



Arbeidsmarktonderzoek

HRM-trends in de handel en logistiek 2021

ARBEIDSMARKTONDERZOEK HRM-TRENDS IN DE LOGISTIEK EN HANDEL 2021

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.
- Charles Darwin -

Inleiding

evofenedex heeft, in samenwerking met ABN AMRO en Olympia, voor de derde keer op rij een trendonderzoek uitgezet onder medewerkers bij handels- en productiebedrijven die (mede) verantwoordelijk zijn voor het strategisch personeelsbeleid binnen het bedrijf. Met dit onderzoek willen we beter inzicht krijgen in de toekomstige arbeidsmarkt van handels- en productiebedrijven en in de stand van zaken van het door hen ingezette strategisch personeelsbeleid. Het onderzoek is uitgevoerd door het onderzoeksbureau InfoResult.

In dit derde arbeidsmarktonderzoeksrapport vergelijken we de uitkomsten met de resultaten van 2019 en 2020. Ook kijken we vooruit naar 2022. Net als voorgaande jaren is naar de belangrijkste HR-thema's gevraagd, zoals het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling en diversiteit. Als vast onderdeel van het onderzoek kwamen ook de ontwikkelingen binnen het personeelsbestand, zoals vacatures, te verwachten tekorten of overschotten en de verhouding tussen de inzet van medewerkers met een vast en flexibel contract aan de orde. Nieuw dit jaar zijn de vraag naar de flexibiliteit, oftewel de wendbaarheid van de organisatie en de onderzoeken naar de ontwikkeling van de belangrijkste medewerkerscompetenties, de vooruitgang op het gebied van digitalisering en innovaties en hun koppeling met HR.

Dit jaar hebben handels- en productiebedrijven voor het tweede jaar op rij te maken met de gevolgen van de coronacrisis. Dat is de reden dat we opnieuw stilstaan bij de impact van het coronavirus op het huidige en toekomstige strategisch personeelsbeleid.

Alle factoren tezamen vormen een duidelijk beeld van de logistieke arbeidsmarkt binnen handels- en productiebedrijven en in hoeverre zij HR-beleid hebben ontwikkeld dat anticipeert op de elkaar snel opvolgende trends en ontwikkelingen die invloed hebben op de arbeidsmarkt. Hierbij kijken we ook of er verschillen waar te nemen zijn binnen verschillende sectoren. En dat is ook de reden dat dit onderzoek begint met een quote van Darwin. Zijn handels- en productiebedrijven klaar voor veranderingen die op hen afkomen en zijn ze wendbaar

genoeg om in te spelen op de snel veranderende wereld van werk?

Aanleiding

De logistieke arbeidsmarkt is fors aan veranderingen onderhevig: personeelstekorten, vergrijzende werknemerspopulaties en nieuwe generaties op de arbeidsmarkt met hun eigen wensen en eisen. Daarbij zorgen ontwikkelingen en disrupties als de coronacrisis, globalisering en digitalisering voor een grote verscheidenheid aan logistieke en HR-uitdagingen. Deze interne en externe invloeden vragen meer dan ooit om wendbaarheid van organisaties. Om adequaat om te kunnen gaan met deze veranderingen, is strategisch personeelsbeleid noodzakelijk.

Daarnaast spelen veranderende wet- en regelgeving op het gebied van de arbeidsmarkt ook een belangrijke rol bij het strategisch personeelsbeleid van handels- en productiebedrijven. In 2020 is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (Wab) ingevoerd. Deze wet is met name bedoeld om het verschil tussen vaste en flexibele contracten kleiner te maken. Daarna volgden er adviezen over verdere hervorming van de arbeidsmarkt van de Commissie Borstlap (rapport 'In wat voor een land willen we werken?') en de WRR (Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, rapport 'Het betere werk'). Op 2 juni 2021 heeft de SER (Sociaal-Economische Raad), in lijn met de hiervoor genoemde rapportages, een advies hierover uitgebracht. Dit advies gaat onder meer in op het tegengaan van misbruik van flexibele arbeid, op het zekerheid bieden aan flexibele medewerkers, het doen van investeringen in de ontwikkeling van werknemers en op het creëren van interne wendbaarheid door de mogelijkheid te scheppen bij bedrijfseconomische omstandigheden de arbeidsduur van vaste werknemers met 20 procent te verlagen. Ook het Sociaal Akkoord uit 2021 sluit hierbij aan.

Strategisch personeelsbeleid

Met strategisch personeelsbeleid brengt een organisatie aan de hand van haar toekomstvisie in kaart hoeveel en welke medewerkers er nu en in de toekomst nodig zijn. Hiervoor worden vragen gesteld als: 'hebben de medewerkers voldoende kennis en competenties om het werk nu en in de toekomst uit te voeren?' 'Welke functies

veranderen of verdwijnen door ingevoerde innovaties?' 'Wat betekenen die veranderingen voor de mensen die het werk moeten uitvoeren?' 'Welke mensen kunnen meebewegen en welke strategie past hierbij?' 'Welke functies moeten extra worden gecreëerd en van welke mensen neem je afscheid?' Door middel van strategisch personeelsbeleid kunnen bedrijven, op het gebied van personeel, tijdig inspelen op veranderingen in de toekomst. Het is hierbij belangrijk dat er een duidelijke visie aanwezig is en dat HR daarbij betrokken is. Dat er inzicht is in de (toekomstige) trends en ontwikkelingen in de werkomgeving, welke kansen en uitdagingen er zijn, welke impact dit heeft op de bedrijfsvoering en hoe je hier als bedrijf op moet inspelen om winstgevend en concurrerend te blijven.

Een duidelijk beleid geeft houvast aan medewerkers en klanten en heeft bovendien een positief effect op de kwaliteit van het werk, het plezier in het werk en op de uitstraling van een bedrijf als (toekomstig) werkgever.

Onderzoeksdoelstelling

Met dit onderzoek wil evofenedex in samenwerking met ABN AMRO en Olympia inzicht krijgen in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt van handels- en productiebedrijven en de wijze waarop zij strategisch personeelsbeleid toepassen. De onderzoeksvragen slaan op het huidige jaar (2021) en op de verwachtingen voor volgend jaar (2022).

Rapportopbouw

Dit rapport is op de volgende manier opgebouwd. In hoofdstuk 1 leggen we de aanpak van het onderzoek en de samenstelling van de respondenten uit. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 2 de belangrijkste resultaten van het trendonderzoek en vergelijken dit, voor zover mogelijk, met de resultaten van voorgaande jaren. In hoofdstuk 3 staan alle onderzoeksresultaten gedetailleerd per subcategorie uitgewerkt, inclusief de relevante tabellen. In hoofdstuk 4 volgen visies en reflecties op de onderzoeksresultaten van onder andere ABN AMRO, Olympia en de Raad voor Human Capital van evofenedex. Het rapport sluit af met hoofdstuk 5, waarin de conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen.

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

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSAANPAK	5
HOOFDSTUK 2 BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2021	7
HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSRESULTATEN PER ONDERWERP	10
HOOFDSTUK 4 VISIES EN REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN	29
HOOFDSTUK 5 AFSLUITENDE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	32

1 ONDERZOEKSAANPAK

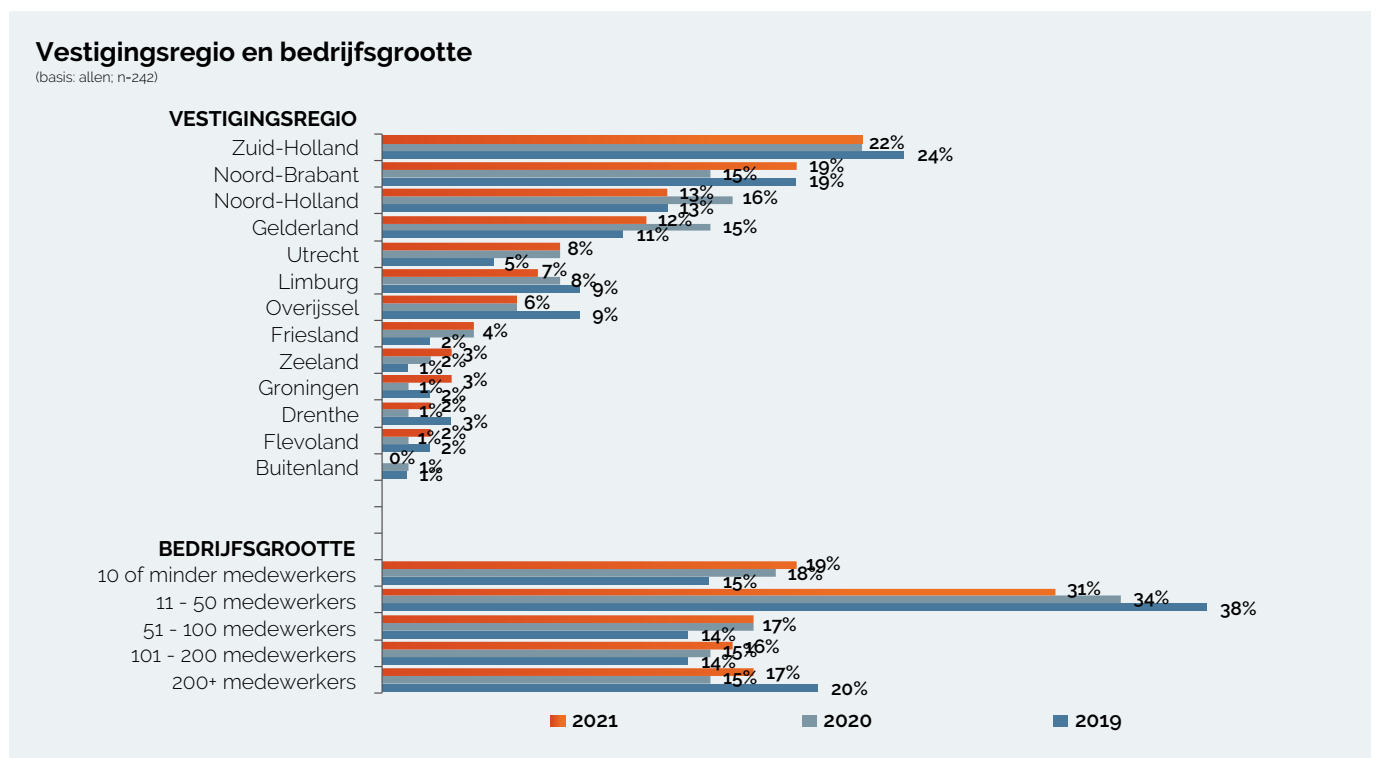
1.0 Inleiding

Het onderzoek is, in de vorm van een online-enquête, uitgevoerd in de periode van 31 augustus tot en met 24 september 2021 en is volledig ingevuld door 242 respondenten. Zowel InfoResult als evofenedex hebben de enquête uitgezet via hun eigen kanalen met als doel personen te bereiken bij handels- en productiebedrijven die (mede) verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid binnen het bedrijf. Het aantal deelnemende bedrijven geeft een betrouwbaar beeld van de stand van zaken op het gebied van personeelsbeleid binnen de handels- en productiebedrijven. Waar mogelijk is onderscheid gemaakt tussen klein-, midden- en grootbedrijf. Daarbij is voor het kleinbedrijf uitgegaan van een bedrijfsgrootte van ≤ 10 medewerkers, voor het middenbedrijf tussen 11 – 200 medewerkers en voor grootbedrijf ≥ 200 medewerkers. Daarnaast wordt bij een aantal onderzoeksvragen onderscheid gemaakt tussen de drie grootste branches in het onderzoek, te weten; groothandel, industrie en vervoer en opslag. De resultaten van dit jaar worden vergeleken met de uitkomsten van vorig jaar.

