



Arbeidsmarktonderzoek

HRM-trends in de handel en logistiek 2020

ARBEIDSMARKTONDERZOEK HRM-TRENDS IN DE LOGISTIEK EN HANDEL 2020

Panta Rhei - De enige constante in een organisatie is verandering (Heraclitus)

Inleiding

In een turbulente wereld, waarin verandering de enige constante factor is, is het voor handels- en productiebedrijven een behoorlijke uitdaging om vooruit te kijken en in te spelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De coronacrisis heeft een grote impact op de bedrijfsvoering en de flexibiliteit van medewerkers, maar daarnaast spelen ook factoren zoals vergrijzing, globalisering en digitalisering een belangrijke rol. Het is van essentieel belang om te komen tot een in HRM-opzicht toekomstbestendige organisatie. Wendbaarheid, het adequaat kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving, lijkt daarbij het toverwoord. ABN AMRO en evofenedex hebben samen een trendonderzoek opgezet onder medewerkers bij handels- en productiebedrijven die (mede) verantwoordelijk zijn voor het strategische personeelsbeleid binnen het bedrijf. Met dit onderzoek willen wij beter inzicht krijgen in de stand van zaken van het door het bedrijfsleven ingezette strategisch personeelsbeleid en in de toekomstige arbeidsmarkt. Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau InfoResult.

Het arbeidsmarktonderzoek vindt voor de tweede keer op rij plaats. Waar mogelijk vergelijken we de uitkomsten van dit onderzoek met de resultaten van 2019 en kijken we vooruit naar 2021. Er wordt dit jaar dieper ingegaan op een aantal belangrijke HR-thema's, zoals het beleid ten aanzien van diversiteit, talentontwikkeling en de samenstelling van het personeelsbestand. Daarnaast worden belemmeringen en prioriteringen op het gebied van digitalisering, medewerkerscompetenties en duurzame inzetbaarheid nader onderzocht. Verder staan we stil bij de impact van de coronacrisis op het huidige en toekomstige strategisch personeelsbeleid. Ten opzichte van het onderzoek van vorig jaar is de scope gewijzigd van vijf jaar naar twee jaar (2020 en 2021).

Ook gaan we in op de ontwikkelingen in de verhouding binnen het personeelsbestand tussen vaste werknemers en flexwerkers. Met flexwerkers worden bedoeld: alle medewerkers met een contract van tijdelijke aard, zoals oproepkrachten, uitzendkrachten, zzp'ers, payrollers en gedetacheerde medewerkers. Alle onderzoek factoren tezamen vormen een duidelijke indicatie in hoeverre er sprake is van een doorgevoerd strategisch personeelsbeleid en in hoeverre een organisatie HR beleid heeft ontwikkeld dat anticipeert op de toekomstige personeelsontwikkelingen.

Aanleiding

De wereld van handels- en productiebedrijven is in beweging en zo ook de mensen die er werken. Dit heeft te maken met zowel interne als externe factoren. De klantbehoefte verandert, mede door globalisering en digitalisering. De arbeidsmarkt verandert onder invloed van de toenemende vergrijzing en verschillende externe factoren zoals de coronacrisis en globalisering. En interne factoren zoals digitalisering en automatisering hebben invloed op de uitvoering van werk. Het werk zelf verandert ook: beroepen verdwijnen en functies wijzigen. Dit zien we niet alleen gebeuren onder onze leden, de cijfers vanuit het CBS tonen dit ook aan. Kortom: deze interne en externe invloeden vragen meer wendbaarheid van organisaties. Om dit te realiseren is een strategische visie op strategisch personeelsbeleid noodzakelijk.

Verder spelen aangepaste wet- en regelgeving op het gebied van de arbeidsmarkt een belangrijke rol bij het strategisch personeelsbeleid van handels- en productiebedrijven. Zo heeft de invoering in 2020 van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (Wab) invloed op de verhouding tussen flex- en vast werk bij bedrijven. Naar alle waarschijnlijkheid zal de verdere uitwerking van het pensioenakkoord en van de aanbevelingen in verschillende rapporten effect hebben op het personeelsbeleid. Denk aan het rapport van de Commissie Borstlap (rapport 'In wat voor een land willen we werken?') en van de WRR (Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, rapport 'Het betere werk'). Ook de aanstaande wetgeving rondom diversiteitsbeleid zal in 2021 invloed hebben op het strategisch personeelsbeleid. Om in beeld te brengen hoe de arbeidsmarkt er nu en volgend jaar uitziet, wat handels- en productiebedrijven beweegt en welke factoren van invloed zijn op hun strategisch personeelsbeleid, hebben wij dit onderzoek uitgezet.

Strategisch personeelsbeleid

Met strategisch personeelsbeleid brengt een bedrijf in kaart hoeveel personeel er nu en in de toekomst nodig is en op welke plek. Rekening houdend met de kennis en competenties die werknemers nu en in de toekomst nodig hebben om het werk goed te kunnen en blijven uitvoeren. Er worden maatregelen genomen rondom in-, door- en uitstroom van werknemers, en dus de samenstelling van het personeelsbestand. Algemene trends worden vertaald naar de eigen onderneming. Uitgangspunt is dat het beleid aansluit bij de

visie en missie van de onderneming. Door middel van strategisch personeelsbeleid kunnen bedrijven, op het gebied van personeel, beter inspelen op veranderingen in de toekomst. Het is hierbij belangrijk dat er inzicht is in de veranderingen van de markt, welke kansen en uitdagingen er zijn en hoe je als bedrijf hier proactief mee om kunt gaan. Een duidelijk beleid geeft houvast aan medewerkers en klanten en heeft bovendien een positief effect op de kwaliteit van het werk, het plezier in het werk en de uitstraling van een bedrijf als (toekomstig) werkgever.

Onderzoeksdoelstelling

Met dit onderzoek willen ABN AMRO en evofenedex inzicht krijgen in de wijze waarop handels- en productiebedrijven omgaan met de veranderende arbeidsmarkt en in de impact van de coronacrisis op het strategische personeelsbeleid. De onderzoeksvragen zien op de toepassing van strategisch personeelsbeleid voor dit jaar (2020) en de verwachtingen voor volgend jaar (2021).

Rapportopbouw

Dit rapport is op de volgende manier opgebouwd. In hoofdstuk 1 leggen we de aanpak van het onderzoek uit en de samenstelling van de respondentengroep. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 2 de belangrijkste resultaten van het trendonderzoek. Alle onderzoeksresultaten staan in hoofdstuk 3 gedetailleerd per subcategorie uitgewerkt, inclusief de relevante tabellen. In hoofdstuk 4 volgen visies en reflecties op de onderzoeksresultaten van een aantal gerenommeerde arbeidsmarktexperts. Het rapport sluit af met hoofdstuk 5, waarin onze conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen.

Dit rapport biedt informatie, inzichten en inspiratie voor de toepassing van strategisch personeelsbeleid. Wij wensen de lezer veel leesplezier toe!

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 - ONDERZOEKSAANPAK	5
HOOFDSTUK 2 - BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2020 EN DE IMPACT VAN DE CORONACRISIS	7
HOOFDSTUK 3 - ONDERZOEKSRESULTATEN PER ONDERWERP	9
HOOFDSTUK 4 - KORTE REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN	31
HOOFDSTUK 5 - AFSLUITENDE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	34

1 ONDERZOEKSAANPAK

1.0 Inleiding

Het onderzoek is als online enquête uitgevoerd in de periode van 31 augustus t/m 27 september 2020 en is volledig ingevuld door 214 respondenten, ongeveer 6% van de potentiële respondenten. Zowel InfoResult als evofenedex heeft de enquête uitgezet via haar kanalen met als doel personen te bereiken bij handels- en productiebedrijven die (mede) verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid binnen het bedrijf. Met dit aantal respondenten menen wij een betrouwbaar beeld te hebben verkregen van de stand van zaken op het gebied van personeelsbeleid binnen de handels- en productiebedrijven. Waar mogelijk hebben we een onderscheid gemaakt tussen klein-, midden- en grootbedrijf. Daarbij is voor kleinbedrijf uitgegaan van een bedrijfsgrootte van ≤ 10 medewerkers, voor middenbedrijf is dat 11 – 200 medewerkers en voor grootbedrijf 200+ medewerkers. Eenzelfde onderscheid hebben we gemaakt tussen de drie grootste branches in het onderzoek: groothandel, industrie en vervoer en opslag.

1.1 Over de respondenten

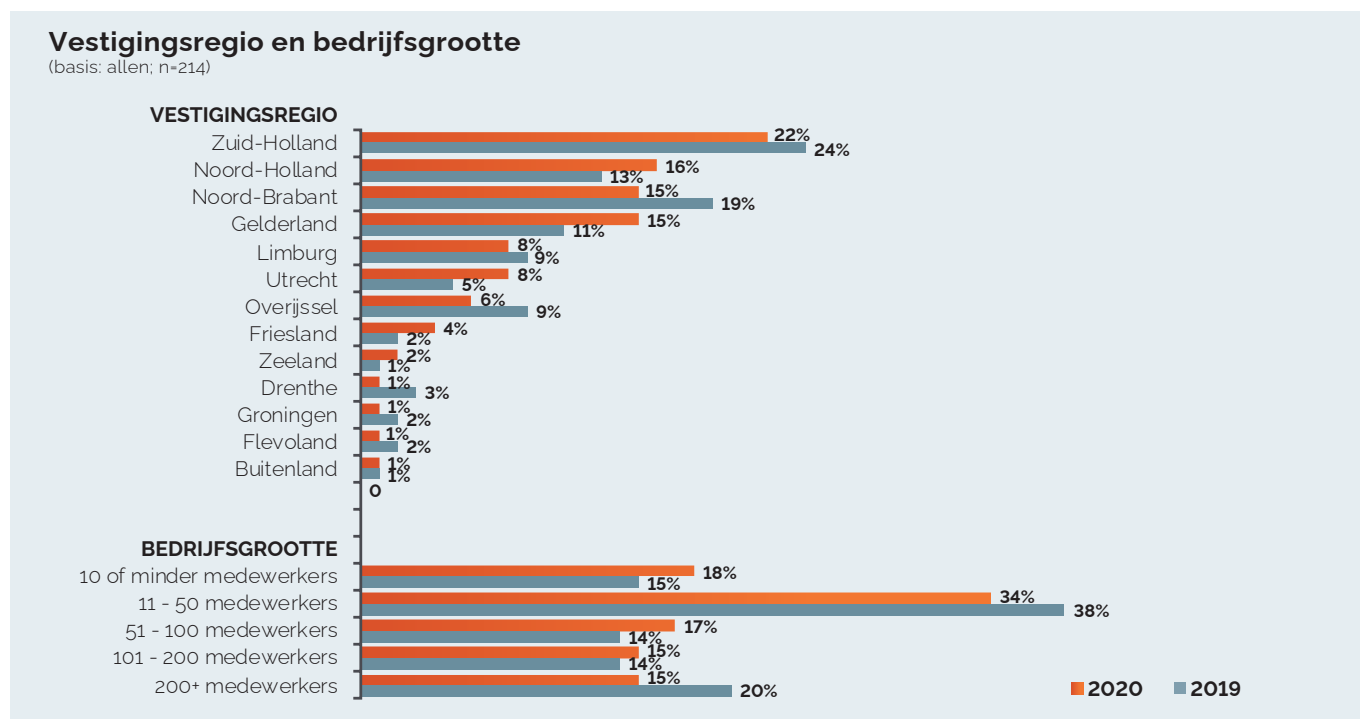
Binnen de specifieke functies zien we dat de HR-manager en de logistiek manager in verhouding het meest zijn vertegenwoordigd in de respons als de persoon die (mede)verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid binnen

het bedrijf. Ruim een vijfde van de ondervraagden is HR-manager, een vijfde is directeur-grotaandeelhouder (DGA) en bijna een op de zes is een logistiek manager. Op afzonderlijk functieniveau zijn de verschillen niet significant ten opzichte van 2019. In algemene zin zien wij dat er iets minder medewerkers met een algemene functie en iets meer met een specifieke functie in de respons zijn vertegenwoordigd vergeleken met vorig jaar.

Groothandel, industrie en vervoer en opslag zijn de meest vertegenwoordigde branches in de respons. Deze drie branches vertegenwoordigen circa driekwart van de ondervraagde bedrijven. Deze resultaten verschillen niet noemenswaardig van 2019. Verder is het zo dat 53 procent van de respondenten een bedrijf vertegenwoordigt dat gevestigd is in Zuid-Holland, Noord-Brabant of Noord-Holland. En 52 procent werkt bij een bedrijf met niet meer dan 50 medewerkers. Deze resultaten verschillen niet noemenswaardig van 2019.

1.2 Vergelijking respons ten opzichte van het onderzoek in 2019

We zien over het algemeen geen grote verschillen in de respons met het onderzoek van 2019. Over het algemeen kunnen we stellen dat de respondenten een goede spreiding

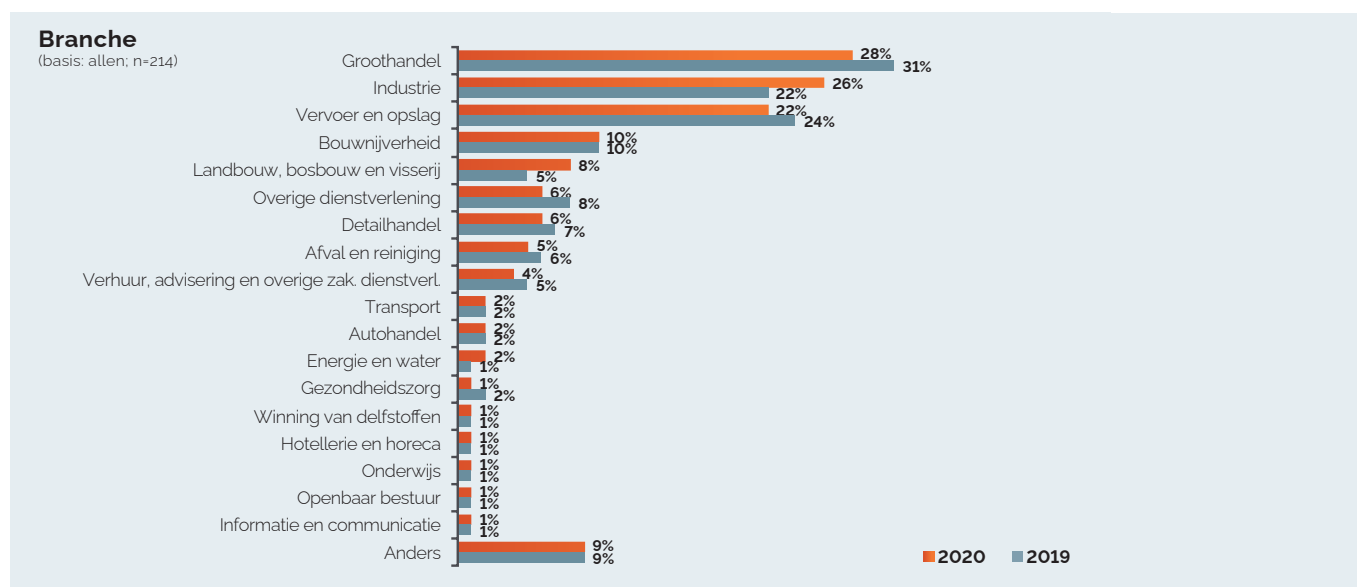


Tabel 1. Vestigingsregio en bedrijfsgrootte

laten zien over de verschillende functies, branches, bedrijfsgroottes en vestigingsregio's. Daarmee hopen we dat het onderzoek een goede afspiegeling van de totale doelgroep biedt. De resultaten zijn goed te vergelijken met de resultaten uit 2019. Wel zijn er dit jaar nieuwe vragen opgenomen, waarmee er verdieping is aangebracht in het onderzoek. De uitkomsten van deze vragen kunnen in de hierop onderzoeken dienen als nulmeting. Deze vragen hebben betrekking op strategisch personeelsbeleidsthema's zoals diversiteit, duurzame inzetbaarheid, visie op digitalisering, talentontwikkeling en competentie management.

De meest vertegenwoordigde branches zijn, net als in 2019, groothandel, industrie en vervoer en opslag. En net als in 2019 is circa twee derde van de vertegenwoordigde vestigingsregio's gelegen in Zuid-Holland, Noord-Holland, Noord-Brabant of Gelderland.

Bijna een op de vijf respondenten is werkzaam bij het kleinbedrijf, twee derde bij het middenbedrijf en ruim een zesde bij het grootbedrijf. Ook op dit punt komen de resultaten overeen met het onderzoek uit 2019.



Tabel 2. Branche



Tabel 3. Functie waarin (mede) verantwoordelijk voor personeelsbeleid

2 BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2020 EN DE IMPACT VAN DE CORONACRISIS

Uit het verrichte arbeidsmarktonderzoek in 2019 bleek dat handels- en productiebedrijven 60 vacatures op de 1000 banen niet konden invullen door de krapte op de arbeidsmarkt. De ondervraagde bedrijven gaven zichzelf in 2019 gemiddeld het rapportcijfer 6,8 voor hun eigen investering in het oplossen van dit personeelstekort. Hebben handels- en productiebedrijven in 2020 een meer proactieve houding aangenomen bij het vinden en binden van medewerkers en het investeren in duurzame inzetbaarheid en innovaties? Wat zijn de belangrijkste HR-thema's voor 2020 en 2021? Zijn er nog steeds personeelstekorten in 2020? Hebben ondernemingen HR-beleid opgesteld voor diversiteit, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid? En welke impact heeft de coronacrisis op de toepassing van HR-beleid?

