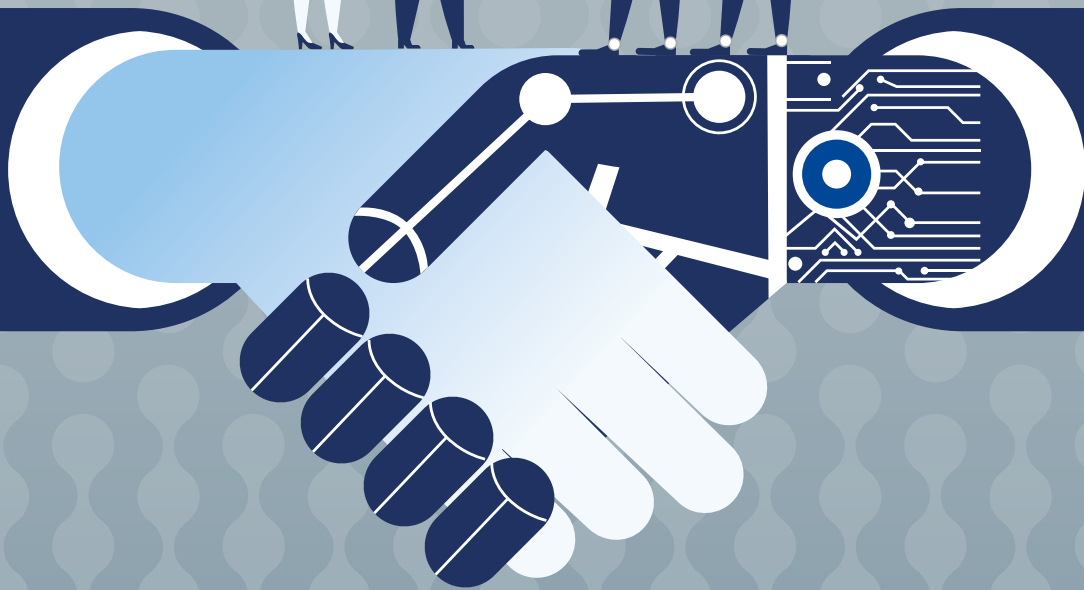


ONDERZOEKSRAPPORT

'De inzet van strategisch personeelsbeleid bij Nederlandse handels- en productiebedrijven'



Personeelstekort een toenemend probleem voor Nederlandse handels- en productiebedrijven

INHOUDSOPGAVE

1	PERSONEELSTEKORT TOENEMEND PROBLEEM VOOR NEDERLANDSE HANDELS- EN PRODUCTIEBEDRIJVEN	3
2	ENQUÊTERESULTATEN	4
3	DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	9
4	CONCLUSIE	12

1 PERSONEELSTEKORT TOENEMEND PROBLEEM VOOR NEDERLANDSE HANDELS- EN PRODUCTIEBEDRIJVEN

Doordat de economie op volle toeren draait, hebben steeds meer bedrijven last van een tekort aan personeel. Ook op de logistieke arbeidsmarkt zijn de krapte en de loonstijgingen voelbaar. Combineer dit met trends, zoals digitalisering, robotisering en toenemende klanteisen als een snelle en goedkope bezorging, en al gauw wordt duidelijk dat ondernemingen alle zeilen moeten bijzetten om de continuïteit van de onderneming te waarborgen en aan klantverwachtingen te blijven voldoen. Ze zijn genoodzaakt om meer tijd, geld en capaciteit te steken in strategisch personeelsbeleid, in een gestroomlijnd logistiek proces en in sociale innovatie.

Aanleiding

Flexibilisering en afnemende loopbaanzekerheid door een veranderende maatschappij, plus zaken als mechanisering, zijn net zo actueel en relevant als krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing. Het werven en behouden van goed, gemotiveerd en vitaal personeel én het op peil houden van hun kwaliteit, is voor Nederlandse ondernemingen van essentieel belang. Uit onderzoek blijkt dat dit ook een grote zorg is. Om de komende jaren concurrerend te kunnen zijn - en blijven - moet er meer aandacht komen voor strategisch personeelsbeleid.

Onderzoeksdoelstelling

Met het onderzoek willen evofenedex en ABN AMRO inzicht krijgen in de wijze waarop handels- en productiebedrijven de aankomende vijf jaar omgaan met de veranderende arbeidsmarkt.

Centrale vraag

De centrale vraag voor het onderzoek luidt: "In hoeverre zijn Nederlandse handels- en productiebedrijven bezig met strategisch personeelsbeleid om de continuïteit van de onderneming over vijf jaar te waarborgen?".

Respondenten

In totaal hebben 219 respondenten in augustus 2019 het onderzoek afgerond. Een kwart van de ondervraagden is directeur-grotaandeelhouder (DGA), ruim een vijfde logistiek manager en ongeveer één op de zes is HR-manager. Meest vertegenwoordigde branches zijn groothandel, vervoer en opslag en industrie. Zuid-Holland en

Noord-Brabant zijn in verhouding het meest vertegenwoordigd als vestigingsregio's. Ruim één op de zes respondenten is werkzaam bij het kleinbedrijf (tot tien medewerkers), twee derde bij het middenbedrijf (11 – 200 medewerkers) en een vijfde bij het grootbedrijf (200+). In de totaliteit is er sprake van een goede spreiding qua verschillende functies, branches, bedrijfsgroottes en vestigingsregio's, waardoor de response een goede afspiegeling is van de totale doelgroep.

Strategisch personeelsbeleid

Strategisch personeelsbeleid is een instrument dat helpt om ondernemingsdoelstellingen te behalen. Uitgangspunt is dat het beleid aansluit bij de visie en missie van het bedrijf. Door middel van strategisch personeelsbeleid kunnen bedrijven, op het gebied van personeel, 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 hiermee proactief kunt omgaan. Voorbeelden van strategisch personeelsbeleid zijn nieuwe manieren van werving en selectie, het bij- en omscholen van personeel (wat leidt tot duurzame inzetbaarheid), digitalisering, automatisering, robotisering, het aanpassen van arbeidsvoorwaarden en employer branding.

Rapportopbouw

In dit rapport geven we de onderzoeksresultaten weer in hoeverre deze bedrijven momenteel - en in de aankomende vijf jaar - bezig zijn met strategisch personeelsbeleid. Allereerst beschrijven we in hoofdstuk twee de onderzoeksresultaten van de enquête waaraan 219 bedrijven meededen. Ervaren zij personeelstekorten, of maken zij al gebruik van oplossingen, zoals robotisering of duurzame inzetbaarheid? In hoofdstuk drie geven we concrete aanbevelingen voor handels- en productiebedrijven. Als laatste sluiten we dit rapport af met een conclusie.