1.1 Over de respondenten

Binnen de groep van respondenten zien we dat de HR-manager en de logistiek manager in verhouding het meest zijn vertegenwoordigd als de persoon die (mede) verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid binnen het bedrijf. Ruim een vijfde van de ondervraagden is HR-manager, een vijfde is directeur-grotaandeelhouder (DGA) en bijna een op de zes is logistiek manager.

Groothandel, industrie en vervoer en opslag zijn net als vorig jaar de meest vertegenwoordigde branches. Deze drie branches vertegenwoordigen bijna drie kwart van de deelnemende bedrijven. Ongeveer twee derde van de vertegenwoordigde vestigingsregio's zijn gelegen in de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland, Noord-Brabant en Gelderland. Bijna een op de vijf respondenten is werkzaam bij het kleinbedrijf, circa twee derde bij het middenbedrijf en ongeveer een zesde bij het grootbedrijf.

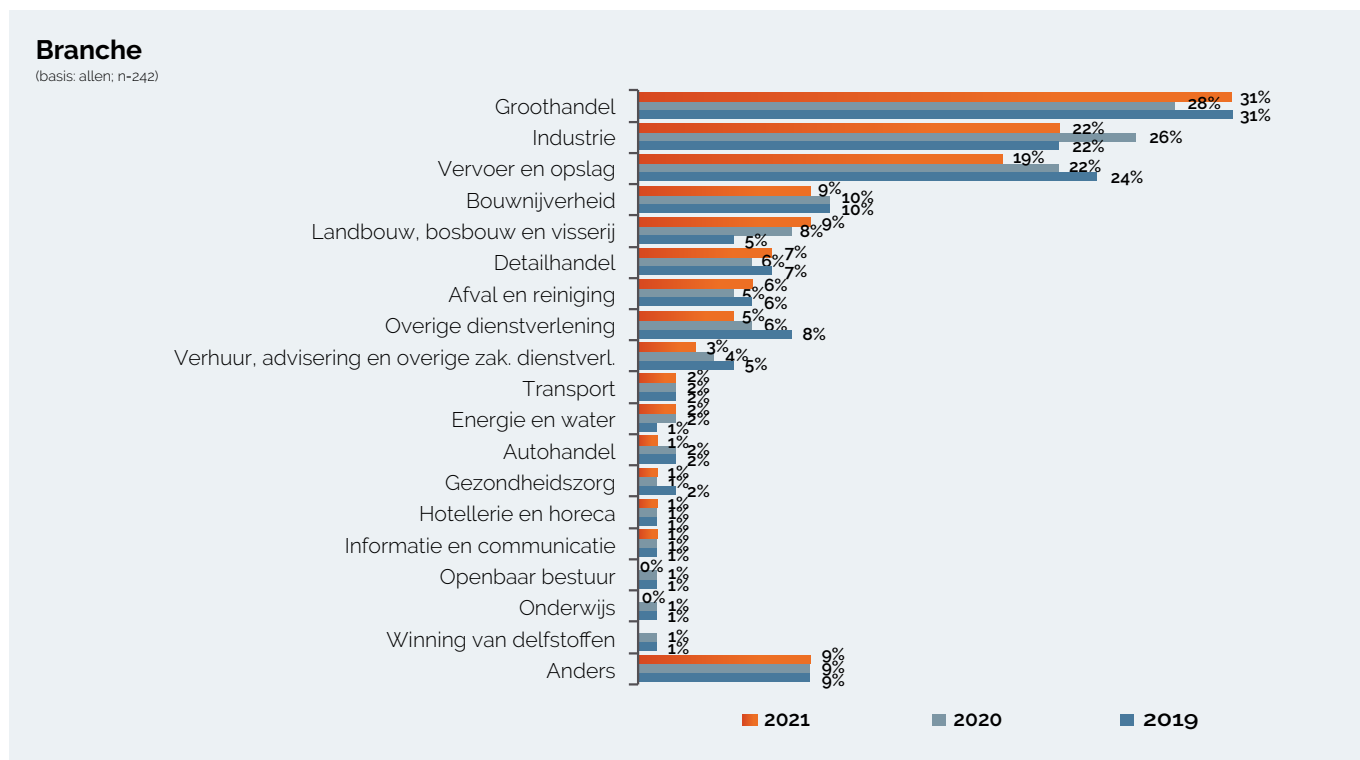


Tabel 1. Vestigingsregio en bedrijfsgrootte

1.2 Vergelijking respons ten opzichte van het onderzoek in 2020

We zien over het algemeen geen grote verschillen in de respons ten aanzien van de onderzoeken uitgevoerd in 2019 en 2020. De respondenten laten opnieuw een redelijk

goede spreiding zien over de verschillende functies, branches, bedrijfsgroottes en vestigingsregio's, waardoor de kans groot is dat de respons een goede afspiegeling is van de totale doelgroep. Hierdoor zijn de uitkomsten van de verschillende jaren goed te vergelijken.



Tabel 2. Branche

2 BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2021

Uit het verrichte arbeidsmarktonderzoek in 2020 bleek dat, hoewel er minder vacatures waren, er wel een personeelstekort werd verwacht voor 2021. Slechts een klein deel van de deelnemende handels- en productiebedrijven had strategisch HR-beleid op alle onderzochte vlakken vastgelegd en slechts een klein aantal was van plan dit alsnog te doen.

Wat zijn de belangrijkste HR-thema's voor 2021 en 2022? Hoe ziet de logistieke arbeidsmarkt eruit qua verhouding tussen vast en flexibel personeel en de vraag naar en aanbod van personeel? Hebben handels- en productiebedrijven in 2021 een meer proactieve houding aangenomen bij het vinden en binden van medewerkers en in het investeren in ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en innovaties? En zijn de gevolgen van de coronacrisis op de toepassing van HR-beleid nog steeds zichtbaar?

De belangrijkste uitkomsten op een rij:

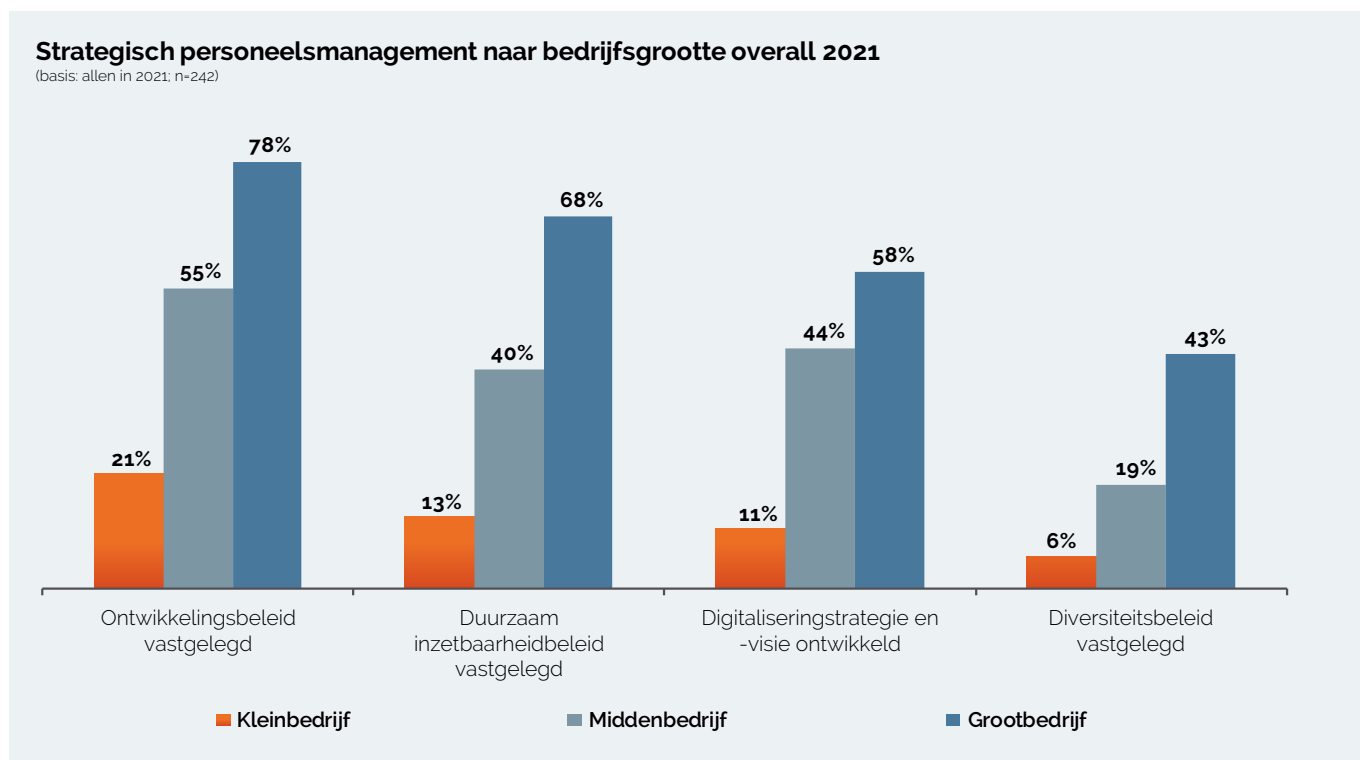
- **Oplopende personeelstekorten:** Het personeelstekort op de logistieke arbeidsmarkt is, zoals ook werd verwacht, in 2021 verder opgelopen en ligt dus hoger ten opzichte van vorig jaar. Er wordt een verdere stijging van het aantal arbeidsplaatsen verwacht voor vrijwel alle functiegroepen en er wordt, in het verlengde daarvan, voor vrijwel alle functiegroepen vaker een tekort verwacht. Het grootste tekort wordt verwacht voor de functies van logistiek medewerker, chauffeur, ICT-medewerker en planner. Het aantal vacatures is ten opzichte van vorig jaar gestegen. Toen gaven meer respondenten aan dat het aantal vacatures was gedaald. Ook voor komend jaar (2022) verwachten meer bedrijven dat de hoeveelheid vacatures zal stijgen. Hoewel het personeelstekort oploopt, zien we dat bedrijven geen andere aanpak hebben ingezet of verwachten in te zetten om aantrekkelijk te zijn als werkgever. Denk hierbij aan een goede balans tussen werk en privé, aan goede arbeidsvoorwaarden en aan doorgroeimogelijkheden.
- **HR-agenda:** Thema's als gezondheid, arbeidsomstandigheden en (talent)ontwikkeling worden genoemd als de belangrijkste HR-thema's. Hoewel deze thema's hoog op de HR-agenda staan, zie we dit niet terug in de cijfers: Bijna twee op de vijf bedrijven (39 procent) hebben een vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Het percentage voor ontwikkelingsbeleid ligt hoger (52 procent), maar bij het kleinbedrijf is dit een stuk lager (21 procent). Opvallend is dat de thema's instroom en behoud (via werving & selectie/ arbeidscommunicatie/employer branding/onboarding etc.) dit jaar belangrijkere HR-thema's zijn geworden ten opzichte van 2020. Het is de vraag in hoeverre de coronacrisis met verplichte bedrijfssluitingen, overheidsmaatregelen, overheidssteun en hoog ziekteverzuim, hier van invloed op is geweest. Een derde van de deelnemende bedrijven heeft aangegeven een beroep te hebben gedaan op overheidssteun.
- **Verhouding vast/flex:** In de verhouding tussen vast en flexibel personeel zien we, in vergelijking met de cijfers van 2020, een lichte verschuiving naar een kleiner aandeel vaste medewerkers en een hoger aandeel flexibele medewerkers. De verwachting van vorig jaar; dat het aandeel vast personeel verder zou stijgen, is niet uitgekomen. Ook hierbij is het de vraag welke invloed de coronacrisis en de daarbij behorende overheidssteun voor werkgevers hebben gehad. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met de uitkomsten van het onderzoek uit 2019; het jaar vóór de invoering van de Wab en vóór de coronacrisis. Brede inzetbaarheid van personeel is de meest genoemde manier waarop interne flexibiliteit in het bedrijf is ingericht.
- **Aantrekkelijke werkgever:** De werksfeer binnen de organisatie wordt als belangrijkste voorwaarde genoemd om als werkgever aantrekkelijk te zijn. Op de tweede plaats volgt de goede naam van het bedrijf, die dit jaar ook hoger op de HR-agenda staat genoteerd. Een (uitzicht) op een vaste aanstelling staat, net als vorig jaar, op de derde plaats. Er zijn op dit punt nauwelijks verschillen met de uitkomsten van vorig jaar, terwijl het personeelstekort, zoals was voorzien, is opgelopen en om een andere duurzame aanpak vraagt.
- **Vastgelegd personeelsbeleid:** Net als vorig jaar heeft ruim een derde van alle bedrijven geen doelstellingen vastgelegd dan wel middelen beschikbaar gesteld op het gebied van diversiteit, ontwikkeling van medewerkers en duurzame inzetbaarheid. Noch hebben zij een digitaliseringsstrategie en -visie ontwikkeld. Over het algemeen geldt dat hoe kleiner het bedrijf, des te hoger dit aandeel. Het gebrek aan tijd wordt als de meest beperkende factor genoemd. We zien hier geen wezenlijk verschil met vorig jaar.