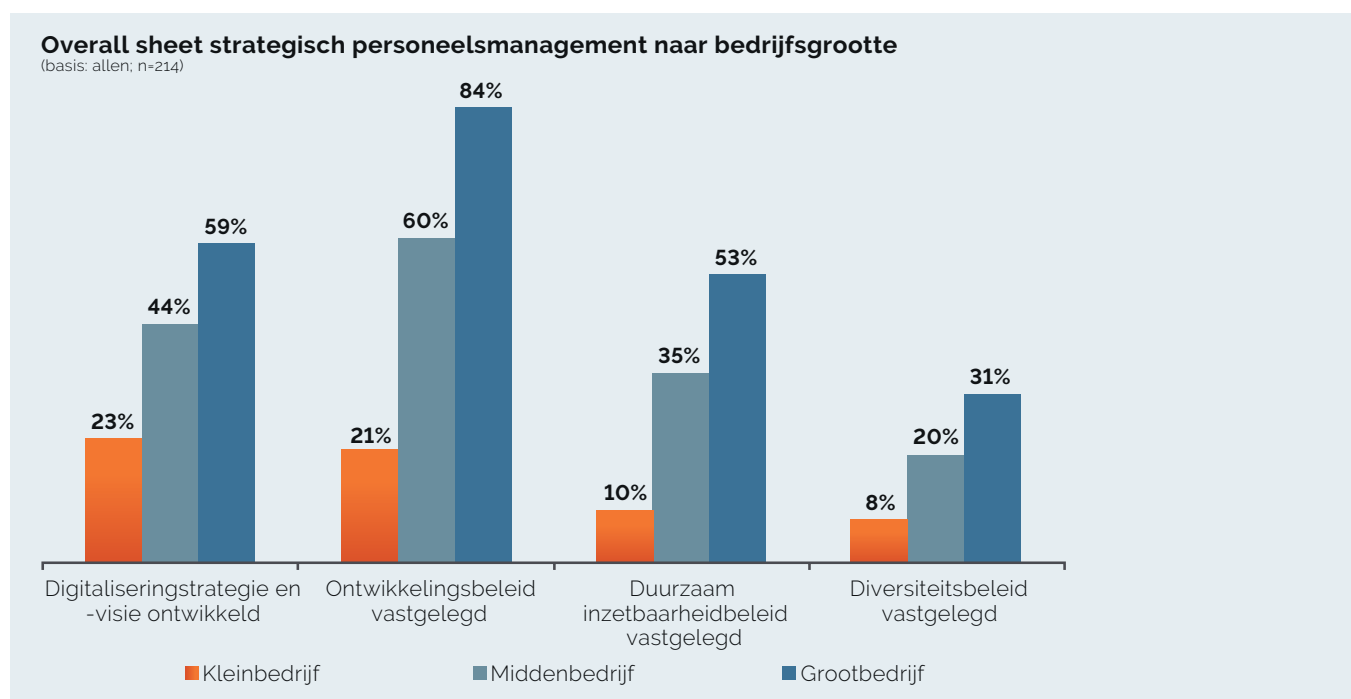
HR-thema's

De belangrijkste HR-thema's voor zowel 2020 als 2021, dus waarvoor ook beleid is opgesteld, zijn op de eerste plaats verzuim / arbeidsomstandigheden / gezondheidsbeleid, direct gevolgd door ontwikkeling / scholing / inzetbaarheid / talentmanagement. Hoewel duurzame inzetbaarheid als belangrijkste HR-thema wordt gekozen, heeft slechts een derde van de bedrijven een beleid hierop gericht. Voor het ontwikkelingsbeleid ligt dit aandeel hoger. Bijna drie op de vijf ondervraagde bedrijven hebben een ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd. De verwachting voor 2021

is dat nog een klein aantal meer bedrijven beleid voor duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling zal opstellen.

De belangrijkste resultaten laten zich als volgt samenvatten:

1. Bij een vergelijking van de cijfers met 2019 en de verwachting voor 2021 zien wij een lichte verschuiving naar een groter aandeel vaste medewerkers en dus minder flexmedewerkers. Bij de ondervraagde bedrijven is ruim vier op de vijf medewerkers in vaste dienst. Bij circa een vijfde van de ondervraagde bedrijven is zelfs 100 procent van het personeel in vaste dienst. Dat is ook de verwachting voor 2021. Bij een op de twintig bedrijven heeft meer dan de helft van het personeel een flexibel contract. Dat is ook de verwachting voor 2021, maar in 2019 lag dat aandeel hoger. In 2019 was er bovendien nog sprake van een stijging van het aandeel flexmedewerkers, en in 2020 is dit aandeel gedaald. Het is de verwachting van de onderzoekers dat zowel de invoering van de Wab als de coronacrisis hier invloed op heeft gehad.
2. Het aantal vacatures is het afgelopen jaar per saldo gedaald. Dat de coronacrisis hierop invloed heeft gehad, wordt door de meerderheid van de respondenten bevestigd. Voor 2021 wordt per saldo weer een stijging van het aantal vacatures verwacht. Logistiek medewerkers, ICT-medewerkers, planners en



Tabel 4. Overall sheet strategisch personeelsmanagement naar bedrijfsgrootte

chauffeurs kennen de grootste verwachte groei als functiegroep voor het aankomend jaar. Het zijn ook deze functies waarvoor per saldo het vaakst een personeelstekort wordt verwacht. Het lijkt erop dat de strijd om logistieke medewerkers gaat losbarsten zodra er enigszins herstel van de coronacrisis mogelijk is. Dat is zeker iets om alvast op te anticiperen.

3. Werksfeer en de goede naam van het bedrijf zijn in 2020 de belangrijkste voorwaarden voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. Investeren in employer branding, zowel voor behoud en betrokkenheid van personeel, wordt steeds belangrijker. Evenals het aantrekken van nieuw talent (zie opmerking punt 2 hiervoor). Dit komt het bedrijfsimago, de werksfeer, productiviteit en tevredenheid ten goede. Het is de verwachting dat we dit in 2021 ook als de belangrijkste voorwaarden zullen terugzien.
4. Een op de vijf bedrijven heeft een diversiteitbeleid vastgelegd. Naarmate de bedrijfsomvang toeneemt, zien wij dat aandeel ook toenemen. De meest besproken onderwerpen van het diversiteitsbeleid zijn: aandacht voor cultuur voor behoud van personeel, het bijstellen van de bedrijfsvisie en het aanpassen van de interne cultuur. Tijd is de meest beperkende factor voor het vastleggen van een diversiteitbeleid. Voor 2021 is de verwachting dat nog een klein aantal bedrijven een diversiteitbeleid zal vastleggen.
5. Wanneer we kijken naar het vastleggen van HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling en diversiteit heeft 13 procent van de bedrijven alle drie deze zaken vastgelegd, 20 procent heeft 2 van de 3 genoemde zaken vastgelegd, 32 procent heeft 1 van de 3 genoemde zaken vastgelegd en 35 procent van de bedrijven heeft geen van de 3 genoemde zaken vastgelegd. Over het algemeen geldt: hoe groter het bedrijf, hoe vaker genoemde HR-beleidsonderwerpen zijn vastgelegd.
6. De belangrijkste genoemde medewerkerscompetentie voor zowel 2020 als 2021 is samenwerken. Daarna volgen de competenties zelfsturendheid, communicatieve vaardigheden, flexibiliteit en lerend vermogen. Het is de verwachting dat in 2021 het lerend vermogen, de veranderingsgezindheid en de IT-vaardigheden belangrijker worden. Ruim de helft van de (mede) verantwoordelijken voor strategisch personeelsbeleid

is van mening dat de coronacrisis van invloed is op de belangrijkste medewerkerscompetenties.

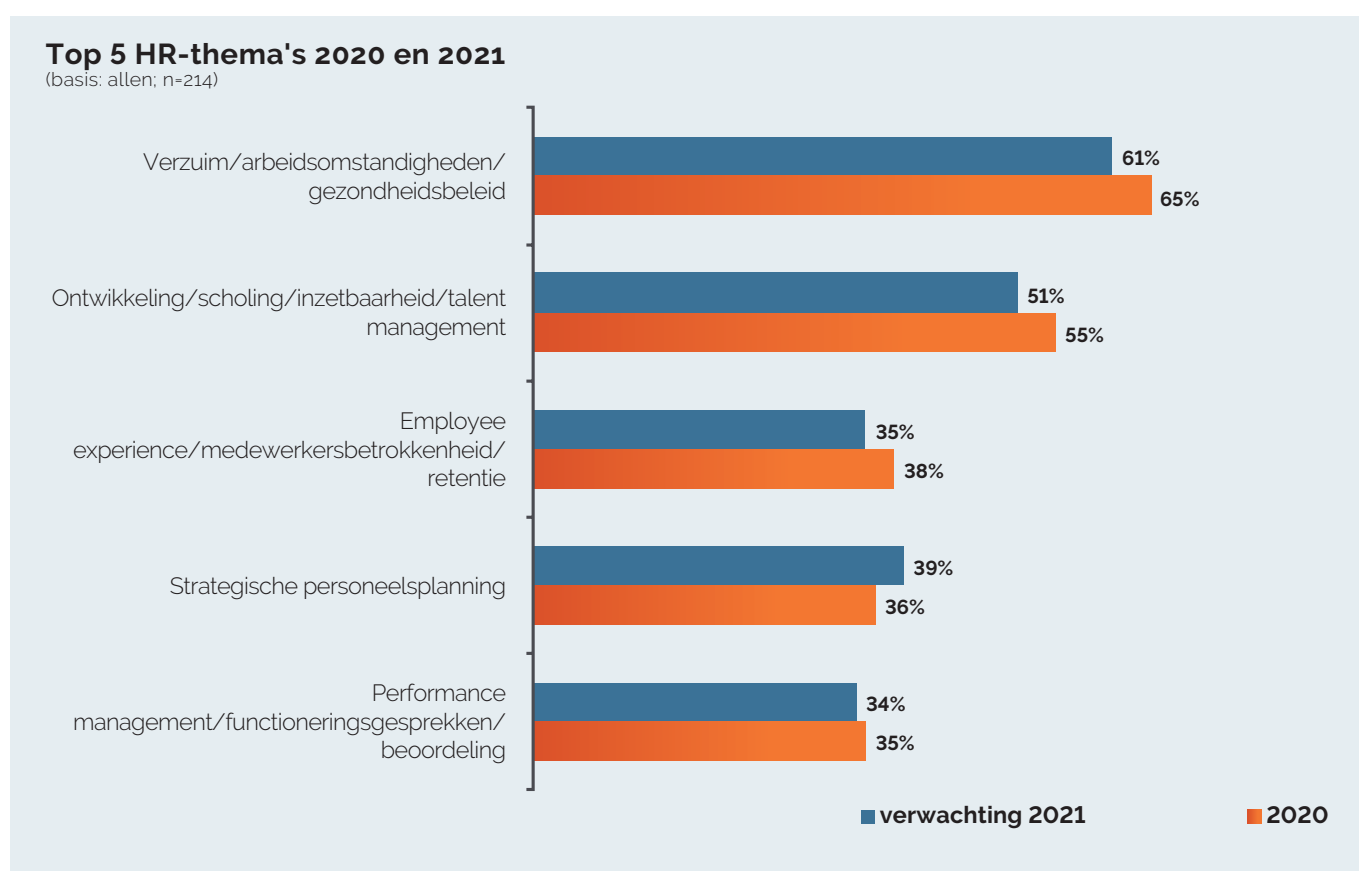
7. Ruim twee op de vijf bedrijven hebben een digitaliseringsstrategie en -visie ontwikkeld. De meest genoemde voorwaarden om dit goed te kunnen ontwikkelen binnen een bedrijf zijn gerelateerd aan de bereidheid van medewerkers om hieraan mee te meewerken. Genoemd worden: medewerkers die meegaan met veranderende werkzaamheden, medewerkers die bereid zijn om te veranderen, en draagvlak in de interne organisatie. Er zijn mensen nodig in de interne organisatie met voldoende kennis om een digitaliseringsstrategie en een digitaliseringsvisie te hebben, zo vindt de meerderheid van respondenten zonder een dergelijke strategie en visie. Daarna volgen bij deze groep pas de hiervoor genoemde zaken.
8. Ongeveer zeven op de tien bedrijven hebben in 2020 innovaties doorgevoerd die het personeelsbeleid raken. Het gaat hier in de meeste gevallen om digitalisering en automatisering, waarbij de innovaties bedoeld zijn om processen te optimaliseren. Tijd is de meest beperkende factor om innovaties door te voeren, maar hier speelt ook budget een rol. Bijna twee op de vijf bedrijven die hebben aangegeven in 2020 geen innovaties te hebben doorgevoerd, verwachten dat in 2021 wel te gaan doen. Ook hier gaat het dan in de meeste gevallen om automatisering en digitalisering. Gebrek aan toegevoegde waarde is de belangrijkste reden voor bedrijven die hier in 2020 niet in investeerden, om dat ook in 2021 niet te doen. Daarin zien we wel verschillen tussen klein- en grootbedrijf.
9. Volgens ruim de helft van de respondenten heeft de coronacrisis impact op onderdelen van het strategisch personeelsbeleid. In iets minder dan de helft van de gevallen is die impact positief, met name ten aanzien van het thuiswerkbeleid en ICT-beleid. De negatieve impact laat zich het meest zien in de verzuimcijfers en vermindering van de productiviteit. Bijna twee op de vijf bedrijven hebben vanwege de coronacrisis steun aangevraagd bij de overheid. Bijna alle aanvragen zijn gehonoreerd. Een zeer klein aantal bedrijven heeft aangegeven dat nog te willen doen.

3 ONDERZOEKSRÉSULTATEN PER ONDERWERP

3.1 HR-thema's

Aan de hand van een lijst met vijftien HR-thema's voor personeel in de logistiek en handel is aan de respondenten gevraagd om de vijf belangrijkste thema's te kiezen voor 2020 en voor 2021. Het beantwoorden van de vragen 'hoe blijft iedereen gezond doorwerken?' en 'hoe blijft iedereen bij op het juiste kennisniveau?', spelen daarin de hoofdrol. Voor beide jaren geldt dat verzuim / arbeidsomstandigheden /

gezondheidsbeleid en ontwikkeling / scholing / inzetbaarheid / talentmanagement duidelijk de twee belangrijkste HR-thema's zijn. Zowel tussenbranches als tussen bedrijfsgroottes zien wij een hoge mate van consensus. Alleen respondenten werkzaam in de industrie noemen voor beide jaren vaker het HR-thema ontwikkeling van medewerkers dan de andere thema's.



Tabel 5. Top 5 HR-thema's 2020 en 2021

Binnen de restrictie dat er maar vijf thema's genoemd mogen worden die het belangrijkste zijn, zien wij dat de thema's vanaf het thema privacy- en databeveiliging tot en met de impact van robotisering op personeelsbeleid voor relatief weinig respondenten tot de belangrijkste thema's behoren.

Dat is opmerkelijk, gezien de enorm toegenomen vraag aan medewerkers om in thuiswerksituaties gebruik te maken van digitale technieken. Wel zien wij dat de verwachting is dat de onderste vijf thema's in 2021 een iets grotere rol zullen spelen.



Tabel 6. Overige HR-thema's 2020 en 2021

3.2 Vast en flex

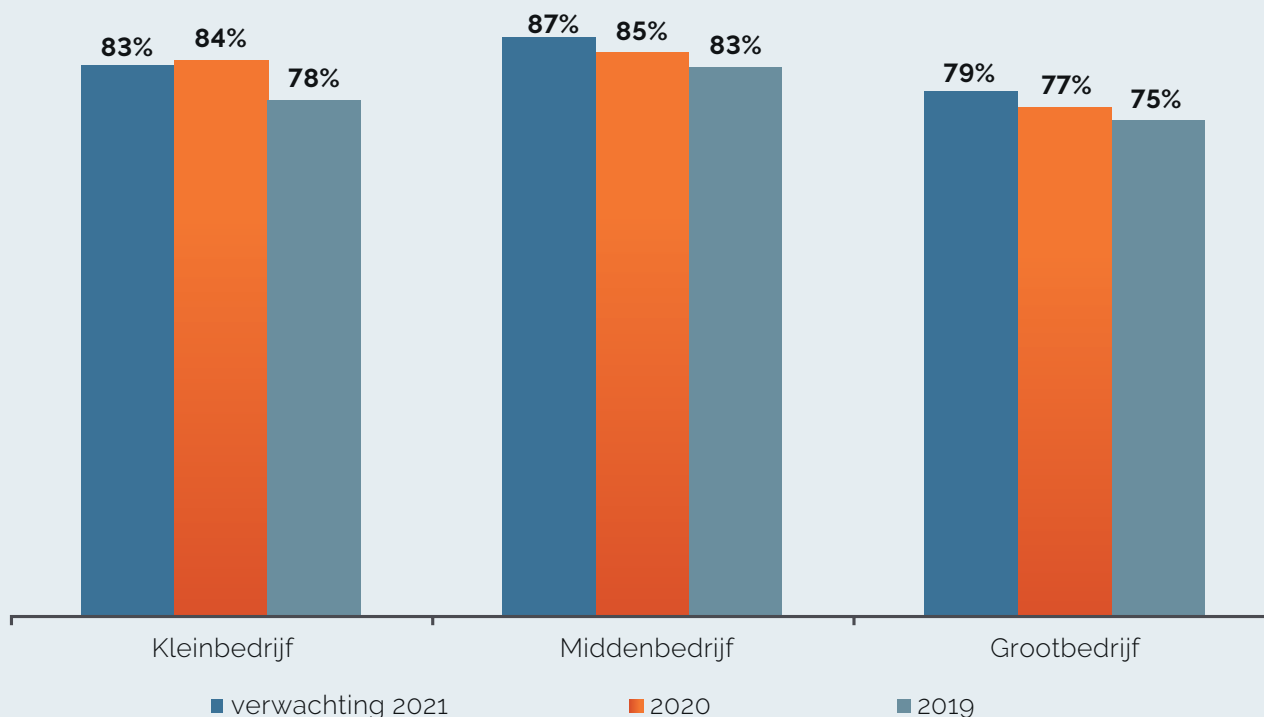
In 2019 gaven de deelnemende bedrijven aan dat het aantal flexmedewerkers toenam. Zij verwachtten voor 2020 eerder een stijging dan een daling van het aandeel flexmedewerkers en voor de verre toekomst ook vaker een stijging. De uitkomsten van dit onderzoek laten een ander beeld zien. Mogelijkerwijs heeft de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (Wab) op 1 januari 2020 invloed gehad op dit resultaat. Het vaste contract is door deze wet minder vast en aantrekkelijker gemaakt, terwijl flexibel werk juist minder flexibel en duurder is geworden. De regering wilde door de Wab de kloof tussen vaste contracten en flexibele contracten kleiner maken. Is dat gelukt of heeft de coronacrisis invloed gehad op de verschuiving? Wij zien een lichte beweging naar een groter aandeel vaste

medewerkers en dus minder flexmedewerkers. In de samenstelling van het personeelsbestand zien we dat het aandeel vaste medewerkers in 2021 naar verwachting licht zal zijn gestegen (86 procent) ten opzichte van 2019 (82 procent). Bij 22 procent van de ondervraagde bedrijven is 100 procent van het personeel in vaste dienst. Dat is ook de verwachting voor 2021, en dit komt ook overeen met de cijfers uit 2019. Bij 5 procent van de bedrijven is meer dan de helft niet in vaste dienst. Dat is ook de verwachting voor 2021. In 2019 lag dit aandeel hoger, namelijk op 10 procent.