We hopen dat dit rapport u informatie en inspiratie geeft voor de inzet van strategisch personeelsbeleid, zodat uw onderneming ook op lange termijn succesvol is en blijft.

2 ENQUÊTERESULTATEN

Personeelstekort heeft een negatief effect op de omzet, het veroorzaakt hoger verzuim, stress en burn-out bij het huidige personeel. Ook verhoogt het de kans op risicovolle situaties in het bedrijf. Dat blijkt uit het arbeidsmarktonderzoek van Evofenedex en ABN AMRO, waaraan 219 Nederlandse bedrijven meededen. Het thema was in hoeverre zij strategisch personeelsbeleid inzetten om de continuïteit van de onderneming over vijf jaar te waarborgen.

Vacatures

Bijna driekwart van de bedrijven heeft op het moment van het onderzoek (augustus 2019) één of meer vacatures openstaan. Gemiddeld beslaan de openstaande vacatures bij de bedrijven 5,6 procent van het totale personeelsbestand. Het duurt gemiddeld ruim drie maanden om een vacature in te vullen. Hoe hoger het gevraagde opleidingsniveau, hoe langer het duurt de vacature te vervullen. Vacatures voor universitair- en hbo-opgeleid

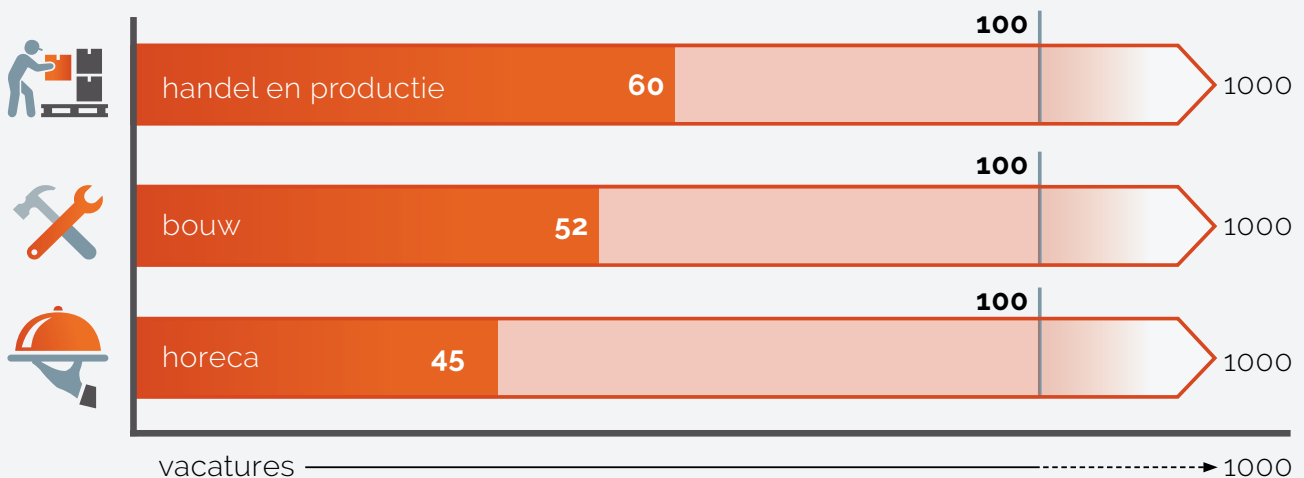
personeel staan gemiddeld bijna vier maanden open voordat ze worden ingevuld. Bij 'mbo-vacatures' is dat bijna drie maanden en voor ongeschoold personeel duurt het gemiddeld ruim twee maanden voordat vacatures zijn ingevuld. Doorgaans heeft het kleinbedrijf meer tijd nodig om vacatures op alle opleidingsniveaus in te vullen dan middelgrote en grote bedrijven.

Ruim de helft van de ondervraagden ervaart minimaal enigszins de negatieve effecten van personeelstekorten en nog eens een derde ervaart - meer dan gemiddeld - negatieve effecten van personeelstekort. Omzetverlies wordt als grootste negatieve effect van het personeelstekort gezien.

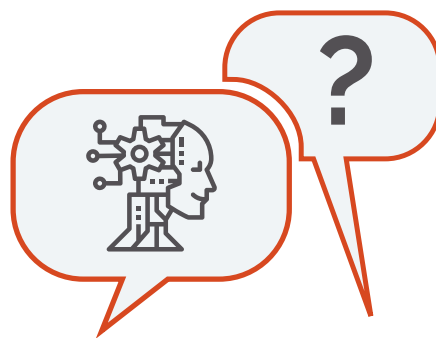
Vast-flex verhouding

De ondervraagde bedrijven hebben veel vaste medewerkers in dienst, namelijk vier op de vijf medewerkers. De bedrijven geven aan dat per saldo het aantal flexwerkers de afgelopen jaren is gestegen. Voor de

Bij handels- en productiebedrijven zijn op dit moment bijna 60 vacatures op 1000 banen niet in te vullen door de krapte op de arbeidsmarkt. Ter illustratie: dit is meer dan in de bouw (52 vacatures op 1000 banen) en in de horeca (45 vacatures op 1000 banen). Dat blijkt uit het onderzoek 'De inzet van strategisch personeelsbeleid bij Nederlandse handels- en productiebedrijven' dat wij samen met ABN AMRO hebben uitgevoerd onder 219 bedrijven. De personeelstekorten raken zowel de HR- als de logistiek professionals in hun functie en zorgen voor nadelige effecten, zoals omzetverlies en risicovolle situaties binnen het bedrijf.



Personeelstekorten bij handels- en productiebedrijven groter dan in de sectoren horeca en bouw (onderzoek Mens&werk in de logistiek 2019).