Slechts een op de vijf bedrijven heeft een diversiteitsbeleid vastgelegd. Daarnaast heeft iets meer dan de helft van de bedrijven een ontwikkelingsbeleid voor medewerkers, waarbij het persoonlijk ontwikkelingsplan/performance management als meest gebruikte instrument wordt genoemd, gevolgd door intensieve aansturing van de leidinggevende. Wat betreft duurzame inzetbaarheid hebben bijna twee op de vijf bedrijven beleid op dit vlak vastgelegd. Bedrijven dragen daaraan het meest bij met ergonomische aanpassingen en/of technische hulpmiddelen bij fysiek werk, door training en opleiding en met coaching en begeleiding. Twee op de vijf bedrijven hebben een digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld. Om dit op goede wijze te kunnen ontwikkelen binnen een bedrijf, worden het creëren van draagvlak binnen de organisatie en het hebben van medewerkers die bereid zijn te veranderen het meest genoemd. De uitkomsten op deze verschillende onderwerpen komen overeen met vorige jaren.

- **Vaardigheden:** Samenwerken is zowel voor dit jaar als voor komend jaar veruit de belangrijkste medewerkerscompetentie. De verwachting voor volgend jaar ligt daarbij iets lager dan het niveau van 2020. Als die verwachting uitkomt, zou het belang van samenwerken iets zijn afgenomen in twee jaar tijd. Datzelfde beeld zien we ten aanzien van het belang van het lerend vermogen als medewerkerscompetentie. Een krappe minderheid is

van mening dat de coronacrisis impact heeft (gehad) op medewerkerscompetenties. Samenwerken wordt in dit verband ook het meest genoemd.

- **Innovaties:** Ongeveer zeven op de tien bedrijven hebben aangegeven innovaties te hebben doorgevoerd die het personeelsbeleid raken. Het gaat hier over het algemeen om digitalisering en automatisering. In de meeste gevallen zijn de innovaties bedoeld om processen te optimaliseren en als voorbereiding op de toekomst. Deze uitkomsten verschillen niet noemenswaardig van vorig jaar. Het enige verschil is dat kostenbesparing dit jaar minder vaak als reden voor innovatie wordt genoemd. Tijd is de meest beperkende factor om innovaties door te voeren en wordt vaker genoemd dan vorig jaar. Gebrek aan toegevoegde waarde werd vorig jaar het meest genoemd, maar dat aandeel is in 2021 gedaald. Net als vorig jaar, zien we dat geld een substantiële rol speelt als beperkende factor. Ruim een derde van de bedrijven waar geen innovaties zijn doorgevoerd, verwacht dat komend jaar wel te gaan doen. Ook hier gaat het dan in meerderheid om automatisering en digitalisering. Gebrek aan toegevoegde waarde is de belangrijkste reden om ook volgend jaar geen innovaties door te voeren. Alle resultaten zijn gelijk aan vorig jaar. Net als in 2020 is circa twee derde van de respondenten van mening dat hun organisatie in (meer dan) voldoende mate beschikt over



Tabel 3. Strategisch personeelsmanagement

medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol in te voeren.

- **Gevolgen coronacrisis:** Volgens ruim de helft van de respondenten heeft de coronacrisis ook dit jaar impact op onderdelen van het HR-beleid. Dit betreft in vergelijking met vorig jaar per saldo iets vaker een positieve dan een negatieve impact. Vorig jaar lag dat nog andersom. Thuiswerk-/ICT-beleid is veruit het meest genoemde

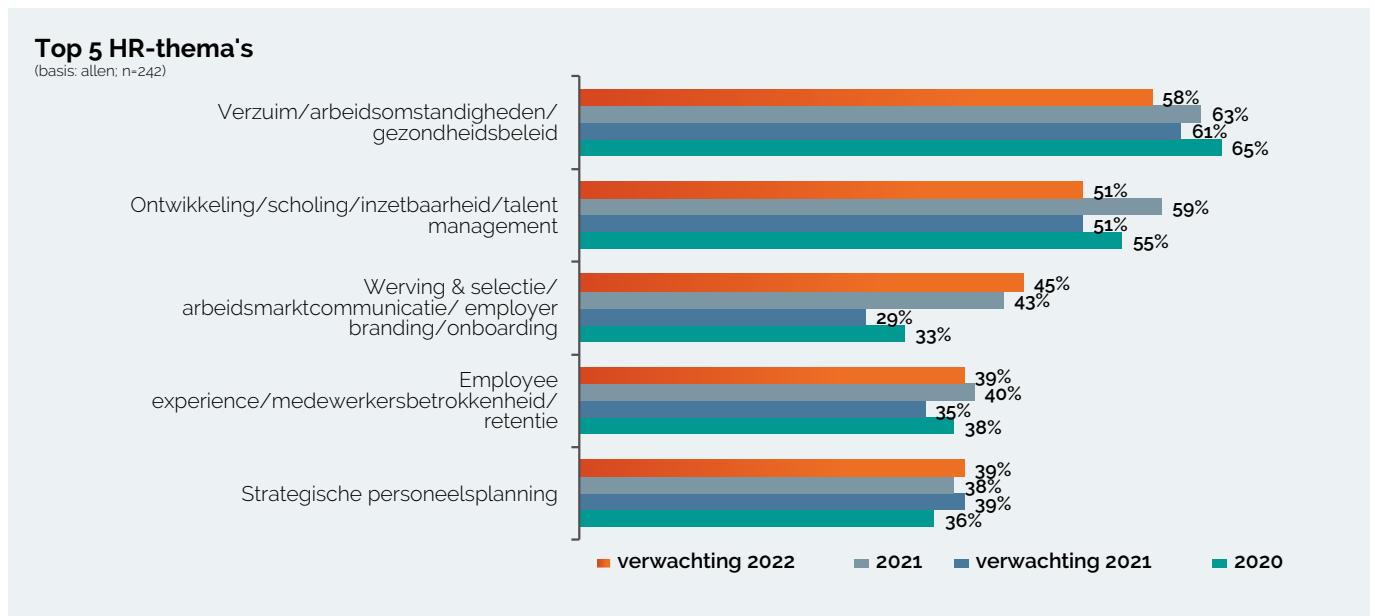
positieve effect van de coronacrisis en wordt overeenkomstig ook het meest genoemd als getrokken les uit de crisis voor toekomstig HR-beleid. Verzuim, vacatures en productiviteit worden het meest genoemd als die onderdelen van HR-beleid waarop de coronacrisis een negatieve impact heeft (gehad). Net als vorig jaar heeft volgens een meerderheid de coronacrisis invloed gehad op de ontwikkeling van het aantal vacatures in het afgelopen jaar.

3 ONDERZOEKSRISULTATEN PER ONDERWERP

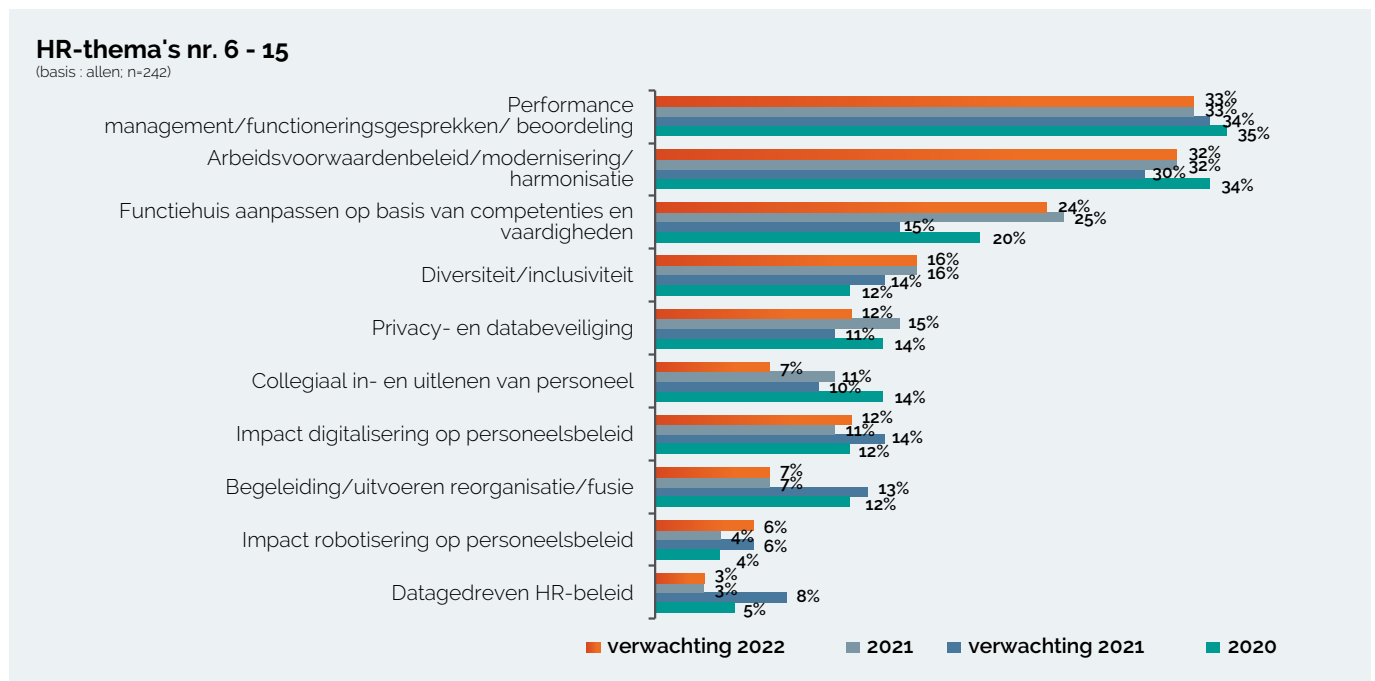
3.1 HR-thema's

Aan de hand van een lijst met vijftien belangrijke HR-thema's voor handels-en productiebedrijven, konden de respondenten de voor het bedrijf vijf belangrijkste HR-thema's kiezen voor het afgelopen en voor het volgend jaar. Voor beide jaren geldt dat het onderwerp 'verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid' op de eerste

plaats staat. Het thema 'vitaliteit en duurzame inzetbaarheid' staat daarmee net als vorig jaar het hoogst op de HR-agenda. Op de tweede plaats staat ontwikkeling en opleiding als HR-speerpunt met 59 procent voor 2021. Dit cijfer is licht gestegen ten opzichte van de cijfers van vorig jaar. Opvallend is dat de instroom van nieuw personeel en het behoud van personeel (werving & selectie/



Tabel 4. Top 5 HR-thema's



Tabel 5. HR-thema's

arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding/ onboarding) dit jaar belangrijkere HR-thema's zijn geworden dan in 2020. De verwachting is dat dit nog iets zal stijgen. Alle andere thema's laten een vergelijkbaar resultaat zien met het onderzoek van vorig jaar. De top vijf wordt gecompleteerd met 'employee experience/ medewerkersbetrokkenheid/ retentie' en met 'strategische personeelsplanning'. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten niet verwachten dat volgend jaar andere thema's belangrijker zullen worden.