Het aandeel flexmedewerkers is het afgelopen jaar per saldo gedaald, omdat de respondenten vaker aangeven dat dit aandeel is gedaald dan dat het is gestegen. Dit bevestigt de hiervoor geschetste ontwikkeling, dat we naar iets meer vaste

Aandeel vaste medewerkers naar bedrijfsgrootte

(basis: allen; n=214)



Tabel 7. Aandeel vaste medewerkers naar bedrijfsgrootte

en iets minder flexibele contracten zijn gegaan in het afgelopen jaar. Bij het grootbedrijf is dat duidelijk vaker het geval dan bij het midden- en kleinbedrijf. Ten opzichte van 2019 zien we duidelijk de kanteling van het aandeel flexmedewerkers van een stijging naar een daling. De invloed van de coronacrisis op het flexibele personeelsbestand moet hierin ook worden meegenomen. Veel arbeidsmigranten zijn teruggekeerd naar hun land van herkomst en ondernemingen hebben fors gesneden in hun flexpools. Uit de cijfers zou je voorzichtig kunnen opmaken dat de kloof tussen vast en flexwerk iets kleiner is geworden. Het onderzoek geeft geen antwoord op de vraag of de Wab hiervoor heeft gezorgd of dat hier andere redenen zoals bijvoorbeeld de coronacrisis aan ten grondslag liggen.

3.3 Vacatures

In 2019 had bijna driekwart van de bedrijven op het moment van het onderzoek (augustus 2019) één of meer vacatures openstaan. Gemiddeld besloegen de openstaande vacatures 5,6 procent van het totale personeelsbestand van de ondervraagde handels- en productiebedrijven.

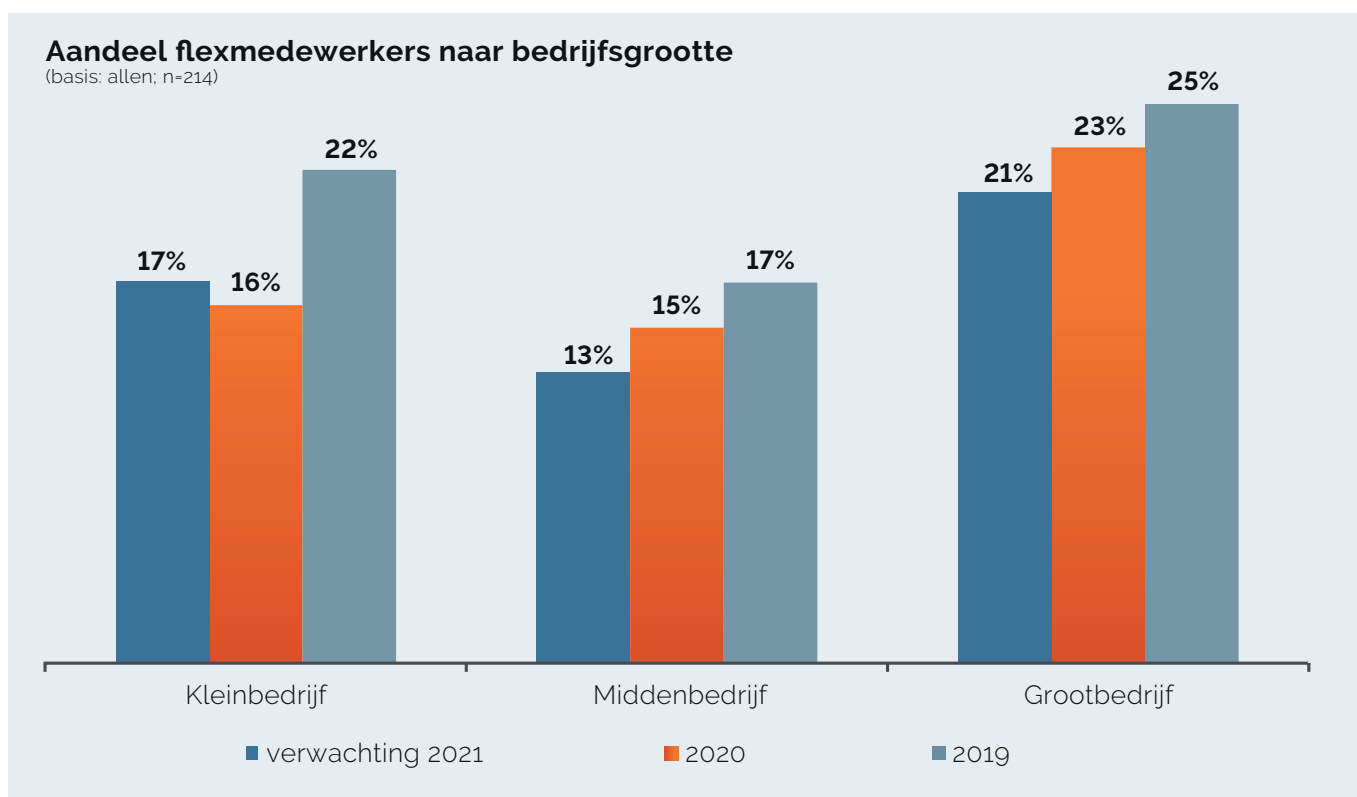
De verwachting in 2019 was dat de personeelstekorten in de nabije toekomst zouden blijven oplopen. Is deze verwachting ook uitgekomen of heeft de coronacrisis hier invloed op gehad?

Uit de onderzoeksresultaten van 2020 blijkt dat het aantal vacatures niet verder is gestegen, maar juist per saldo is gedaald. Bij ruim twee op de vijf bedrijven is het aantal vacatures gelijk gebleven. De daling deed zich vaker voor in het grootbedrijf dan in het kleinbedrijf. Bij het grootbedrijf is het aantal vacatures ook minder vaak gelijk gebleven. Bij de grotere branches in het onderzoek zien we onderling geen verschil op dit punt.

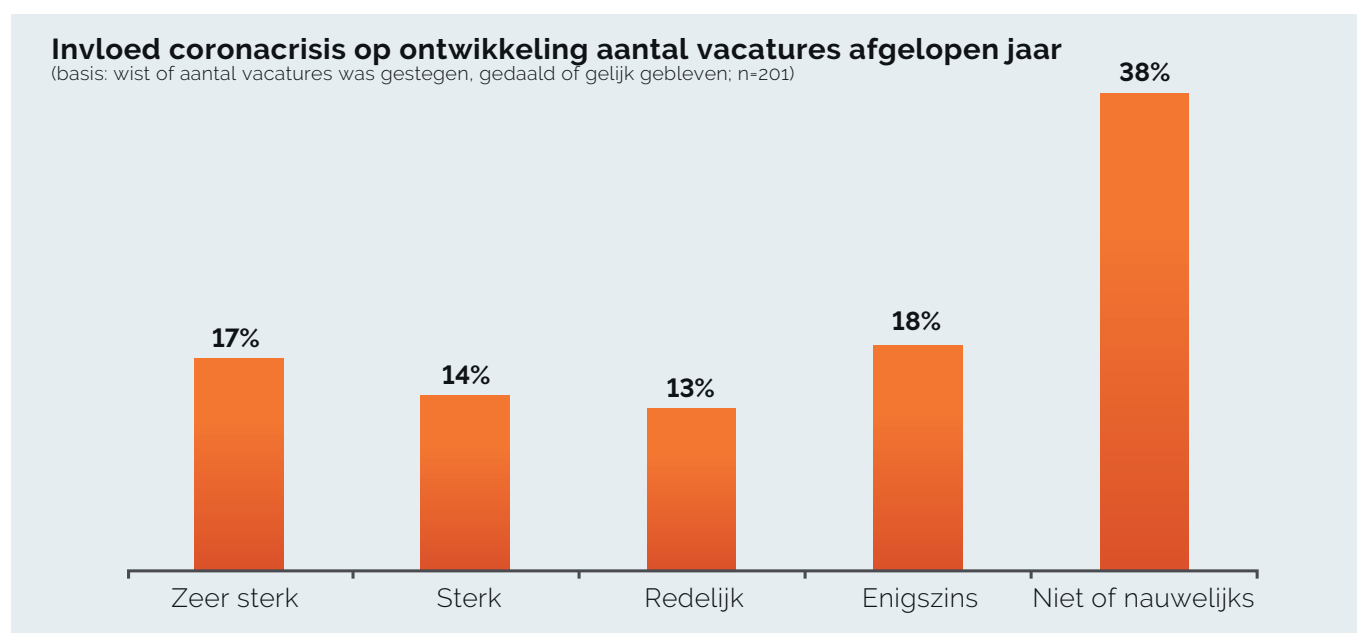
Een ruime meerderheid van de respondenten is van mening dat de coronacrisis invloed heeft gehad op de ontwikkeling van het aantal vacatures. Dit zijn veel vaker respondenten die aangaven dat het aantal vacatures was gedaald, dan respondenten bij wie het aantal vacatures was gestegen of gelijk gebleven. De coronacrisis is dus veel vaker (zeer) sterk van invloed geweest op een daling dan op een stijging van het aantal vacatures.

De verwachting van de respondenten is dat het aantal vacatures per saldo weer gaat stijgen in 2021. De helft verwacht geen verschil in 2021. Uit de cijfers zou je voorzichtig kunnen opmaken dat de respondenten

verwachten dat de grootste klap voor de arbeidskrachte in 2020 is geweest en dat in 2021 weer nieuwe medewerkers nodig zijn voor het herstel. Op dit punt zien we geen verschillen naar branche of grootte van de organisatie.



Tabel 8. Aandeel flexmedewerkers naar bedrijfsgrootte



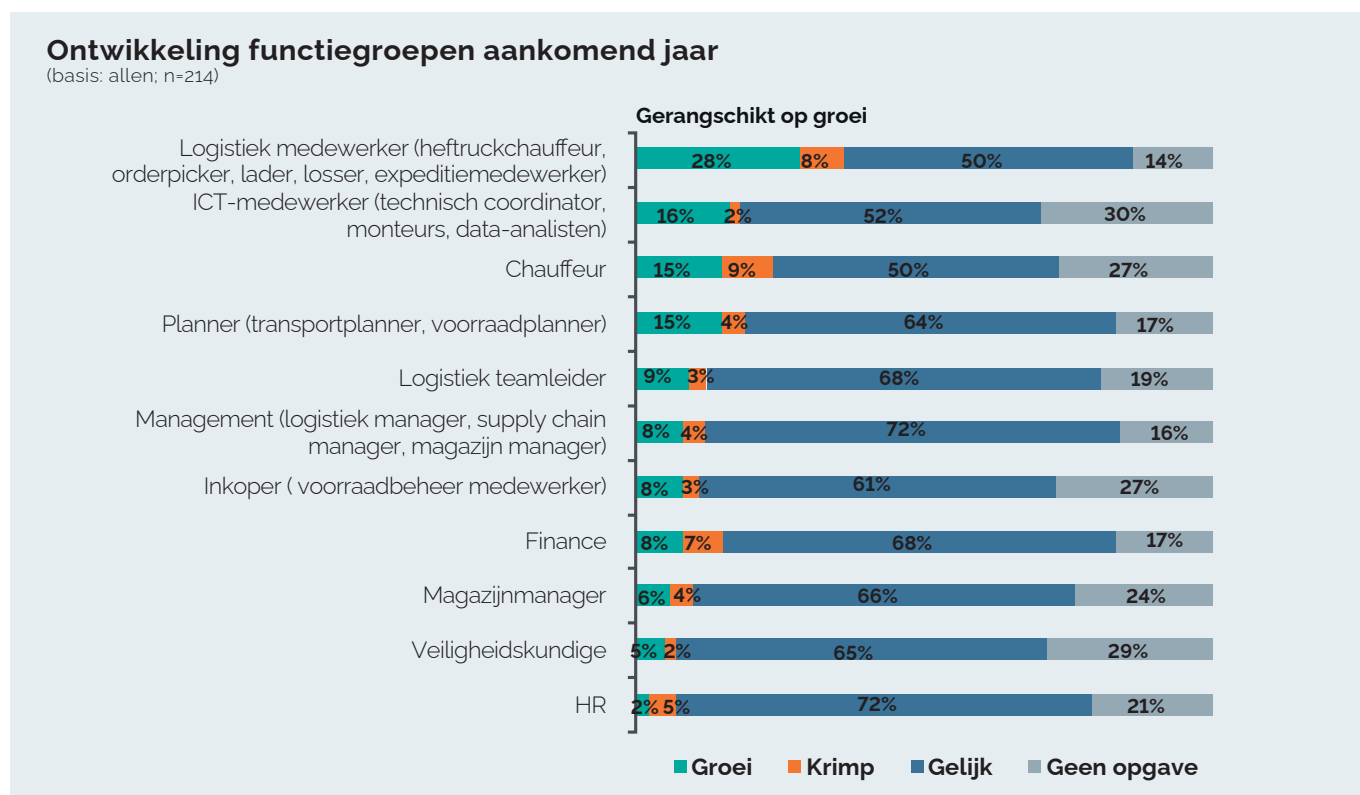
Tabel 9. Invloed coronacrisis op ontwikkeling aantal vacatures afgelopen jaar

3.4 Ontwikkeling in functiegroepen

Als we kijken naar de ontwikkeling in functiegroepen zien we allereerst dat de respondenten voor aankomend jaar de meeste groei verwachten voor de logistiek medewerkers, ICT-medewerkers, chauffeurs en planners.

Opvallend is dat de chauffeur ook het meest genoemd wordt als de functie waar krimp wordt verwacht.

Verder weet gemiddeld ongeveer een kwart van de ondervraagden niet wat per functiegroep de ontwikkeling zal zijn voor het aankomende jaar. De overgrote meerderheid verwacht dat er groei noch krimp zal zijn. 55 procent van de respondenten verwacht op z'n minst voor één functieprofiel groei van het aantal werknemers in het aankomend jaar.



Tabel 10. Ontwikkeling functiegroepen aankomend jaar

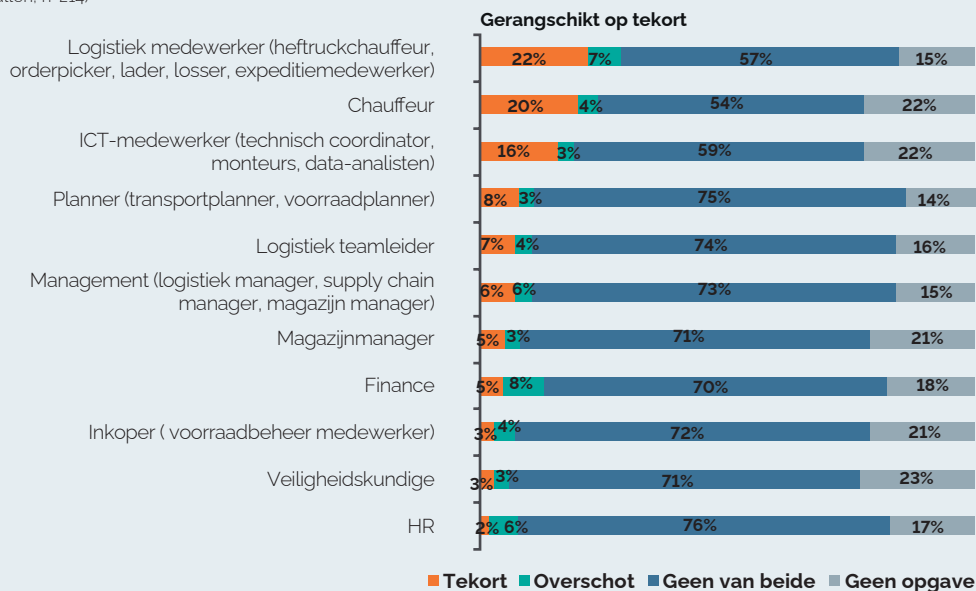
We stelden de respondenten de vraag of ze voor bepaalde functiegroepen het komende jaar groei of krimp verwachten. De uitkomst is dat de verwachte ontwikkeling voor alle functiegroepen, op HR functies na, netto groei betekent. Dat geldt het meest voor logistieke medewerkers (20 procent). ICT-medewerkers volgen op de tweede plaats (14 procent) en planners op de derde plaats (11 procent).