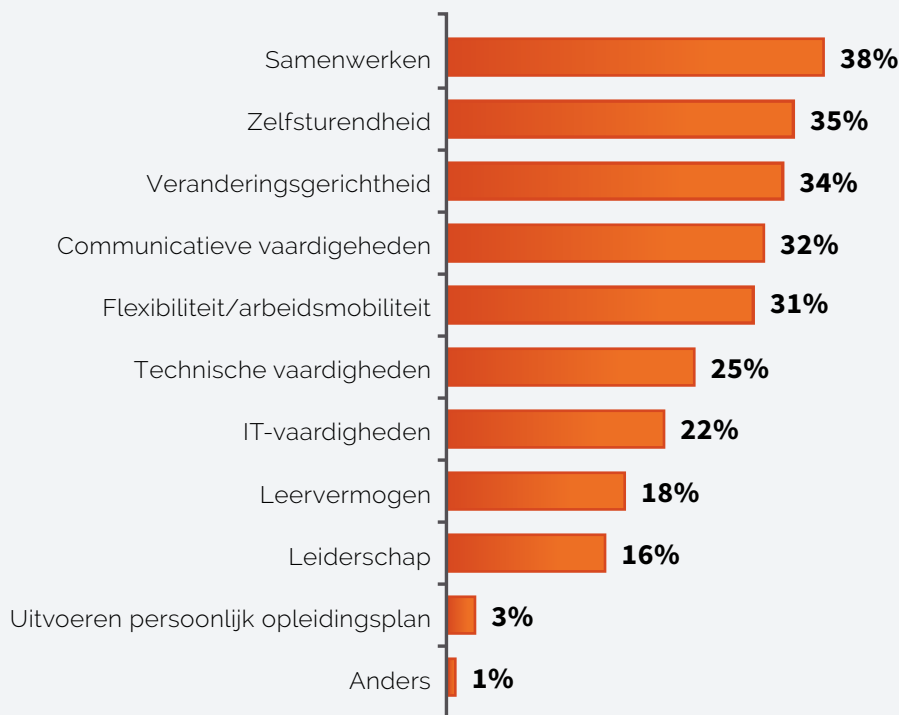
Twijfel

De personeelstekorten zijn structureel van aard en daarom is vooral innovatie nodig. Ongeveer de helft van de bedrijven denkt dat robotisering een reële oplossing kan zijn om personeelstekorten op te vangen. Zij geven aan dat **robotisering** kansen biedt, omdat het leidt tot efficiency en nieuwe functies. Echter, concrete stappen worden nog niet gezet, omdat **bedrijven de toegevoegde waarde nog niet kunnen inschatten**. Ook een gebrek aan kennis en geld worden aangegeven als reden. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat meer dan de helft van de bedrijven geen plannen heeft om te robotiseren.



Belangrijker wordende kennis en vaardigheden komende 3 - 5 jaar

(basis: allen)



nabije toekomst zien meer respondenten een stijging dan een daling van het aandeel flexwerkers. Voor de verre toekomst wordt er vaker een stijging verwacht.

Ontwikkeling in personeel

Uit het onderzoek blijkt dat het moeilijk is de jonge generatie (15 tot 34 jaar) aan het bedrijf te binden. De leeftijdscategorie van 25 tot 34 jaar kent het hoogste verloop binnen de ondervraagde bedrijven. Bedrijven

verwachten dat het aandeel mbo- en hbo-geschoold personeel de komende drie tot vijf jaar het meest zal stijgen binnen het totale personeelsbestand. Per saldo (aandeel dat groei verwacht minus aandeel dat krimpt verwacht) wordt verwacht dat de logistiek medewerkers, zoals heftruckchauffeurs, laders en lossers, orderpickers en expeditiemedewerkers, de functiecategorie is met de sterkste groei in de komende drie tot vijf jaar. Chauffeurs volgen in dit verband op enige afstand op de tweede plaats.

Ruim een kwart van de bedrijven verwacht dat het aandeel buitenlanders binnen de Europese Unie (EU) de komende drie tot vijf jaar het meest zal stijgen. Ook denkt twintig procent van de bedrijven dat het aandeel Nederlandse medewerkers in deze periode zal stijgen en elf procent van de bedrijven denkt dat het aandeel buitenlandse medewerkers van buiten de EU zal toenemen.

Aantrekken personeel

Volgens bijna de helft van de ondervraagde bedrijven zal het de komende drie tot vijf jaar meer moeite gaan kosten personeel aan te trekken. Vrijwel niemand verwacht dat het aantrekken van personeel de aankomende jaren minder moeite zal gaan kosten. Ruim driekwart van de respondenten denkt dat de categorie van 25 - 34 jarigen de komende drie tot vijf jaar het moeilijkst aan te trekken is. Dit is tegelijkertijd ook de groep die het moeilijkst te behouden is. Verder ziet bijna de helft van de respondenten logistieke bedrijven als grootste concurrent voor het aantrekken van personeel. Op grote afstand volgen industriële bedrijven als mogelijke concurrent.

Vaardigheden

De respondenten denken dat zachte vaardigheden van medewerkers de komende drie tot vijf jaar steeds belangrijker gaan worden. Samenwerken, zelfsturendheid, veranderingsgerichtheid, communicatieve vaardig-

heden en flexibiliteit/arbeidsmobiliteit, worden hierbij het meest genoemd. Technische en IT-vaardigheden volgen daarna op ruime afstand. Dit ligt in lijn met de andere uitkomst van het onderzoek waaruit blijkt dat bedrijven momenteel nog nauwelijks bezig zijn met robotisering.

Grootste zorg

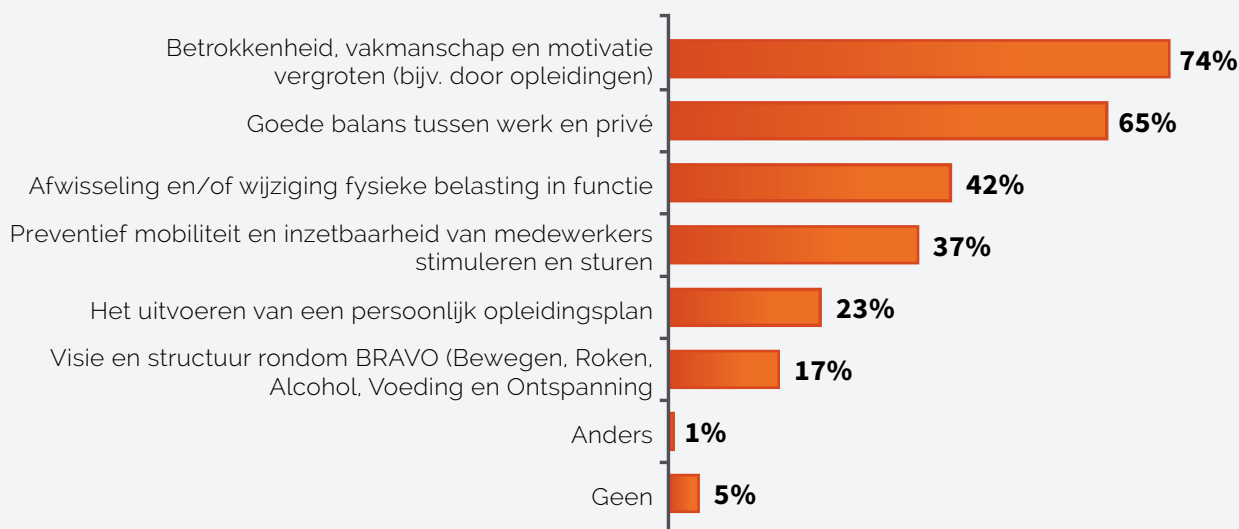
De grootste zorg of ook wel belemmering voor het vinden van personeel voor de handels- en productiebedrijven is veruit het tekort aan mensen met de juiste opleiding en competenties, op grote afstand gevolgd door de aantrekkelijkheid van het werken in de logistiek. Handels- en productiebedrijven zien hun eigen rol bij het oplossen van personeelstekort als belangrijk. Naast het eigen bedrijf, wordt het onderwijs in verhouding het meest genoemd als de partij die een belangrijke rol speelt bij de oplossing van het personeelstekort. De overheid en uitzendbureaus volgen op korte afstand.

