

HRM-TRENDS IN DE HANDEL EN LOGISTIEK 2023



ARBEIDSMARKTONDERZOEK HRM-TRENDS IN LOGISTIEK EN HANDEL 2023

"You better start swimming, or you'll sink like a stone, cause the times are a-changing."

- Bob Dylan-

Algemene inleiding

Welkom bij het arbeidsmarktonderzoek 'HRM-trends in Logistiek en Handel 2023', een uitgebreide verkenning van de dynamische en snel veranderende wereld van humanresource management (HRM) binnen de logistieke en handelssector. Dit rapport hebben wij voor de vijfde keer op rij samengesteld in samenwerking met ABN AMRO en Olympia. Het onderzoek zelf is uitgevoerd door InfoResult.

De logistieke en handelssector vormen de ruggengraat van de economie. Ze zorgen voor de cruciale schakels die producten van fabrikanten naar consumenten brengen, en ze spelen een vitale rol in zowel lokale als mondiale toeleveringsketens. In 2023 bevinden deze sectoren zich op een kruispunt van ingrijpende veranderingen, aangedreven door technologische vooruitgang, maatschappelijke verschuivingen en de nasleep van wereldwijde gebeurtenissen.

De opkomst van automatisering, kunstmatige intelligentie en digitalisering heeft niet alleen invloed op operationele processen, maar ook op de vaardigheden die van werknemers worden verwacht. We onderzoeken hoe organisaties zich aanpassen aan die technologische verschuivingen en welke competenties essentieel zijn voor de medewerkers van de toekomst.

HRM is de spil waaromheen de personeelsstrategieën draaien, en vormt de sleutel tot het welslagen van organisaties in een tijdperk waarin wendbaarheid, talentontwikkeling en duurzaamheid centraal staan. Daarin zijn niet alleen de HR-professionals, maar ook de logistieke professionals aan zet om adequate HRM-maatregelen door te voeren. Dit onderzoek analyseert hoe organisaties hun HRM-strategieën aanpassen om te voldoen aan de verwachtingen van een diverse en dynamische arbeidsmarkt. Hierbij is gekeken naar een aantal zaken:

- Veranderende werkomgeving. De COVID-19-pandemie heeft de manier waarop mensen werken blijvend veranderd. Hybride werken en digitale samenwerkingstools zijn nu standaardpraktijken, wat HRM dwingt na te denken over de flexibiliteit en het welzijn van medewerkers.

- Technologie en innovatie. De opkomst van geavanceerde technologieën, zoals kunstmatige intelligentie, geautomatiseerde magazijnen en blockchain, verandert fundamenteel hoe de logistiek en handel worden beheerd. Digitalisering en automatisering nemen snel toe, waardoor nieuwe vaardigheden en competenties vereist zijn. Dit onderzoek werpt licht op hoe organisaties in de logistieke en handelssector omgaan met die technologische revolutie en welke strategieën ze toepassen om hun personeelsbestand aan te passen aan de eisen van de toekomst.
- Talentacquisitie en -ontwikkeling. De concurrentie om getalenteerde medewerkers is heviger dan ooit. HRM moet innovatieve strategieën implementeren voor werving, ontwikkeling en behoud van werknemers. We onderzoeken in hoeverre handels- en productiebedrijven in hun ambities slagen.
- Diversiteitsbeleid, duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuimbeleid. We onderzoeken in hoeverre organisaties zich inspannen voor goed werkgeverschap, om inclusieve werkomgevingen te creëren en zo de diversiteit op de werkvloer te verhogen. En in hoeverre beleid gericht op duurzame inzetbaarheid deel uitmaakt van een langetermijnvisie op de gezondheid van de medewerkers.

We staan verder stil bij de prioriteiten op de HR-agenda, de inrichting van de benodigde interne en externe flexibiliteit, de strijd om talent en daarmee concurrentie rond aantrekkelijk werkgeverschap, het ingezette personeelsbeleid, de ingezette innovaties en anticipatie op toekomstige ontwikkelingen.

Opbouw van dit rapport

De onderzoeksvragen slaan op het huidige jaar (2023) en de verwachtingen voor volgend jaar (2024). Waar mogelijk wordt er een vergelijking gemaakt met voorgaande jaren. Het rapport is op de volgende manier opgebouwd. In hoofdstuk 1 leggen we de aanpak uit van het onderzoek en de samenstelling van de respondenten. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 2 de onderzoeksresultaten en vergelijken we die, voor zover mogelijk, met de resultaten

van voorgaande jaren. In hoofdstuk 3 geven we aan de hand van de belangrijkste resultaten duiding en in hoofdstuk 4 volgen reflecties op deze resultaten. Tot slot staan in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen.

Praktische aanbevelingen

Dit onderzoek biedt niet alleen inzicht in HRM-trends, maar bevat ook praktische aanbevelingen voor HR-professionals en leidinggevenden in de logistiek en handel. Dit rapport helpt organisaties zich aan te passen aan de snel veranderende omgeving en om HRM-strategieën te ontwikkelen die in lijn zijn met de behoeften en verwachtingen van de medewerkers en de markt. Samen gaan we op weg naar een veerkrachtige en wendbare toekomst voor de logistiek en handel.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSAANPAK EN RESPONDENTEN	5
HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSRESULTATEN PER ONDERWERP	7
HOOFDSTUK 3 RESULTATEN & DUIDING	23
HOOFDSTUK 4 REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN	27
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	31

1 ONDERZOEKSAANPAK EN RESPONDENTEN

Onderzoeksaanpak

InfoResult heeft dit onderzoek online uitgevoerd van 5 tot en met 28 september 2023. Ze hebben een e-mail gestuurd naar een groep van 5.391 mensen die geassocieerd zijn met evofenedex, met een link naar een online vragenlijst. In totaal hebben 1.697 mensen (31%) de vragenlijst bekeken en 301 bedrijven (6%) hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Van deze groep voldoen 208 respondenten aan de criteria van de beoogde doelgroep. Dit betekent dat ze (mede) betrokken zijn bij werving en selectie en/of duurzame inzetbaarheid van (nieuwe) medewerkers, of (eind) verantwoordelijk zijn voor de logistieke- of exportoperatie. Deze groep vormt de basis van het rapport.

Over de respondenten

Over het algemeen kunnen we stellen dat de respondenten een redelijk goede spreiding laten zien over de verschillende functies, branches, bedrijfsgroottes en

vestigingsregio's en bovendien op genoemde achtergrondvariabelen, waar deze vergeleken konden worden met voorgaande jaren, niet wezenlijk verschillen van de voorgaande metingen. Daarmee kunnen we een goede vergelijking maken tussen de verschillende jaren. Van belang is wel te realiseren dat 2021 en 2020 de coronajaren waren.

Twee op de vijf respondenten hebben een algemene functie, zoals DGA, eigenaar, algemeen manager of CEO. De meest vertegenwoordigde branches zijn groothandel, industrie en vervoer en opslag. 55% van de bedrijven komt uit Zuid-Holland, Noord-Holland of Noord-Brabant. Ongeveer 20% van de respondenten werkt bij kleine bedrijven (≤ 10 medewerkers), bijna 60% bij middelgrote bedrijven (11 – 200 medewerkers) en ongeveer 20% bij grote bedrijven (200+ medewerkers).

2. ONDERZOEKSRESULTATEN PER ONDERWERP

Inleiding op de resultaten

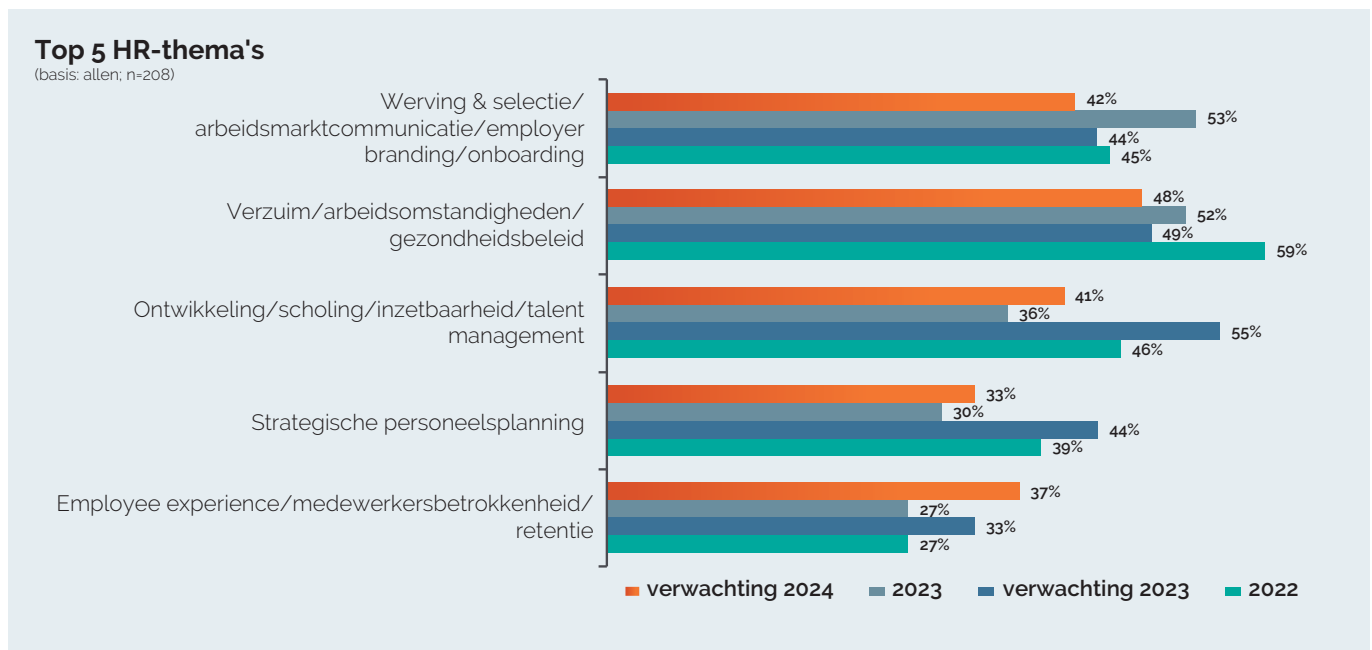
We zien dit jaar wat kleine verschuivingen en er vallen een aantal zaken op. Drie HR-thema's zijn in belang afgenomen ten opzichte van vorig jaar, bij twee HR-thema's is het vastgestelde belang in 2023 lager uitgekomen dan wat er in 2022 voor 2023 werd verwacht. Ten aanzien van de verwachting voor volgend jaar zien we een HR-thema aan belang toenemen en een HR-thema aan belang afnemen ten opzichte van 2023. Ook op andere punten in het onderzoek zien we dat de verwachting voor dit jaar, zoals die vorig jaar werd vastgesteld, niet is uitgekomen. Ook hebben we gezien dat de verwachting ten aanzien de groei van en het tekort aan diverse functies wat gematigder is dan die voor het afgelopen jaar gold, wat we vorig jaar ook zagen ten opzichte van 2021.

Wat betreft het ziekteverzuim kunnen we zien dat dit bij meer bedrijven gedaald en nemen we waar dat op het gebied van diversiteitsbeleid, ontwikkelingsbeleid en duurzaam inzetbaarheidsbeleid het aandeel bedrijven ongewijzigd is ten aanzien van voorgaande jaren en er dus op dat gebied niets is veranderd. De grootste belemmerende factor voor het doorvoeren van belangrijke HR-beleidsonderwerpen is nog altijd tijd en draagvlak. Ook lijkt de koppeling met de organisatiemissie en -visie niet altijd te zijn doorgevoerd in het HR-beleid en daarmee het lange termijn beleid gericht op de bedrijfskritische functies.

Resultaten 2023

HR thema's

Werving & selectie/arbeidscommunicatie/employer branding/onboarding en verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid zijn vrijwel gelijk, met ruim de helft van de stemmen, de meest gekozen HR-thema's voor 2023. Vorig jaar stond alleen verzuim/ arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid duidelijk bovenaan en scoorde werving & selectie/ arbeidscommunicatie/employer branding/onboarding lager dan genoemd thema. Ten aanzien van het verwachte belang voor volgend jaar zouden de huidige nummer 1 en 2 stuivertje wisselen, omdat het belang van de huidige nummer 1 daalt, zo is de verwachting. Op nummer 3 van de top 5 van huidige HR-thema's staat ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management, dat gedaald is ten opzichte van vorig jaar. De top 5 wordt verder gecompliceerd met strategische personeelsplanning en employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie. Laatstgenoemde scoort weliswaar gelijk met de nummer 6 (performance management/ functioneringsgesprekken/ beoordeling), maar gezien de verwachte toename in belang voor volgend jaar, dat ook hoger ligt dan het huidige belang, hebben we voor deze top 5 gekozen. Impact van robotisering op personeelsbeleid en datagedreven HR-beleid zijn, net als voorgaande jaren,



Tabel 1.

HR-thema's nr. 6 - 15

(basis: allen; n=208)



Tabel 2.

relatief de minst belangrijke thema's. Het verwacht belang van alle thema's in 2024 is gelijk aan het huidige belang met uitzondering van de eerdergenoemde twee thema's op de eerste en vijfde plaats in de huidige rangorde.

Inrichting wendbare organisatie en flexibele schil

Bij de ondervraagde bedrijven zijn ruim vier op de vijf medewerkers in vaste dienst (tabel 3) en dat verschilt niet noemenswaardig van voorgaande jaren. De verwachting voor volgend jaar is gelijk aan de huidige situatie. Bij bijna een vijfde van de ondervraagde bedrijven is 100% van het personeel in vaste dienst. Dat is ook de verwachting voor komend jaar en dat verschilt ook niet noemenswaardig van voorgaande jaren.

Bij 4% van de bedrijven is meer dan de helft van het personeel een flexwerker. Dat is ook de verwachting voor komend jaar. Voorgaande jaren verschillen niet met 2023 op dit punt. Per saldo zien we dat het aandeel flexwerkers dit jaar vrijwel gelijk is gebleven, omdat erbij ongeveer evenveel bedrijven sprake was van een stijging als een daling en daarnaast voor de grootste groep geldt dat het aandeel onveranderd is gebleven. Dit komt overeen met de constatering dat het aandeel flexwerkers niet verschilt van voorgaande jaren.