De top drie van het verwachte tekort aan personeel is,

hoewel in een iets andere volgorde, hetzelfde is als de top drie van de verwachte groei. We hopen in een volgend onderzoek te kunnen zien of hier sprake is van een trend en een bepaalde oorzaak. Ook zien wij dat het aandeel dat een overschot verwacht aan werknemers in die specifieke functies gemiddeld genomen laag is. Bijna de helft (45%) van de respondenten verwacht op z'n minst voor één functieprofiel een tekort aan mankrachten in het aankomend jaar.

Ontwikkeling status functiegroepen aankomend jaar

(basis: allen; n=214)



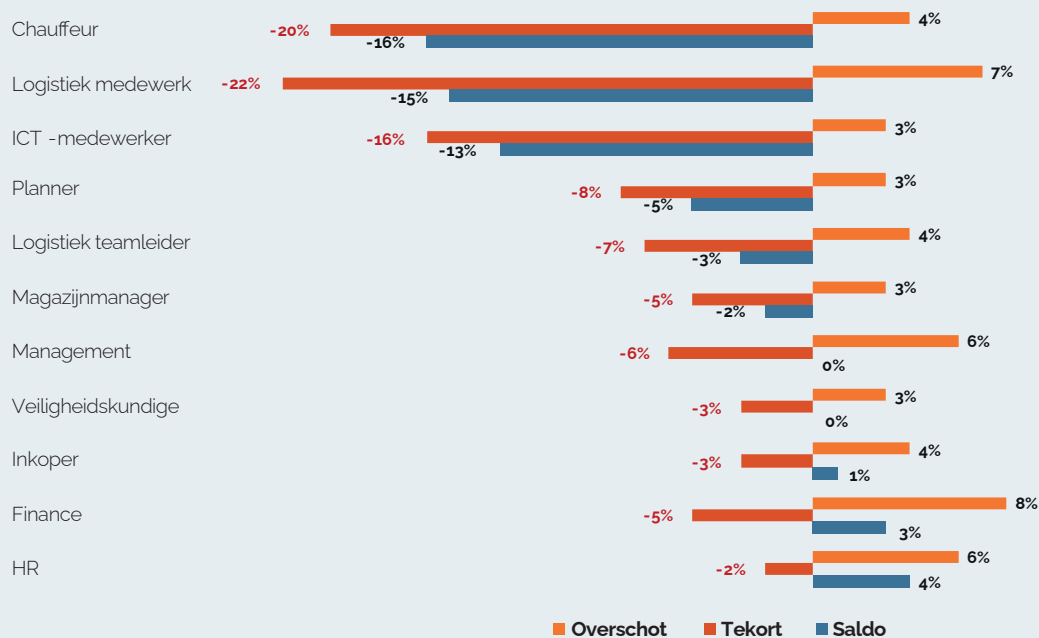
Tabel 11. Ontwikkeling status functiegroepen aankomend jaar

Per saldo zien we dat voor chauffeurs, logistiek medewerkers en ICT-medewerkers het meeste een tekort wordt verwacht. Maar ook voor planners, logistiek teamleiders en magazijnmedewerkers geldt een negatief saldo.

Voor inkopers, medewerkers finance en HR-medewerkers is de verwachting dat er aankomend jaar eerder te veel dan te weinig mensen zullen zijn.

Status personeelsbestand aankomend jaar naar functieprofiel

(basis: allen; n=214)



Tabel 12. Status personeelsbestand aankomend jaar naar functieprofiel

3.5 Aantrekken van personeel

We stelden de respondenten de vraag welke factoren ze het belangrijkste vinden om aantrekkelijk te zijn als werkgever. In 2020 is volgens de respondenten de werksfeer de belangrijkste voorwaarde voor de aantrekkelijkheid van de werkgever. Op de tweede plaats komt de goede naam van het bedrijf. Daarna volgen meer tastbare voorwaarden, zoals uitzicht op een vaste aanstelling, een goede balans tussen werk en privé, opleidingsmogelijkheden en het arbeids-

voorwaardenpakket. Salaris staat laag in de rangorde.

Voor 2021 ziet de verwachting er op alle punten hetzelfde uit als dit jaar in de enquête naar voren komt. Een goed arbeidsvoorwaardenpakket en opleidingsmogelijkheden wordt vaker genoemd als belangrijke voorwaarde naarmate het bedrijf groter is. Alle andere voorwaarden verschillen niet noemenswaardig tussen de verschillende bedrijfsgroottes.



Tabel 13. Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever

3.6 Diversiteitbeleid

Diversiteitsbeleid leeft nauwelijks onder de respondenten. Het bewust invloed uitoefenen op de samenstelling van het personeelsbestand heeft geen prioriteit. Dat het niet leeft als strategisch thema in het HR-beleid zagen we al bij de rangorde van HR-thema's. Dat beeld zien we opnieuw bevestigd bij de vraag of de organisatie een diversiteitbeleid heeft vastgelegd. Slechts een op de vijf respondenten gaf aan dit te hebben gedaan, twee derde van de respondenten geeft aan geen diversiteitsbeleid te hebben.

Naarmate het bedrijf meer medewerkers heeft, is er vaker een diversiteitbeleid vastgelegd. Als we kijken naar de drie meest vertegenwoordigde branches in het onderzoek, hebben bedrijven in de industrie vaker een diversiteitbeleid vastgelegd dan die in de groothandel en vervoer en opslag. Wanneer wel sprake is van beleid op diversiteit, dan zien wij

dat de onderwerpen die het meest aan de orde komen zijn: de aandacht voor cultuur ten behoeve van het behoud van mensen, het bijstellen van de bedrijfsvisie en het aanpassen van de interne cultuur.

Door de respondenten zonder diversiteitsbeleid wordt de factor tijd het meeste genoemd als de beperkende factor. Kennis volgt op afstand op de tweede plaats. Voor een substantieel deel is er niet zozeer een beperkende factor, maar wordt de behoefte en de noodzaak niet gevoeld of onderkend. De overgrote meerderheid van de bedrijven zonder vastgelegd diversiteitbeleid verwacht dat in 2021 ook niet te doen. Een derde moet het antwoord schuldig blijven en bij een op de tien is dat voornemen er wel. In totaal verwacht ongeveer 26 procent van alle bedrijven in 2021 een vastgelegd diversiteitbeleid te hebben.

Besproken onderwerpen binnen diversiteitbeleid

(basis: organisatie heeft diversiteitbeleid vastgelegd; n=42)



Tabel 14. Besproken onderwerpen binnen diversiteitbeleid

3.7 Ontwikkelingsbeleid

Bij 57 procent van de bedrijven in het onderzoek is er een vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers. Ook hier zien we dit vaker bij bedrijven in de industrie dan bij bedrijven in de groothandel en vervoer en opslag. En we zien ook hier dat, naarmate het bedrijf groter is, er vaker sprake is van een vastgelegd beleid. Bij het kleinbedrijf is dat met 21 procent beduidend lager dan bij het grootbedrijf (84 procent).

Het meest ingezette middel voor ontwikkeling van medewerkers is het persoonlijke ontwikkelingsplan / performance management. Op kleine afstand volgen intensieve aansturing vanuit de leidinggevende en good practices van collega's op respectievelijk de tweede en derde plaats.

Ook bij het ontbreken van ontwikkelingsbeleid is tijd de meest genoemde beperkende factor. Wellicht opvallend is dat wij enerzijds hebben gezien dat het meest ingezette middel in het ontwikkelingsbeleid voor medewerkers het persoonlijke ontwikkelingsplan is maar bij het ontbreken van dat beleid relatief vaak wordt gezegd dat de persoonlijke, individuele aanpak juist reden is dat er geen ontwikkelingsbeleid is vastgelegd.

Daaruit kan worden geconcludeerd dat er weliswaar bij deze bedrijven aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, maar dat dit niet altijd voortvloeit uit vastgelegd strategisch personeelsbeleid. Wij zagen eerder bij de belangrijkste HR-thema's dat ontwikkeling / scholing / inzetbaarheid / talentmanagement ook een van de belangrijkste HR-thema's is.



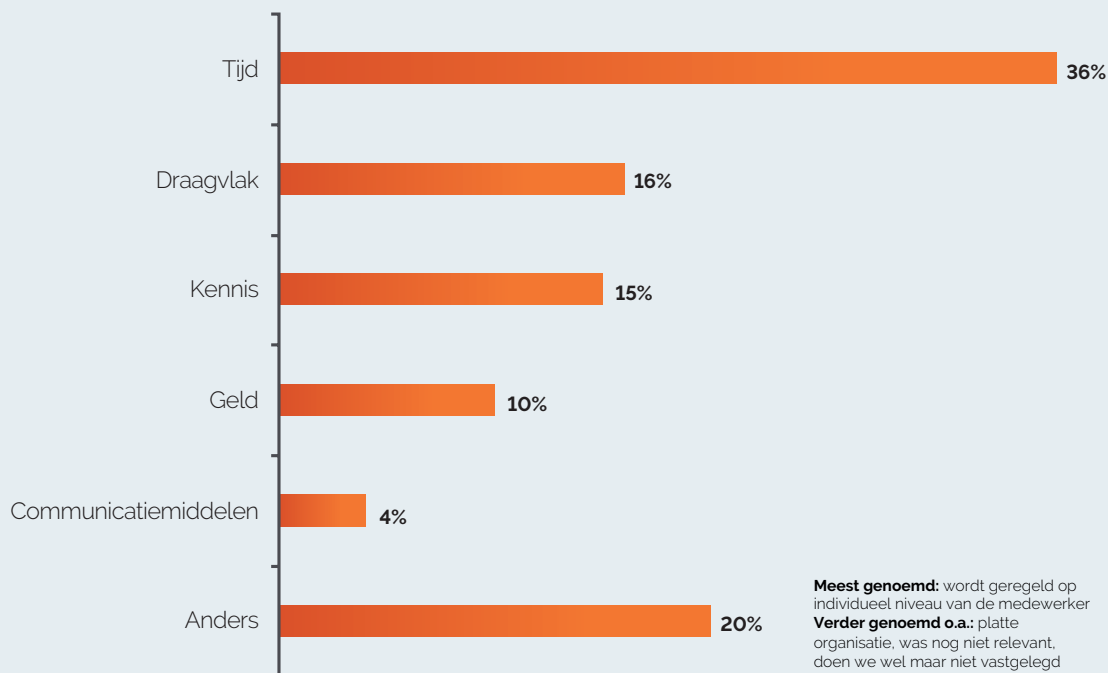
Tabel 15. Ingezette middelen voor ontwikkeling medewerkers naar bedrijfsgrootte

De overgrote meerderheid van de bedrijven zonder vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers verwacht dat in 2021 ook niet te doen. Bijna een vijfde moet het antwoord schuldig blijven en bij eveneens bijna een vijfde is

dat voornemen er wel. Dat betekent dat in totaal bijna twee derde van de bedrijven in 2021 een vastgelegd ontwikkelingsbeleid zal hebben (57 procent heeft het al en 7 procent komt er als het goed is bij).

Beperkende factoren voor ontbreken ontwikkelingsbeleid medewerkers

(basis: organisatie heeft geen ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=76)

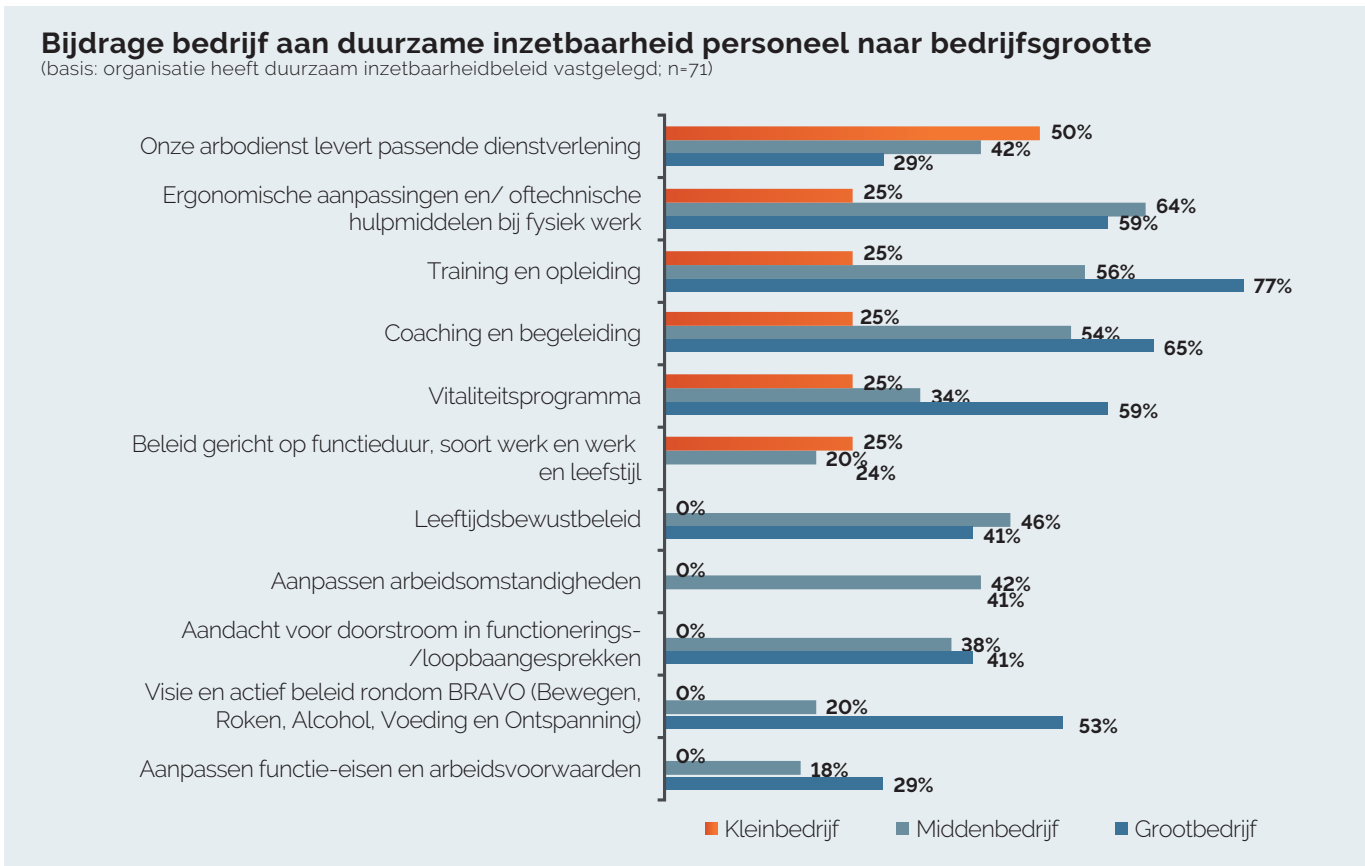


Tabel 16. Beperkende factoren voor ontbreken ontwikkelingsbeleid medewerkers

3.8 Duurzaam-inzetbaarheidsbeleid

Bij een derde van de bedrijven is er een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid vastgelegd. Van de grote branches zien wij dat dit bij de bedrijven in de industrie het meest het geval is en bij de groothandel het minst. Vervoer en opslag zit daar dus tussenin. Bij het kleinbedrijf is minder vaak sprake van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid (10 procent) dan bij het midden- en grootbedrijf (53 procent). De wijze waarop bedrijven bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van het personeel is zeer divers.

Er zijn geen bepaalde uitschieters. Dicht bij elkaar bovenaan in rangorde staan de ergonomische aanpassingen / technische hulpmiddelen bij fysiek werk, training / opleiding en coaching / begeleiding. Bedenk wel dat omgerekend naar het totaal niet meer dan een vijfde van alle bedrijven in het onderzoek bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid door ergonomische aanpassingen en/of technische hulpmiddelen bij fysiek werk. Alle andere manieren scoren nog lager.