Duurzame inzetbaarheid

Uit dit onderzoek blijkt dat duurzame inzetbaarheid van personeel kan bijdragen personeelstekorten, tijdelijk door verzuim of permanent door vertrek, tegen te gaan. Met duurzame inzetbaarheid wordt de mate bedoeld waarin werknemers hun werk kunnen uitoefenen, nu en in de toekomst, zowel binnen als buiten de huidige organisatie, in hun huidige of in een andere functie. De wijze waarop de bedrijven dit het meest bewerkstelligen, is door het

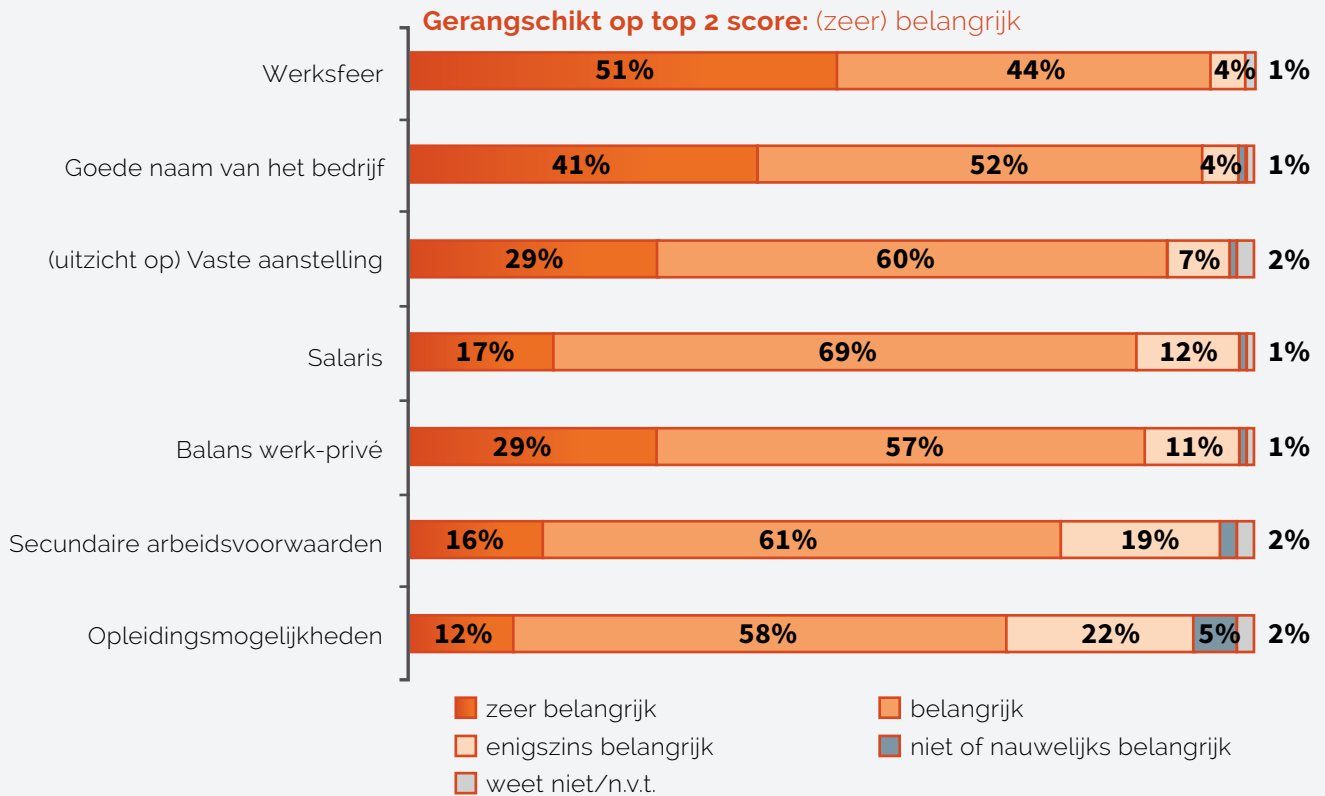
Wijze waarop aan duurzame inzetbaarheid personeel wordt gewerkt

(basis: allen)



Mate van belang voor aantrekkelijkheid werkgever

(basis: allen)



vergroten van betrokkenheid, vakmanschap en motivatie en door het aanbieden van een goede balans tussen werk en privé. Verder spelen de afwisseling en/of wijziging van de fysieke belasting tijdens de werkzaamheden een substantiële rol, net zoals preventie van ziekteverzuim in plaats van achteraf handelen. Een kwart van de bedrijven richt zich hierbij ook op het uitvoeren van een persoonlijk opleidingsplan.

Externe werving

Ongeveer twee derde van de bedrijven neemt personeel aan met een afstand tot de arbeidsmarkt. In verhouding gaat het daarbij het vaakst om re-integratietrajecten (22 procent), personeel uit het buitenland (18 procent) en statushouders (11 procent).

Voor de aantrekkelijkheid van een werkgever vinden de bedrijven veel verschillende zaken belangrijk. De werksfeer, de goede naam van het bedrijf en (uitzicht) op een vaste aanstelling, scoren in dit verband het hoogst.

De bedrijven geven aan dat zij denken dat de pensioenregeling de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde is voor nieuwe medewerkers. Op grote afstand volgen de voorwaarden parttime werken en reiskostenvergoeding.

Het oordeel over de mate waarin het bedrijf investeert om voldoende medewerkers voor de logistieke organisatie te kunnen blijven aantrekken, komt gemiddeld uit op een 6,8. Enerzijds een ruime voldoende, anderzijds een gemiddelde dat voldoende ruimte, en misschien wel noodzaak, biedt voor verbetering.

Scholing

Op het moment van ondervragen had gemiddeld 38 procent van het personeel in de afgelopen twaalf maanden een opleiding en/of cursus gevolgd. Bij de overgrote meerderheid van de ondervraagde bedrijven is er geen eigen opleidingsbudget per medewerker. In de gevallen dat dit budget er wel is, is het voor medewerkers niet verplicht het budget op te maken binnen een bepaalde periode. Leren in de praktijk en het volgen van externe



Eigen rol

Ongeveer de helft van de ondervraagde bedrijven is van mening dat zij **zelf verantwoordelijk zijn voor het oplossen van personeelstekorten**. Daarbij vinden deze respondenten dat hun bedrijf op dit moment onvoldoende investeert om personeel te werven en te behouden. Bedrijven die zeggen dat ze wel voldoende investeren in personeelwerving, leggen de verantwoordelijkheid voor het oplossen van personeelstekorten eerder neer bij het onderwijs of de overheid.