Binnen de restrictie dat maar vijf thema's gekozen mochten worden die het belangrijkst zijn, zien we dat de onderwerpen vanaf het thema 'collegiaal in- en uitlenen van personeel' tot en met 'datagedreven HR-beleid' niet vaak als belangrijkste thema's worden ingevuld. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten niet verwachten dat volgend jaar andere thema's significant belangrijker zullen zijn.

3.2 Vast en flex

De uitkomsten van het onderzoek van dit jaar laten een iets andere verhouding van vast en flexibel personeel zien dan die van vorig jaar.

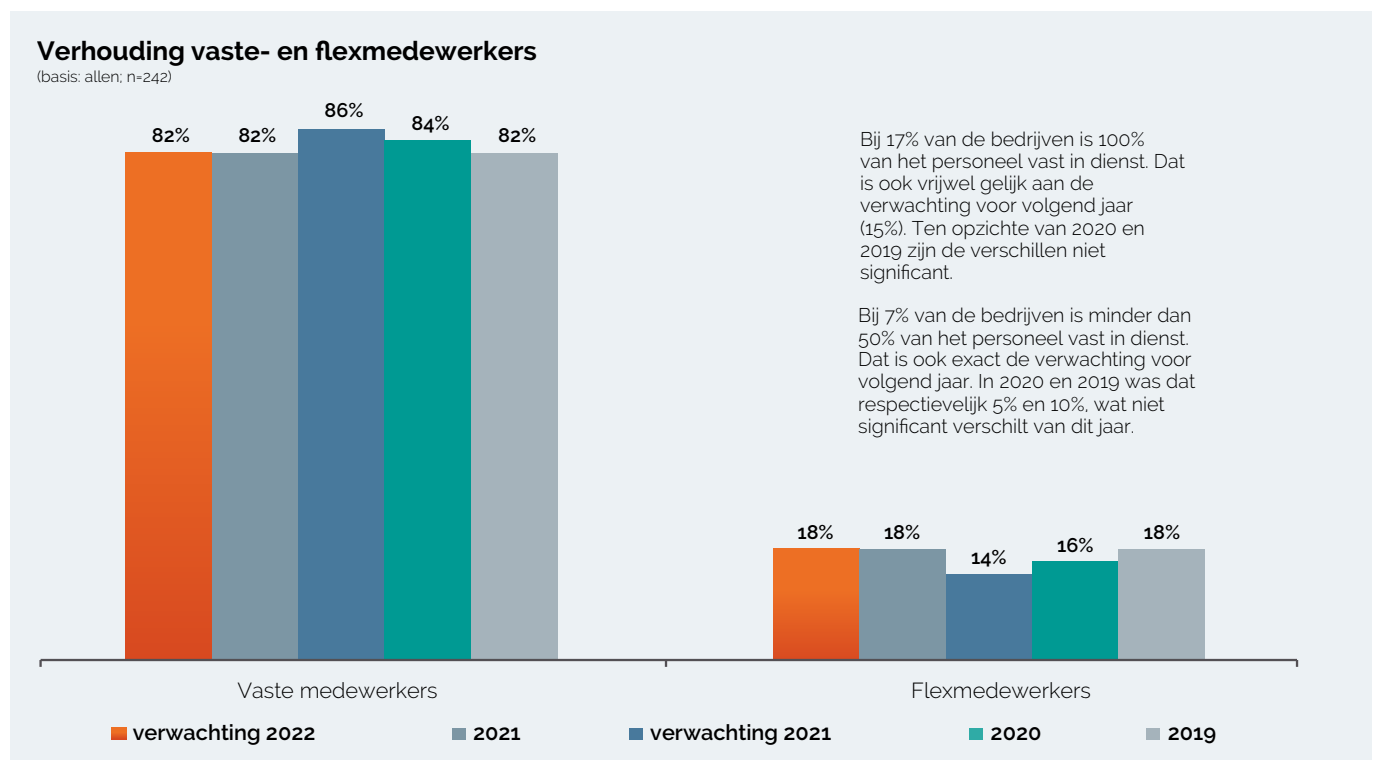
Bij de ondervraagde bedrijven zijn ruim vier op de vijf medewerkers in vaste dienst. Vorig jaar lag dat aandeel een fractie hoger. In dat jaar werd een nog hoger aandeel vaste medewerkers voor dit jaar verwacht, maar deze verwachting

is niet uitgekomen. Het aandeel vaste medewerkers is gelijk aan 2019. Bij ongeveer een zesde van de ondervraagde bedrijven is 100 procent van het personeel in vaste dienst. Dat is ook de verwachting voor komend jaar en dat verschilt ook niet noemenswaardig van 2020 en 2019.

Bij 7 procent van de bedrijven heeft meer dan de helft van het personeel een flexibel contract. Dit blijft ook de verwachting voor komend jaar. Voorgaande jaren verschillen op dit punt niet met 2021.

Het aandeel flexibele medewerkers is het afgelopen jaar per saldo gestegen, omdat de deelnemende bedrijven vaker aangeven dat het aandeel is gestegen dan gedaald. Vorig jaar was dat precies andersom. De cijfers uit het jaar 2019 komen sterk overeen met 2021.

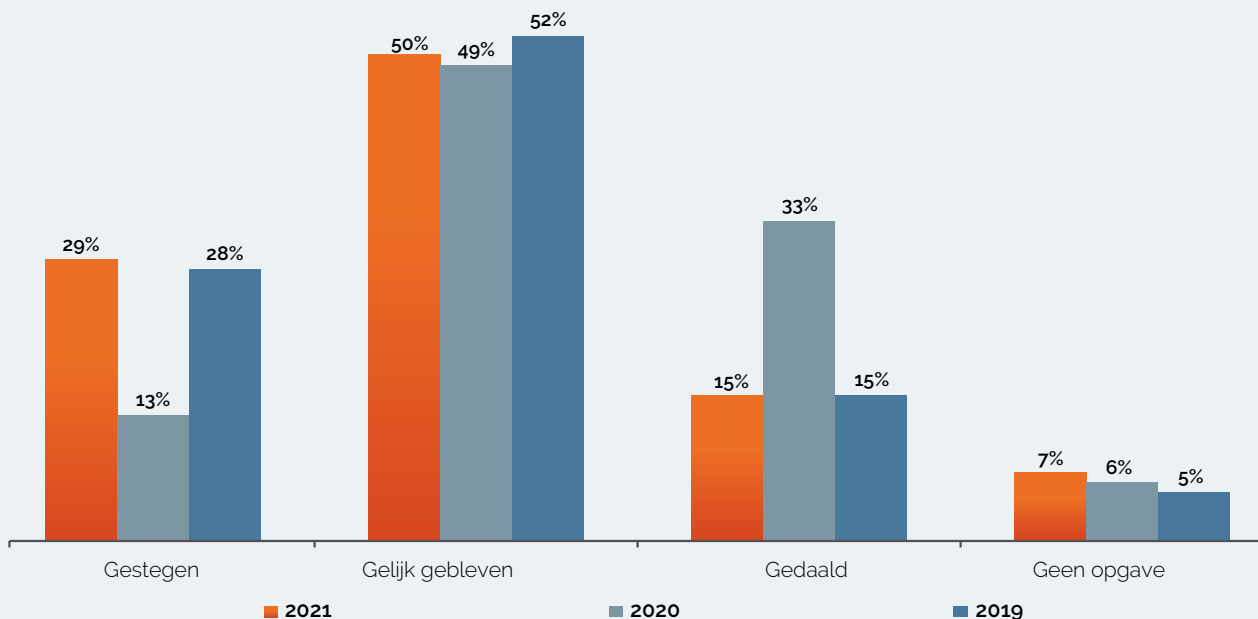
We hebben dit jaar voor de eerste keer gevraagd op welke wijze bedrijven in het huidige en toekomstige jaar pieken en dalen in het werk kunnen opvangen met het huidige personeelsbestand (interne flexibiliteit). Uit het onderzoek blijkt dat deze interne flexibiliteit het meest verkregen wordt door de mogelijkheid personeel breed in te kunnen zetten binnen de organisatie (employability). Ruim drie op de vijf respondenten noemen dit en we zien hierbij zelfs een lichte stijging voor volgend jaar. Op de tweede plaats volgt het inzetten van medewerkers op flexibele werktijden.



Tabel 6. Verhouding vaste- en flexmedewerkers

Ontwikkeling aandeel flexwerkers in het afgelopen jaar

(basis: allen; n=242)



Tabel 7. Ontwikkeling aandeel flexwerkers

Wijze waarop interne flexibiliteit in het bedrijf is ingericht

(basis: allen; n=242)



Tabel 8. Interne flexibiliteit

Ten aanzien van het inzetten van een flexibel werkproces zien we dat de verwachting voor volgend jaar significant hoger ligt dan het niveau van dit jaar.

3.3 Vacatures

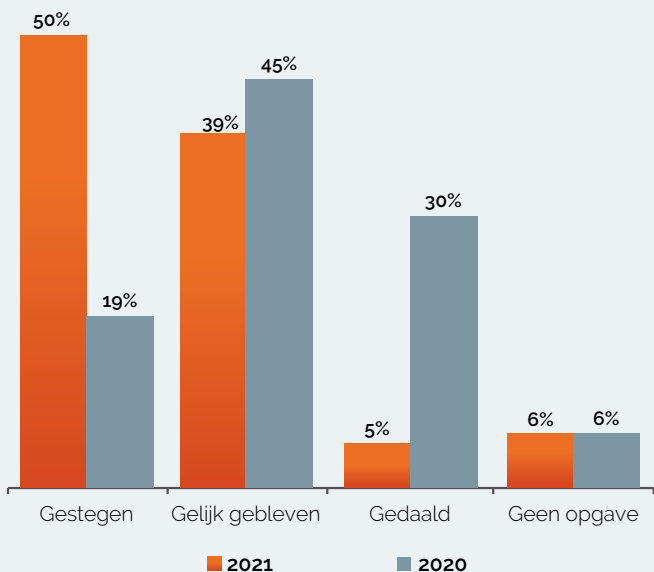
Bij het aantal vacatures dat handels- en productiebedrijven hebben, zien we dat er veel is veranderd in een jaar. In het afgelopen jaar is het aandeel bedrijven waarbij het aantal vacatures is toegenomen per saldo zeer sterk gestegen.

Hierbij is dit jaar het aandeel bedrijven dat aangeeft dat het aantal vacatures is gedaald, veel lager dan het aandeel dat aangeeft dat het aantal is gestegen. Vorig jaar waren er juist nog meer bedrijven met een daling in het aantal vacatures dan met een stijging.