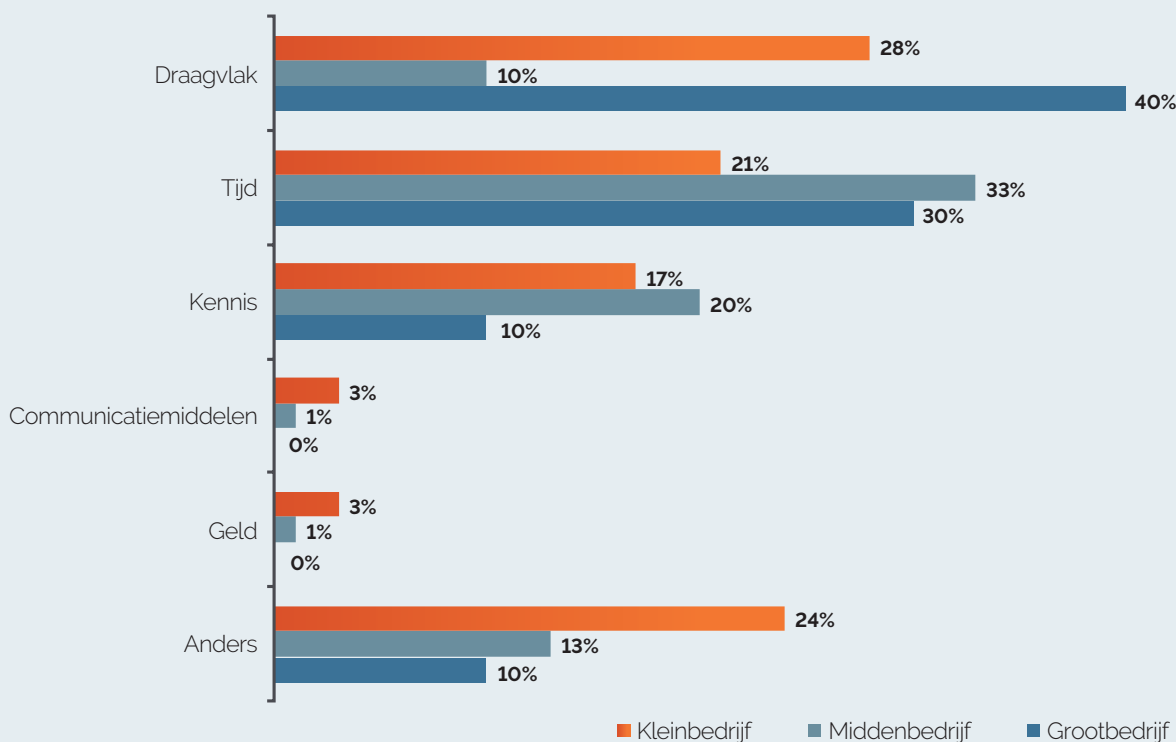
Tabel 17. Bijdrage bedrijf aan duurzame inzetbaarheid personeel naar bedrijfsgrootte

Net als bij diversiteitbeleid en het ontwikkelingsbeleid voor medewerkers zien wij dat tijd de meest genoemde beperkende factor voor het ontbreken van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid is. De overgrote meerderheid van de bedrijven zonder vastgelegd duurzaam-inzetbaarheidsbeleid verwacht dat in 2021 ook niet te hebben. Ruim een kwart

moet het antwoord schuldig blijven en ongeveer een op de acht is voornemens dat in 2021 wel te ontwikkelen. Dat betekent dat in totaal circa twee op de vijf bedrijven in 2021 een vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid zullen hebben (33 procent heeft het al en 6 procent komt er als het goed is bij).

Beperkende factoren voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid naar bedrijfsgrootte

(basis: organisatie heeft geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid vastgelegd; n=109)



Tabel 18. Beperkende factoren voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid naar bedrijfsgrootte

3.9 Medewerkerscompetenties

Binnen de logistiek en handel is samenwerken veruit de belangrijkste medewerkerscompetentie en dat is het in 2021 naar verwachting ook nog steeds. Vergeleken met 2020 zal naar verwachting in 2021 het lerend vermogen wat minder belangrijk worden en de veranderingsgerichtheid en de

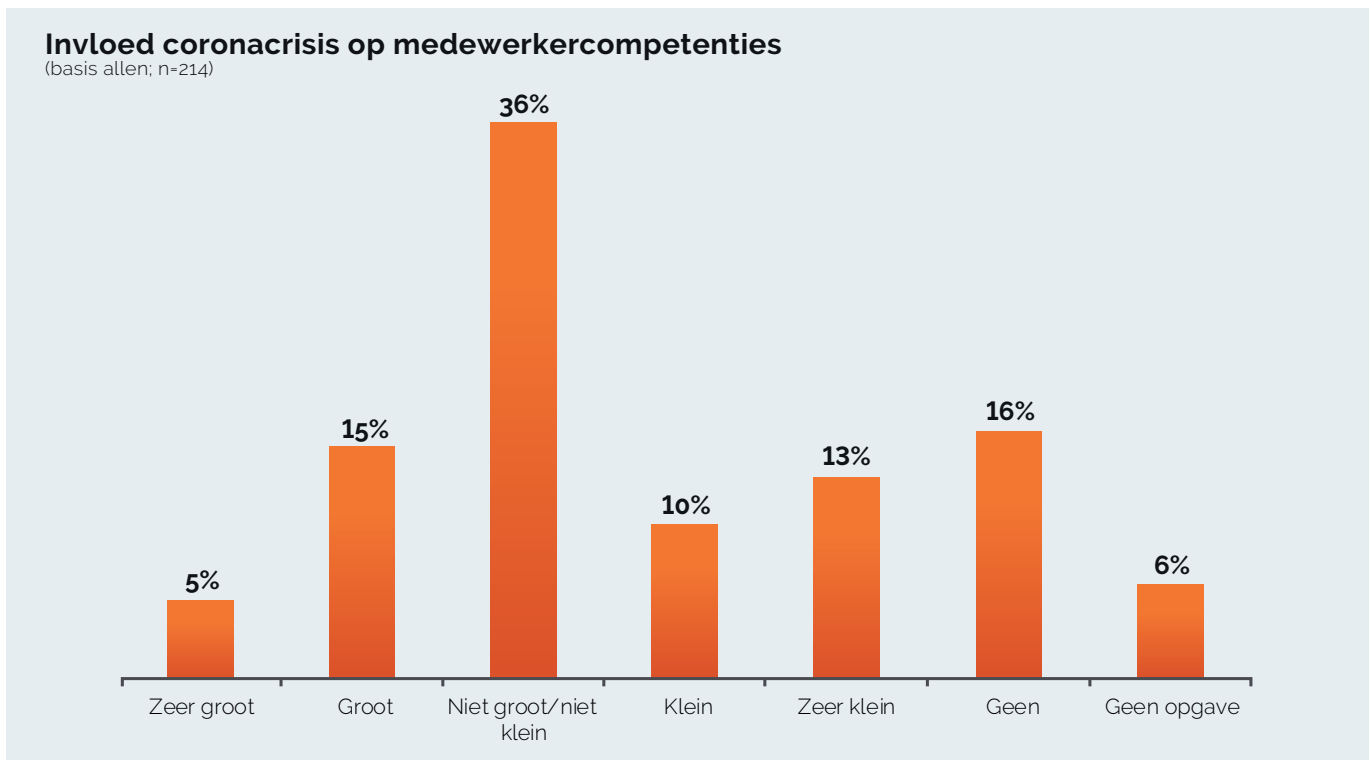
IT-vaardigheden wat belangrijker. Als we kijken naar de drie grootste branches zien we dat lerend vermogen, veranderingsgerichtheid en technische vaardigheden vaker worden genoemd bij de industrie dan bij vervoer en opslag en groothandel. Zelfsturendheid wordt belangrijker naarmate het bedrijf minder medewerkers heeft.



Tabel 19. Belangrijkste medewerkerscompetenties in 2020 en 2021

Volgens ruim de helft van de ondervraagden is de invloed van de coronacrisis op medewerkerscompetenties groot. Wij zien niet een of meerdere specifieke competenties waarop de coronacrisis significant meer of minder invloed

heeft gehad. We concluderen daaruit dat de vraag in vrij algemene zin is beantwoord. Daarbij zien we geen verschil in de bedrijfsgrootte in het gegeven antwoord.

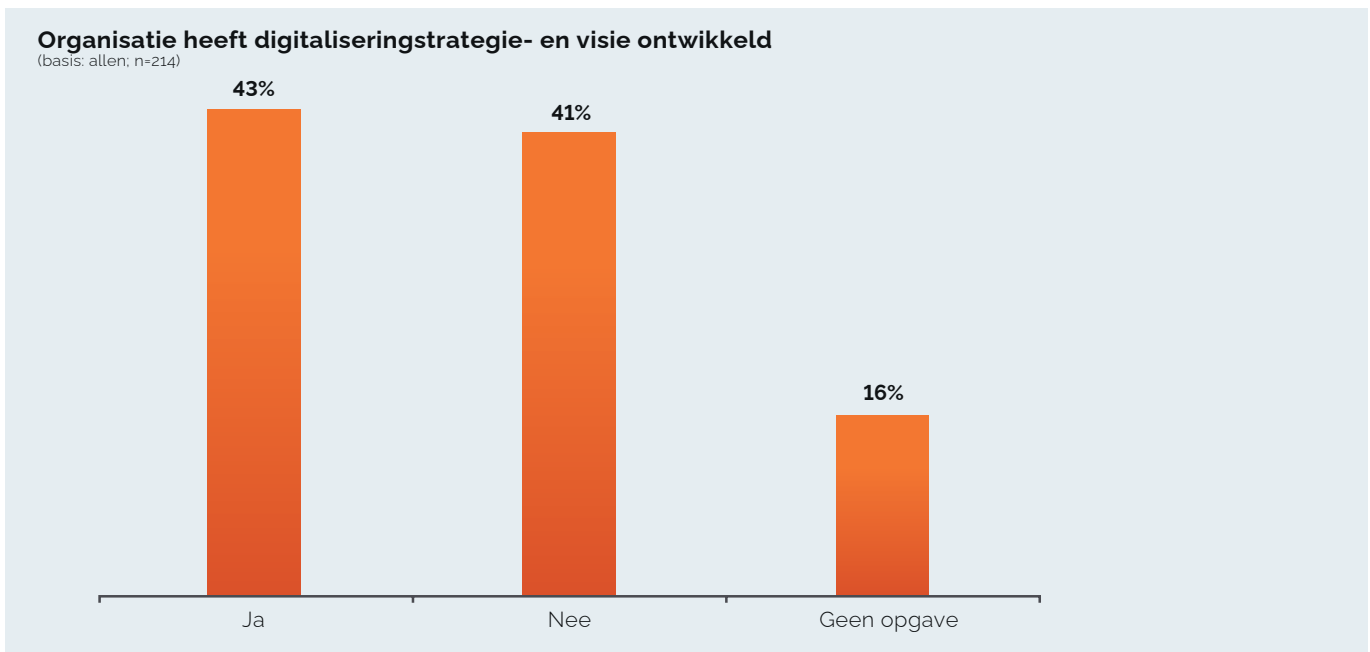


Tabel 20. invloed coronacrisis op medewerkercompetenties

3.10 Digitalisering en digitaliseringsvisie

Bij 43 procent van de bedrijven in het onderzoek is een digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld. In het kleinbedrijf treffen we dit minder vaak aan dan bij het midden- en grootbedrijf. Tussen de drie grootste branches in het onderzoek zien wij geen noemenswaardige verschillen op dit punt. Volgens de respondenten van bedrijven met een digitaliseringstrategie en -visie zijn er meerdere zaken nodig

voor de ontwikkeling hiervan binnen een organisatie. Gemiddeld worden er ruim drie van de voorgelegde negen zaken genoemd. De drie meest genoemde laten zich grofweg samenvatten als 'een juiste mindset': medewerkers moeten mee in veranderende werkzaamheden, daartoe moeten ze bereid zijn te veranderen en er moet draagvlak zijn. Kennis en kunde volgen daarna pas.



Tabel 21. Organisatie heeft digitaliseringstrategie- en visie ontwikkeld



Tabel 22. Voor ontwikkeling digitaliseringstrategie en -visie heeft de organisatie

Bij de vraag aan bedrijven zonder digitaliseringsstrategie en -visie wat er volgens hen voor nodig is om deze strategie en visie wel te ontwikkelen binnen hun organisatie, dan valt als eerste op dat veel personen het antwoord schuldig moeten blijven. Daarom zijn de scores vrijwel overal lager dan bij personen van bedrijven die wel een digitaliseringsstrategie en

-visie hebben ontwikkeld. Als we dan alleen naar de rangorde kijken, zien we dat de ingeschatte voorwaarden die nodig zijn voor een digitaliseringsstrategie en -visie binnen een organisatie een andere rangorde kennen dan wat er volgens 'ervaringsdeskundigen' nodig is (zie vorige tabel).



Tabel 23. Nodig voor ontwikkeling digitaliseringsstrategie en - visie naar bedrijfsgrootte

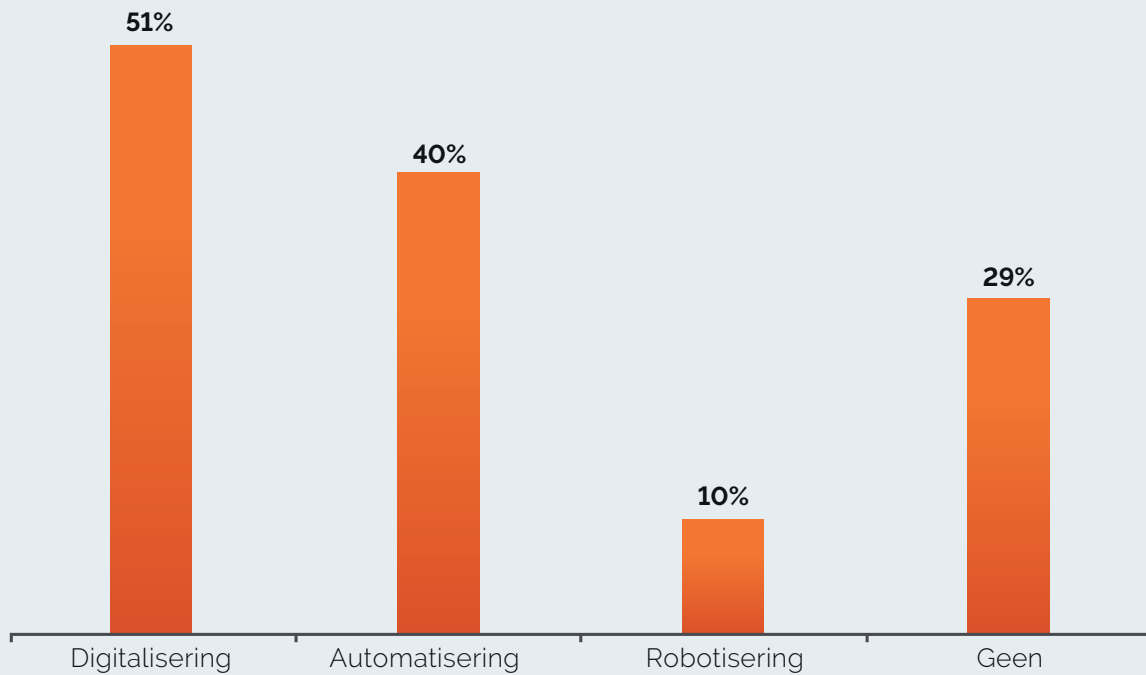
3.11 Innovaties

Opvallend is dat 71 procent, dus de ruime meerderheid van de respondenten, aangeeft dat in 2020 innovaties zijn doorgevoerd die het personeelsbeleid raken. In de meeste gevallen gaat het om digitalisering en in iets mindere mate om automatisering. Toch worden deze innovaties minder benoemd in de lijst van HR-thema's uit paragraaf 3.1. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat ICT-beleid niet altijd gekoppeld is aan HR beleid. Robotisering komt in veel mindere gevallen voor. Het kleinbedrijf heeft veel minder vaak innovaties

doorgevoerd die het personeelsbeleid raken dan het midden- en grootbedrijf. Tussen de drie grootste branches in het onderzoek zien we geen verschillen. Het optimaliseren van processen is veruit de meest genoemde reden voor het doorvoeren van innovaties. Kostenbesparing op de lange termijn en het voorbereiden op de toekomst worden ook vaak genoemd. Deze drie redenen zijn onderling op een logische wijze met elkaar verbonden. Immers als je processen optimaliseert, levert dat uiteindelijk doorgaans een kostenbesparing op. En een efficiënte en effectieve organisatie is beter op haar toekomst voorbereid.