Inzicht

Een conclusie uit het onderzoek is dat zowel de HR-manager als de logistiek manager verwachten dat de personeelstekorten in de nabije toekomst blijven oplopen. Zij ervaren de negatieve effecten van de huidige arbeidsmarkt, zowel in de zoektocht naar nieuw personeel als op de werkvloer. Door te **investeren in strategisch personeelsbeleid**, zoals duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het aannemen van personeel met afstand tot de arbeidsmarkt, robotisering en goed werkgeverschap, kunnen de grootste uitdagingen deels worden weggenomen. Zo kunnen bedrijven omzetverlies en risicovolle situaties door onvoldoende gekwalificeerd personeel beperken. Dit boekje geeft inzicht en tips over mogelijke oplossingen voor jouw bedrijf.



cursussen zijn de meest genoemde vormen van (bij) scholing van het personeel. Learning on the job is vaker verplicht. Het volgen van externe cursussen gebeurt vaker op vrijwillige basis.

Robotisering en digitalisering

Driekwart van de bedrijven maakt nu nog weinig gebruik van de mogelijkheden van robotisering. Ruim de helft van de bedrijven heeft geen plannen om robotisering in de nabije toekomst in te zetten. Naarmate het bedrijf kleiner is, ligt dat percentage hoger. Interne discussie over de toegevoegde waarde van robotisering wordt het meest genoemd als reden waarom er nog geen verdere stappen zijn gezet.

Bijna twee derde van de respondenten is wel van mening dat robotisering een positief effect kan hebben op de bedrijfsvoering. Hierdoor kunnen we aannemen dat de interne discussie gevoed wordt vanuit andere afdelingen dan die van de respondenten. Robotisering biedt volgens

de respondenten kansen, omdat het leidt tot meer efficiency en tot nieuwe functies en omdat het kan bijdragen aan de oplossing van personeelstekorten. Een minderheid is van mening dat robotisering arbeidsplaatsen gaat kosten.

In bijna driekwart van de bedrijven zijn digitaliseringslagen gemaakt. Deze hebben het meest betrekking op het digitaal verwerken van orders en op het leveren van digitale data aan klanten, logistiek dienstverleners en de douane (indien van toepassing). Digitaliseringslagen waarmee data worden gebruikt voor analyse en voorspellingen komen minder frequent voor. Hier valt dus nog veel terrein te winnen.

3 DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

Op basis van onze bevindingen in de vorige hoofdstukken, presenteren we een drietal aanbevelingen voor handels- en productiebedrijven in Nederland:

1 Neem eigen rol serieus als schakel bij personeelstekort

Bedrijven geven zichzelf gemiddeld een 6,8 als het gaat om hun investering in het oplossen van personeelstekorten. In de basis is dit een voldoende, maar de vraag is of dit cijfer hoog genoeg is om een structureel probleem op te lossen. We adviseren een proactieve houding aan te nemen bij het zoeken naar en het inzetten van oplossingen voor personeelstekorten om het bedrijf toekomstbestendig te maken.

2 Investeer meer in personeel om ze te vinden, binden en benutten

Voor de aankomende jaren wordt verwacht dat het steeds moeilijker wordt om goed personeel in de leeftijdscategorie 15 tot 34 jaar én met hbo-niveau te vinden. Het is belangrijk om goed kwalitatief personeel te vinden, te binden en te benutten. Door te investeren in duurzame inzetbaarheid, zoals in bij- en omscholing, in een persoonlijk opleidingsplan en in betrokkenheid en motivatie, zijn goede medewerkers langer te behouden en nieuwe medewerkers gemakkelijker aan te trekken.

3 Besef dat robotisering misschien toegankelijker is dan gedacht

Veel bedrijven zien de toegevoegde waarde van robotisering als het gaat om efficiency, om nieuwe functies of om het oplossen van personeelstekorten. Echter blijkt dat wanneer zij kansen zien, er intern nog vaak discussie is over de toegevoegde waarde. Het is aan te raden de mogelijkheden die het (deels) robotiseren van processen biedt voor het eigen bedrijf, goed uit te zoeken. Want ook voor het mkb zijn de mogelijkheden steeds toegankelijker.

In de rest van dit hoofdstuk geven we meer achtergrondinformatie bij deze aanbevelingen.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Uit onze enquête over de inzet van strategisch personeelsbeleid blijkt dat bij handels- en productiebedrijven op dit moment bijna 60 vacatures op 1000 banen niet in te vullen zijn door de krapte op de arbeidsmarkt. Ter illustratie: dit is meer dan in de bouw (52 vacatures op 1000 banen) en in de horeca (45 vacatures op 1000 banen). Deze opstaande vacatures raken zowel de HR- als de logistiek professional van handels- en productiebedrijven.

Het grootste personeelstekort ligt bij de functies logistiek medewerker en chauffeur. Het tekort aan personeel zorgt voor nadelige effecten voor de bedrijven, zoals omzetverlies en risicovolle situaties. Als gevolg van personeelstekorten blijkt dat bedrijven daardoor eerder delen van het logistieke proces uitbesteden, zoals transport.

De Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) gaat in per 1 januari 2020 en heeft als doel vaste contracten aantrekkelijker te maken door onder andere flexcontracten duurder te maken. Werkgevers die veel flexibele werkvormen (contracten voor bepaalde tijd en uitzendkrachten) binnen hun bedrijf inzetten, gaan daardoor hogere kosten betalen. Daarnaast is het de verwachting dat door het tekort aan personeel (logistiek medewerkers en chauffeurs) de personeelskosten ook verder zullen oplopen. Daardoor is een goede strategische personeelsplanning extra belangrijk, waarbij deze strategie zowel gericht moet zijn op het behoud van personeel als op het aantrekken van nieuw personeel. Zeker aangezien de bedrijven hebben aangegeven dat zij verwachten in de nabije toekomst meer flexkrachten in te zetten. Deze verwachting zal dus mogelijk leiden tot nog hogere personeelskosten.

Verder blijkt uit het onderzoek dat verwacht wordt dat het aandeel buitenlands personeel van binnen de EU binnen de periode van drie tot vijf jaar zal stijgen. Hierbij is het van belang dat bedrijven kennis nemen van alle verplichtingen die voortvloeien uit de implementatie van de Europese detachingsrichtlijn, waardoor bij detachering gelijk loon voor Europese werknemers wordt vereist. We verwachten dat de implementatie van de detachingsrichtlijn leidt tot hogere kosten voor Europees gedetacheerd personeel. Bovendien zal er in 2020 een meldingsloket voor buitenlandse werknemers worden

geopend. Het doel hiervan is om de uitbetaling van het juiste loon voor het werk in Nederland beter te kunnen handhaven door de overheid.