Bij het kleinbedrijf is het aantal vacatures het minst gestegen en bij het grootbedrijf het meest. Als we kijken we naar de drie grootste branches in het onderzoek, dan zien

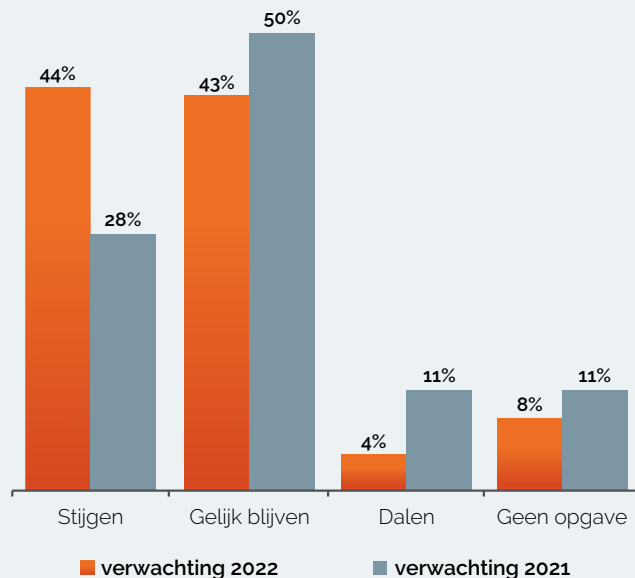
Ontwikkeling aantal vacatures in het afgelopen jaar

(basis: allen; n=242)



Verwachting ontwikkeling aantal vacatures in het komend jaar

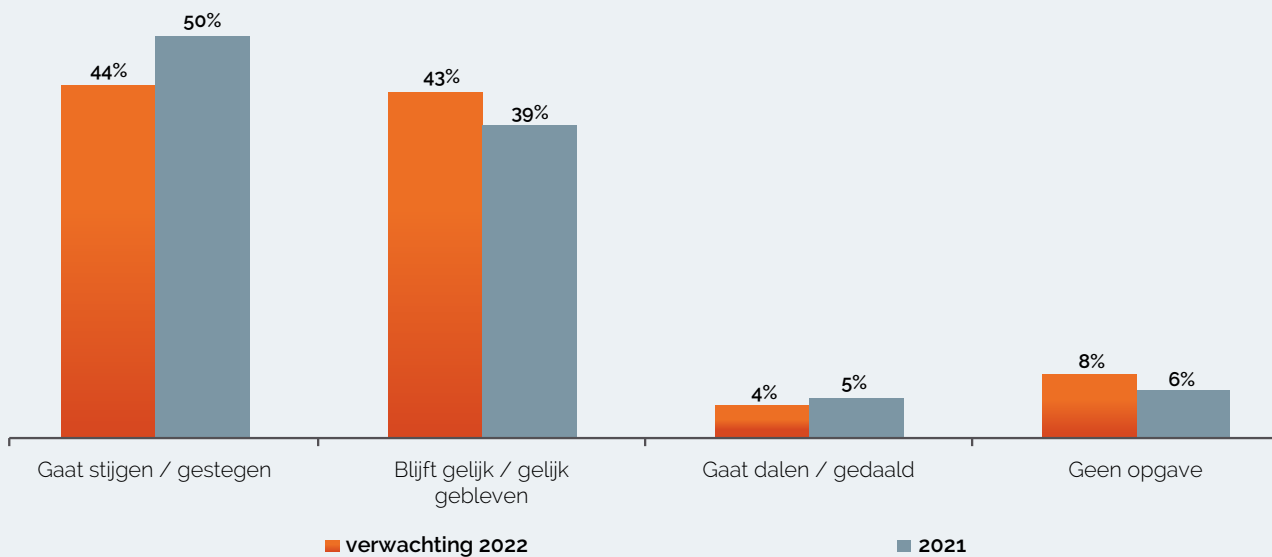
(basis: allen; n=242)



Tabel 9. Aantal vacatures

(Verwachte) ontwikkeling vacatures

(basis: allen; n=242)



Tabel 10. Ontwikkeling vacatures

we geen significante verschillen.

Ook voor volgend jaar is de verwachting dat het aantal vacatures opnieuw zal stijgen. Er zijn nauwelijks respondenten die verwachten dat het aantal vacatures gaat dalen. De verwachting voor dit jaar duidde ook al op een stijging, maar deze was niet zo groot als uiteindelijk is ontstaan.

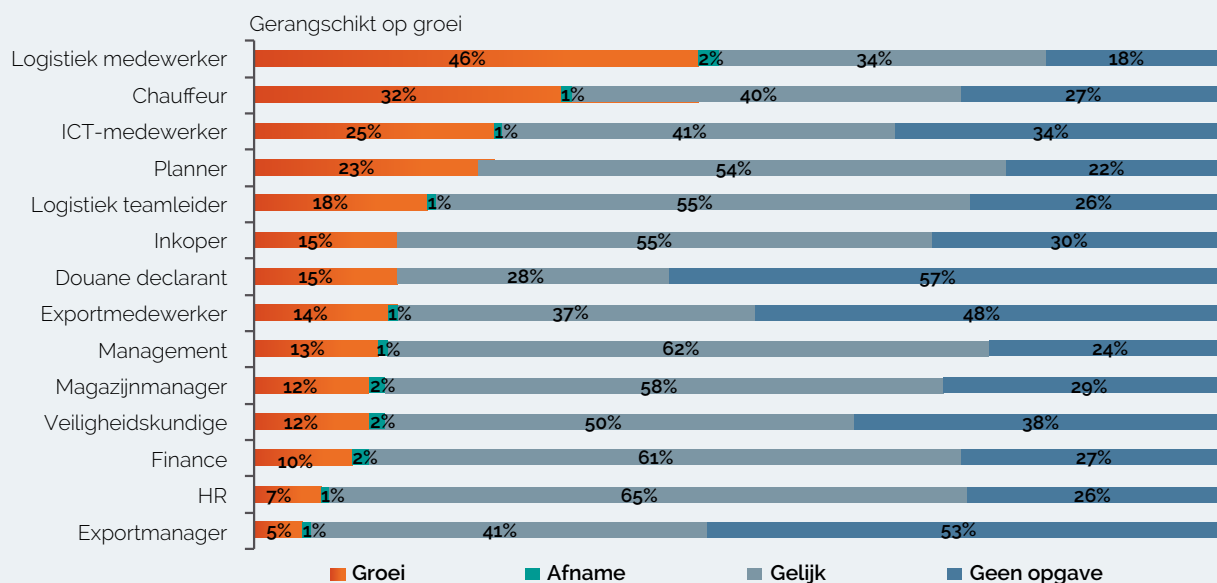
Als we kijken naar de ontwikkeling van het aantal vacatures

voor dit jaar en naar de verwachting voor volgend jaar, dan zien we bij veel meer bedrijven een stijging dan een daling van het aantal vacatures.

Een meerderheid van de bedrijven geeft aan dat de coronacrisis invloed heeft gehad op de ontwikkeling van het aantal vacatures. In bijna een kwart van alle gevallen wordt die invloed als (zeer) sterk gekwalificeerd. De resultaten van dit jaar zijn vergelijkbaar met die van vorig jaar.

Verwachte ontwikkeling functiegroepen voor 2022

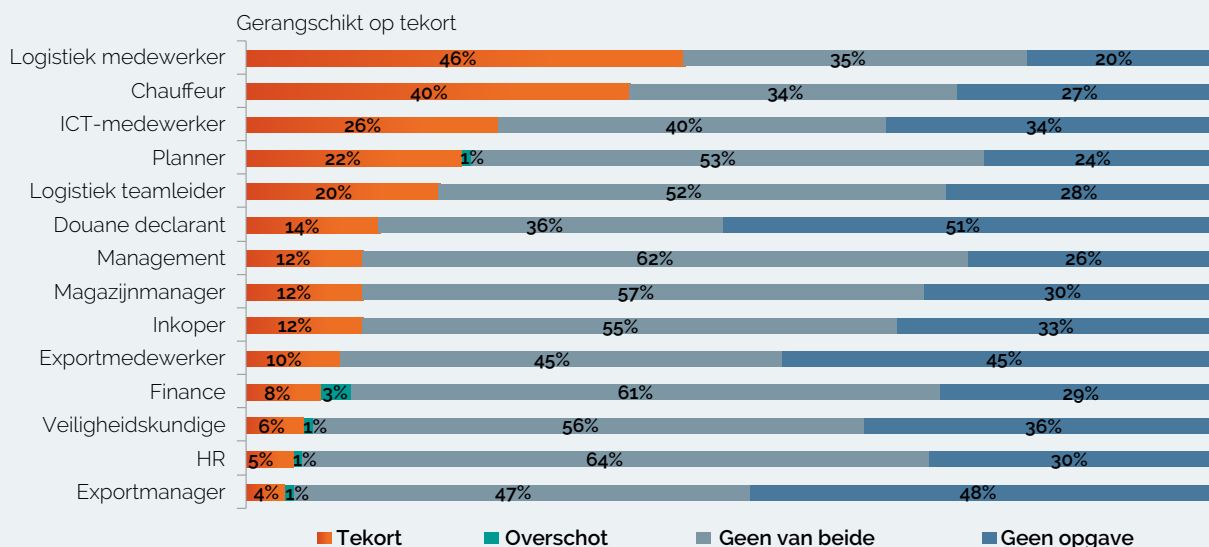
(basis: allen; n=242)



Tabel 11. Ontwikkeling functiegroepen

Verwachte ontwikkeling status functiegroepen voor 2022

(basis: allen; n=242)



Tabel 12. Ontwikkeling functiegroepen

3.4 Ontwikkeling in functiegroepen

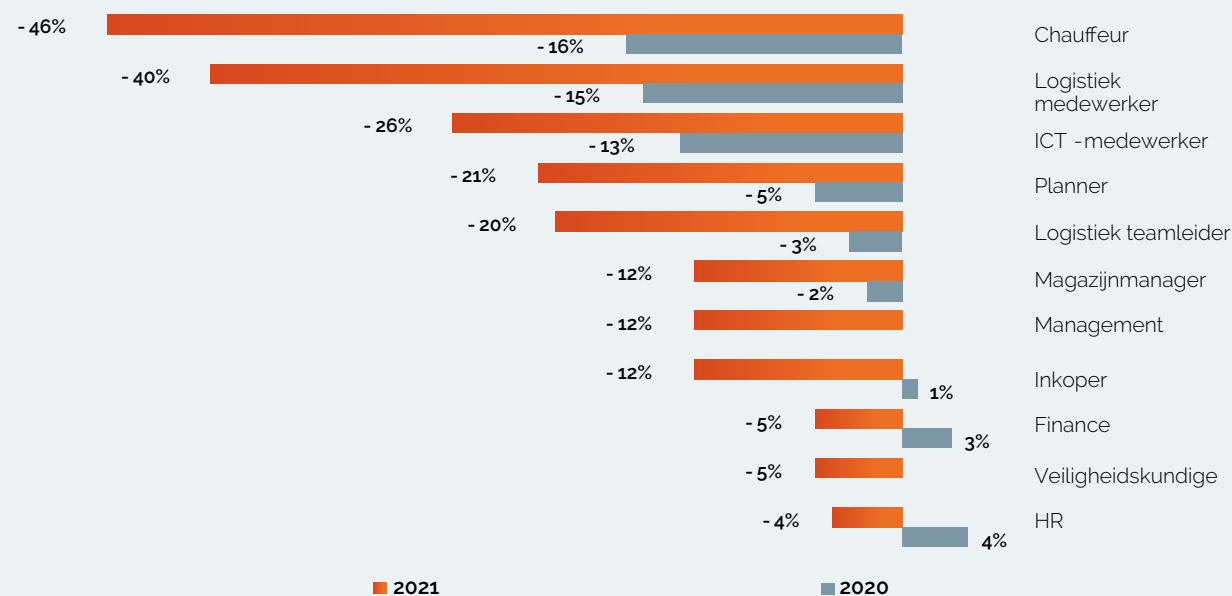
Als we kijken naar de ontwikkeling in functiegroepen zien we als belangrijkste resultaat dat de meeste groei voor aankomend jaar wordt verwacht voor de functiegroepen logistiek medewerker, chauffeur, ICT-medewerker en planner. Bij vrijwel geen enkele functiegroep is een verwachte afname te zien. Voor alle functiegroepen wordt dan ook een groei verwacht, waarbij dezelfde vier functiegroepen in dezelfde rangorde de top vier vormen.