In 2020 doorgevoerde innovaties die personeelsbeleid raken

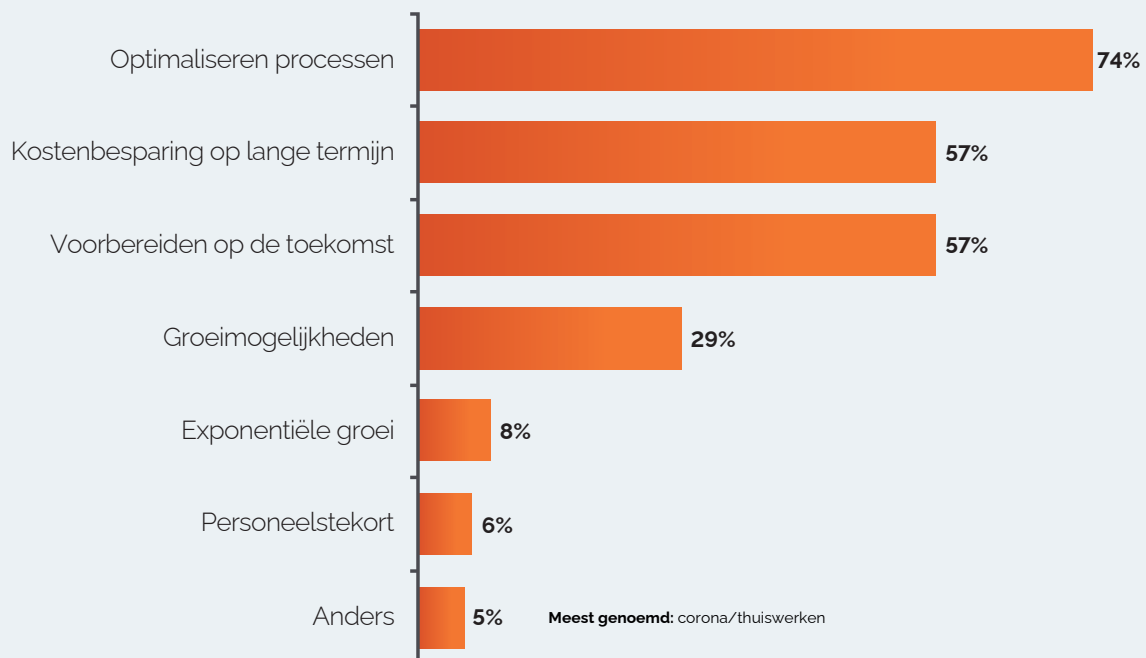
(basis: allen; n=214)



Tabel 24. In 2020 doorgevoerde innovaties die personeelsbeleid raken

Redenen voor doorvoeren innovaties

(basis: organisatie heeft in 2020 innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken; n=152)



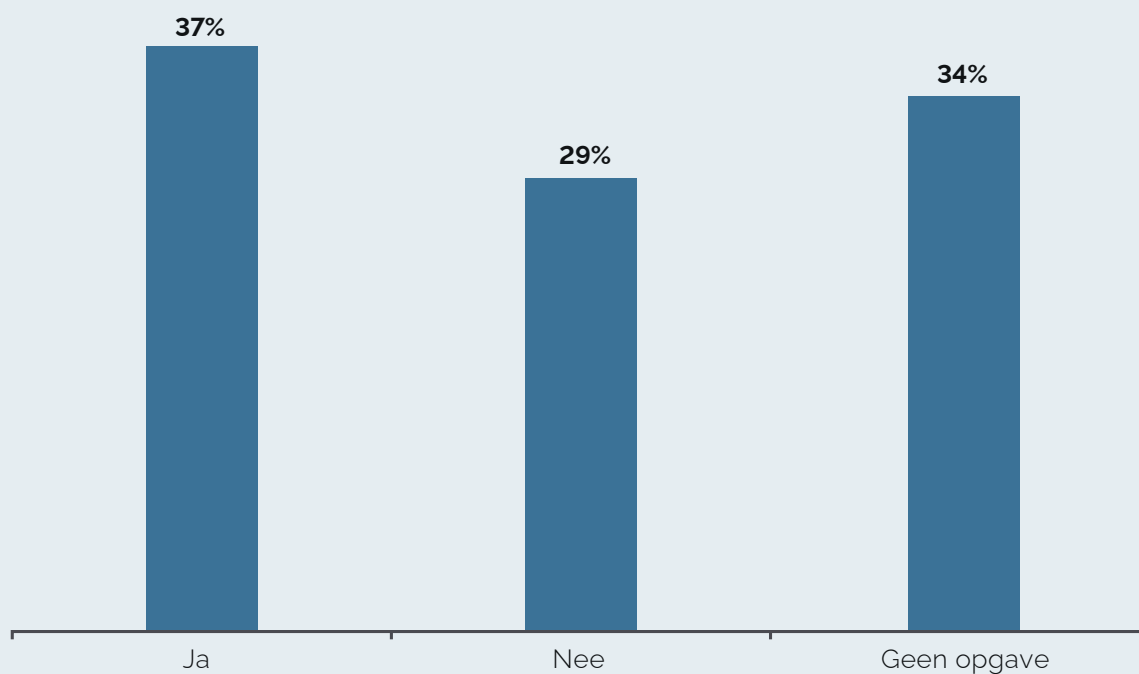
Tabel 25. Redenen voor doorvoeren innovaties

Het gebrek aan toegevoegde waarde voor de organisatie is de meest genoemde reden om geen innovaties in 2020 door te voeren. Eigenlijk ligt dat aandeel nog hoger, want een deel van de opmerkingen bij de categorie 'anders' valt daar welbeschouwd ook onder, zoals 'geen noodzaak'. Gebrek aan budget is zeker ook een beperkende factor voor het doorvoeren van innovaties. Ruim een derde van de

respondenten in bedrijven die in 2020 geen innovaties hebben doorgevoerd die het strategisch personeelsbeleid raken, verwacht dit in 2021 wel te gaan doen. Dat betekent dat in totaal ruim vier op de vijf bedrijven in 2021 innovaties zullen hebben doorgevoerd die het strategisch personeelsbeleid raken. (71 procent in 2020 en 11 procent naar verwachting in 2021).

Verwachting doorvoeren innovaties in 2021

(basis: organisatie heeft in 2020 geen innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken; n=62)



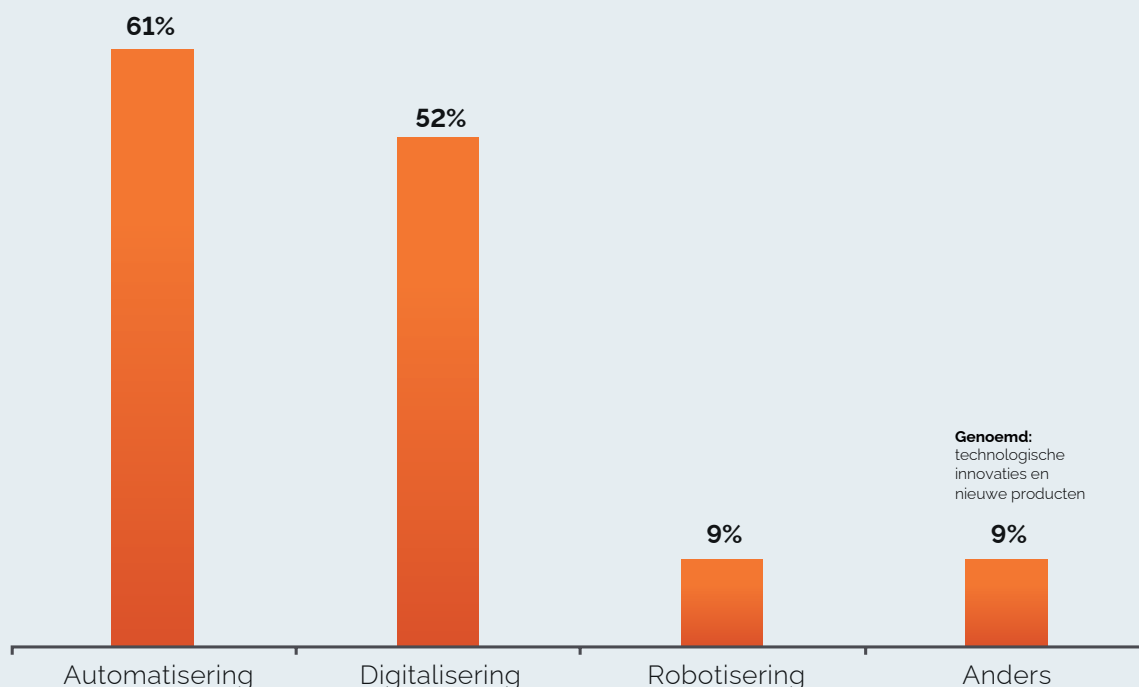
Tabel 26. Verwachting doorvoeren innovaties in 2021

Ook de voor 2021 verwachte innovaties die het personeelsbeleid raken, betreffen het meest automatisering en digitalisering, hoewel het in rangorde net omgedraaid is vergeleken met de doorgevoerde innovaties in 2020. De redenen om geen innovaties door te voeren in 2021 zijn gelijk aan de redenen waarom dat in 2020 ook niet is gebeurd. Het gebrek aan toegevoegde waarde staat daarbij duidelijk bovenaan, op afstand gevolgd door gebrek aan

voldoende budget. De mate waarin organisaties die geen innovaties hebben doorgevoerd in 2020 beschikken over medewerkers met kennis en competenties om innovatie-projecten succesvol in te voeren, is in de meeste gevallen geen beperkende factor om die innovatieprojecten in te voeren. Bij ruim twee derde zijn die kennis en competenties in (meer dan) voldoende mate aanwezig.

Verwachte innovaties die personeelsbeleid raken in 2021

(basis: organisatie heeft in 2020 geen innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken, maar gaat dat in 2021 wel doen; n=23)

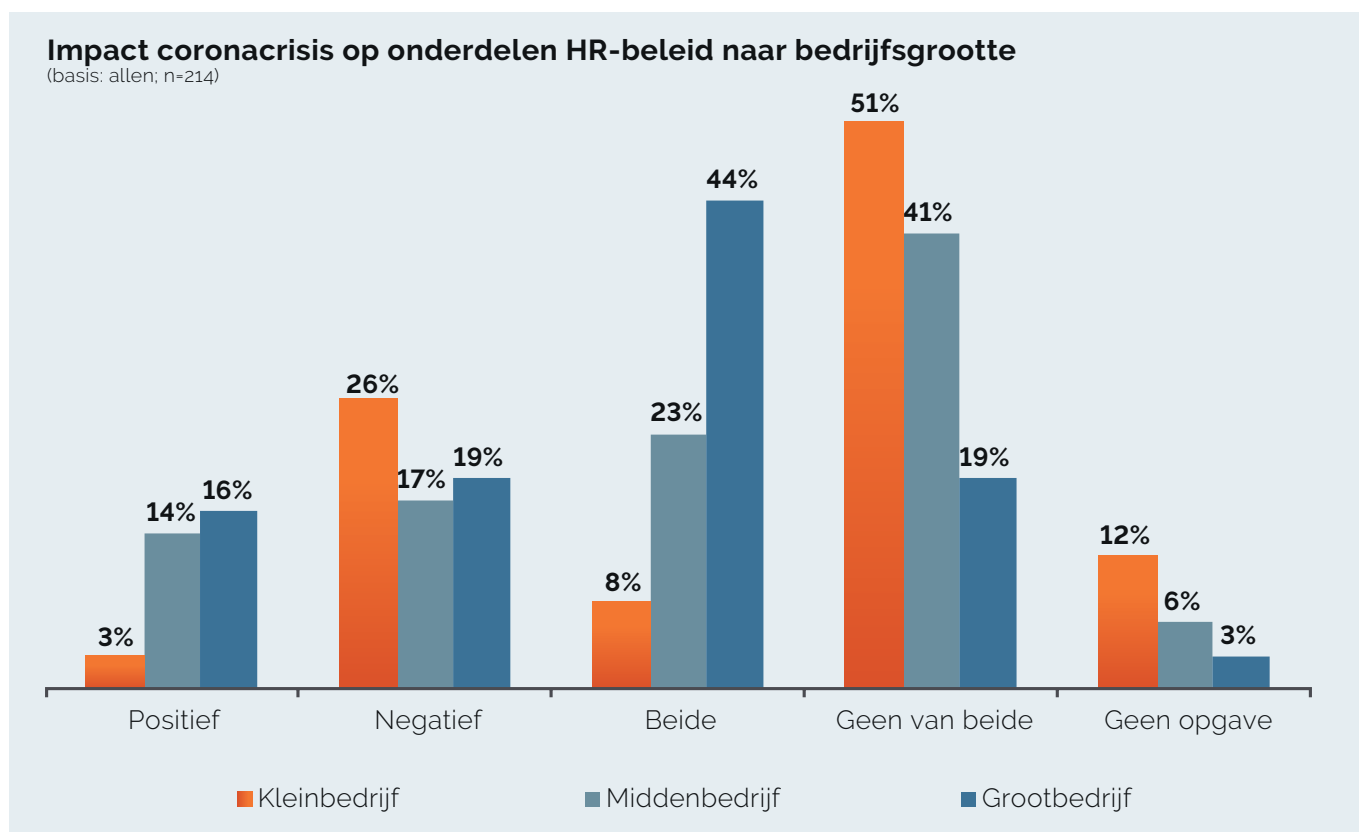


Tabel 27. Verwachte innovaties die personeelsbeleid raken in 2021

3.12 Impact coronacrisis op HR-beleid

In het onderzoek hebben wij de deelnemende bedrijven gevraagd of de coronacrisis gevolgen heeft (gehad) voor onderdelen van het ingezette strategisch personeelsbeleid, en zo ja voor welke onderdelen. Opvallend is dat ongeveer twee op de vijf respondenten (39 procent) hebben geantwoord dat de coronacrisis geen impact heeft

(gehad) op onderdelen van het strategisch personeelsbeleid. Volgens ruim de helft van de respondenten (54 procent) was er juist wel impact. In een op de vijf gevallen (19 procent) is die impact negatief, in een op de acht gevallen positief (12 procent) en in bijna een kwart van de gevallen is de impact zowel negatief als positief (23 procent).



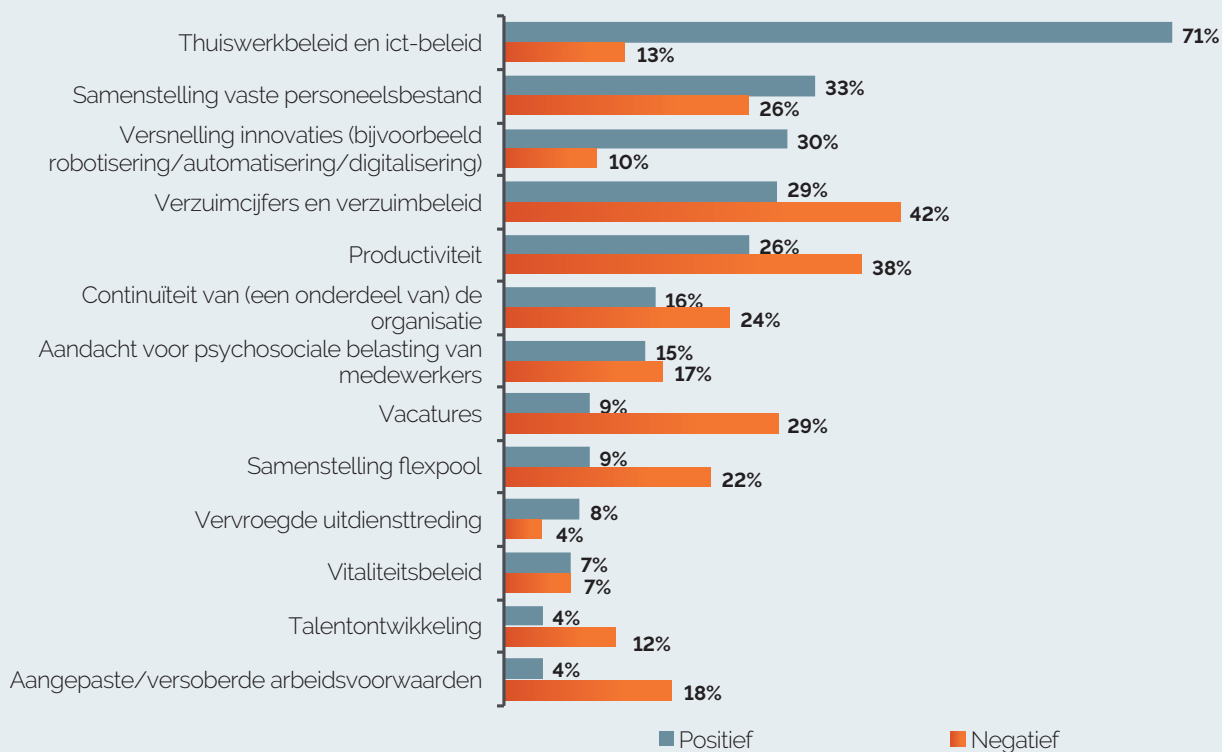
Tabel 28. Impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid naar bedrijfsgrootte

Een positieve impact is volgens veruit de meeste bedrijven te merken aan het thuiswerkbeleid en ICT-beleid (71 procent). Gedwongen door de coronamaatregelen van de overheid moeten veel medewerkers vanuit huis werken, waar dat vóór de crisis niet vanzelfsprekend was. Voor het werken op afstand was een aanpassing in het ICT-beleid en het thuiswerkbeleid nodig, dat door veel respondenten als een positief gevolg van de coronacrisis is aangemerkt. Wellicht dat het thuiswerken een positieve uitwerking had op de verzuimcijfers, want dat wordt door 29 procent genoemd als

positief gevolg van de coronacrisis. Aan de andere kant zien we dat de coronacrisis ook een negatieve impact heeft op de verzuimcijfers, het verzuimbeleid en de productiviteit. Deze tegenstelling kan te verklaren zijn doordat in de eerste maanden van de coronacrisis het aantal ziekmeldingen is afgenomen vanwege het thuiswerken, en dat er later toch veel mensen ziek zijn geworden door besmetting met COVID-19, door uitgestelde behandelingen van andere aandoeningen en psychische klachten door de langere duur van de crisis.

Impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid

(basis: coronacrisis heeft positieve en/of negatieve impact op onderdelen HR-beleid; n=116)



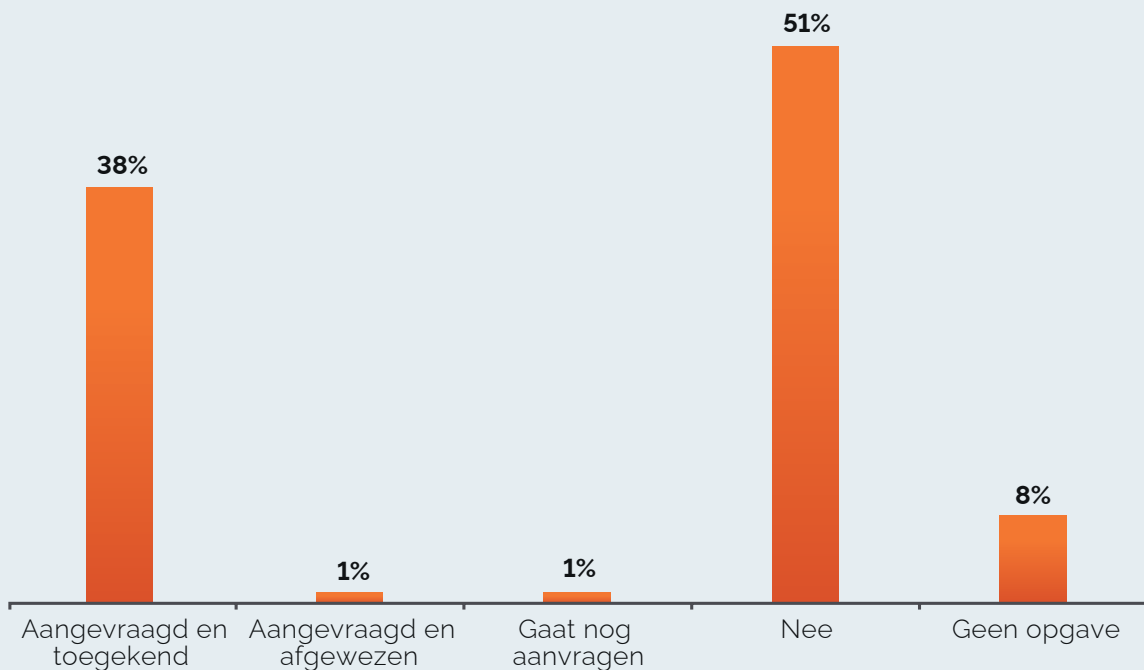
Tabel 29. Impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid

Kijkend naar de impact van het coronavirus op het strategische personeelsbeleid valt op dat de grote verschillen tussen positieve en negatieve impact met name

te vinden zijn bij de grote bedrijven. De kleinere bedrijven geven aan nauwelijks verschil te merken in hun beleid.