Eigen rol

Als het gaat om het oplossen van het personeelstekort steekt bijna de helft van de ondervraagden de hand in eigen boezem, omdat zij van mening zijn dat het eigen bedrijf hierin een belangrijke rol speelt. Wanneer bedrijven zeggen dat het eigen bedrijf onvoldoende investeert om logistiek personeel in de toekomst aan te trekken, dan zien zij hun eigen bedrijf ook als belangrijke schakel in het oplossen van het personeelstekort.

Naarmate de respondenten meer van mening zijn dat hun bedrijf voldoende investeert, wijzen zij naar andere partijen om het personeelstekort op te lossen. Bedrijven vinden dan eerder dat de verantwoordelijkheid ligt bij de overheid en met name bij het onderwijs.

Aanbeveling één: *Ons advies is om de eigen rol van het bedrijf serieus te nemen bij het oplossen van de problemen rondom de krapte op de arbeidsmarkt. Het gemiddelde cijfer van een 6,8 dat de bedrijven zichzelf toekennen, biedt geen zekerheid als het gaat om het waarborgen van de continuïteit van de onderneming.*

Vinden

De grootste zorg voor het vinden van toekomstig logistiek personeel is het tekort aan mensen met de juiste opleiding en competenties. Dit probleem is veel groter dan de aantrekkelijkheid van de sector en de concurrentiepositie van het bedrijf op de arbeidsmarkt. De leeftijdscategorie van 25 tot 34 jaar blijkt zowel het moeilijkst om aan te trekken als om te binden aan het bedrijf. Het verloop is in deze leeftijdscategorie het hoogst. Dit kan dan ook voor problemen zorgen voor bedrijven bij de werving en selectie van nieuw personeel.

Dat de digitaliseringstrend ook bij handels- en productiebedrijven doorzet, blijkt uit het gegeven dat bij bijna driekwart van de ondervraagde bedrijven digitaliseringsslagen zijn gemaakt. In de meeste gevallen gaat het daarbij om digitale orderverwerking en data naar externe partijen, zoals logistiek dienstverleners, klanten, douane en dergelijke.

Dit vraagt om veranderingsgerichtheid en andere vaardigheden en om kennis van (nieuwe) medewerkers.

Ruim een derde van de bedrijven voorspelt dat het aandeel hbo-functies de aankomende jaren in hun bedrijf gaat stijgen. We verwachten dat dit in lijn is met de digitaliseringstrend die we onder de handels- en productiebedrijven zien. Echter merken wij op dat het aantrekken van jong logistiek talent, dat net van school komt en nieuwe kennis en vaardigheden heeft opgedaan, de aankomende jaren daarom lastiger wordt.

Binden en benutten

Gemiddeld genomen heeft bij de ondervraagde bedrijven bijna twee vijfde van het personeel in de afgelopen twaalf maanden een (verplichte) opleiding en/of cursus gevolgd. Er rekening mee houdend dat bepaalde (herhalings)cursussen in de logistiek verplicht zijn vanuit regelgeving, zoals de Code95- of heftruckcursus, is het verstandig om als bedrijf jezelf de vraag te stellen of dit percentage wel hoog genoeg is. De huidige personeelstekorten zijn niet zomaar opgelost.

Omdat het om een structureel tekort gaat, is strategisch personeelsbeleid steeds belangrijk. Hierbij is aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het aannemen van personeel met afstand tot de arbeidsmarkt en goed werkgeverschap nodig. Veel bedrijven geven al aan dat ze bezig zijn met de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, niet alleen om minder ziekteverzuim te realiseren, maar ook zodat medewerkers minder snel zullen overstappen naar een andere werkgever. Zeker nu is duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker voor bedrijven gezien de vergrijzing en de steeds hogere pensioenleeftijd. Het voorzien in opleidingsbudgetten is een specifiek aandachtspunt.

Aanbeveling twee: *Voor de aankomende jaren wordt verwacht dat het steeds moeilijker om goed personeel in de leeftijdscategorie 15 tot 34 jaar én met hbo-niveau te vinden. We adviseren daarom om meer tijd en geld te investeren in het vinden, binden en benutten hiervan. Een goed plan rondom duurzame inzetbaarheid kan hier positief aan bijdragen.*

Scholing

Uit eerder onderzoek van ABN AMRO over het logistiek personeel van de toekomst bleek dat bij slechts 25 procent van de bedrijven werknemers de beschikking hebben over een opleidingsbudget. Als bedrijven een opleidingsbudget hebben, dan bedraagt dit gemiddeld 810 euro per medewerker per jaar. Meer ruimte voor opleidingsbudgetten zou volgens ABN AMRO een gerichte ontwikkeling van de medewerker kunnen stimuleren. In het rapport adviseren zij om meer te investeren in het opleiden of bijscholen van personeel. Ook wanneer bedrijven nieuw personeel aantrekken, krijgt het bestaande personeel in de toekomst meer te maken met technologie. Om daarmee efficiënt te kunnen werken, is bepaalde kennis nodig.

Om te kunnen werken met technologie en data is jonger en hoger opgeleid personeel nodig. Dat stelt ABN AMRO in hun eerdere rapport 'Het logistiek personeel van de toekomst'. Momenteel werken er relatief weinig jongeren in de sector. Ook is het opleidingsniveau in de branche laag. Een kleine minderheid van de werknemers, 13 procent, heeft een hbo- of wo-opleiding afgerond. Om jong, hoger opgeleid talent aan te trekken en te behouden, is strategisch personeelsbeleid nodig.

Bron: ABN AMRO rapport 'Het logistiek personeel van de toekomst', 2019

Robotisering

Meer dan de helft van de bedrijven heeft nog geen plannen om te robotiseren. Toch is ruim de meerderheid (65 procent) van mening dat robotisering kansen biedt omdat het leidt tot meer efficiency en tot nieuwe functies. Ook denkt bijna de helft (44 procent) dat robotisering een oplossing kan zijn voor de personeelstekorten. Een op de vijf denkt wel over robotisering na, maar heeft redenen om geen verdere stappen te ondernemen. Wel blijkt dat vooral grotere bedrijven het meest plannen hebben om te robotiseren (77 procent). Bij kleine en middelgrote bedrijven ligt dat percentage op respectievelijk 16 procent en 42 procent.

Bedrijven die wel nadenken over robotisering, maar nog geen concrete stappen hebben gezet, geven aan dat er intern discussie is over de toegevoegde waarde ervan.