Interne flexibiliteit wordt veruit het meest verkregen door personeel breed in te kunnen zetten (tabel 4). Flexibele

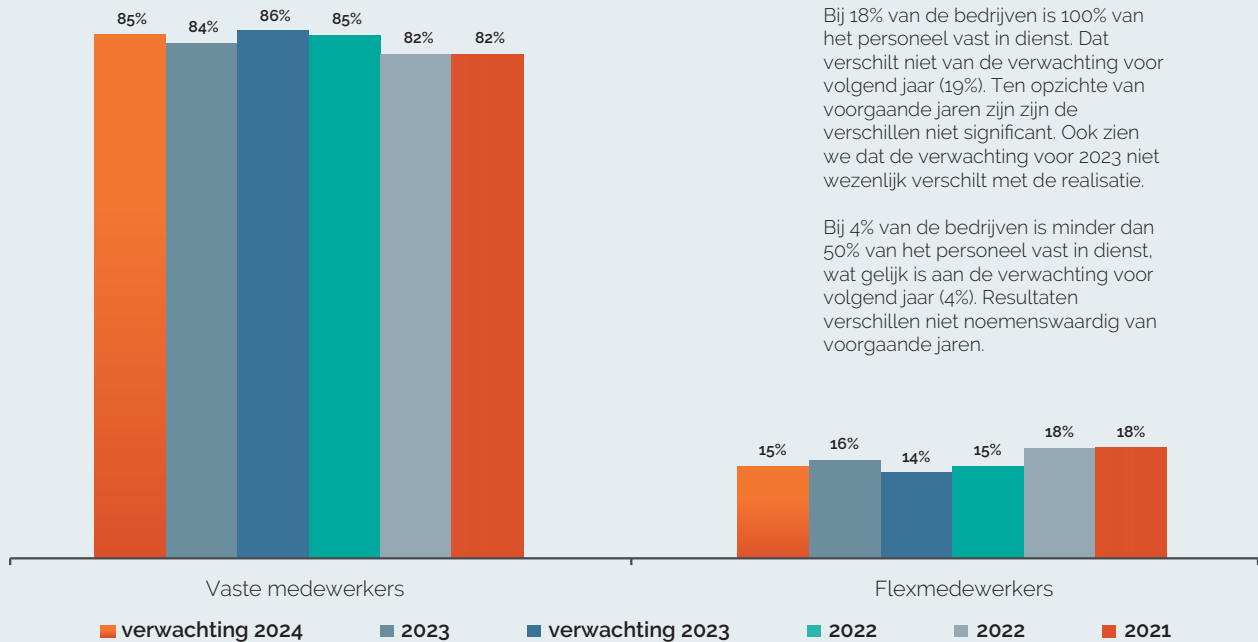
werktijden volgt op afstand op de tweede plaats. De verwachting voor volgend jaar verschilt niet van de huidige situatie. Ook zien we geen verschil met voorgaande jaren. Voor flexibel werkproces zien we dat de verwachting voor 2023 hoger lag dan wat het dit jaar is geworden, maar voor volgend jaar ligt de verwachting ook weer significant hoger ten opzichte van dit jaar. Als we kijken naar de verschillende bedrijfsgroottes, dan zien we eigenlijk geen significante verschillen in het aandeel vaste medewerkers, zowel niet naar huidige aandeel als het verwacht aandeel. Het aandeel vaste medewerkers ligt al voor de vierde keer op rij ruim boven de 80%. Voor volgend jaar is de verwachting dat het aandeel vaste- en flexmedewerkers vrijwel gelijk blijft.

Aantrekken personeel

Werk sfeer is het meest genoemd als belangrijke voorwaarde voor de aantrekkelijkheid van een werkgever (tabel 5). Op de tweede plaats volgt de goede naam van het bedrijf met vlak daarachter op de derde plaats (uitzicht op) een vaste aanstelling. Daarna volgt een middengroep met salaris, balans werk-privé, ontwikkelingsmogelijkheden en het bieden van flexibiliteit. De verwachting voor volgend jaar is alleen anders ten aanzien van (uitzicht op) een vaste aanstelling, die dan lager uitkomt. De lagere verwachting voor dit jaar van deze voorwaarde is echter ook niet uitgekomen. Vergeleken met vorig jaar is alleen het belang van duurzaam ondernemen voor de aantrekkelijkheid van een werkgever afgenomen. Verder zijn er geen verschillen

Verhouding vaste- en flexmedewerkers

(basis: allen; n=208)



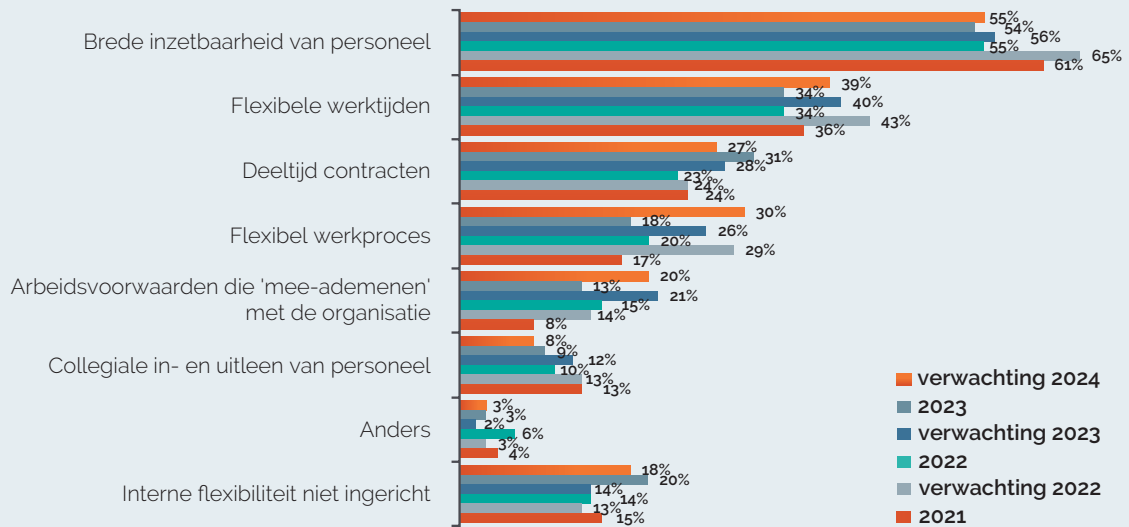
Bij 18% van de bedrijven is 100% van het personeel vast in dienst. Dat verschilt niet van de verwachting voor volgend jaar (19%). Ten opzichte van voorgaande jaren zijn zijn de verschillen niet significant. Ook zien we dat de verwachting voor 2023 niet wezenlijk verschilt met de realisatie.

Bij 4% van de bedrijven is minder dan 50% van het personeel vast in dienst, wat gelijk is aan de verwachting voor volgend jaar (4%). Resultaten verschillen niet noemenswaardig van voorgaande jaren.

Tabel 3.

Wijze waarop interne flexibiliteit in het bedrijf is ingericht

(basis: allen; n=208)



Tabel 4.

ten opzichte van vorig jaar. Werksfeer staat al sinds het begin van de metingen op nummer 1.

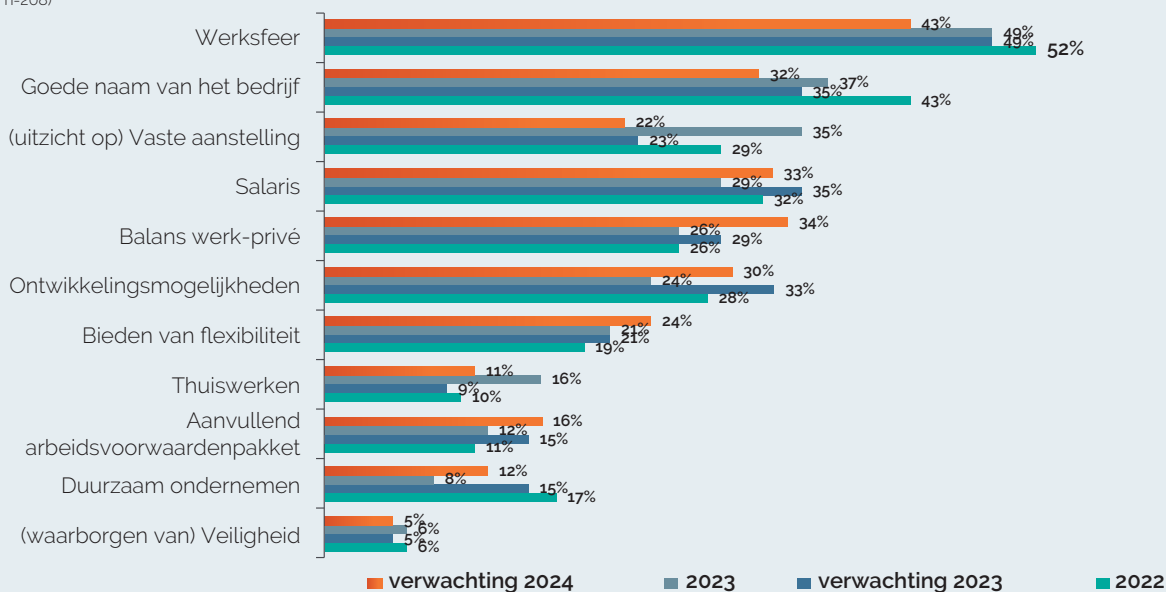
Vacatures

Ten aanzien van het aandeel bedrijven met gestegen aantal vacatures zien we geen wezenlijk verschil met vorig jaar, maar ten opzichte van 2021 ligt dit aandeel wel lager (tabel 7). Bij

circa twee op de vijf bedrijven is het aantal gestegen in het afgelopen jaar en voor de overige is het in veruit de meeste gevallen gelijk gebleven. Dat betekent wel dat voor het derde jaar op rij per saldo het aantal vacatures is gestegen. In circa drie kwart van de gevallen gaat het bij een stijging van het aantal vacatures om vervanging van bestaande vacatures (tabel 8), in drie op de vijf gevallen gaat het (ook

Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever

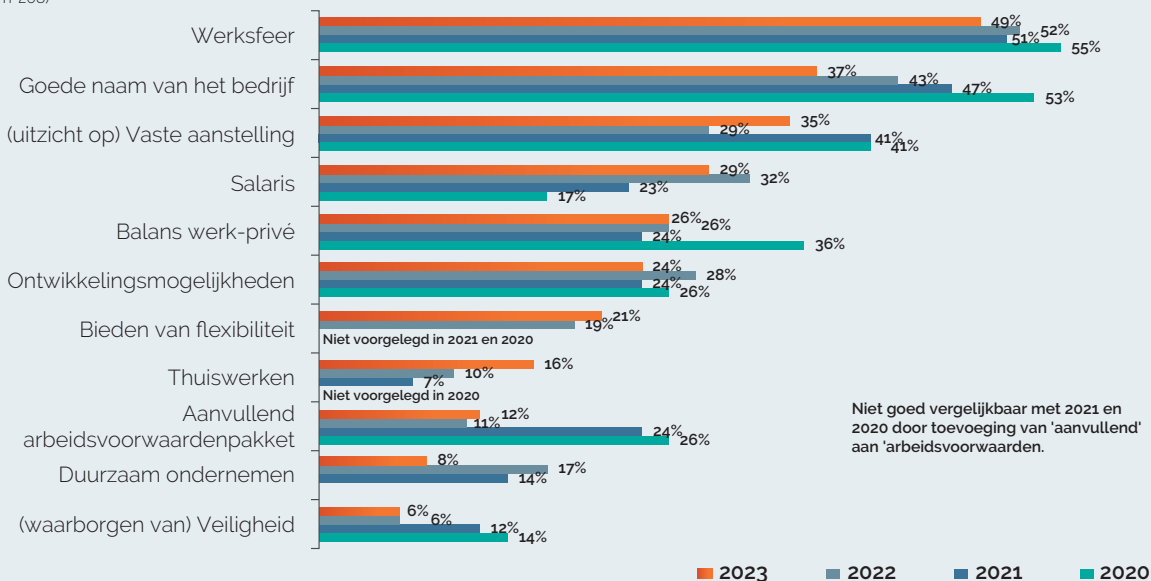
(basis: allen, n=208)



Tabel 5.

Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever: jaarvergelijk

(basis: allen, n=208)



Tabel 6.

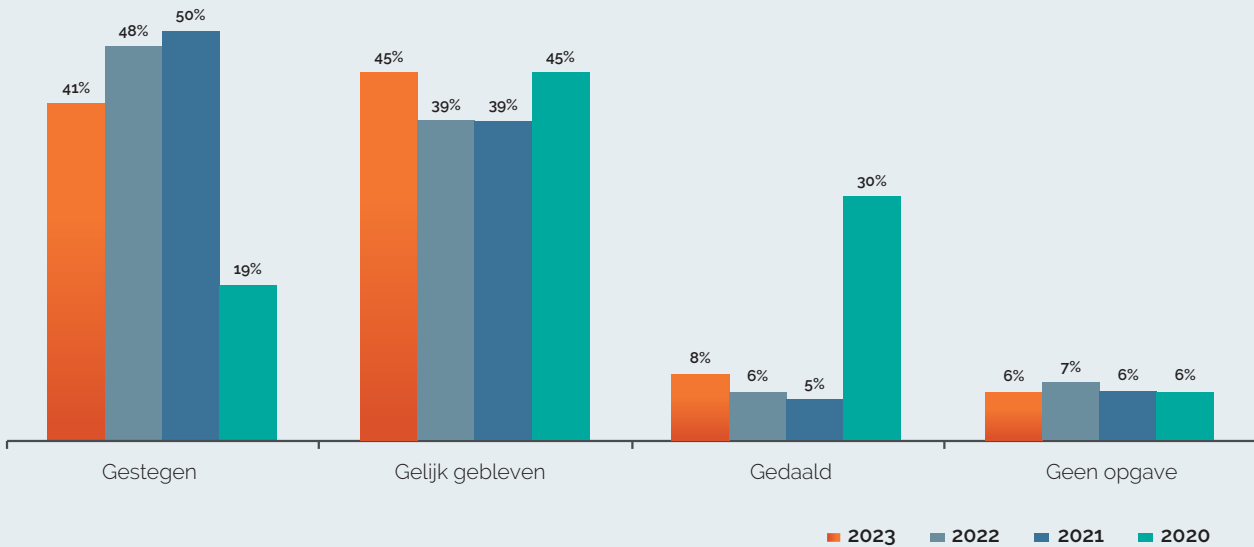
om extra vacatures en bij twee op de vijf bedrijven met een stijging van het aantal vacatures gaat het (ook) om invulling voor nieuwe functies. Alle resultaten verschillen niet noemenswaardig van vorig jaar, toen deze vraag voor het eerst werd gesteld.

De verwachte ontwikkeling van het aantal vacatures voor volgend jaar is gelijk aan wat vorig jaar voor dit jaar werd verwacht. Alleen voor 2022 lag de verwachting hoger dan voor de andere jaren. Daarbij geldt overigens wel dat de verwachting voor 2022 ook vrij goed is uitgekomen, maar

dat de verwachting voor 2021 en 2023 gematigder was dan wat het uiteindelijk is geworden in deze jaren.

Ontwikkeling aantal vacatures in het afgelopen jaar

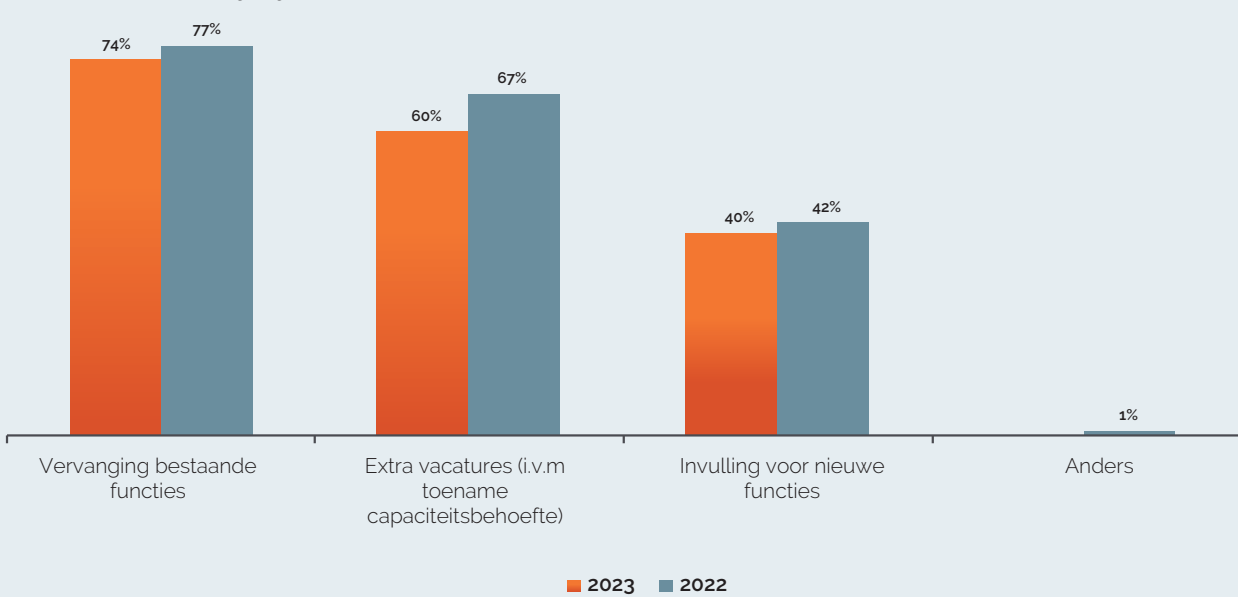
(basis: allen; n=208)



Tabel 7.