Steun van de overheid in verband met de coronacrisis

(basis: allen; n=214)



Tabel 30. Steun van de overheid in verband met de coronacrisis

Twee op de vijf bedrijven (39 procent) hebben steun bij de overheid aangevraagd als gevolg van de coronacrisis of gaan dat nog doen. Vrijwel alle bedrijven die de steun hebben aangevraagd, hebben deze ook daadwerkelijk gekregen. Het grootbedrijf heeft vaker steun aangevraagd

dan het midden- en kleinbedrijf. Tussen de drie grootste branches in het onderzoek zien we geen verschil in steunaanvraag. Opvallend is dat bijna de helft van de bedrijven geen steun heeft aangevraagd.

4 KORTE REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Visie Han Mesters

KANSEN PAKKEN IN CORONACRISIS

De komst van het coronavirus heeft de arbeidsmarkt behoorlijk beïnvloed. Waar in sommige sectoren, zoals de logistiek, sprake was van een extreme krapte, is dat iets versoepeld. Daarom is ons advies om juist nu goed te kijken naar de toekomst, ondanks de onvoorspelbaarheid van de ontwikkelingen de komende weken en maanden.

Het werkloosheidscijfer loopt op en de krapte in bijvoorbeeld transport en logistiek neemt af. Gebruik deze crisis om toekomstbestendig te worden. Het is voor werkgevers fijn dat er nu meer mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn, maar corona of niet, we weten dat de schaarste er weer aankomt. Dat is namelijk een demografisch gegeven. Lastig is alleen dat we niet weten hoe lang corona ons leven nog blijft beheersen. Toch zou je deze periode goed moeten gebruiken, want de juiste mensen zijn nu wel meer beschikbaar. Never waste a good crisis. Zorg dus dat je werving en selectie op orde is om die goede mensen nu te vinden.

Om nieuwe medewerkers te binden, is een goede bedrijfscultuur vereist. Jonge mensen willen geen leaseauto meer en avonden doorwerken. Die willen een goede balans tussen werk en privé, goede opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden. De transport en logistiek loopt daarin achter. Het gemiddelde opleidingsniveau loopt op tot hbo, daar moet je je bedrijf wel op inrichten. Doe je dat niet, dan ben je de jongeren snel weer kwijt. De sector kan daarom leren van andere sectoren met medewerkers met een hoger opleidingsniveau, zoals de zakelijke dienstverlening. Dit biedt zeker ook kansen voor het MKB. Grote bedrijven roepen wel dat ze duurzaam zijn en beloven van alles, maar kunnen dat vaak niet waarmaken. Kleine bedrijven hebben niet die marketingkracht, maar wel de menselijke maat. Zeker als je naar de bedrijfsomvang kijkt in de transport en logistiek, liggen daar zeker kansen.

Een belangrijk getal daarbij is 100 tot 150. Dat noemen wij het Dunbarnummer. Dat is het aantal mensen met wie we gemiddeld persoonlijke relaties kunnen onderhouden. Bedrijven met meer mensen zullen zich moeten opdelen in cellen. Als ze dat niet doen, zullen ze de slag verliezen om

de menselijke verbinding met medewerkers, die zeker voor de jongere generaties op de arbeidsmarkt van groot belang is. Bedrijven hebben nog steeds een afdeling human resources, alsof werknemers slablaadjes zijn die je uit de tuin haalt. Resources for humans zou een veel betere benaming zijn.



Visie Ben Rogmans

SIMULTAAN SCHAKEN OP DE ARBEIDSMARKT

Als er één ding is dat opvalt in het Arbeidsmarkt-onderzoek 'HRM Trends in de logistiek en handel 2020' van evofenedex dan is het wel dat de export-bedrijven in de sectoren logistiek, handel en industrie - dus de leden van evofenedex - te maken hebben met alle trends op de arbeidsmarkt tegelijk. En bovendien opereren in een zeer grillige en veranderlijke wereld.

Er zijn sectoren op de arbeidsmarkt die vooral te maken hebben met vergrijzing en personeelstekorten (onderwijs). Bij andere spelen vooral trends als automatisering (administratieve beroepen). Weer andere (gemeenten) hebben te maken met een niet-mobiel personeelsbestand, dus ligt daar de focus op duurzame inzetbaarheid. Blijkens het Arbeidsmarktonderzoek 'HRM Trends in de logistiek en handel 2020' hebben de leden van evofenedex met al die zaken samen te maken. En dat in een wereld die nogal snel verandert (Brexit, handelsoorlog, corona, technologie). Het is als schaken op tien borden tegelijkertijd, waarbij het niet is uitgesloten dat op een van de borden een valsspeler een stuk verplaatst of zoekmaakt.

Zo'n omgeving stelt hoge eisen aan de professionaliteit van het HR-beleid en de strategische personeelsplanning. Als je te maken hebt met én vergrijzing én automatisering én personeelstekorten én de Brexit én corona, dan wordt het erg lastig om succesvol te opereren. Binnen de groep onderzochte bedrijven was te verwachten dat de grotere bedrijven dat professioneler doen dan het mkb. En dat wordt ook bevestigd in het onderzoek.

Dat is een belangrijk schaalvoordeel. Als we kijken naar de steeds ingewikkelder wet- en regelgeving, diversiteitsbeleid, de werving van schaarse professionals, innovaties en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, dan zal het mkb iets moeten bedenken om daarin de boot niet te missen. Bijvoorbeeld door regionaal samen te gaan werken en HR-beleid als een shared service gezamenlijk in te kopen. Zoals dat bijvoorbeeld regionaal al wordt gedaan door groepen van samenwerkende, kleinere gemeenten.

Opmerkelijk is de conclusie dat werksfeer en de goede naam van het bedrijf in 2020 de belangrijkste voorwaarden

zijn om als werkgever aantrekkelijk te zijn voor je werknemers. Het employer brand wordt steeds belangrijker. Waarmee wordt bedoeld dat je duidelijk maakt van welke voordelen werknemers profiteren als ze voor jou als werkgever kiezen, dus hoe jij als werkgever wordt beschouwd en ervaren door zowel je huidige als je toekomstige werknemers. Ook hier hebben de grotere bedrijven een voordeel ten opzichte van de kleinere. Daar is wellicht een rol weggelegd voor evofenedex als ondernemersvereniging.

Voor de hele sector geldt dat alle bedrijven de tien conclusies van het Arbeidsmarkt-onderzoek ter harte moeten nemen. Want het gaat om ontwikkelingen die elders ook wel spelen, maar die zich onder de leden van evofenedex allemaal tegelijk en in versterkte mate voordoen. In het rapport staat dat de bedrijven vlak na elkaar moeten kunnen remmen en gas geven. Ik denk dat de situatie nog wel wat ingewikkelder is. Men moet tegelijkertijd kunnen remmen en gasgeven, intussen bijsturen, de navigatie instellen en oh ja, ook onder de motorkap nog even een reparatie uitvoeren. Laten we concluderen dat dat een interessante uitdaging is!



Visie Sander Nieuwenhuizen

TIJD VOOR TRANSITIE

Een rondgang langs de leden van evofenedex, bestaande uit handels- en productiebedrijven uit alle sectoren, leerde ons twee jaar geleden dat strategisch HR-beleid een van de grootste zorgpunten is bij onze leden. Zorg over tekorten, over een nieuwe realiteit met robotisering en digitalisering als trend, en dus zorg over de continuïteit van hun bedrijf. En nu, twee jaar later, komt daar de coronacrisis nog eens bij. Dat de urgentie er nog steeds is, blijkt wel uit de resultaten van dit onderzoek. Nog steeds vinden bedrijven te weinig tijd in hun agenda voor strategisch HR-beleid, terwijl ze de noodzaak wel zien. Omgekeerd zien wij ook in onze achterban dat bedrijven die deze tijd wel vinden, de zaken vaak goed op orde hebben.

Transitie kost nu eenmaal tijd. Als zich een nieuwe realiteit aandient aan de horizon is het zaak je hierop gedegen voor te bereiden. Ontsnappen aan de waan van de dag en een route uitstippelen, is dan het devies. Onze oproep is daarom vooral: neem die tijd. En begin op tijd. Alleen dan kun je de juiste stappen zetten, in de juiste volgorde.

Daarbij baren de cijfers uit het mkb, die blijken uit het rapport, ons zorgen. Nu de effecten van de coronacrisis zich zullen laten voelen, zal de urgentie daar wellicht nog meer naar de achtergrond verdwijnen. Vaak kunnen mkb-bedrijven bij zo'n transitie niet leunen op een flexibele organisatie en een grote HR-afdeling. Door kennis op te halen, bijvoorbeeld bij andere leden van evofenedex, kunnen ook zij de juiste stappen zetten. Maar dan moet het begin nu worden gemaakt. Veranderen kost nu eenmaal tijd.

Om die verandering nog beter in kaart te brengen en leden van evofenedex te helpen richten wij dit jaar de Raad voor Human Capital op. Een nieuw kristallisatiepunt waar kennis en beleid samenkomen. Voor leden, en door leden. Doe er uw voordeel mee, alsook met de adviezen uit dit rapport. Neem de tijd voor het te laat is!



5 AFSLUITENDE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Door middel van strategisch personeelsbeleid kunnen bedrijven, zoals in de inleiding vermeld, beter anticiperen op veranderingen in de toekomst. Het is hierbij belangrijk dat er inzicht is in de veranderingen van de arbeidsmarkt, welke kansen en uitdagingen er zijn en hoe je als bedrijf hier proactief mee om kunt gaan. Door de coronacrisis is het nog duidelijker geworden dat je als bedrijf wendbaar moet zijn, om je aan te passen aan de snel veranderende werkelijkheid. Uit het trendonderzoek blijkt dat een klein deel van de deelnemende handels- en productiebedrijven strategisch HR-beleid op alle onderzochte vlakken heeft vastgelegd en slechts een klein aantal van plan is om dat in 2021 alsnog te doen. Op een aantal onderdelen zoals duurzame inzetbaarheid wordt hoog gescoord. In dit laatste hoofdstuk trekken wij een aantal afsluitende conclusies en doen we aanbevelingen voor bedrijven om in de praktijk mee aan de slag te gaan.

1. Tref voorbereidingen voor de komende personeelskrapte

In februari 2020 was, volgens de cijfers van het CBS, het werkloosheidspercentage extreem laag (2,9 procent van de beroepsbevolking), waren er ruim 50.000 logistieke vacatures (bron UWV) en was er volgens het UWV sprake van een grote spanning op de arbeidsmarkt. In september van dit zelfde jaar, het moment waarop dit onderzoek werd uitgezet, was het werkloosheidspercentage gestegen naar 4,6 procent en waren er nog steeds 10.600 openstaande logistieke vacatures zoals logistiek medewerkers en vervoersplanners. De logistieke vacatures staan in de Spanningsindicator Arbeidsmarkt van het UWV op nummer 9 in de top 10 van krapste sectoren, wat aangeeft dat de spanning ondanks de crisis niet verdwenen is. Dit sluit aan bij de resultaten die we waarnemen in het onderzoek, want voor de functiegroepen van logistiek medewerkers, ICT-medewerkers, planners en chauffeurs wordt de grootste groei en meeste tekort verwacht. Voor 2021 wordt weer een stijging van het aantal vacatures verwacht. Het lijkt erop dat er een enorme war on talent gaat losbarsten zodra de bedrijven enigszins kunnen opveren uit de crisis.

Er is op de arbeidsmarkt nog steeds een flinke mismatch tussen vacatures en beschikbare mensen. De instroom vanuit scholen neemt af, dus nieuwe instromers in logistieke functies, om aan de groeiende vraag te voldoen, moeten worden gevonden door bij- of omscholing. Een strategisch

HR-beleid op in-, door- en uitstroom van personeel is daarom nu, net als in 2019, nog steeds noodzakelijk voor bedrijven om zich voor te bereiden op de verwachte personeelskrapte. Bedrijven doen er goed aan om daar nu alvast voorbereidingen voor te treffen, zodat ze niet zullen worden overvallen door een mogelijk personeelstekort. De respondenten noemen niet het salaris en de arbeidsvoorwaarden, maar juist de werksfeer en de goede naam van het bedrijf als belangrijkste voorwaarden om personeel te werven en te binden. Alleen een goed salaris volstaat dus niet. Het is van groot belang om in een goede bedrijfscultuur te investeren om mensen te behouden.

2. Besteed extra aandacht aan wendbaarheid en flexibiliteit

Wij zien dat als gevolg van de coronacrisis wendbaarheid de belangrijkste behoefte is geworden op personeelsgebied. Een bedrijf moet eigenlijk kunnen remmen en gas geven vlak na elkaar. Een gedegen strategisch HR-beleid helpt bij deze moeilijke opgave. De mate waarin de flexbehoefte strategisch is ingericht zal mede bepalen in hoeverre een bedrijf daarin slaagt. We hebben in dit onderzoek niet stilgestaan bij de bewegingen in de interne flexibiliteit van bedrijven, maar mogelijk is deze toegenomen door de vergrote behoefte aan wendbaarheid. Daarbij valt te denken aan jobrotatie, taakrotatie, verschoven diensten en dergelijke. Dat is een onderwerp dat we in het volgende onderzoek onder de loep kunnen nemen.

Wel zien we in dit onderzoek dat werkgevers het aantal externe flexmedewerkers in 2020 iets hebben teruggebracht en dat de verhouding vast versus flexibel werk is verschoven naar iets meer vast werk. Dit kan een gevolg zijn van de Wab, die per 1 januari 2020 in werking is getreden. Het is de vraag of deze lichte stijging van het percentage vaste medewerkers verder zal doorzetten in 2021, door bijvoorbeeld verdere implementatie van de aanbevelingen van de Commissie Borstlap in nieuwe wet- en regelgeving voor bijvoorbeeld de inzet van zzp'ers.

3. Denk na over de functie van het kantoor op de langere termijn

Het is opvallend dat bij twee op de vijf respondenten de coronacrisis geen impact heeft (gehad) op het HR-beleid. Voor de bedrijven waarvoor de coronacrisis wel impact had, is deze deels positief en deels negatief. De positieve

gevolgen zien ze voornamelijk op het gebied van vastlegging van het thuiswerkbeleid en het ICT-beleid.

Door de coronamaatregelen van de overheid moeten veel medewerkers thuiswerken, terwijl dat daarvoor niet vanzelfsprekend was. Het is daarbij belangrijk om een goed thuiswerkbeleid vast te leggen en de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) uit te breiden met de thuiswerkplaats, om ook oplossingen te bieden voor de risico's van thuiswerken (beeldschermwerk en psychosociale arbeidsbelasting). Wij zien dat als negatieve impact van de coronacrisis met name de hoge verzuimcijfers en afgenomen productiviteit genoemd worden. Gezien de aanhoudende situatie rond corona is het aan te bevelen om rekening te houden met een langdurige thuiswerksituatie, daar waar het werk zich daartoe leent. Het is goed om een langere-termijnvisie op te stellen op de functie van de 'reguliere werkplek', want de invloed van de coronacrisis op thuiswerk is mogelijkervijs van blijvende aard. Een hoofdkantoor zou weleens meer de functie kunnen krijgen van overleg- en ontmoetingsplek.

4. Maak gebruik van arbeidsmobiliteitsmogelijkheden

Waar het ene bedrijf stilstaat, moet het andere orders weigeren vanwege personeelstekorten. In algemene zin zien wij dat er functies door de coronacrisis verdwijnen. Het is daarom van belang om de arbeidsmobiliteit op gang te brengen, zowel intern als extern. Aan HR de belangrijke taak om, waar dat het geval is, de medewerkers (intersectoraal) van werk naar werk te begeleiden en gebruik te maken van de mogelijkheid om hun arbeidsmarktperspectief in kaart te brengen met de gratis aangeboden loopbaanontwikkelings-trajecten en scholing. Ook zal goed onderzocht moeten worden waar een tekort aan medewerkers verwacht wordt en begeleiding moeten worden geboden om medewerkers die kant op te helpen. Inspanning van werk naar werk is zelfs verplicht voor bedrijven die een loonkostensubsidie op grond van de NOW 3.0 aanvragen om de coronacrisis te overbruggen. Daarnaast is het op grond van de NOW 2.0 en 3.0 verplicht de medewerkers te stimuleren zich te ontwikkelen. Voor de respondenten die deze steun hebben aangevraagd, is het van belang om aan deze inspanningsverplichting te voldoen.