In vergelijking met vorig jaar zien we dat voor vrijwel alle functiegroepen vaker groei wordt verwacht. Vooral ten aanzien van de logistiek medewerker en de chauffeur is dat verschil groot.

Aansluitend op de verwachte groei zien we voor het aankomend jaar dat de verwachting is dat het tekort aan logistiek medewerkers het grootst zal zijn en, in iets mindere mate, aan chauffeurs. Op enige afstand volgen de ICT-

Jaarvergelijk saldo tekort minus overschot

(basis: allen; n=242)



Tabel 13. Jaarvergelijk saldo tekort

medewerkers, de planners en de logistiek teamleiders. Zij staan op respectievelijk de derde, vierde en vijfde plek in rangorde naar tekort.

Aangezien er nauwelijks voor een functiegroep een overschot wordt verwacht, zien we bij het tekort hetzelfde beeld als hiervoor is geschetst. In vergelijking met vorig jaar is duidelijk dat voor vrijwel alle functiegroepen vaker een tekort wordt verwacht. Het aandeel bedrijven dat een tekort verwacht ten aanzien van logistiek medewerkers en chauffeurs is hoog.

Als we de ontwikkeling in functiegroepen van dit jaar vergelijken met vorig jaar, dan zien we dat bij veel meer bedrijven een tekort aan bepaalde functiegroepen wordt voorzien. Het verschil per saldo tussen de verwachting voor 2021 en 2022 is met name groot ten aanzien van de functie van chauffeurs en logistiek medewerkers. Bij alle functiegroepen is het saldo negatief (tekort).

3.5 Aantrekken van personeel

We vroegen welke aspecten belangrijk zullen worden om als werkgever aantrekkelijk te zijn. De respondenten zien daarin een verschil tussen 2022 en 2021. Zo zal in hun ogen in 2022 het belang verder stijgen van het bieden van een goed arbeidsvoorwaardenpakket en van een goed salaris. De goede naam van de werkgever zal minder van belang zijn. Aantrekkelijkheidsfactoren die het afgelopen jaar belangrijk werden gevonden, zijn vergelijkbaar met die in

2020, namelijk de werksfeer, de goede naam van het bedrijf en (het zicht op) een vaste aanstelling. In 2020 werd de balans werk-privé minder vaak genoemd, maar dat wordt in de verwachting voor 2022 weer gelijk getrokken.

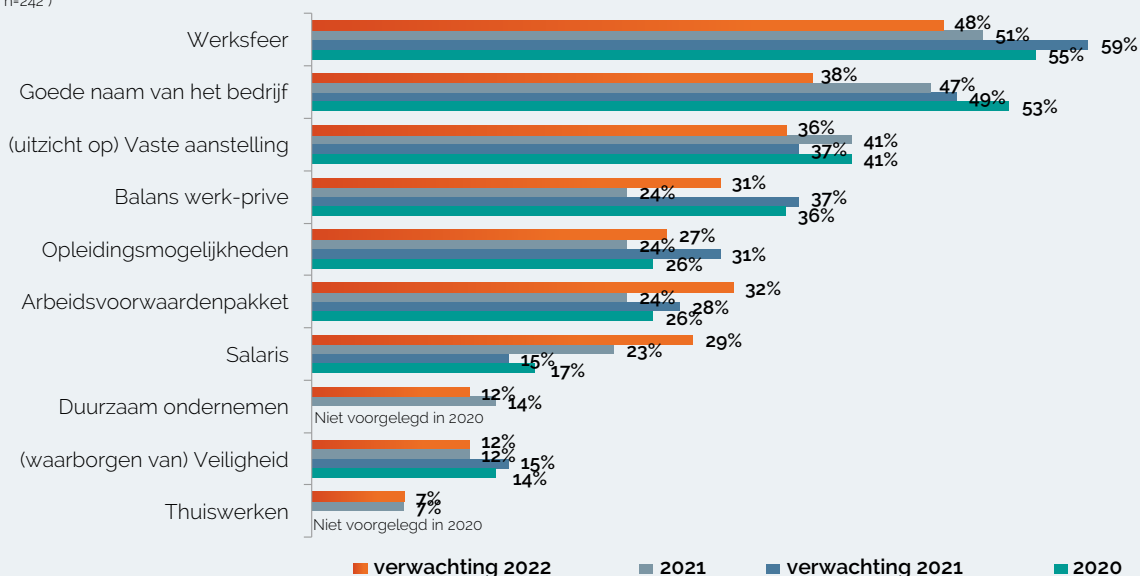
3.6 Diversiteitsbeleid

Op het vlak van bewust diversiteitsbeleid veranderde er weinig het afgelopen jaar. Slechts 20 procent geeft aan dit te hebben.

Over het algemeen geldt; is de organisatie groter, dan is er vaker sprake van diversiteitsbeleid. Bij het kleinbedrijf is dat met 6 procent beduidend lager dan dat we bij het grootbedrijf zien (43 procent). Een opvallend verschil. Kijken we naar de drie meest vertegenwoordigde branches in het onderzoek, dan zien we dat bij industrie vaker een diversiteitsbeleid is vastgelegd dan bij groothandel. Dat het strategisch invloed uitoefenen op de samenstelling van het personeelsbestand (qua leeftijd, sekse, afkomst e.d.) nauwelijks prioriteit heeft, zagen we al bij de rangorde van HR-thema's. Dat beeld zien we opnieuw bevestigd bij de vraag of de organisatie een diversiteitsbeleid heeft vastgelegd. Slechts een op de vijf respondenten gaf aan dit te hebben gedaan, twee derde van de respondenten geeft aan geen diversiteitsbeleid te hebben. Als er wel sprake is van beleid betreft dat voornamelijk interne aspecten, zoals cultuur ten behoeve van het behoud van werknemers en trainingen voor leidinggevenden. Lager scoren de antwoorden gericht op de instroom. Zoals de werving &

Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever

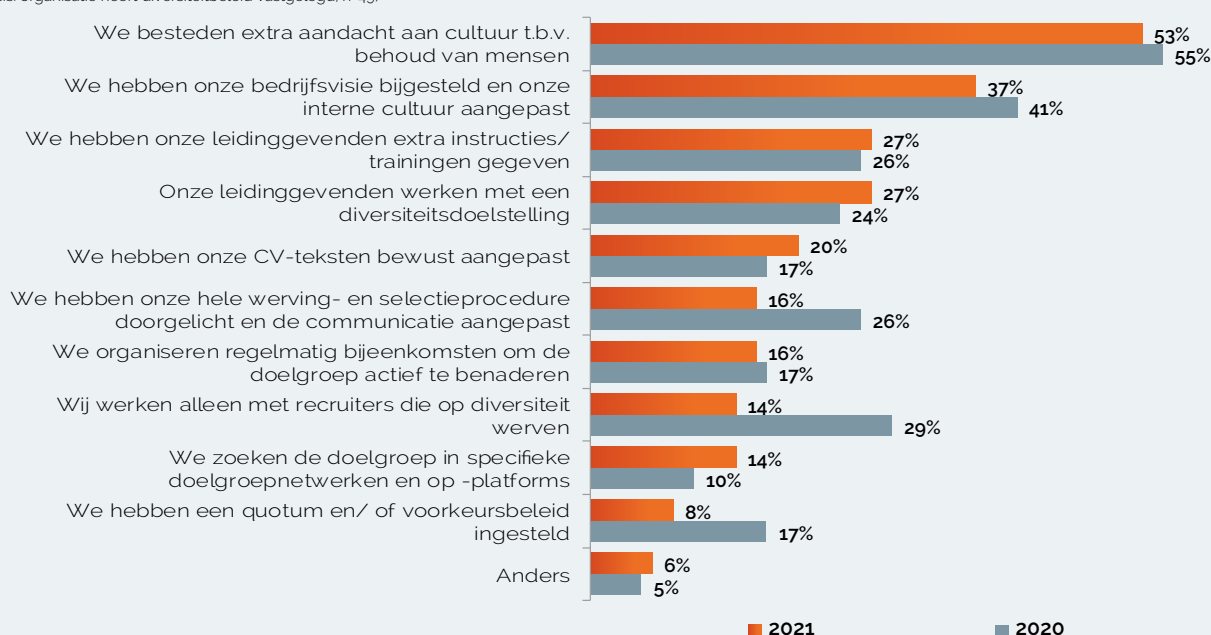
(basis: allen, n=242)



Tabel 14. Belangrijke voorwaarden

Besproken onderwerpen binnen diversiteitbeleid

(basis: organisatie heeft diversiteitbeleid vastgelegd; n=49)



Tabel 15. Besproken onderwerpen

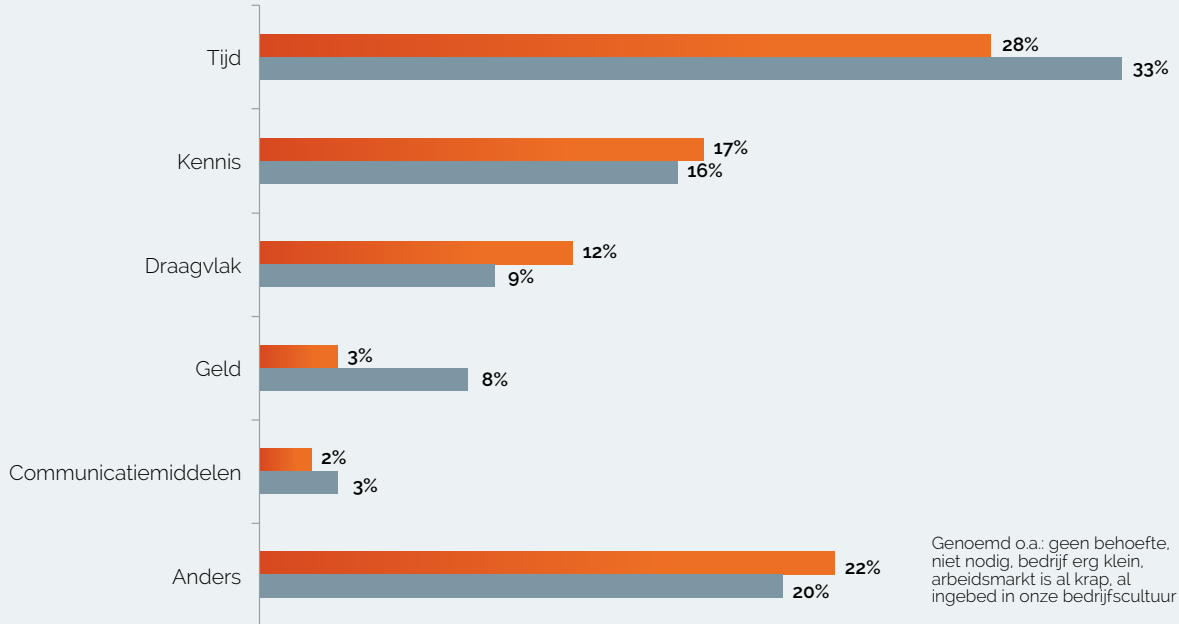
selectieprocedure, het aanpassen van vacatures en de inhuur van recruiters.