Soort vacatures

(basis: aantal vacatures is dit jaar gestegen; n=85)



Tabel 8.

Ontwikkelingen in functiegroepen

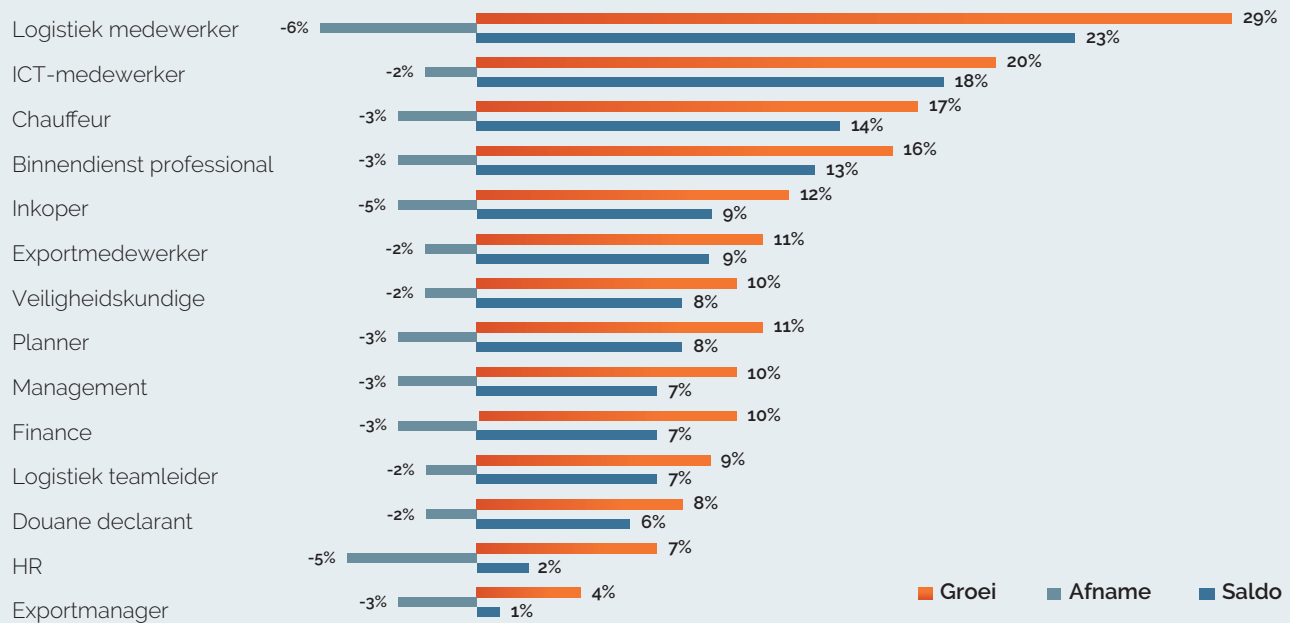
De meeste groei voor aankomend jaar wordt verwacht voor de functiegroep logistiek medewerker (tabel 9). Daarna volgt een groep met ICT-medewerker, chauffeur en binnendienst professional. Als er sprake is van een verwachte afname is dat bij een zeer klein deel van de respondenten. Per saldo wordt derhalve voor alle functiegroepen een groei verwacht, waarbij de genoemde vier functiegroepen in dezelfde rangorde de top 4 vormen. Ten opzichte van de verwachting zien we dat logistiek medewerker voor de 2e keer op rij een afname van de

verwachte groei laat zien. Ook voor de chauffeur, planner, logistiek teamleider en de douane declarant zien we een afname in verwachte groei ten opzichte van vorig jaar. Bij geen enkele functiegroep zien we een verwachte stijging van de groei, dus al met al kunnen we spreken van een afname van de groei.

Aansluitend op de verwachte groei zien we voor het aankomend jaar dat de verwachting is dat er het meest tekort zal zijn aan logistieke medewerkers (tabel 10). Daarna volgen ICT-medewerkers, chauffeurs, planners en

Ontwikkeling personeelsbestand aankomend jaar naar functieprofiel

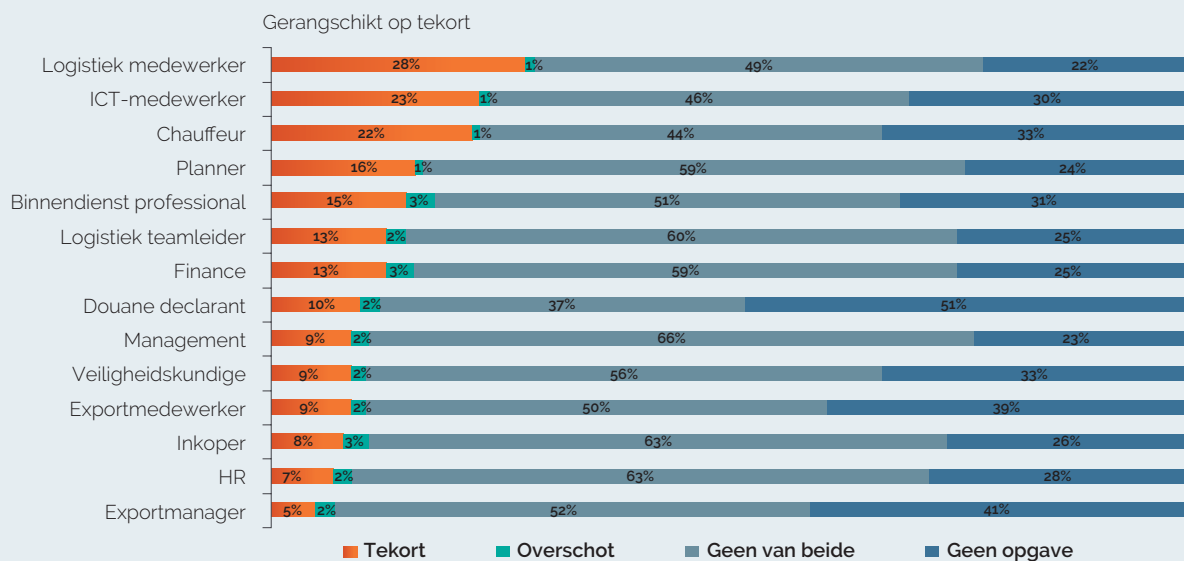
(basis: allen; n=208)



Tabel 9.

Verwachte ontwikkeling functiegroepen voor 2024

(basis: allen; n=208)



Tabel 10.

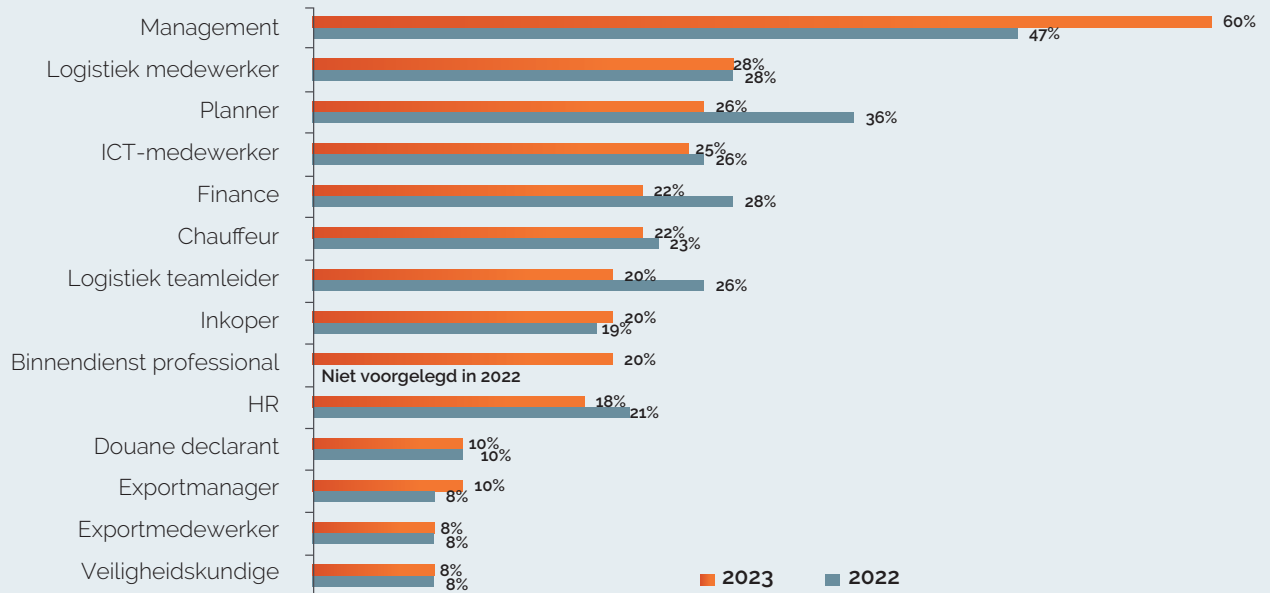
binnendienst professionals. Aangezien er nauwelijks voor een functiegroep een overschot wordt verwacht, zien we bij het tekort per saldo hetzelfde beeld als hiervoor is geschetst. Relatief veel bedrijven verwachten een tekort in genoemde functies. In vergelijking met vorig jaar zien we per saldo dat voor chauffeurs een kleiner tekort en voor ICT-medewerkers een groter tekort wordt verwacht. Vorig jaar zagen we voor veel meer functiegroepen een verwachte daling van het tekort ten opzichte van het jaar daarvoor.

Bedrijfskritische functies in beeld

Ruim twee op de drie bedrijven hebben hun bedrijfskritische functies in beeld (tabel 11). Management wordt in dit verband, net als vorig jaar, het meest genoemd en zelfs nog vaker dan een jaar geleden. Dit aandeel is zelfs gestegen ten opzichte van vorig jaar, waardoor de afstand tot de nummer 2 nog groter is geworden. Kleine bedrijven noemen minder vaak de logistiek teamleider, HR en de ICT-medewerker in dit verband.

Bedrijfskritische functies

(basis: heeft bedrijfskritische functies in beeld; n=143)



Tabel 11.

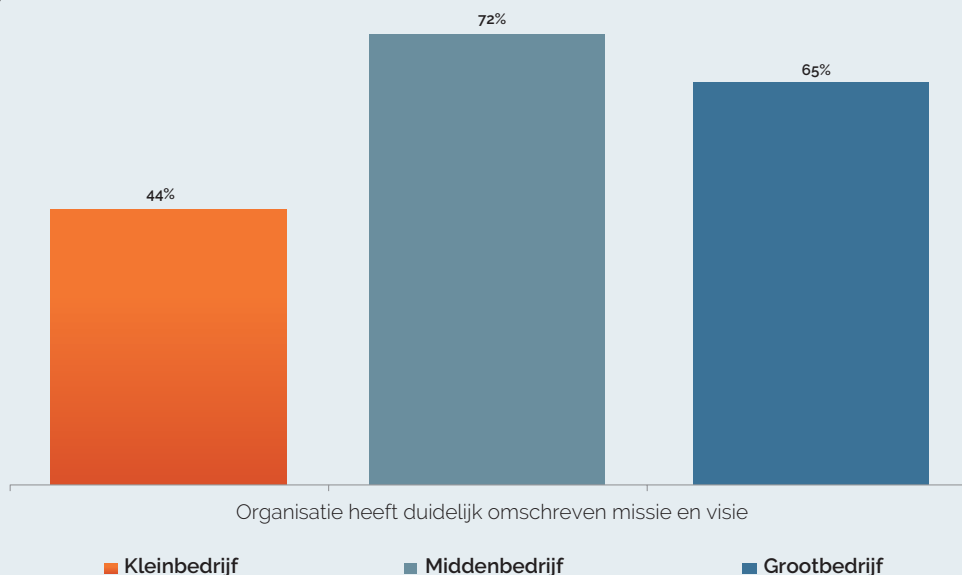
Missie en visie

Bijna twee op de drie bedrijven hebben een duidelijk omschreven missie en visie en circa een op de zes is er op dit moment mee bezig. Resultaten verschillen niet van vorig jaar, toen deze vraag voor het eerst werd gesteld. De helft

van de bedrijven met een duidelijk omschreven missie en visie heeft een strategisch HR-beleid dat is afgestemd op die missie en visie. Ruim een kwart is daar mee bezig. Resultaten verschillen niet van vorig jaar.

Missie en visie naar bedrijfsgrootte

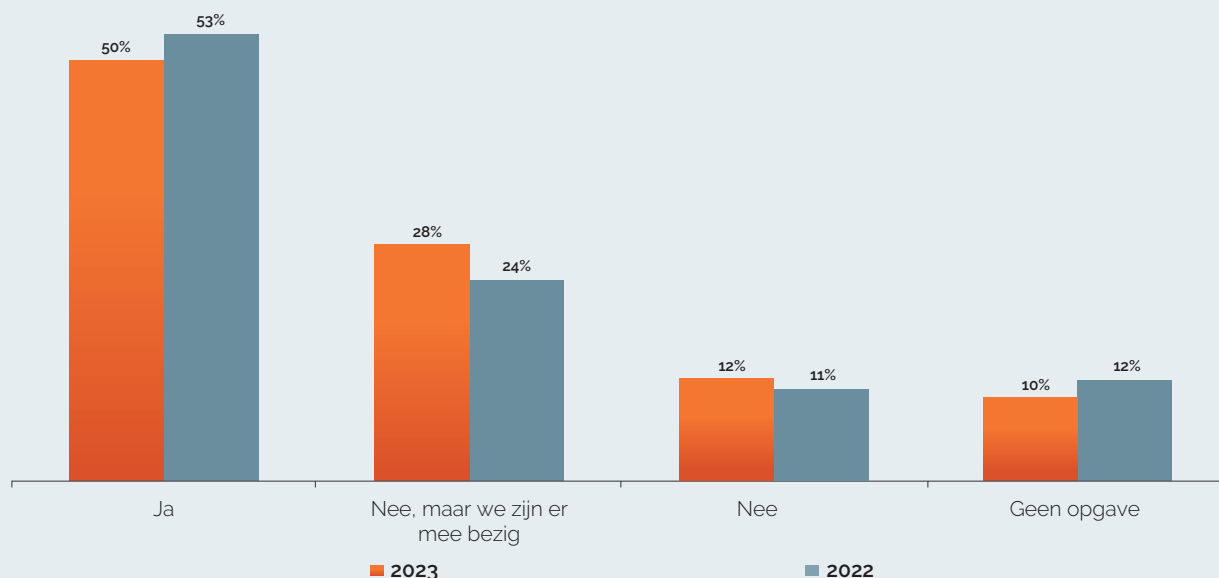
(basis: allen; n=208)



Tabel 12.

Organisatie heeft strategisch HR-beleid, afgestemd op missie en visie

(basis: organisatie heeft duidelijk omschreven missie en visie; n=136)



Tabel 13.