5. Besteed nu nog MEER aandacht aan het strategische HR-beleid

We zien dat de factor 'tijd' vooral het struikelblok is om werk

te maken van HR-beleid, dat geldt voor zowel de logistiek managers als de HR-managers. De waan van de dag neemt het veelal over van de (middel) langetermijnvisie.

Daarin schuilt het gevaar om in de vicieuze cirkel te komen van ad-hoc beleid en het in stand houden hiervan. Tijdelijk een stap terugzetten en de tijd nemen om de koers van de onderneming op te nemen in het HR-beleid kan dan helpen. Vooral bij kleinere bedrijven zien we dit probleem optreden. Verder zien we duidelijk terug dat de vragen 'hoe blijft iedereen gezond doorwerken?' en 'hoe blijft iedereen bij op het juiste kennisniveau?', als HR-thema's de hoofdrol spelen in zowel 2019 als 2020. Voor beide jaren geldt dat verzuim / arbeidsomstandigheden / gezondheidsbeleid en ontwikkeling / scholing / inzetbaarheid / talentmanagement duidelijk de twee belangrijkste HR-thema's zijn. Ook voor 2021 is de verwachting dat dit zo zal zijn. In het onderzoek zien we dat twee derde van de bedrijven zegt het HR-beleid op een of meer onderdelen op orde te hebben. Daarbij zijn verdiepende vragen gesteld gericht op de onderdelen diversiteit, duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling, digitalisering en technologische innovaties.

6. Maak gebruik van de voordelen van diversiteitbeleid

60 procent van de respondenten heeft geen diversiteitbeleid vastgelegd en 20 procent weet niet of het bedrijf hiervoor beleid heeft. Een onderneming biedt werkgelegenheid aan mensen die van elkaar verschillen op het gebied van leeftijd, opleidingsniveau, sekse, afkomst, religie, geardeheid, werkervaring en (mogelijk) het hebben van een arbeids-handicap. Wanneer je bewust invloed uitoefent op de samenstelling van dit personeelsbestand spreek je van diversiteitbeleid. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat eind 2021 naar verwachting 26 procent van de respondenten strategisch HR-beleid zal hebben op het gebied van diversiteit. De vraag is of onderstaande twee externe prikkels, los van allerlei maatschappelijke discussies en het vrouwenquota in de boardrooms van beursgenoteerde bedrijven, hier nog extra invloed op zullen hebben in 2021.

Ten eerste komt er een wet aan ter bestrijding van discriminatie bij werving en selectie en bevordering van de diversiteit: de Wet gelijke kansen bij werving en selectie, die naar verwachting in 2021 in werking zal treden. Ondernemers krijgen daarmee de wettelijke verplichting om aan te tonen dat ze HR-beleid hebben dat gelijke kansen bij werving en

selectie bevordert. Grote bedrijven zullen dit schriftelijk doen, kleine bedrijven lichten hun werkwijze in eerste instantie mondeling toe. Zij kunnen in tweede instantie de verplichting krijgen hun beleid op schrift te stellen.

Hiermee worden kansen op werk vergroot voor mensen die nu buiten de boot dreigen te vallen, zoals statushouders, oudere werknemers en arbeidsgehandicapten.

Ten tweede heeft het CBS voor organisaties vanaf 250 medewerkers 'de Barometer Culturele Diversiteit' beschikbaar gesteld. Ondernemers die deze aanvragen, krijgen een geanonimiseerde versie van hun personeelsbestand, compleet met statistieken over de culturele diversiteit binnen hun organisatie. Hiermee kunnen ze een diversiteitsbeleid ontwikkelen dat op feiten en cijfers is gebaseerd. De data worden uit privacy oogpunt uiteraard verstrekt op groepsniveau.

Bedrijven zullen dus in 2021 extra worden gestimuleerd om actie te ondernemen en diversiteit meer deel uit te laten maken van hun HR-beleid. Het is jammer dat dat nu nog maar weinig het geval is bij de respondenten, terwijl het een oplossing kan bieden voor de dreigende tekorten. Voordelen hiervan voor de organisatie op middellange en lange termijn zijn onder meer een verhoogde arbeidsproductiviteit, creativiteit en innovatie en een beter bedrijfsresultaat. Ook vergroot het de aantrekkingskracht van het bedrijf op zowel potentiële klanten als toekomstige medewerkers en kan het nieuwe netwerken aanboren, waaruit geput kan worden. Hier is dus nog veel winst te behalen. Ook onderlinge uitruil van personeel op tijdelijke basis behoort tot de oplossingen bij snel veranderende vraag en aanbod van personeel.

7. Houd werken aantrekkelijk door duurzame-inzetbaarheidsbeleid

Duurzame inzetbaarheid houdt in dat werkenden niet alleen hier en nu inzetbaar zijn, maar dat ze ook op de langere termijn kunnen en willen blijven werken. De pensioengerechtigde leeftijd is verschoven en meer werknemers willen langer blijven werken, maar hoe houden we ze tot hun pensioen inzetbaar? Kortom: de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek: daar draait het allemaal om. De arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en de mate waarin die passen bij individuele werkenden en werkzoekenden spelen een belangrijke rol in

de ontwikkeling van deze inzetbaarheid. Dat zien we terug in het brede palet aan maatregelen waar de respondenten gebruik van maken: ergonomische toepassingen, training en opleiding, coaching en begeleiding. Ook leeftijdsgericht beleid, vitaliteitsbeleid, aangepast werk en een goede arbodienst worden veel genoemd. De urgentie om beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van werknemers op te pakken, zowel externe als interne medewerkers, neemt toe naarmate de vergrijzing toeslaat en vervanging moeilijker te vinden is. Toch heeft slechts 33 procent van de respondenten duurzame inzetbaarheid opgenomen in het HR-beleid, en 12 procent van de respondenten die dat nu niet doen, gaat dat in 2021 doen. Als vereniging spelen we in op die behoefte en bieden we bedrijven advies aan op het gebied van fysieke belasting, de bronaanpak, efficiënte magazijninrichting, en dergelijke.

Bedrijven zouden goed kunnen worden geholpen door ze een breed pakket aan keuzemaatregelen aan te bieden waarmee ze hun werknemers kunnen ondersteunen bij het tot aan hun pensioen uitvoeren van hun taken. Vanaf 2021 zullen zowel ontwikkeling als duurzame-inzetbaarheidsprojecten worden gestimuleerd met subsidies vanuit de overheid. Het is aan te bevelen om hier gebruik van te maken en het voor werknemers aantrekkelijk te maken om tot aan het pensioen met plezier te blijven werken en de benodigde kennis up-to-date te houden. We bevelen van harte aan om hiermee op korte termijn aan de slag te gaan.

8. Investeer in talentontwikkeling

57 procent van de respondenten heeft ontwikkelingsbeleid vastgelegd en 18 procent van de respondenten die dat niet hebben vastgelegd, verwacht dat in 2021 te gaan doen. Op zich goed nieuws, want de inhoud van werk verandert in rap tempo. Daarbij zien we een groot verschil tussen groot-bedrijf (84 procent) en kleine ondernemers (21 procent). We zien taken verdwijnen en functies veranderen onder invloed van toenemende technologieën en automatisering. Het is van groot belang om medewerkers hierin mee te nemen en te blijven ontwikkelen.

We zien in dit onderzoek dat er vooral gebruik wordt gemaakt van persoonlijke ontwikkelingsplannen en performance management (73 procent), een intensieve aansturing en het leren van good practices van collega's. In de verwachte

groei aan medewerkerscompetenties in 2021 springen veranderingsgerichtheid (+ 7 procent) en IT-vaardigheden (+5 procent) er vooral uit. Ontwikkeling zal naar alle waarschijnlijkheid daarop gericht zijn. Via het platform 'NL Werkt door' en met behulp van diverse subsidies, zoals de SLIM-subsidie die gericht is op klein mkb, zal talentontwikkeling in het bedrijfsleven verder gestimuleerd worden door de overheid.

Ook komt er budget beschikbaar via de MIP-subsidieregeling (meerjarige subsidieregeling voor duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen). Deze zal gecombineerd met duurzame inzetbaarheid en vervroegde uittreding, de komende vier jaren gericht zijn op het zo goed mogelijk ondersteunen van de medewerkers in hun ontwikkeling. Daarbij is er ook aandacht nodig voor medewerkers in flexibele arbeidsrelaties (in 2017 39 procent van de werkenden). Het aandeel flexwerkers dat een opleiding of cursus volgt, is significant lager dan dat van vaste medewerkers, ongeacht leeftijd, opleidingsniveau, contracturen en sector.

9. Maak tijd vrij voor de 'mindset' van werknemers bij digitaliseringstrajecten

In 2020 heeft 51 procent van de respondenten als doorgevoerde innovatie digitalisering genoemd. Tijdens de coronacrisis hebben veel thuiswerkers versneld kennisgemaakt met digitale toepassingen en hun kennis vergroot op digitaal gebied. In het onderzoek zien we dat er een groei verwacht wordt in de medewerkerscompetenties op het gebied van innovatie / creativiteit en IT-vaardigheden. Aan de hand van digitalisering veranderen functies in een hoog tempo. 43 procent van de bedrijven heeft een visie op en strategie voor digitalisering vastgelegd. Deze respondenten geven aan dat het nodig is dat medewerkers meegaan in de verandering van werk, bereid zijn om te veranderen en dat er draagvlak onder de werknemers is om stappen te zetten. Daarna volgen pas kennis, leiderschap en medewerkers die initiatief tonen.

Wat de respondenten zonder digitaliseringsvisie en -beleid ervan weerhoudt, is het gebrek aan kennis, draagvlak en medewerkers die bereid zijn om mee te werken. Verder valt het op dat een groot deel van de respondenten geen antwoord op deze vraag heeft ingevuld. Kortom: bedrijven kunnen handvatten gebruiken om digitalisering door te

voeren, maar eerst is er behoefte aan een goede mindset en cultuur om veranderingen door te voeren. Daar kunnen ze wel wat hulp en ondersteuning bij gebruiken. Het is ondernemers aan te raden om goed na te denken over de invloed die digitalisering heeft op de uitvoering van het werk en de werkomstandigheden, en tijdig te anticiperen op deze veranderingen, door medewerkers hierin mee te nemen en op te leiden. Dat moet worden vastgelegd in gedegen HR-beleid dat toekomstbestendig is.

10. Besteed aandacht aan innovaties

Uit het onderzoek komt naar voren dat er in 2020 en 2021 veel aandacht is voor innovaties die HR raken. De innovaties die in 2020 zijn doorgevoerd, hebben veelal de insteek om efficiency te verhogen, voorbereid te zijn op de toekomst en kosten te besparen. Automatisering en digitalisering voeren daarbij de boventoon, terwijl het percentage van robotisering en technologische innovaties en nieuwe productinnovaties lager scoren.

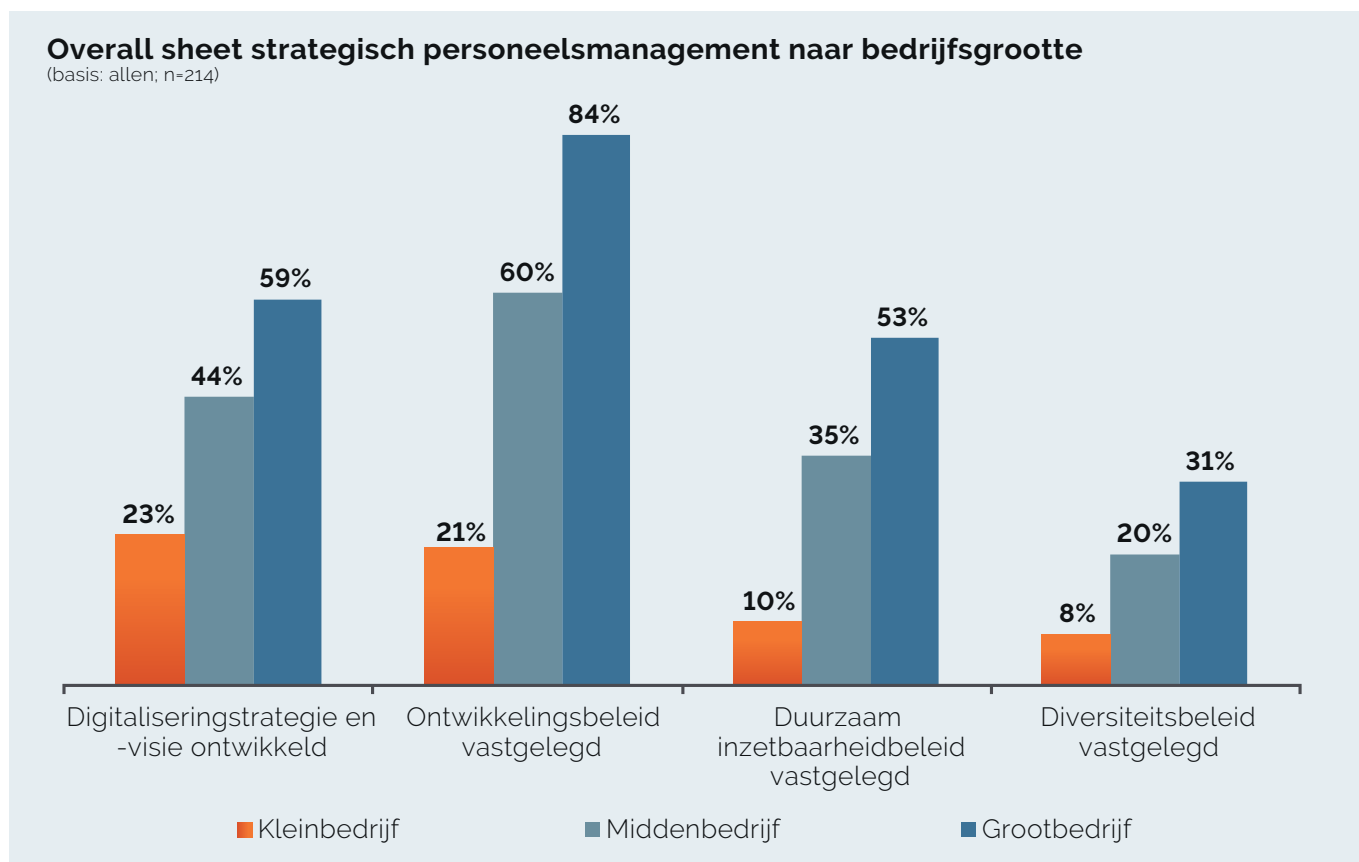
Redenen om niet te innoveren zijn met name het ontbreken van de zichtbare toegevoegde waarde en de noodzaak van en / of het gebrek aan budget. Het gebrek aan kennis is bij deze ondernemingen geen bepalende factor, deze is voldoende aanwezig. Het Nationaal Groeifonds van de ministers Wiebes en Hoekstra zou een versnelling kunnen bieden bij deze bedrijven, zodat er extra aandacht wordt besteed aan investeringen in de human capital-agenda. We adviseren het bedrijfsleven om aandacht te blijven besteden aan investering in kennis en expertise en zullen de resultaten in het arbeidsmarktonderzoek van 2021 op de voet volgen.

Tot slot

Al met al kunnen we zeggen dat het verschil in strategisch personeelsbeleid tussen klein-, midden- en grootbedrijf door dit onderzoek duidelijker is aangetoond. Daarbij valt een aantal zaken op. Hoe kleiner het bedrijf, hoe minder het strategisch personeelsbeleid is vastgelegd. Men vertrouwt dan op maatwerk, de persoonlijke aanpak en de prettige bedrijfscultuur. Dat verschil tussen grootbedrijf en kleinbedrijf is het meest zichtbaar op het gebied van ontwikkelingsbeleid. Daarna volgen respectievelijk duurzame inzetbaarheid, digitaliseringsbeleid en diversiteit. In dit verschil tussen groot- en kleinbedrijf schuilt ook een gevaar. Als de urgentie onvoldoende wordt gevoeld om een toekomstbestendig strategisch personeelsbeleid door te voeren, dan dreigt het mkb de boot te missen. Immers, een goede visie op

strategisch personeelsbeleid is noodzakelijk om als organisatie wendbaar en toekomstbestendig te zijn. Daarom zullen adviezen, stimuleringsmaatregelen en subsidies vanuit de overheid, O&O-fondsen en brancheverenigingen specifieke aandacht moeten besteden aan de kortere-termijnfocus in het mkb en de behoefte aan een persoonlijke

aanpak. Deze bijdragen zullen moeten worden aangeboden vanuit een praktijkgerichte aanpak die aansluit bij de dagelijkse situatie. Daarbij wordt de urgentie steeds groter naarmate de spanning op de arbeidsmarkt op logistieke functies toeneemt.



Tabel 31. Overall sheet strategisch personeelsmanagement naar bedrijfsgrootte



COLOFON

Dit is een uitgave van evofenedex en ABN AMRO.
Uitgave oktober 2020

Commercieel contact

Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
s.nieuwenhuizen@evofenedex.nl

Auteurs

Manue Azoulay, evofenedex
Marinke Roebersen, evofenedex
Esther Riphagen, evofenedex
Haikaz Vervaart, evofenedex
Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
Han Mesters, ABN AMRO
Ben Rogmans, Arbeidsmarktkansen.nl

Illustraties en opmaak

Samplonius & Samplonius BV

Signaalrood 60
Postbus 350, 2700 AJ Zoetermeer
T 079 346 7346
F 079 346 7800
www.evofenedex.nl