De beperkende factor tijd wordt door de respondenten zonder diversiteitsbeleid het meest genoemd en kennis volgt op afstand op de tweede plaats. Wat opvalt, is dat voor een substantieel deel er niet zozeer een beperkende factor geldt, maar dat de behoefte en/of de noodzaak voor vastgelegd beleid niet wordt gevoeld of onderkend. Kijkend

naar 2022 wordt er wel een kleine groei verwacht, maar de overgrote meerderheid van de bedrijven zonder vastgelegd diversiteitsbeleid verwacht dat in 2022 ook niet vast te leggen. Circa een derde moet het antwoord schuldig blijven en bij 8 procent is dat voornemen er wel. Dat alles betekent dat, bij gelijkblijvende wetgeving, in 2022 niet meer dan een kwart van alle bedrijven een vastgelegd diversiteitsbeleid zal hebben (20 procent heeft het al en 5 procent komt er als het goed is bij).

Beperkende factoren voor ontbreken diversiteitbeleid

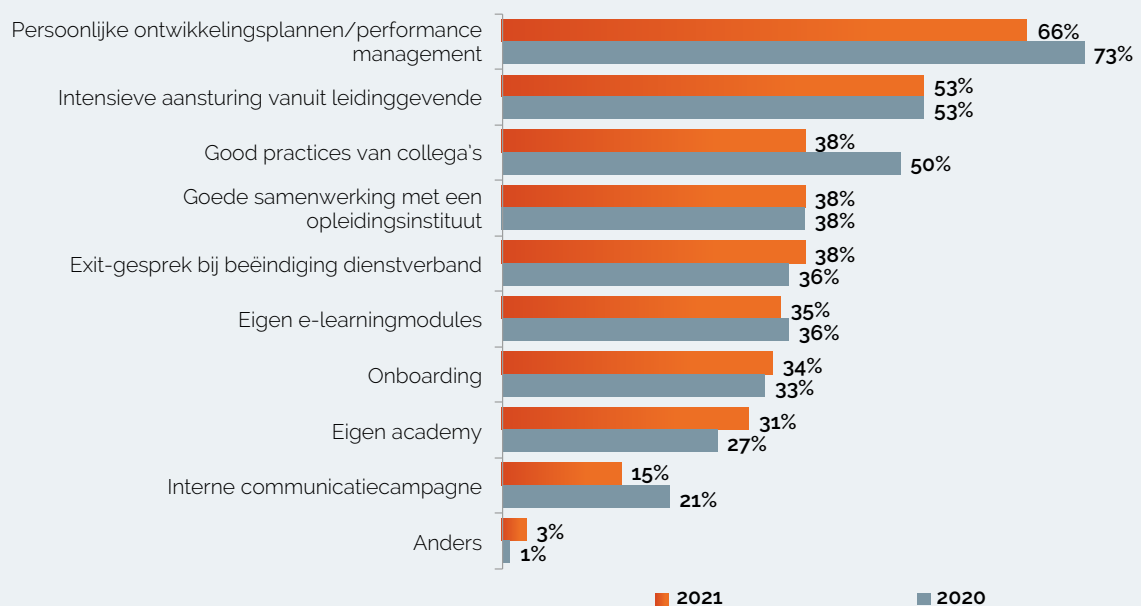
(basis: organisatie heeft geen diversiteitbeleid vastgelegd; n=145)



Tabel 16. Beperkende factoren

Middelen die worden ingezet voor ontwikkeling medewerkers

(basis: organisatie heeft ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=125)



Tabel 17. Middelen ontwikkeling medewerkers

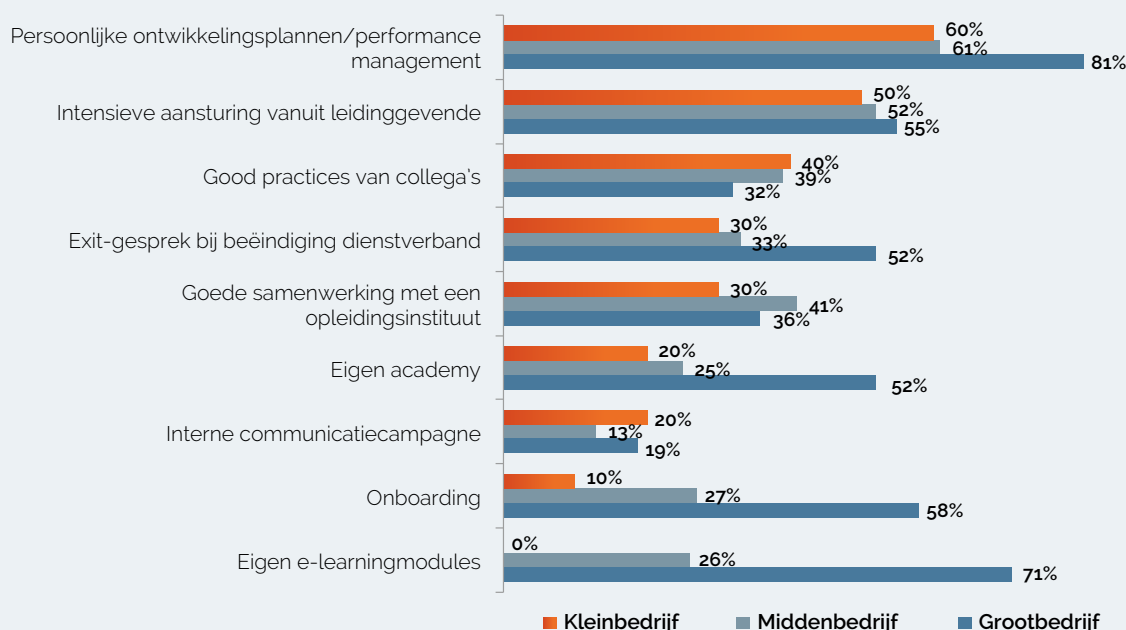
3.7 Ontwikkelingsbeleid

We zagen eerder bij de belangrijkste HR-thema's dat 'ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/ talentmanagement' één van de belangrijkste HR-thema's is. Bij iets meer dan de helft van de organisaties is er een vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers. Bij industrie vaker dan bij groothandel. We zien ook dat, naarmate het bedrijf

groter is, er vaker sprake is van een vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers. Bij het kleinbedrijf is dat met 21 procent beduidend lager dan bij het grootbedrijf (78 procent). Alle resultaten verschillen niet noemenswaardig van die van 2020. Het meest ingezette middel voor monitoring en sturing van de ontwikkeling van medewerkers is het persoonlijke ontwikkelingsplan/

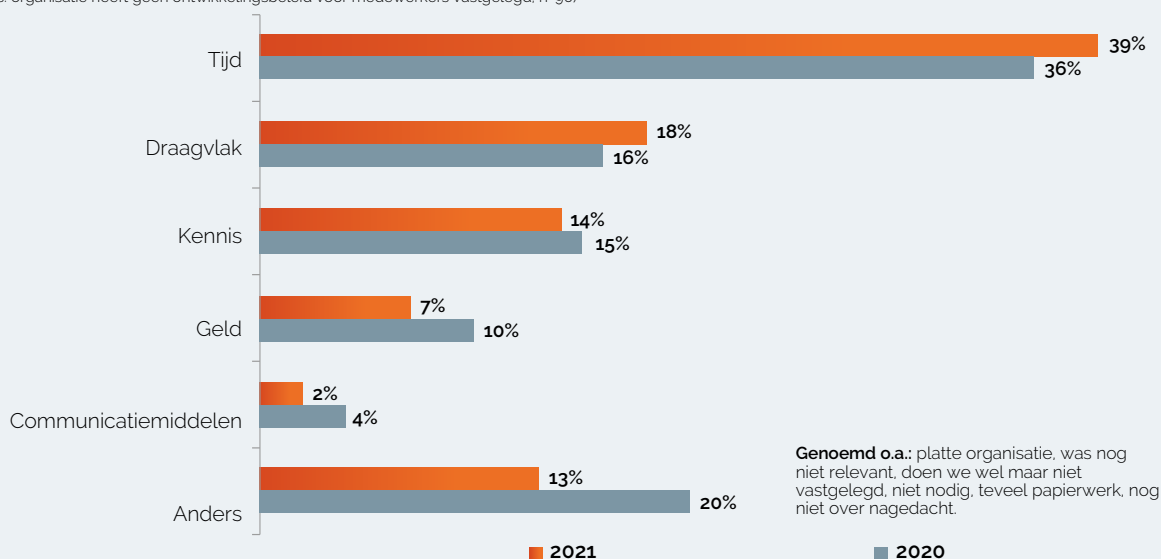
Ingezette middelen voor ontwikkeling medewerkers naar bedrijfsgrootte

(basis: organisatie heeft ontwikkelingsbeleid vastgelegd; n=125)



Beperkende factoren voor ontbreken ontwikkelingsbeleid medewerkers

(basis: organisatie heeft geen ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=90)



Tabel 18. Ontwikkeling medewerkers

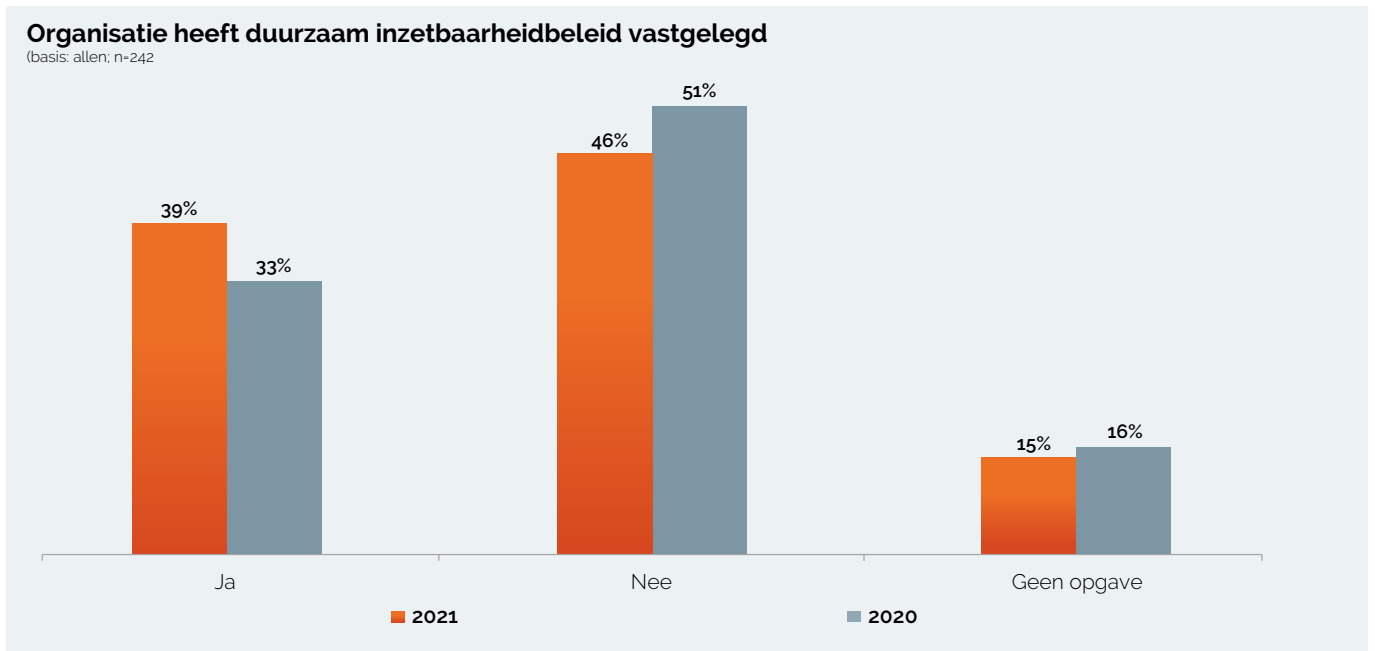
performance management plan. Met name bij het grootbedrijf wordt dit voornamelijk (81 procent) ingezet. De intensieve aansturing vanuit de leidinggevende volgt daarna en is ongeacht de grootte van het bedrijf even belangrijk. Bij het midden- en kleinbedrijf is het leren van de ervaringen van andere collega's een daaropvolgende belangrijke factor. Het grootbedrijf zet vaker de eigen academie, onboarding en eigen e-learningmodules in als middel. En ten opzichte van het kleinbedrijf zet het middenbedrijf ook vaker eigen e-learningmodules in. Alle overige zichtbare verschillen zijn niet significant.