Strategisch HR-beleid

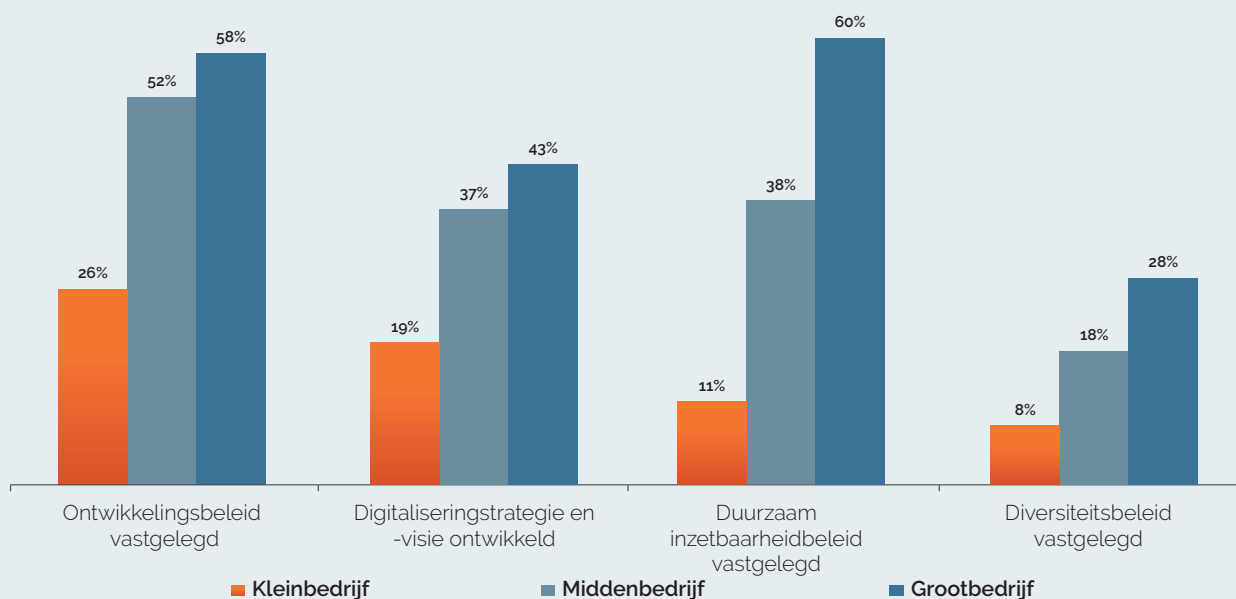
In een overall beeld kijken we ten aanzien van het strategisch personeelsmanagement op alle thema's naar bedrijfsgrootte, dan zal duidelijk zijn dat het grootbedrijf op alle punten hoger scoort dan het kleinbedrijf. Bijna een derde van alle bedrijven heeft geen diversiteitbeleid, ontwikkelingsbeleid voor medewerkers noch een duurzaam inzetbaarheidsbeleid vastgelegd, wat niet wezenlijk verschilt van voorgaande jaren. Tijd is in alle gevallen de meest

beperkende factor. Diversiteitbeleid, ontwikkelingsbeleid en duurzaam inzetbaarheidsbeleid

9% van de bedrijven heeft 3 van de 3 genoemde zaken vastgelegd, 24% van de bedrijven heeft 2 van de 3 genoemde zaken vastgelegd, 29% van de bedrijven heeft 1 van de 3 genoemde zaken vastgelegd en 30% van de bedrijven heeft geen van de 3 genoemde zaken vastgelegd. De overige 8% moest op alle onderdelen het antwoord

Strategisch personeelsmanagement naar bedrijfsgrootte overall

(basis: allen; n=208)

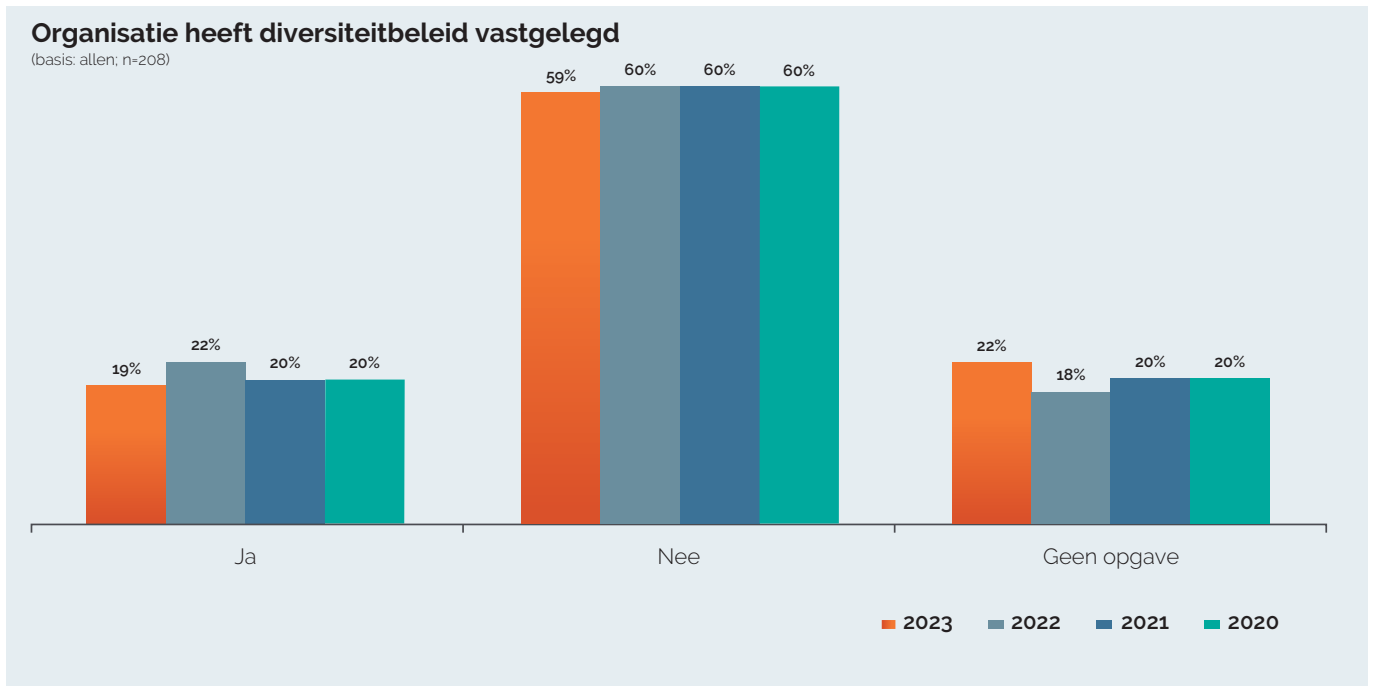


Tabel 14.

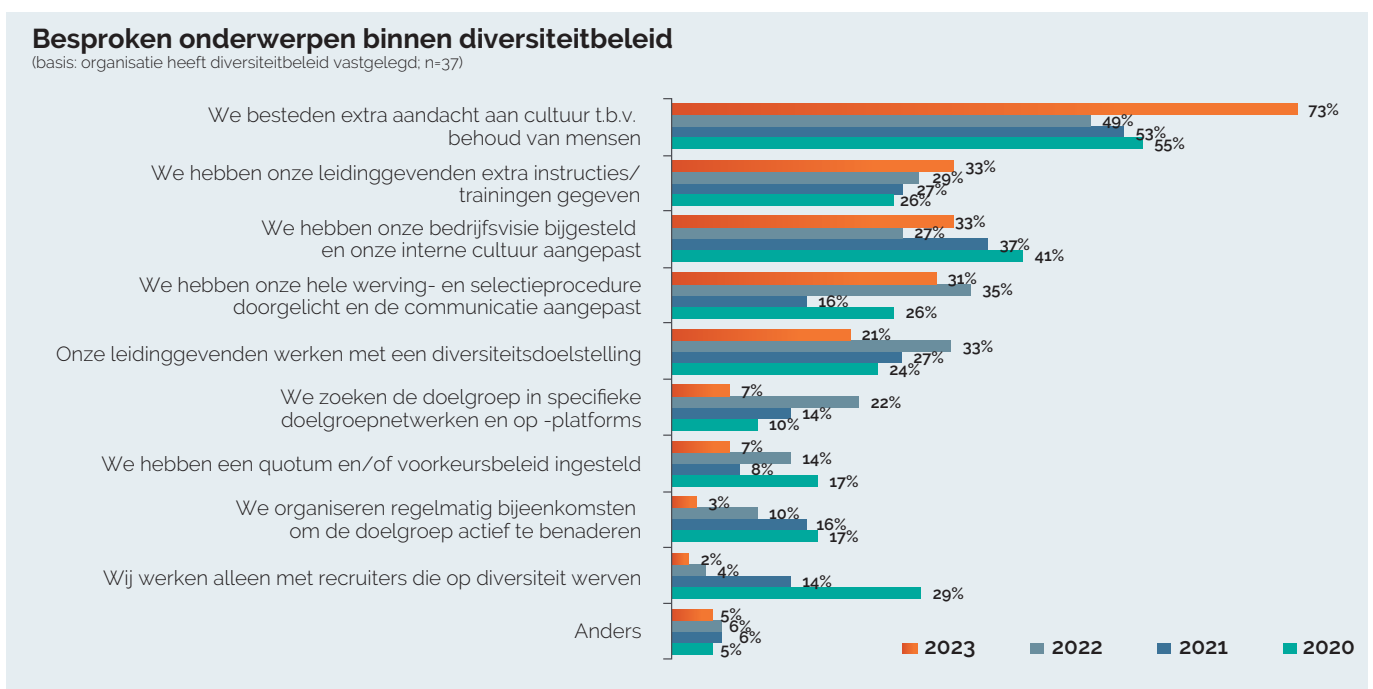
schuldig blijven of had een combinatie van 'nee' en 'geen opgave'. Over het algemeen geldt: hoe groter het bedrijf, hoe vaker genoemde zaken zijn vastgelegd. Net als vorig jaar is tijd in alle gevallen de meest genoemde beperkende factor. Capaciteit volgt op enige afstand op de tweede plaats bij diversiteits- en ontwikkelingsbeleid. Bij duurzaam inzetbaarheidsbeleid is dat de factor toegevoegde waarde.

Diversiteitsbeleid

Bij de vraag naar de belangrijkste HR-thema's zagen we al dat diversiteit/inclusiviteit niet hoog en ook niet hoger dan voorgaande jaren scoorde. Net als voorgaande jaren heeft circa een op de vijf bedrijven diversiteitbeleid vastgelegd. Daarbij is aandacht voor cultuur voor behoud van personeel het meest besproken onderwerp, wat ook vaker aan de orde komt dan vorig jaar. Verder zien we ten opzichte van vorig jaar een lager aandeel bedrijven dat de doelgroep



Tabel 15.



Tabel 16.

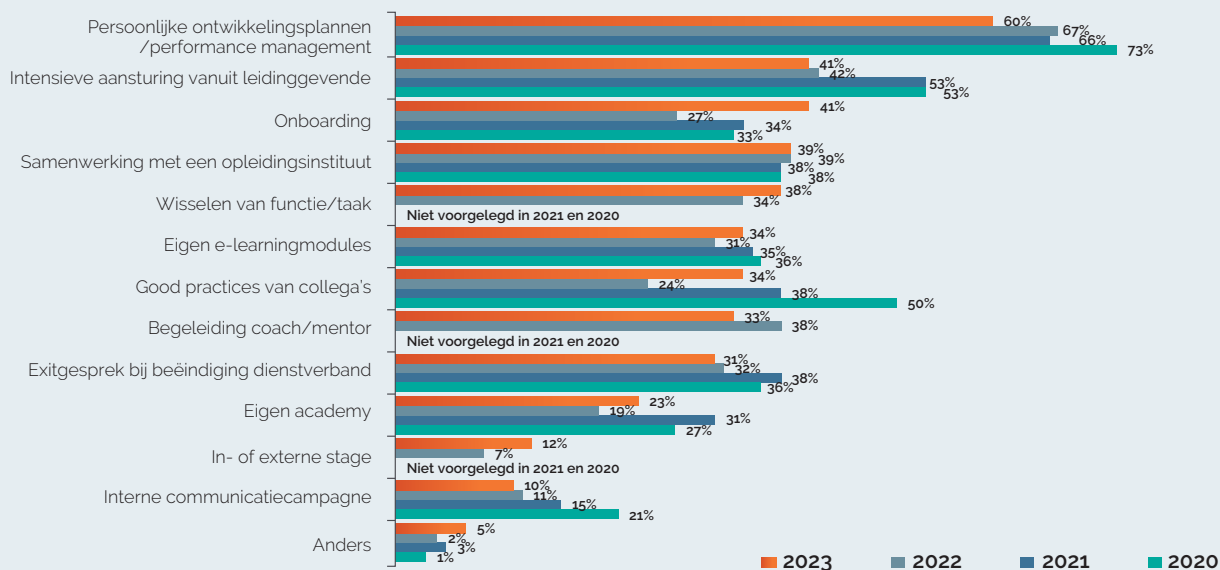
zoekt in specifieke doelgroepen en op – platforms of communities. Tijd is volgens relatief de meeste respondenten zonder diversiteitbeleid de beperkende factor met capaciteit op enige afstand op de tweede plaats. Voor komend jaar is de verwachting dat er nog een klein aantal bedrijven diversiteitbeleid gaat vastleggen. Ook dat verschilt niet van voorgaande jaren.

Talentontwikkeling

Bijna de helft van de bedrijven heeft ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd, wat niet noemenswaardig verschilt van voorgaande jaren. Het persoonlijke ontwikkelingsplan/performance management is duidelijk het meest ingezette middel voor de ontwikkeling van medewerkers. Op afstand volgt de intensieve aansturing vanuit de leidinggevende. Ten opzichte van vorig jaar zien we dat onboarding vaker wordt genoemd. Verder zijn er

Middelen die worden ingezet voor ontwikkeling medewerkers

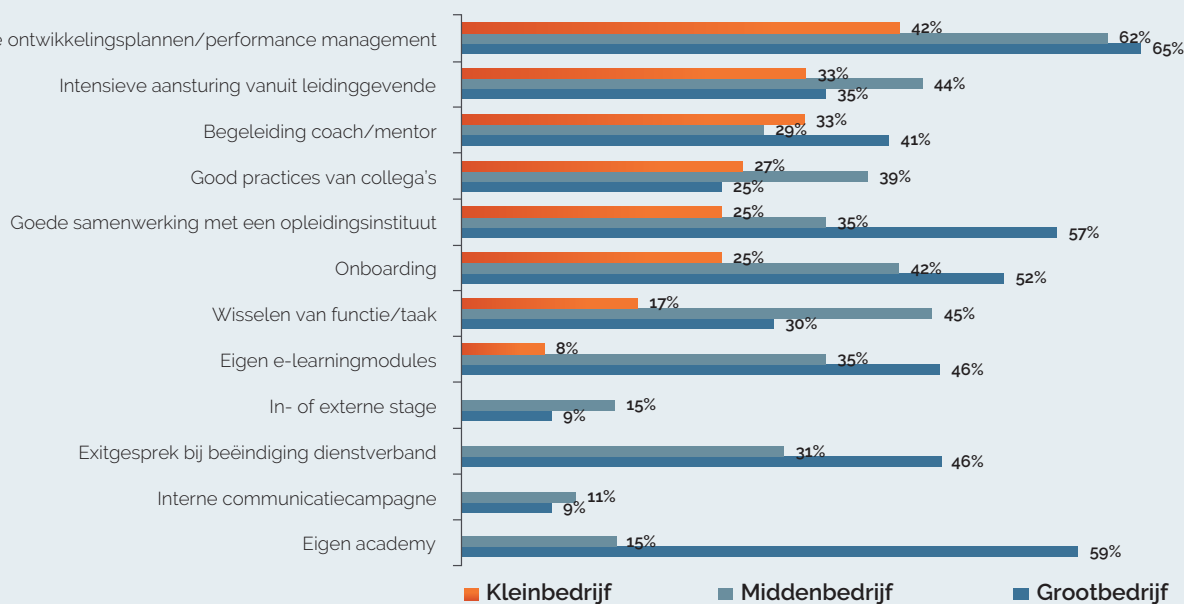
(basis: organisatie heeft ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=100)



Tabel 17.