Opvallend is dat de respondenten die deze interne discussie ervaren, ook tegelijkertijd aangeven dat zij positief staan tegenover robotisering. Dit betekent dat de discussie intern hoogstwaarschijnlijk vanuit een andere afdeling of functie komt. Andere redenen om nog niet te robotiseren, zijn een gebrek aan tijd, geld of kennis.

Aanbeveling drie: Robotisering en automatisering kunnen kansen bieden wat betreft efficiency en de aanhoudende personeelstekorten. Desondanks is er nog twijfel bij bedrijven ten aanzien van de toegevoegde waarde ervan. We adviseren daarom de mogelijkheden en haalbaarheid voor het eigen bedrijf te onderzoeken.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten kunnen we concluderen dat zowel de HR- als de logistiek manager verwacht dat de personeelstekorten in de nabije toekomst blijven toenemen. Tegelijkertijd ervaren zij beiden negatieve effecten van de huidige arbeidsmarkt. Oplossingen binnen strategisch personeelsbeleid, zoals duurzame inzetbaarheid, scholing en robotisering, vallen onder de verantwoordelijkheid van beide partijen/afdelingen.

4 CONCLUSIE

In dit rapport zij we ingegaan op de veranderingen van het toekomstige personeelsprofiel bij handels- en productiebedrijven, de gevolgen hiervan en de mate van inzet van strategisch personeelsbeleid.

In **hoofdstuk één** zagen wij dat handels- en productiebedrijven te maken hebben met meerdere trends. Zo neemt de vraag naar diensten van Nederlandse handels- en productiebedrijven - de verladers - onder invloed van de groeiende economie nog altijd toe. Tegelijk wordt de branche in hoge mate beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Dat betekent dat de bedrijven in de branche de komende jaren meer én ander personeel nodig hebben. Ze zijn genoodzaakt om meer tijd, geld en capaciteit te steken in strategisch personeelsbeleid, in een gestroomlijnd logistiek proces en in sociale innovatie.

In **hoofdstuk twee** zijn de resultaten van de enquête behandeld. Hieruit blijkt dat handels- en productiebedrijven op dit moment nog meer last hebben van de krapte op de arbeidsmarkt dan bedrijven in de bouw en in de horeca. De verwachting is dat de personeelstekorten in de nabije toekomst blijven oplopen. Deze tekorten raken zowel HR- als logistieke professionals en zorgen voor nadelige effecten, zoals omzetverlies en risicovolle situaties binnen het bedrijf.

De ontwikkelingen in de branche vragen om andere vaardigheden en kennis van de medewerkers. Dat de digitaliseringstrend ook bij handels- en productiebedrijven doorzet, blijkt uit het gegeven dat bij bijna driekwart van de ondervraagde bedrijven digitaliseringslagen zijn gemaakt. Ruim een derde van de bedrijven voorspelt dat het aandeel hbo-functies mede hierdoor de aankomende jaren in hun bedrijf flink zal gaan stijgen. Bedrijven realiseren zich dat er ander personeel en andere vaardigheden nodig zijn, maar het HR-beleid sluit daar nog niet voldoende bij aan. Ook denken bedrijven meer flexkrachten nodig te gaan hebben, terwijl deze met de invoering van de Wet arbeidsmarkt in balans hogere personeelskosten met zich meebrengen.

Zo valt het aanbod van - en budget voor - opleidingen en cursussen tegen. Bij de overgrote meerderheid van de ondervraagde bedrijven is er geen eigen opleidingsbudget per medewerker, zo blijkt uit het onderzoek.

Dat maakt het voor huidig personeel lastig om aan de benodigde sociale en digitale vaardigheden te komen.

Ook gaat het ten koste van de aantrekkelijkheid van de branche voor jong personeel dat ontwikkeling belangrijk vindt. De komende jaren verwachten handels- en productiebedrijven dan ook dat het vinden en behouden van medewerkers tussen de 15 en 34 jaar moeilijk wordt. Bedrijven maken ook nog weinig gebruik van de mogelijkheden met betrekking tot robotisering: ruim de helft van de bedrijven heeft hier geen plannen voor.

Om als handels- of productiebedrijf de continuïteit van de onderneming te waarborgen, zijn verandering en strategisch personeelsbeleid noodzakelijk. In **hoofdstuk drie** hebben wij daarom een drietal aanbevelingen gedaan: neem de eigen rol serieus als schakel bij personeelstekorten, investeer meer in het vinden, binden en benutten van personeel en besef dat robotisering misschien toegankelijker is voor jouw onderneming dan gedacht. Deze aanbevelingen vergen een andere aanpak van het personeelsbeleid en dragen bij aan een succesvolle bedrijfsvoering, nu en in de (nabije) toekomst.



Visie Sander Nieuwenhuizen, managementteam ondernemersvereniging evofenedex

INZICHT IN EEN VERANDERENDE ARBEIDSMARKT

"Overmorgen beginnen is te laat"

De logistieke arbeidsmarkt is volop in beweging. Als ondernemersvereniging pleit evofenedex er daarom voor dat bedrijven meer tijd, geld en capaciteit gaan steken in strategisch personeelsbeleid, in een gestroomlijnd logistiek proces en in sociale innovatie. Vitaal logistiek personeelsbeleid en het op peil houden van kwaliteit en kwantiteit, zijn van essentieel belang. Niet alleen om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen en vast en flex personeel te combineren, maar ook om klaar te zijn voor een gerobotiseerde en gedigitaliseerde toekomst.

De groeiende wereldbevolking, de toenemende verstedelijking, de steeds zwaarder wegende milieuproblemen en de voortrazende digitalisering, het zijn megatrends waar iedereen mee te maken heeft of krijgt en die een stempel (gaan) drukken op de logistieke arbeidsmarkt. Daarom is dit een belangrijk thema voor evofenedex als de ondernemersvereniging voor handels- en productiebedrijven die dagelijks met logistiek te maken hebben. Voor onze meerjarenstrategie zijn we het afgelopen jaar met onze leden in deze materie gedoken. We hebben hen gevraagd welke problemen zij op zich zien afkomen; zaken die van invloed zijn op de bedrijfsvoering, op het werk als logistiek manager of directeur en zaken die relevant zijn voor een vereniging als evofenedex.

Speerpunten

Deze sessies hebben uiteindelijk vijf speerpunten opgeleverd voor de komende jaren. Thema's waarin we zien dat onze leden een forse transitie moeten maken om van a naar b te komen. Het eerste thema, feitelijk de basis voor de andere

vier, is dat handel en logistiek al eeuwen zorgen voor welvaart in Nederland. Dat moet je blijven onderhouden door te investeren in kennis, infrastructuur en bijvoorbeeld in onze mainports. De andere thema's waarbinnen de forse transitie nodig is, zijn data en digitalisering, verduurzaming, de logistieke uitdaging omtrent verstedelijking en de dynamische arbeidsmarkt.