Ingezette middelen voor ontwikkeling medewerkers naar bedrijfsgrootte

(basis: organisatie heeft ontwikkelingsbeleid vastgelegd; n=100)

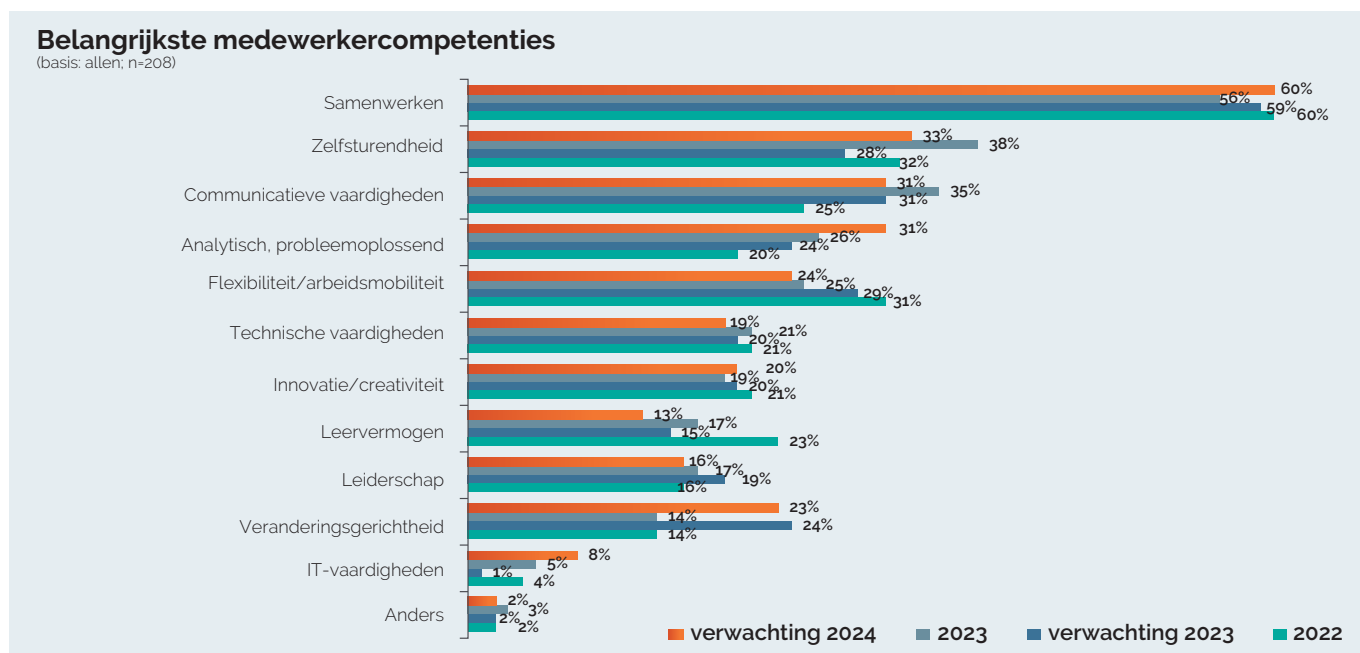


Tabel 18.

geen verschillen. Tijd is overduidelijk de meest beperkende factor waarom bedrijven nog geen ontwikkelingsbeleid voor medewerkers hebben vastgelegd, op afstand gevolgd door capaciteit. Circa een op de vijf bedrijven die momenteel nog geen ontwikkelingsbeleid voor medewerkers hebben vastgelegd, verwacht dat volgend jaar wel te gaan doen. Dat betekent dat we mogen verwachten dat aan het eind van 2024 bijna drie op de vijf bedrijven een ontwikkelingsbeleid voor medewerkers zullen hebben vastgelegd. Voorgaande jaren zagen we eenzelfde beeld ten aanzien van het daaropvolgende jaar, maar die voorspellingen zijn niet uitgekomen.

Medewerkerscompetenties

Samenwerken is en blijft veruit de belangrijkste medewerkerscompetentie. Zelfsturendheid heeft een hoger belang dan vorig jaar voor 2023 werd verwacht en voor veranderingsgerichtheid geldt het omgekeerde, maar daarvan is wederom de verwachting dat het belang komend jaar zal toenemen. Het belang van communicatieve vaardigheden is toegenomen ten opzichte van 2022, toen het was gedaald ten opzichte van 2021. De verwachting voor dit jaar is uitgekomen.



Tabel 19.

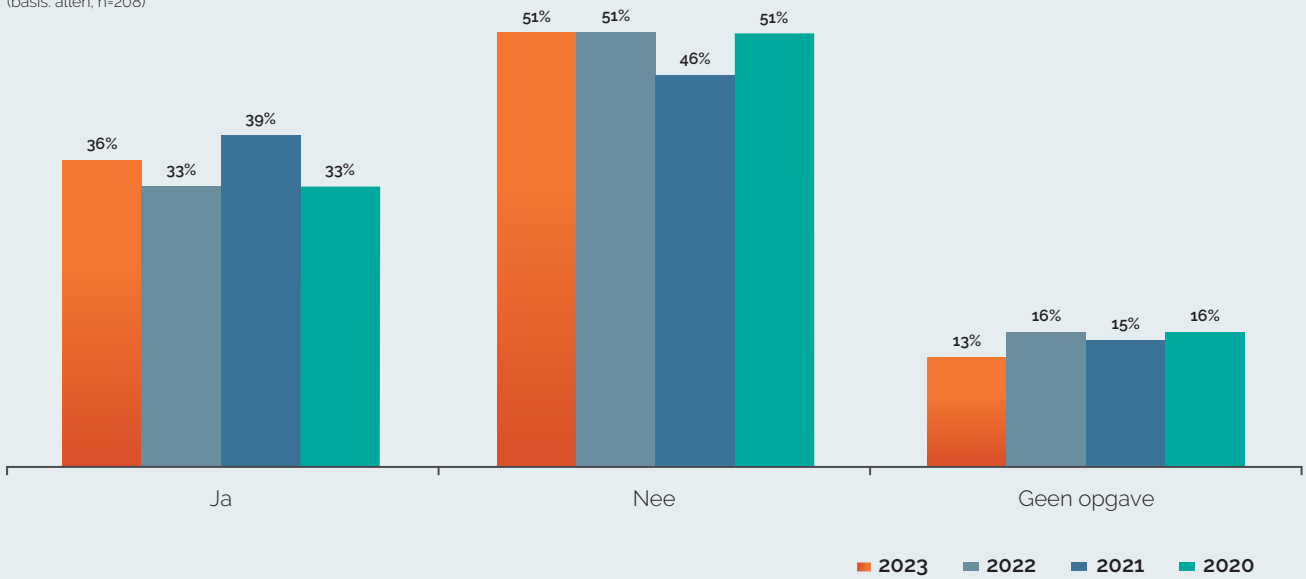
Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Ruim een derde van de bedrijven heeft duurzaam inzetbaarheidsbeleid vastgelegd, wat niet noemenswaardig verschilt van voorgaande jaren. De meest genoemde manieren waarop bedrijven bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van het personeel is door ergonomische aanpassingen en/of technische hulpmiddelen bij fysiek werk en op enige afstand training en opleiding en coaching en begeleiding. Alleen ten aanzien van visie en actief beleid rondom BRAVO zien we een verschil met vorig jaar, toen dat aandeel hoger lag. Tijd is ook bij het vastleggen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid de meest genoemde beperkende factor en wordt zelfs nog vaker genoemd in dit verband dan een jaar geleden. Toegevoegde waarde volgt op de tweede plaats.

Circa een op de zeven bedrijven die momenteel nog geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid hebben vastgelegd, verwacht dat in 2024 wel te gaan doen. Dat betekent dat we mogen verwachten dat aan het eind van 2024 ruim twee op de vijf bedrijven een duurzaam inzetbaarheidsbeleid zullen hebben vastgelegd. Resultaten verschillen niet wezenlijk van voorgaande jaren. Ook hier zien we jaarlijks dat het aandeel zou moeten toenemen, maar dat dit niet gebeurt.

Organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd

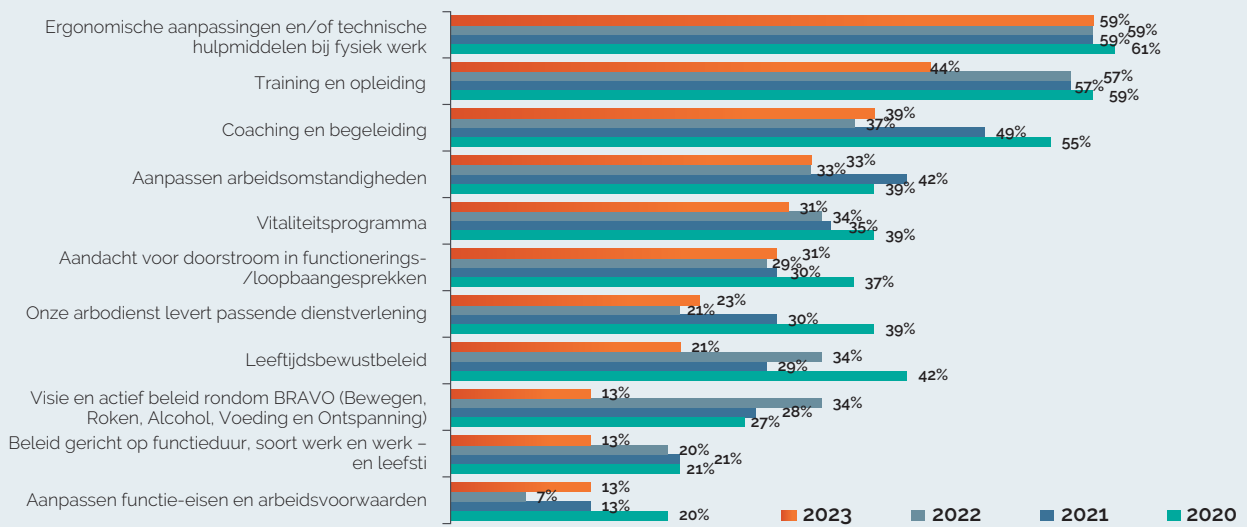
(basis: allen; n=208)



Tabel 20.

Wijze waarop bedrijf bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid personeel

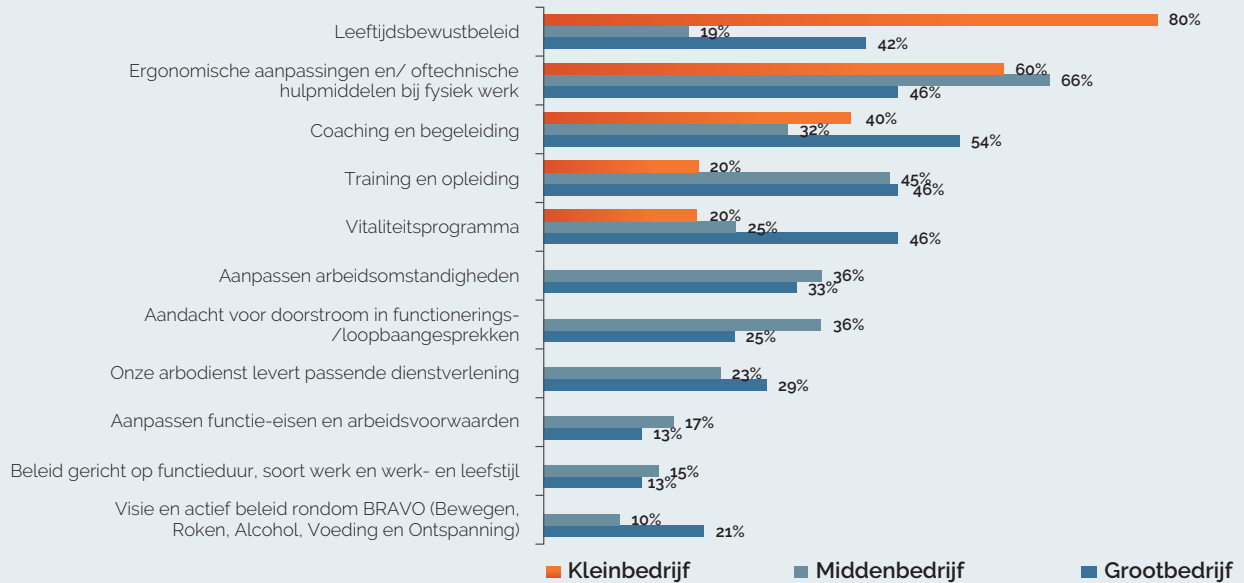
(basis: organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd; n=76)



Tabel 21.

Bijdrage bedrijf aan duurzame inzetbaarheid personeel naar bedrijfsgrootte

(basis: organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd; n=76)



Tabel 22.

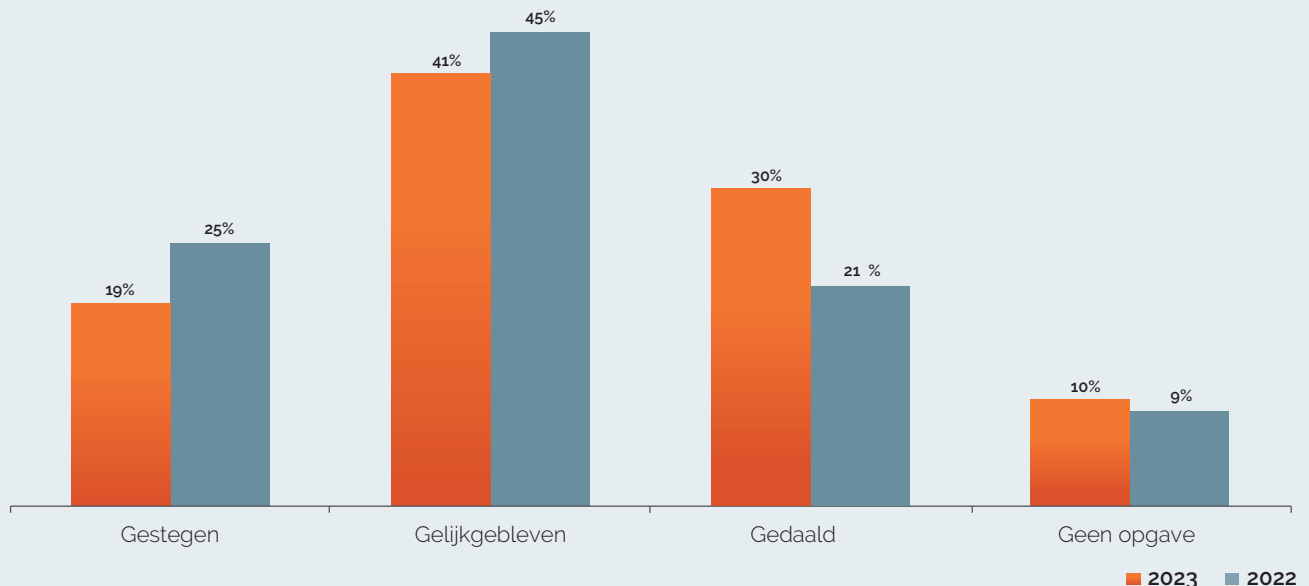
Ziekteverzuim

Per saldo is het ziekteverzuim het afgelopen jaar gedaald. Bij de meeste bedrijven is het ziekteverzuim niet veranderd in het afgelopen jaar. Bij een vijfde is het gestegen en bij bijna een derde gedaald. Ten opzichte van vorig jaar geven meer bedrijven aan dat het ziekteverzuim is gedaald. In

meerderheid acht men de daling van het ziekteverzuim het gevolg van het feit dat er simpelweg minder mensen ziek zijn, maar bedrijven hebben ook zelf een rol gehad in deze daling. Welke maatregelen de bedrijven hebben genomen valt buiten de scope van het onderzoek.

Ontwikkeling ziekteverzuim in het afgelopen jaar

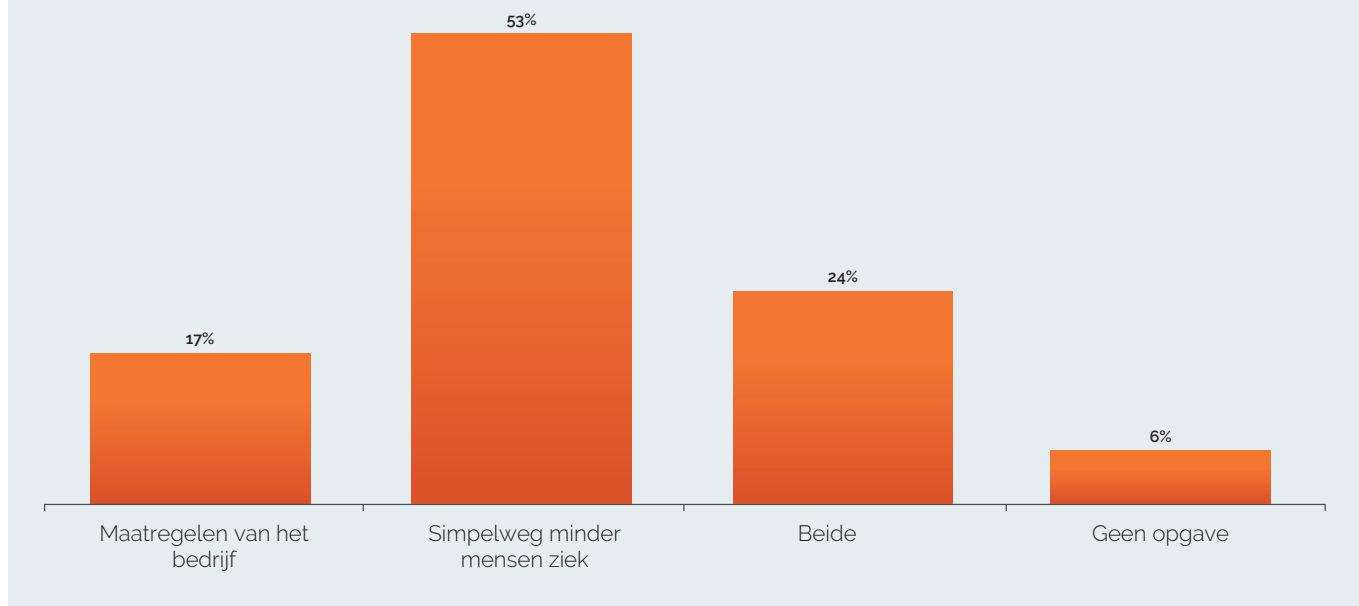
(basis: allen; n=208)



Tabel 23.

Ontwikkeling ziekteverzuim in het afgelopen jaar

(basis: allen; n=208)



Tabel 24.

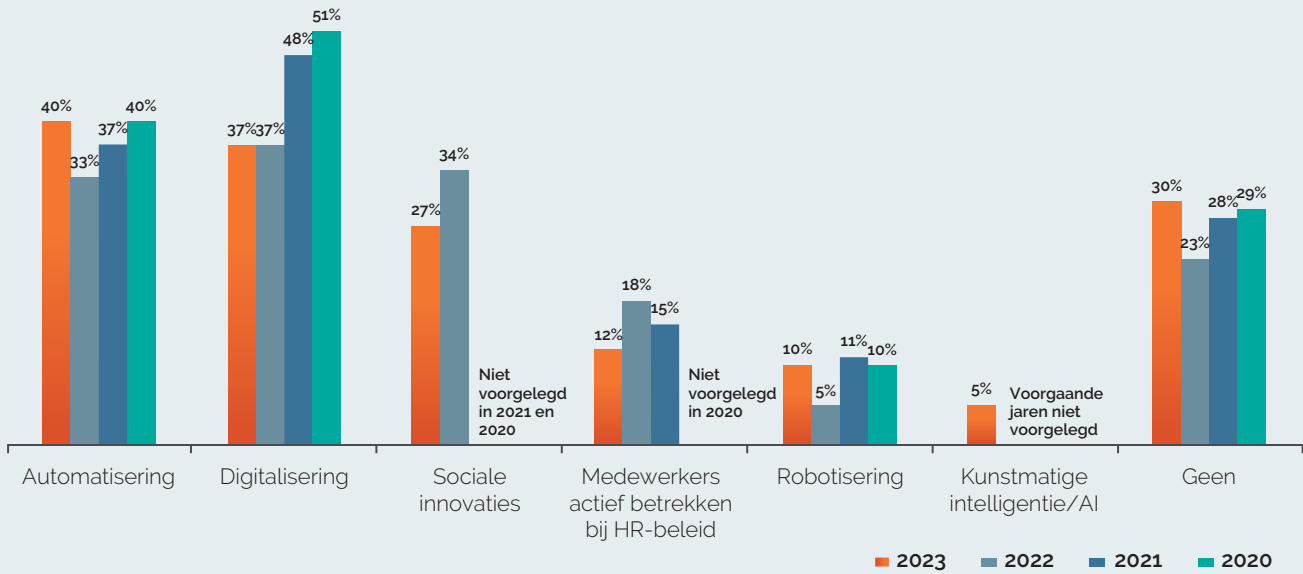
Innovaties die personeelsbeleid raken

Zeven op de tien bedrijven hebben innovaties doorgevoerd die het personeelsbeleid raken. Het gaat hier in de meeste gevallen om automatisering en digitalisering en, in mindere mate, sociale innovaties. We zien geen noemenswaardige verschillen met vorig jaar. In de meeste gevallen zijn de innovaties bedoeld om voor te bereiden op de toekomst en om processen te optimaliseren. Het voorbereiden op de toekomst is in de oneven jaren vaker genoemd dan in de even jaren. De te kleine organisatie is de meest beperkende factor om innovaties door te voeren, gevolgd door tijdgebrek.

Ongeveer een op de zeven bedrijven waar geen innovaties zijn doorgevoerd, verwacht dat komend jaar wel te gaan doen, wat gelijk is aan vorig jaar maar lager ligt ten opzichte van de jaren daarvoor. Automatisering wordt in dit verband het meest genoemd. Net als voorgaande jaren is bijna twee derde van de respondenten van mening dat hun organisatie in (meer dan) voldoende mate beschikt over medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol in te voeren.

Organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd

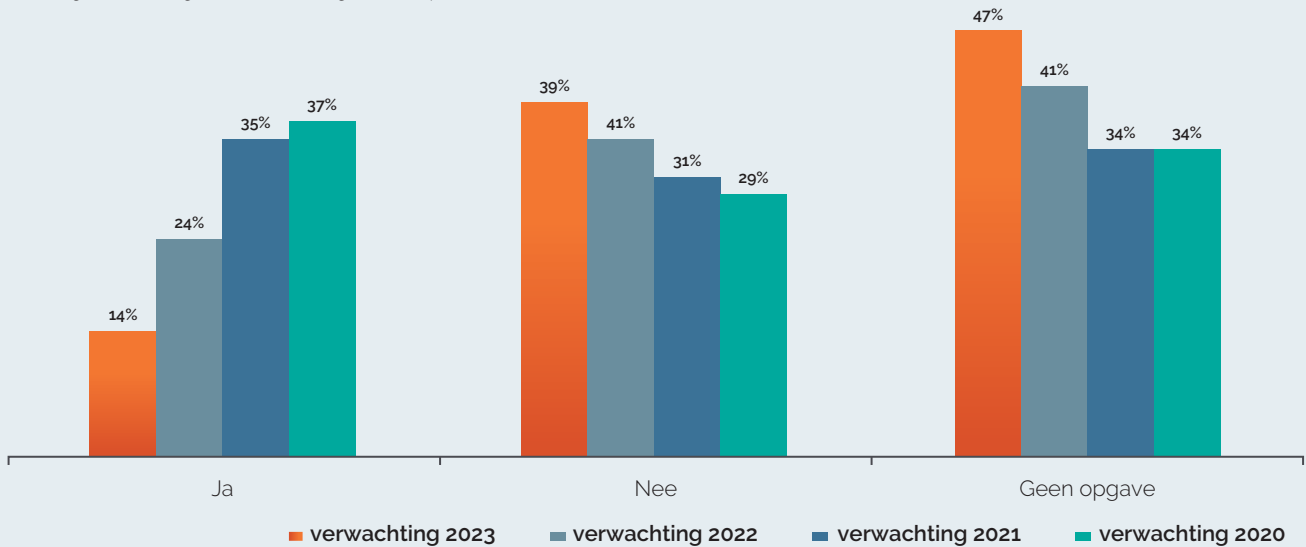
(basis: allen; n=208)



Tabel 25.

Verwachting doorvoeren innovaties voor komend jaar

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

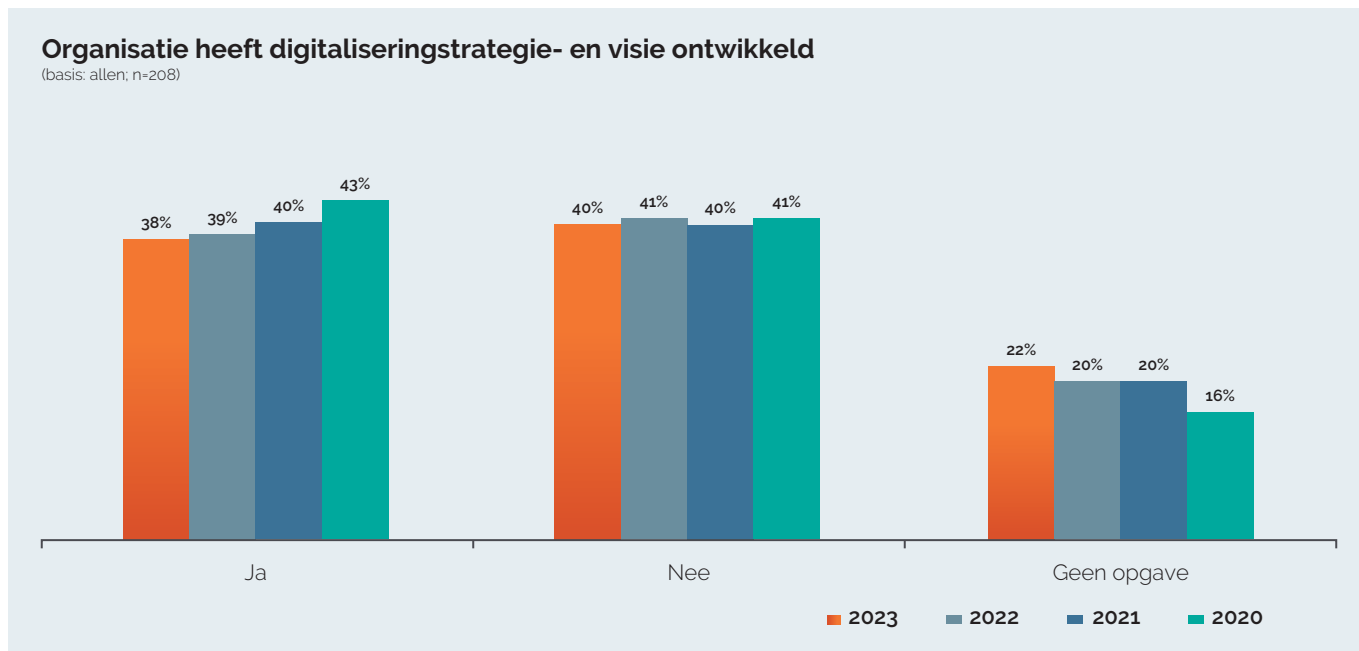


Tabel 26.

Digitalisering

Circa twee op de vijf bedrijven hebben een digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld. Meest genoemd om dit op goede wijze te kunnen ontwikkelen binnen een bedrijf is draagvlak en medewerkers die bereid zijn te veranderen. Ten opzichte van vorig jaar zijn leiderschap skills om digitaliseringstrajecten te leiden belangrijker

geworden. Volgens de bedrijven met een digitaliseringstrategie en -visie zijn er meerdere zaken nodig voor de ontwikkeling hiervan binnen een organisatie. Gemiddeld worden er circa drie van de voorgelegde tien zaken genoemd. De twee meest genoemde laten zich grofweg samenvatten tot een juiste mindset.



Tabel 27.



Tabel 28

3. RESULTATEN & DUIDING

Over de respondenten

Bij de respondenten valt ons op dat in vergelijking met vorig jaar het kleinbedrijf meer was vertegenwoordigd. Dit jaar is dat het middenbedrijf (3 op de 5). Dit kan van invloed zijn op de resultaten. Ook valt op dat ten opzichte van vorig jaar het aantal logistiek managers is gestegen van 13 naar 15%. Hiermee komt het aantal respondenten met een HR- (17%) of logistieke functie dicht bij elkaar. Het grootste aantal respondenten is nog altijd DGA of eigenaar (33%).

HR-thema's

Wat opvalt bij de HR-thema's is dat het thema werving & selectie/arbeidscommunicatie/employer branding/onboarding en thema verzuim/arbeidsomstandigheid/gezondheidsbeleid dit jaar het belangrijkste worden gevonden. Dit laatste stond vorig jaar op plek 1 en dit jaar op 2. Werving & selectie/arbeidscommunicatie/employer branding/onboarding is ook het enige thema dat in 2023 op de ranglijst is gestegen: van plek 3 (2022) naar plek 1 (2023). Mogelijke oorzaak kan worden gevonden in het feit dat er door personeelstekort meer aandacht is voor werving en selectie. Ook is employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie (plek 5) weer teruggekomen in de top 5, ten koste van performance management/functioneringsgesprekken/beoordeling.

De verwachting voor 2024 is zelfs dat die nummer 5 op de ranglijst gaat stijgen. Wellicht dat door het oplopende personeelstekort en vergrijzing wordt ingezien dat behoud van huidig personeel belangrijk is. Wat betreft talentontwikkeling valt echter op dat het belang hiervan enorm is gedaald ten opzichte van 2022; het aantal respondenten dat dit thema noemt, is gedaald van 46 naar 36%. Dit lijkt elkaar tegen te spreken. Juist ontwikkelingsmogelijkheden zijn belangrijk bij employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie.

Onboarding wordt dit jaar veel vaker genoemd. Mogelijk is hier ook een koppeling te leggen met personeelsbehoud. Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie is enorm gedaald: van 34 naar 25%. Mogelijk betekent dit dat bedrijven hun arbeidsvoorwaardenpakket hebben herzien en daardoor dat thema de komende jaren minder belangrijk vinden.

De inrichting van flexibiliteit en wendbaarheid

De verhouding tussen vast en flexibel personeel is ten

opzichte van voorgaande jaren niet veel veranderd: rond de 80% zijn vaste krachten en 20% flexkrachten. Dit geldt voor zowel het klein-, midden- als grootbedrijf. Meer dan de helft van de bedrijven heeft flexibiliteit ingericht op basis van de brede inzetbaarheid van de medewerkers. Opvallend is ook dat meer respondenten deeltijdcontracten aanbieden (31% in 2023 ten opzichte van 23% in 2022).

De verwachting voor 2024 is dat het aantal bedrijven met flexibele werktijden en werkprocessen zal stijgen. Collegiale in- en uitleen van personeel loopt juist terug. Dat is in tijden van krapte opmerkelijk, omdat dit juist wendbaarheid faciliteert.

Vacatures en ontwikkeling van functiegroepen

Het aantal vacatures is in 2023 minder hard gestegen dan in 2022, van 48 naar 41%. Hiervan was 74% vervanging. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er sprake is van veel verloop. Dit zou verklaren waarom werving & selectie/arbeidscommunicatie/employer branding/onboarding het belangrijkste thema van 2023 is. Wellicht is er te weinig focus op employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie, aangezien het percentage hiervoor gelijk is gebleven ten opzichte van 2022 (27%). Dit terwijl dat thema dit jaar weer in de top 5 staat.

Voor het aantal vacatures voor de functie van logistiek medewerker, ICT-medewerker en chauffeur verwachten bedrijven een groei voor 2024. Echter, per saldo is deze groei lager dan de voorgaande jaren. Daarnaast verwachten bedrijven een personeelstekort in 2024 voor die drie functiegroepen. Opvallend is dat vorig jaar de planner nog duidelijk als bedrijfskritische functie werd benoemd, maar dit jaar beduidend minder (van 36 naar 26%, nu op de 3e plek). Ook opvallend is dat er een groei in ICT-medewerkers is voorzien, terwijl IT-vaardigheden als minst belangrijke competentie worden gezien. Wellicht dat IT-vaardigheden vaak nog alleen bij ICT-medewerkers belangrijk worden gevonden in plaats van ook bij andere functies.