Binnen dit laatste thema zien we bij onze leden twee trends. Allereerst het tekort aan logistiek personeel, waarvan studies aangeven dat dit door demografische ontwikkelingen niet tijdelijk van aard is. Om toch aan voldoende personeel te komen, hebben onze leden hulp nodig. Daarnaast zullen er banen verdwijnen en veranderen als gevolg van de verdergaande mechanisering, robotisering en digitalisering. En we hebben het dan niet alleen over (heftruck chauffeurs, maar ook over logistiek managers. Sommige onderzoeken laten zien dat algoritmes en goede data de logistiek manager van deze tijd overbodig maken. Daarvoor in de plaats komt een logistiek manager die meer data-analist is, goed kan omgaan met software en gaat voor samenwerking. Andere skills dus. Je moet daarom als ondernemer nu al goed nadenken of je gaat investeren in je huidige personeel, nieuwe medewerkers gaat aantrekken of in hoeverre je je processen wilt gaan mechaniseren en digitaliseren.

Al weten we niet precies wanneer de veranderingen zich aandienen, dat ze komen, staat vast. Als ondernemer is het daarom belangrijk te investeren in flexibiliteit en het vermogen te hebben om te veranderen. De rode draad is dat er op een goed moment veranderingen verschijnen aan de horizon. Dat zijn niet de problemen van vandaag. Maar kijk je hier pas morgen of overmorgen naar, dan ben je te laat.



Visie Han Mesters, Sector Banker Zakelijke Dienstverlening ABN AMRO

OP NAAR HET NIEUWE NORMAAL: BESCHEIDEN ECONOMISCHE GROEI EN LAGE RENTE?

Het 'moderne' kapitalisme, zoals we dat de afgelopen honderd jaar hebben meegemaakt, heeft altijd de rugwind gehad van een stevige bevolkingsgroei. Voor het eerst betreden we nu een wereld, in navolging van Japan, waarin de bevolkingsgroei onvoldoende is om de grootte van de huidige bevolking op peil te houden en is er sprake van krimp in grote delen van de westerse wereld. Uiteraard heeft dit gegeven ook een weerslag op de beroepsbevolking. Wij voorzien dan ook een periode van structurele schaarste op de arbeidsmarkt. Nu al heeft dit bedrijfseconomische gevolgen: in de sector industrie kunnen bepaalde klantorders niet meer uitgevoerd worden door een schaarste aan medewerkers. We weten al langer dat er een correlatie is tussen de bevolkingsgroei en het Bruto Nationaal Product (BNP).

Hetzelfde is waar op micro economisch niveau: de tekorten aan personeel zullen zich vertalen in teruglopende omzet. Voor de sector transport zal dit niet anders zijn. De grote vraag is in hoeverre technologie in staat is om de productiviteit te verhogen in een wereld waarin de aanwas van nieuwe werknemers onder druk staat. De waargenomen resultaten met betrekking tot

productiviteitsgroei vanaf het begin van deze eeuw zijn niet hoopgevend. Ondanks de sterke opkomst van internet en de mobiele telefoon revolutie zien we nog geen 'vertaling' van deze technologieën naar een toename van de productiviteit. Zou de Amerikaanse economisch historicus Robert Gordon dan toch gelijk hebben? In zijn boek 'The Rise and Fall of American Growth', onderbouwt hij zijn stelling dat alle echt belangrijke innovaties hebben plaatsgevonden tussen 1870 en 1970 en dat we in die periode dan ook een sterke stijging van de productiviteit hebben gezien.

Toch is het niet alleen de spanning op de arbeidsmarkt die de sector transport parten speelt. Globalisering lijkt over zijn hoogtepunt heen te zijn en de handelsoorlog tussen China en de VS geeft weinig hoop op een herstel van de wereldhandel in de komende jaren. Teven is het zo dat het opleidingsniveau van medewerkers in de transportsector toeneemt en dat zij bij de keuze voor een werkgever meer stil zullen staan bij de match tussen hun eigen waarden, normen en zingeving en die van de werkgever. Dit heeft tot gevolg dat ook in de sector transport de stafafdeling Human Resources een kernactiviteit wordt.



Visie Bart Banning, Sector Banker Transport en Logistiek ABN AMRO

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID ZET UW HR FUNCTIE OP SCHERP

Logistiek is een fantastisch mooi vak. Elke dag opnieuw wordt er door vele mensen een topprestatie geleverd. Of het nu gaat om logistieke operaties binnen een productie-omgeving, de B2B opslag en distributie of het last mile B2C transport, een optimaal logistiek proces is cruciaal. Ook de mens is onderdeel van dit proces. Maar hoe lang nog?

Dat logistieke proces staat namelijk continu onder druk. Strakke tijdschema's, beperkte budgetten en de telkens weer veranderende klantbehoefte zijn aan de orde van de dag. Daarnaast is een transformatie gaande van aanbodgestuurde ketens (supply chain) naar meer vraaggestuurde ketens (demand chains). Immers, de consument bepaalt in toenemende mate. Kortom, nieuwe uitdagingen om de logistieke efficiency te verbeteren. Is uw medewerker er klaar voor?

Gelukkig is er hoop. Digitalisering en technologische innovatie worden vaak genoemd als dé oplossingen voor logistieke vraagstukken. Natuurlijk, data geven waardevolle informatie om processen te verbeteren. En technologie (zoals robotisering, AI en IoT) zal ons helpen om snelheid en accuratesse te verhogen. Ik adviseer u zeker om blijvend te investeren in beide thema's. Maar

vergeet de mens achter de machine niet. Investeer óók blijvend in hen. De transitie naar een omgeving waarin u gebruik kunt (moet!) maken van de mogelijkheden die digitalisering en technologie bieden, heeft impact op uw personeelsbestand én dus op iedere individuele medewerker. Hoe gaat uw bedrijf hier mee om? Waar ligt de verantwoordelijkheid voor een duurzaam personeelsbestand dat kan meegroeien met uw onderneming? En hoe gaat u dat uitvoeren? Uw HR-beleid vraagt om een strategische aanpak, leidend tot een situatie waarin mens en machine gaan samenwerken, ieder vanuit een eigen specialisme.

COLOFON

Dit is een uitgave van evofenedex en ABN AMRO.
Uitgave oktober 2019

Commercieel contact

Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
s.nieuwenhuizen@evofenedex.nl

Auteurs

Anne Griffioen, evofenedex
Esther Riphagen, evofenedex
Haikaz Vervaart, evofenedex
Marinke Roebersen, evofenedex
Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
Bart Banning, ABN AMRO
Han Mesters, ABN AMRO

Eindredactie

Mariët Jonkhout

Illustraties en opmaak

GO Creative

Distributie



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