Strategisch HR-beleid

Missie en visie

Het aantal bedrijven dat aangeeft een missie en visie te hebben die gekoppeld is aan het HR-beleid is vergelijkbaar met dat van vorig jaar. We zien wat dat betreft een lichte stijging, wat een positieve ontwikkeling is. Twee op de drie

bedrijven heeft een missie en visie vastgesteld. Hiervan heeft 50% strategisch HR-beleid dat daarop is afgestemd, aldus de respondenten.

Net als vorig jaar wordt management gezien als belangrijkste bedrijfskritische functie. Het aantal respondenten dat dit noemt, is zelfs flink gestegen: van 47% in 2022 naar 60% in 2023. Mogelijk komt dit door de hoge respons van DGA's/eigenaren en logistiek managers. Daar waar vorig jaar op de tweede plaats de planner stond, is dat nu de logistiek medewerker. De planner is op de ranglijst zelfs flink gedaald ten opzichte van vorig jaar (van 36% in 2022 naar 26% in 2023). Het aandeel dat bedrijfskritische functies niet in kaart heeft gebracht is gedaald en het aandeel dat het wel gaat doen is gestegen. Dit is een positieve ontwikkeling.

De belangrijkste factor die de aantrekkelijkheid van het bedrijf bepaalt, blijft de werksfeer, aldus de respondenten. De goede naam van het bedrijf (op nummer 2) wordt minder belangrijk gevonden. Dit is interessant, aangezien employer branding met stip op nummer 1 staat bij de HR-thema's.

Salaris wordt minder belangrijk gevonden dan vorig jaar, volgens de respondenten. Mogelijk omdat de salarissen over het algemeen dit jaar al gestegen zijn. Grootste stijgers ten opzichte van vorig jaar zijn: uitzicht op vaste aanstelling (van 29 naar 35%) en mogelijkheid van thuiswerken (van 10 naar 16%).

Beleid gericht op diversiteit, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid

Slechts 9% van de bedrijven heeft alle drie zaken (diversiteitsbeleid, ontwikkelingsbeleid en duurzaam inzetbaarheidsbeleid) vastgelegd. 24% van de bedrijven heeft twee van de drie vastgelegd, 29% heeft een van de drie vastgelegd en 30% heeft geen van de drie vastgelegd. Dit terwijl de helft van de bedrijven zegt een strategisch personeelsbeleid te hebben waar deze drie onderdeel van zouden moeten zijn.

Slechts een op de vijf bedrijven heeft een diversiteitsbeleid vastgelegd, wat gelijk is aan voorgaande jaren. De rest neemt ofwel iedereen aan en heeft het beleid niet vastgelegd, ofwel het thema niet hoog op de agenda staan en vist in dezelfde vijver naar nieuwe werknemers als voorheen. In dat geval is het een gemiste kans. Een diversiteitsbeleid vergroot de kansen op succes bij werving en selectie en het aantrekken van nieuwe medewerkers. Ook is het een kans om de bedrijfscultuur te verbeteren en personeel te behouden (retentie).

Verder staat cultuur op nummer 1 inzake behoud van mensen. Zowel de onderdelen 'leidinggevend' die werken met een diversiteitsdoelstelling' als 'werken met een quotum' zijn in 2023 enorm gedaald qua aandacht. Mogelijk maakt het door het personeelstekort voor het bedrijf niet uit wie er wordt aangetrokken, denk aan open hiring. Laat onverlet dat uit deze cijfers nogmaals blijkt dat de waan van de dag regeert. Van tevoren kritisch bedenken hoe je je teams wilt samenstellen, lijkt minder belangrijk.

De helft van de organisaties heeft een ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd. Dat het belang van het HR-thema talentontwikkeling juist enorm is gedaald ten opzichte van 2022, van 46 naar 36%. Slechts een vijfde is van plan dit volgend jaar wel vast te leggen. Het meest worden persoonlijke ontwikkelingsplannen ingezet. Onboarding en best practices van collega's zijn daarnaast het meest gestegen ten opzichte van vorig jaar.

De helft van de bedrijven heeft geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid vastgelegd, slechts 26% wel. Net als voorgaande jaren worden vooral ergonomische aanpassingen gedaan. Ten opzichte van vorig jaar is het aantal bedrijven met een visie en actief beleid rondom de zogeheten BRAVO-aanpak enorm gedaald (mogelijk omdat organisaties hier al bewust mee bezig zijn), net als het aantal bedrijven met een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit laatste staat echter wel weer op nummer 1 bij het kleinbedrijf. Waarschijnlijk omdat bij een klein aantal medewerkers de impact van vertrekkende medewerkers groter is en er bijvoorbeeld meer actief rekening gehouden moet worden met bijvoorbeeld aankomende pensioneringen.

Het aantal bedrijven dat zijn functie-eisen en arbeidsvoorwaarden heeft aangepast, is wel opvallend gestegen. Waarschijnlijk is dit in lijn met het zoeken naar oplossingen voor personeelstekorten. Overigens is er wel een verschil te zien tussen het klein-, midden- en grootbedrijf. Ook valt op dat aandacht voor training en opleiding in dit verband is gedaald (van 57 naar 44%). Het is een verontrustend beeld dat het verzuimcijfer, dat in de afgelopen jaren sterk is gestegen, gelijk is gebleven. Volgens de respondenten zijn de cijfers gestabiliseerd door met name diverse maatregelen die hun bedrijf genomen heeft en het feit dat er gewoonweg minder mensen ziek zijn geworden. 30% van de bedrijven heeft geantwoord dat het verzuimcijfer gedaald is en bij 19% is het gestegen. Los van de landelijke verzuimgegevens, is het onbekend wat de specifieke oorzaken zijn van het verzuimcijfer in de handel- en logistieke sector. Er lijkt in ieder geval geen koppeling te

zijn met strategisch HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en leeftijdsgericht personeelsbeleid.

Medewerkerscompetenties, digitalisering en innovaties

De belangrijkste competentie voor een medewerker is samenwerken, maar deze is op de ranglijst wel gedaald ten opzichte van voorgaande jaren. Zelfsturendheid en communicatieve vaardigheden zijn dit jaar opvallend gestegen. IT-vaardigheden staat net als vorig jaar onderaan. Het lerend vermogen is ook gedaald ten opzichte van voorgaande jaren en de verwachting is zelfs dat deze competentie in 2024 nog verder gaat dalen. Dit terwijl dit juist competenties zijn die nodig zijn bij veranderingen zoals digitalisering en automatisering.

Een digitaliseringsbeleid komt vaker voor in het midden- en grootbedrijf dan in het kleinbedrijf. Ongeveer twee op de vijf bedrijven hebben een digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld. De meest genoemde voorwaarden om dit goed te kunnen ontwikkelen zijn draagvlak en medewerkers die bereid zijn te veranderen. Echter, beide zijn dit jaar ten opzichte van de voorgaande jaren afgenomen. Ten opzichte van vorig jaar zijn medewerkers die beschikken over voldoende leiderschapsvaardigheden om digitaliseringstrajecten te leiden veel belangrijker geworden (van 19 naar 37%). Het lijkt er op dat de bedrijven met een digitaliseringsstrategie medewerkers met leiderschapsvaardigheden hebben aangetrokken of hieraan hebben gewerkt. 25 procent van de respondenten geeft aan dat het ze verwachten in 2024 digitaliseringsbeleid door te voeren wat het personeelsbeleid zal raken. Bedrijven zonder digitaliseringsstrategie vinden zo'n strategie minder belangrijk en het aantal respondenten wat hier ja op heeft geantwoord is zelfs afgenomen ten opzichte van vorig jaar (van 18 naar 13%).

70% van de bedrijven heeft in 2023 innovaties doorgevoerd die het HR-beleid raken. Meest genoemde innovaties zijn automatisering en digitalisering. Sociale innovaties volgen op de derde plaats. Medewerkers actief betrekken bij HR-beleid, robotisering en kunstmatige intelligentie/AI worden door een kleine minderheid genoemd. Dat is weinig verschil met vorig jaar. Maar de verwachtingen voor 2024 liggen op dat vlak hoog (38 procent).

Opvallend is dat bijna twee derde van de respondenten vindt dat hun organisatie in (meer dan) voldoende mate beschikt over medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol uit te voeren. Dit terwijl

juist het belang van de medewerkerscompetentie innovatie/creativiteit is afgenomen ten opzichte van 2022 (van 21 naar 19%) en niet voorkomt in de top 5 van competenties. Als reden voor innovatie wordt voorbereiding op de toekomst genoemd. Voorgaande jaren werd juist het optimaliseren van processen als belangrijkste reden genoemd.

Nadere duiding van deze cijfers

1. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid en verzuim:

Het verzuim is gedaald door minder ziektegevallen, terwijl we ook zien dat er weinig inzet is op duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Mogelijk komt dat doordat bedrijven veel kortetermijnoplossingen/maatregelen hebben genomen. Verzuim zou juist onderdeel moeten zijn van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

2. Missie/visie en strategisch HR-beleid:

Twee van de drie bedrijven heeft een missie en visie vastgesteld. Hiervan heeft slechts 50% een strategisch HR-beleid dat aansluit op deze missie en visie. Dit is opmerkelijk aangezien een strategisch HR-beleid altijd afgestemd moet zijn op de missie en visie. Daarnaast blijft het blijkaar moeilijk om een missie en visie vast te stellen.

3. HR-thema's:

Er is een verschuiving in de prioriteiten, met een afname van de aandacht voor ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement. Op nummer 5 staat employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie en de verwachting is dat de aandacht voor dit thema in 2024 nog verder gaat stijgen. Dit lijkt elkaar tegen te spreken. Juist ontwikkelingsmogelijkheden zijn belangrijk voor employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie. Het is interessant om te zien dat bedrijven blijkaar het belang van talentontwikkeling niet voldoende (lijken te) zien.

4. Ontwikkeling functiegroepen, bedrijfskritische functies en competenties:

Opvallend is dat vorig jaar de planner nog duidelijk als bedrijfskritische functie werd benoemd, maar dit jaar beduidend minder (van 36 naar 26%, in 2023 op de derde plek) scoort. Ook opvallend is dat er een groei van ICT-medewerkers is voorzien, terwijl IT-vaardigheden als minst belangrijke competentie wordt gezien. Wellicht komt dat doordat IT-vaardigheden vaak nog alleen bij ICT-medewerkers belangrijk worden gevonden, in plaats van ook bij andere functies. Digitalisering als vaardigheid van alle medewerkers op de werkvloer speelt blijkaar nog

geen hoofdrol. Net als vorig jaar wordt management gezien als belangrijkste bedrijfskritische functie. Het thema is zelfs flink gestegen op de ranglijst ten opzichte van van vorig jaar, van 47 naar 60%. Het lijkt er op dat de oorzaak hiervan ligt bij de hoge respons van DGA's/eigenaars en logistiek managers. Ook kan het zijn dat de term bedrijfskritische rol nadere duiding in het onderzoek nodig heeft.

5. Aantrekken van personeel en HR-thema's:

Werksfeer blijft de belangrijkste aantrekkingsfactor. Er is een verminderde belangstelling voor de goede naam van het bedrijf. Dit is interessant, aangezien employer branding met stip op nummer 1 staat bij de HR-thema's. Employer branding is dus het belangrijkste thema, maar de goede naam van het bedrijf die hier onlosmakelijk mee verbonden is, is minder belangrijk.

6. Samenhang tussen diversiteitsbeleid, ontwikkelingsbeleid, en duurzame inzetbaarheid:

Slechts 9% van de bedrijven heeft al deze beleidsaspecten vastgelegd. Dit terwijl de helft van de bedrijven zegt een strategisch personeelsbeleid te hebben. Alle 3 zaken zouden daar onderdeel van moeten zijn. Vraag is dan ook

waar het strategisch personeelsbeleid bij deze bedrijven uit bestaat. Hier blijkt net als vorig jaar een noodzaak te zijn tot een geïntegreerde aanpak: voor deze bedrijven is er werk aan de winkel.

7. Digitalisering en competenties:

IT-vaardigheden staan net als vorig jaar onderaan de ranglijst. Het lerend vermogen is ook gedaald ten opzichte van voorgaande jaren en de verwachting is zelfs dat deze competentie in 2024 nog verder gaat dalen. Dit terwijl beide juist ook de competenties zijn die nodig zijn bij veranderingen zoals digitalisering en automatisering.

8. Innovatie en competenties:

Opvallend is dat bijna twee derde van de respondenten vindt dat hun organisatie in (meer dan) voldoende mate beschikt over medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol uit te voeren. Dit terwijl juist de medewerkerscompetentie innovatie/creativiteit is afgenomen ten opzichte van 2022 (van 21% in 2022 naar 19% in 2023) en niet voorkomt in de top 5 van competenties. En dit ondanks het belang van innovatie/creativiteit in de logistiek.

4. REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Sebastian Piest | Onderzoeker Universiteit Twente

HERIJK DE HR- EN INNOVATIEAGENDA MET DATA EN TECHNOLOGIE

Een lustrum is naast een feestelijke gebeurtenis een goed moment voor reflectie. De centrale vraag was in 2019 "In hoeverre zijn Nederlandse handels- en productiebedrijven bezig met strategisch personeelsbeleid om de continuïteit van de onderneming over vijf jaar te waarborgen?"

Belangrijkste uitdagingen waren krapte, vergrijzing, loonstijgingen, toenemende klanteneisen, prijsconcurrentie. Kansen werden gezien voor digitalisering, automatisering en robotisering. Hiervoor moesten bedrijven tijd, geld en capaciteit gaan investeren in strategisch personeelsbeleid, procesoptimalisatie en sociale innovatie. Inmiddels zijn we vijf jaar verder; wat valt op in de 2023 lustrumeditie? welke ontwikkelingen zien we? Hebben bedrijven hun HR en innovatie agenda's veranderd en meer strategisch gemaakt? Kijkend naar de mate waarin ontwikkelbeleid, digitaliseringstrategie, duurzame inzetbaarheid en diversiteit zijn vastgelegd, dan valt eigenlijk het meeste op dat er geen structurele veranderingen lijken te hebben plaatsgevonden. Het goede nieuws is dat de onderwerpen nog steeds op de agenda staan. Inmiddels is de lijst met uitdagingen, crisissen en transitie gegroeid. Kunnen we met de huidige agenda en inzet de continuïteit voor de komende vijf jaar waarborgen?

Internationaal gezien kunnen we veel leren van Japan, waar een megakrimp van de bevolking plaatsvindt en met vijfjarenplannen wordt gewerkt aan de transitie van de huidige informatiesamenleving (Society 4.0) naar de superslimme informatiesamenleving (Society 5.0). Er wordt hierbij holistisch gekeken hoe mensgerichte inzet van technologie kan bijdragen aan brede welvaart, betere zorg en onderwijs, maar bovenal het vinden van oplossingen voor maatschappelijke problemen.

Handel en logistiek blijft vooral mensenwerk waarbij sociale skills de boventoon voeren. Hoelang kunnen we nog blijven doorgaan met regulier werven en selecteren?

De twijfel uit 2019 met betrekking tot robotisering als antwoord op personeelstekorten lijkt niet weggenomen. Een vacature openen voor een robot is wellicht een stap te ver, maar je kunt vanuit functieanalyse wel gericht kijken hoe technologie mensen productiever kan maken.

Niet alleen de logistiek, maar vooral ook HR laat aanwezige data onbenut. Er wordt vanuit de overheid enorm geïnvesteerd en ingezet op de ontwikkeling van digitale en technische skills. De nieuwe generatie kijkt heel anders naar de wereld om ons heen. Doe hier vooral je voordeel mee en ga samen met data en technologie de HR en innovatie agenda herijken.

Er zijn tal van concrete voorbeelden ontwikkeld in learning communities die zich eenvoudig laten kopiëren, ook voor het MKB. Sluit je aan bij een learning community in je regio en betrek studenten in de zoektocht voor actuele problemen.



HET BELANG VAN AANSTEKELIJK WERKGEVERSCHAP BIJ RETENTIE VAN MEDEWERKERS

Ondanks de teruglopende wereldhandel en de naar beneden bijgestelde economische groeiverwachtingen voor ons land, blijft de schaarste van medewerkers een hoofdpijndossier in veel sectoren. Voor bedrijven in de transportsector is het dus 'alle hens aan dek' en is er aanhoudende zorg over een oplopend ziekteverzuim of een meer dan gemiddeld verloop aan medewerkers. Toch is er in veel sectoren juist sprake van een oplopend langdurig ziekteverzuim. De mentale gezondheid van medewerkers is binnen deze cijfers een belangrijke aanjager van langdurig verzuim. Onder jongere werknemers zien we al tijden dat ze minder honkvast zijn en sneller van baan wisselen. Deze beweging is al een tijdje gaande en de verwachting is dat deze ook zal aanhouden. Dat betekent dat bedrijven in de transportsector moeten nadenken over retentie, hetgeen ook in de survey naar boven komt.

Wat weten we nu van succesvolle retentie maatregelen? In de eerste plaats is het zo dat in een structureel krappe arbeidsmarkt de bedrijfscultuur een belangrijke bron van onderscheidend vermogen creëert. Het is daarom van belang dat een bedrijf weet wat de huidige bedrijfscultuur is en wat gewenste bedrijfscultuur is. In die gewenste bedrijfscultuur moet de medewerker centraal staan. De cultuur moet dus gekenmerkt worden door menselijke warmte. Bij het 'laden' van een dergelijke bedrijfscultuur speelt het management een belangrijke rol. Zelfreflectie van management wordt dan ook een belangrijke competentie voor het bereiken van de juiste bedrijfscultuur. In de tweede plaats is het belangrijk dat een bedrijf de vraag kan beantwoorden: waartoe zijn wij op aarde? We zien al een verschuiving plaatsvinden van het belang van niet-financiële kpi's door onder meer de introductie van CSRD-regelgeving. Maar het hebben van maatschappelijke relevantie (purpose) als bedrijf heeft ook een belangrijke recruitment en retentie kant. We weten dat jonge mensen graag willen werken bij bedrijven met een grote maatschappelijke relevantie. De Amerikaan Joey Reiman heeft in 2014 een boek uitgebracht genaamd 'The Story of Purpose'. In dat boek staat de afbeelding hieronder die zeer relevant is voor de logistieke sector. Op de horizontale as de mate van operationele excellentie. Op de verticale as de mate waarin er sprake is van een mensvriendelijk bedrijfscultuur, door Reiman 'Soulful Excellence' genaamd.



Ook bedrijven in de logistieke sector zullen ernaar moeten streven om in het kwadrant rechtsboven terecht te komen, 'Camelot' genaamd.

In de derde plaats weten we nu meer over instrumenten die werken om medewerkers langer te binden. Er van uit gaande dat de jongere generaties een betere balans tussen werk en privé willen hebben, is het van belang dit te faciliteren.

Maar het gaat verder: een werkgever moet van elke werknemer een goed beeld hebben van zijn persoonlijke drijfveren en ambities, zijn 'bucket list' als het ware. De uitdaging voor de werkgever is dan de bedrijfs-kpi's zo goed mogelijk laten aansluiten op de persoonlijke kpi's. Het zal duidelijk zijn dat dit onderhoud behoeft: de 'bucket list' van een 25-jarige werknemer zal anders zijn dan die van een 55-jarige werknemer.



MUDDLING THROUGH

“Waanzin is steeds opnieuw hetzelfde doen, en dan een verschillende uitkomst verwachten”. Deze quote die wordt toegeschreven aan Albert Einstein kwam bij mij op na het bestuderen van het onderzoek. Net zoals andere jaren zijn de uitkomsten waardevol. Net zoals andere jaren zijn de resultaten herkenbaar. Men worstelt met de factor arbeid en de arbeidsmarkt. In een sector van complexe processen, korte deadlines, hoge volatiliteit, productiviteitsdruk, snelle technologische ontwikkeling blijft de strategische aandacht voor personeel structureel achter. Als het aankomt op personeelsbeleid en handelen, overheerst de korte termijn. Er wordt gekozen om te reageren op problemen. In plaats van ze te voorkomen. Dit klinkt hard. Maar op basis van dit rapport (en die van de voorgaande jaren) wel een te rechtvaardigen conclusie.

We hebben te maken met, langdurige, structurele arbeidsschaarste. Ook bij een afkoelende economie en voortschrijdende technologie. De verwachting in het onderzoek dat de (groei) ontwikkeling van de vacatures iets afneemt, biedt geen soelaas. Deze blijft, ook dan, op recordhoogte. Drie kwart van de bedrijven ervaart een tekort aan arbeidskrachten. Voor 40 procent daarvan is dit de voornaamste belemmering in de bedrijfsvoering. In dit licht is het lonender (effectiever en goedkoper) om in te zetten op werkgeverschap en het zittend personeel, dan om (steeds opnieuw) te investeren in werving & selectie/ arbeidsmarkt-communicatie en onboarding van nieuwe medewerkers. Het onderzoek laat echter het tegenovergestelde zien.

Aandacht voor werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/ employerbranding neemt over de jaren structureel toe. Investeren in zittend personeel via arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid/ ontwikkeling/ talentmanagement/ performance management (om er slechts een paar te noemen) neemt structureel af. Met de wetenschap dat in de sector drie kwart van alle vacatures een vervangingsvraag betreft, laat ik de conclusie aan u.

Om juist om te gaan met de arbeidsmarkt en te kunnen blijven beschikken over talent, moet u de bakens en uw prioriteiten verzetten. Op alle niveaus moet u inzetten op

werkgeverschap. Dit geldt voor salaris, voor overige arbeidsvoorwaarden, voor ontwikkeling, voor duurzame inzetbaarheid. Maar ook voor elementen die in sector weinig prioriteit blijken te hebben zoals diversiteit en beleidsinnovatie. Zaken die juist extreem belangrijk zijn voor medewerkers om zichzelf te herkennen, zich thuis te voelen en gezien te worden. Bij Olympia onderscheiden wij daarom in de arbeidsrelatie drie niveaus die allemaal geraakt moeten worden. Bovendien vertaalt investeren in werkgeverschap zich direct naar waarde voor werving & selectie. Met mes snijdt dus aan twee kanten. Het vraagt wel moed om te breken met wat gewoonte is geworden.

Voor zij die blijven doen wat ze al jaren doen. Zij kunnen moed putten uit de quote van Winston Churchill over het omgaan met moeilijke omstandigheden “The English know how to make the best of things. Their so-called muddling through is simply skill at dealing with the inevitable.” Dat is heel lang een hele werkbare strategie gebleken. Maar of dat blijft werken?



“INVESTEER IN DE SOCIALE COMPONENT; HET BETAALT ZICH TERUG!”

De Coronapandemie en de gevolgen van de Russische inval in de Oekraïne hebben de logistieke sector flink op de proef gesteld. Er is veel extra inzet en energie van medewerkers gevraagd in 2021 en 2022. Hetzij vanwege het opvangen van de plotselinge uitval van collega's, of vanwege de extreme capaciteitsvraag waar de meeste logistieke bedrijven in die periode zijn geconfronteerd. Dit Niet zonder gevolg. Het heeft onder meer geleid tot een hoger en ook gemiddeld langduriger ziekteverzuim, zoals blijkt uit de ABN AMRO Welzijnsmonitor van 2023.

De huidige afkoeling van de mondiale en Europese economie heeft de markt in 2023 enigszins normaliseert. Afnemende wereldhandel, en daardoor lagere capaciteitsvraag is merkbaar. Dit heeft werknemers en de arbeidsmarkt als geheel enige lucht gegeven. Dit wordt bevestigd in onderzoeksresultaten van het rapport Mens en Werk van dit jaar.

De structurele arbeidsmarkt blijft echter krap en ook dat is in de onderzoeksresultaten van 2023 terug te zien. De komende jaren is de uitstroom door vergrijzing hoger dan de instroom. Die instroom is bepalend voor tijdige vervanging van de uitstroom, en het opvangen van een groeiende vraag naar veranderende vaardigheden binnen logistieke bedrijven. Nodig om verdere digitalisering (ICT) en de vraag naar innovatieve logistieke concepten in te vullen. Alles om de efficiëntie van ketens verder te optimaliseren.

Duurzaamheid is een thema dat in toenemende mate een rol van betekenis heeft bij de keuzes van de komende generatie. Voor wie, en voor wat voor soort bedrijf wil ik werken? Op welke wijze draagt het bedrijf serieus bij aan het terugbrengen van de voetafdruk van zijn activiteit. Employer branding is één van de onderscheidende factoren die voor nieuwe werknemers de doorslag kan geven in het kiezen voor een baan. Vreemd genoeg zien we dat in de onderzoeksresultaten van 2023 niet echt significant terugkomen. Gezien de Europese Fitfor55 ambities en de vertaling hiervan in wet- en regelgeving (ESG, CSRD) ben ik overtuigd van het potentiële voordeel op de arbeidsmarkt voor ondernemers die zich hierop ook echt vanuit een intrinsieke motivatie voor willen inzetten.

Verzuim, arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid zijn de belangrijkste thema's voor 2024. Aandacht voor de

werknemer, blijkt uit het onderzoek, is een verbeterpunt. Investeren in persoonlijke ontwikkeling, zowel in budget als ook tijd, en sociale innovaties die bij kunnen dragen aan een positieve werksfeer bieden nog veel potentie blijkt uit het onderzoek.

Voldoende redenen om te blijven investeren in de sociale component; het betaalt zich terug!



5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Wat zou je anders doen als je weet dat je over tien jaar met 40% minder personeel hetzelfde werk moet verrichten? Welke stap kun je dan vandaag het best zetten? De tijden veranderen en zo ook de omgeving van bedrijven in de handel en logistiek. Welke stappen het meest voor de hand liggen zetten we – naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek – in dit hoofdstuk op een rij. De volgende aanbevelingen van vorig jaar blijven gelden:

1. Een turbulente tijd – waarin veel verandert ten aanzien van werk – vraagt om prioritering van strategisch HR-beleid in iedere organisatie, groot en klein.
2. Draag actief zorg voor de wendbaarheid van werknemers, voer bewust ontwikkelingsbeleid voor medewerkers en investeer in coaching, talentontwikkeling en scholing.
3. Verlaag het ziekteverzuim door in te zetten op gezond en veilig werken, beleid gericht op het voorkomen van fysieke belasting en beleid voor duurzame inzetbaarheid. En voer leeftijdsgericht HR-beleid, relevant voor jong en oud, in voor duurzaam behoud van personeel.
4. Zorg voor een wendbare organisatie door het vergroten van de flexibiliteit van het personeel en onderlinge kennisuitwisseling met samenwerkingspartners in bedrijfsleven en onderwijs.
5. Implementeer sociale innovaties samen met innovaties op de werkplek en betrek medewerkers tijdig bij toepassingen van technologieën op de werkvloer.

Dit jaar voegen we daar de volgende aanbevelingen aan toe:

1. Ontwikkel een geïntegreerde aanpak waarin diversiteitsbeleid, ontwikkelingsbeleid en duurzame inzetbaarheid naadloos samenkomen en gekoppeld zijn aan de missie en visie van de organisatie.
2. Stem de employer branding af op de werkelijke werkomgeving, zodat je als werkgever aantrekkelijker wordt voor potentiële medewerkers en het huidige personeel om te blijven en je een eerlijk verhaal vertelt en verwachtingen waarmaakt.
3. Benadruk de waarde van ontwikkeling van personeel voor een betere employee experience en betrokkenheid van huidige werknemers en richt die ontwikkelingsmogelijkheden goed in.
4. Leg meer nadruk op het ontwikkelen van innovatie- en creativiteitscompetenties, vooral omdat innovatie cruciaal is in de handel en logistiek.

5. Investeer in meer kennis over bedrijfskritische functies, de sleutelposities die bepalend zijn voor het toekomstige succes van je organisatie, hoe je die kunt definiëren en leg van daaruit de koppeling met de strategische personeelsplanning.
6. Investeer in de onderlinge samenwerking tussen de HR-verantwoordelijke en de logistiek leidinggevendenden (wisselwerking tussen beleid en praktijk op de werkvloer).
7. Blijf wendbaar door o.a. te focussen op de flexibiliteit van medewerkers en autonomie in het werk (waar mogelijk) te faciliteren. Zo kan het aanbieden van deeltijdcontracten en flexibele werktijden verder worden uitgebreid. Collegiale in- en uitleen kan ook een krachtig middel zijn om fluctuaties in het aanbod van werk op te vangen en om medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen binnen een andere omgeving/functie.
8. Koppel het beleid gericht op het behoud van personeel aan leeftijdsgericht HR-beleid, het ziekteverzuimbeleid en het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze verbinding is essentieel voor een lange termijn-HR-agenda.
9. Werk samen met andere bedrijven, met onderwijsinstanties of sluit je aan bij community's om te leren van elkaar en kennis op te blijven doen in een snel veranderende omgeving.
10. Een goede werksfeer bestaat uit goede samenwerking, een open en benaderbare cultuur, zelfstandigheid, heldere communicatie aan iedereen en waardering en ontwikkeling van medewerkers. Belangrijke factoren om aandacht aan te besteden in zowel het aantrekken van nieuwe medewerkers als het personeelsbehoud.
11. Kijk eens in je wervingsbeleid naar de landelijke belangrijkste factoren voor werkzoekenden. Dit zijn een goed salaris, zelfstandigheid, een vast contract, goede werksfeer, de inhoud van het werk, een acceptabele reistijd, mogelijkheid tot thuiswerken, uitdaging in het werk, een acceptabele werkdruk, afwisseling in het werk en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

Tot slot

Tot slot geven we vanuit dit onderzoek wat tips mee aan bedrijven die nu iets willen doen aan de personeelstekorten:

- Besteed onder het mom 'iedereen aan het werk' aandacht aan nieuwe doelgroepen, differentiatie in teams, diversiteit en inclusie op de werkvloer,

leeftijdsggericht en generatiegericht management en ga uit van de werkzoekende bij het werven & onboarden van nieuwkomers.

- Richt het werkproces slimmer in door, waar mogelijk, bedrijfsprocessen te automatiseren / te digitaliseren en besteed aandacht aan het tijdig bijscholen / omscholen van de medewerkers. Experimenteer samen met collega's met de toepassingen van AI (Artificial Intelligence) en wees nieuwsgierig naar de mogelijkheden die dat biedt.
- Breng impact van technologie op taken in beeld: meer en andere vakkennis en IT vaardigheden zijn nodig. Breng impact op taken in beeld: meer en andere vakkennis en IT vaardigheden zijn nodig.
- Maak een te volgen pad/ beslisboom tot aan 2030 met de mens (impact op taken, skills, arbeidsomstandigheden e.d.) als vaste component daarin.
- Draag zorg voor voldoende kennis en kunde in de organisatie op het gebied van (coachend) leiderschap, veranderingsmanagement, transitie onderwerpen zoals verduurzaming en digitalisering, diversiteit, cultuur en sociale innovatie.

COLOFON

Dit is een uitgave van evofenedex,
Uitgave november 2023

Commercieel contact

Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
S.nieuwenhuizen@evofenedex.nl

Auteurs

Marinke Roebersen
Yvonne van Waaij
Manue Azoulay

Reflecties

Sebastian Piest, Universiteit Twente
Han Mesters, ABN AMRO
Steven Gudde, Olympia
Bart Banning, ABN AMRO

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