Ook bij het ontbreken van ontwikkelingsbeleid is tijd de meest genoemde beperkende factor. Ruim de helft van de bedrijven zonder vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers, verwacht dat in 2022 ook niet vast te leggen. Ruim een kwart moet het antwoord schuldig blijven en bij een vijfde is dat voornemen er wel. Dat betekent dat circa drie op de vijf bedrijven in 2022 een vastgelegd ontwikkelingsbeleid zal hebben (52 procent heeft dit al en 7 procent komt er als het goed is bij). Overigens is het in 2020 voorspelde totaalandaal van dit jaar (64 procent) niet gehaald.

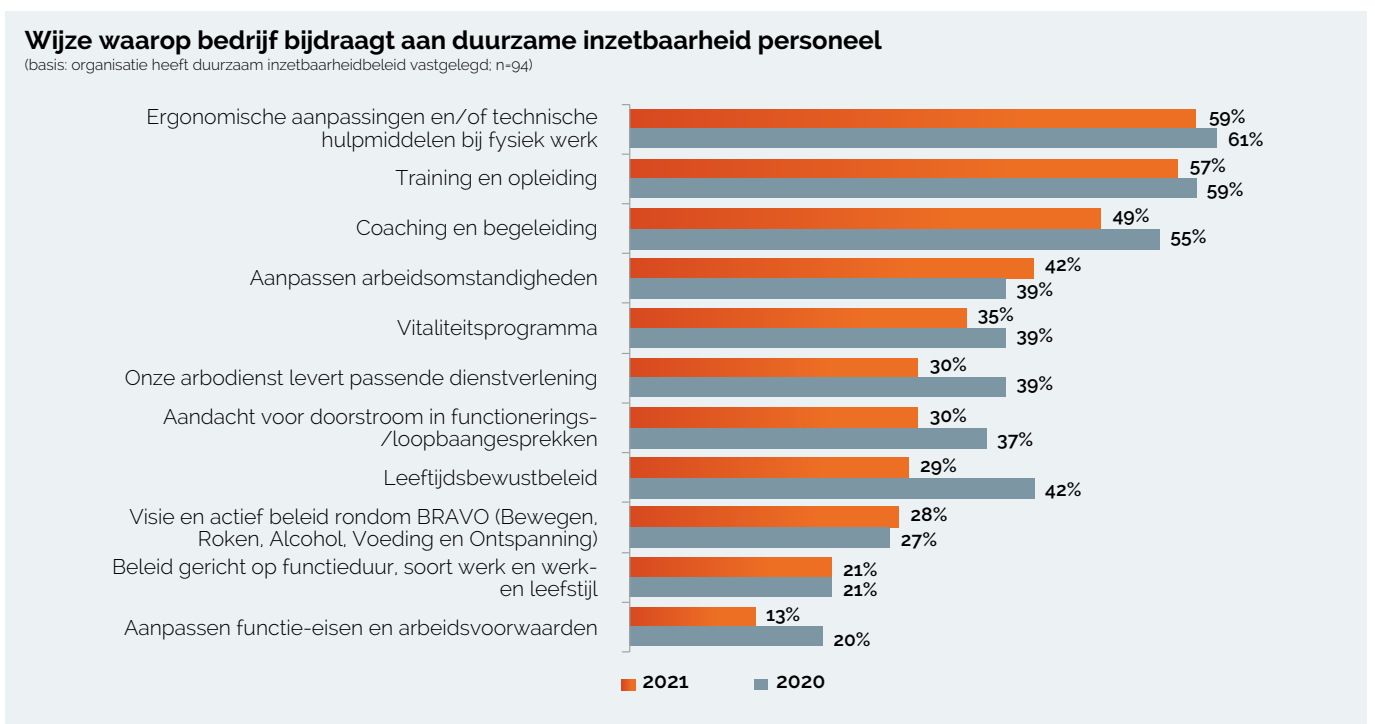
3.8 Duurzaam-inzetbaarheidsbeleid

Eerder zagen we al dat voor beide jaren geldt dat 'verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid' één van de twee belangrijkste HR-thema's voor logistiek personeel is. Bij bijna twee op de vijf bedrijven (39 procent) in het onderzoek is sprake van een vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Ten opzichte van vorig jaar zien we in totaal een lichte (niet noemenswaardige) stijging en tussen de grote branches zien we geen verschil. Dat was vorig jaar

nog wel het geval. We zien op dit beleidsvlak een groot verschil tussen het kleinbedrijf en midden- en grootbedrijf. Het kleinbedrijf blijft duidelijk achter bij het hebben van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid op het midden- en grootbedrijf. Bij het kleinbedrijf is dat met 13 procent beduidend lager dan we bij het grootbedrijf zien (68 procent). Het middenbedrijf zit daar met 40 procent tussenin.



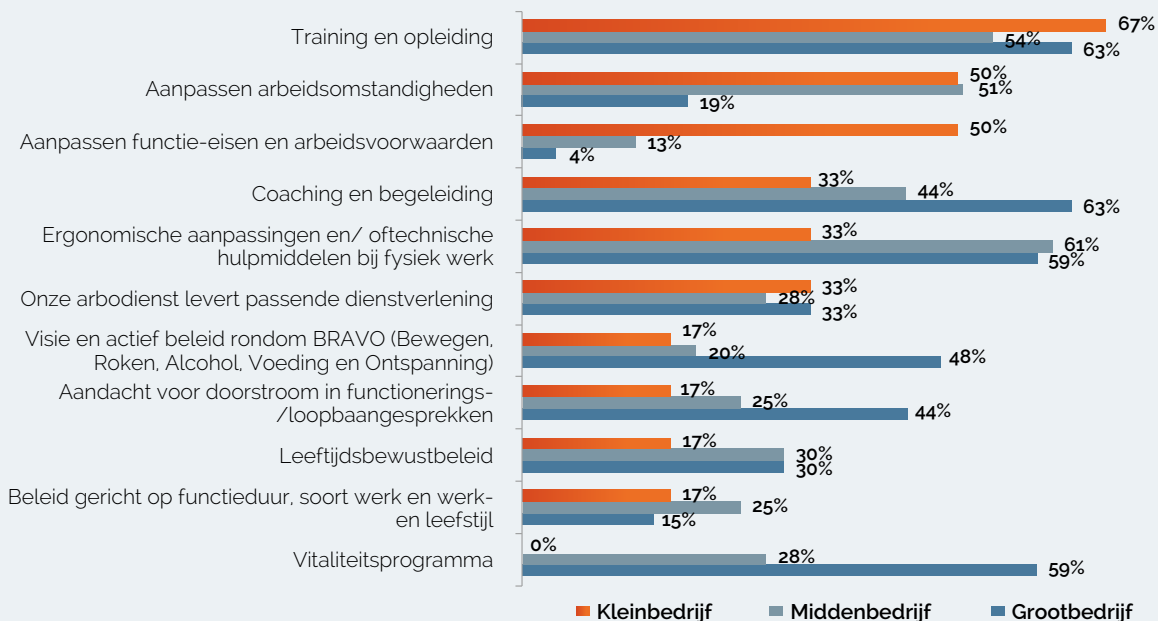
Tabel 19. Duurzaam inzetbaarheid



Tabel 20. Duurzame inzetbaarheid personeel

Bijdrage bedrijf aan duurzame inzetbaarheid personeel naar bedrijfsgrootte

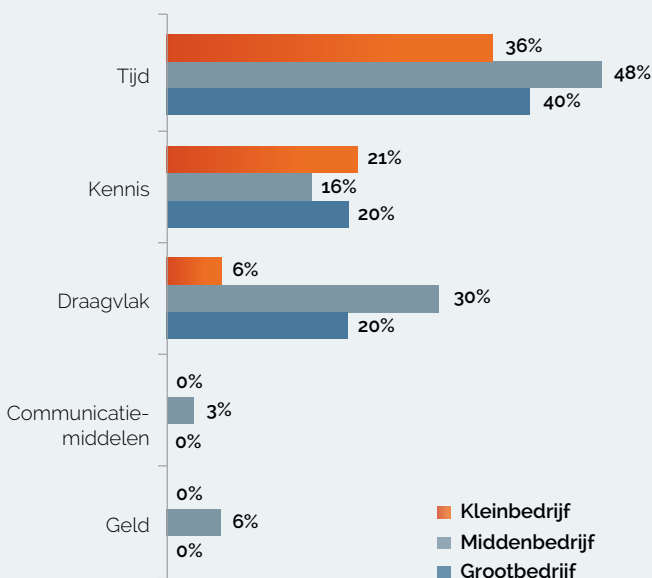
(basis: organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd; n=94)



Tabel 21. Duurzaam inzetbaarheid

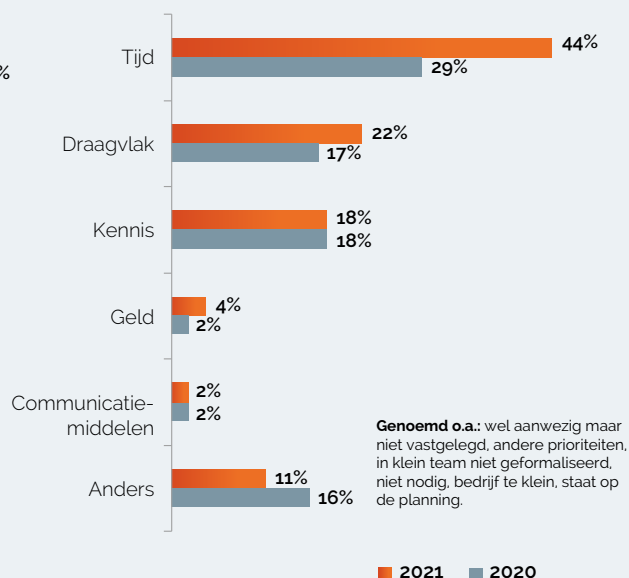
Beperkende factoren voor duurzaam inzetbaarheidbeleid naar bedrijfsgrootte

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



Beperkende factoren voor ontbreken duurzaam inzetbaarheidbeleid

(basis: organisatie heeft geen duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd; n=112)



Tabel 22. Beperkende factoren duurzaam inzetbaarheidbeleid

Dicht bij elkaar bovenaan in de rangorde van genomen maatregelen staan de 'ergonomische aanpassingen/ technische hulpmiddelen bij fysiek werk' en de 'training/ opleiding'. Op enige afstand volgen 'coaching/begeleiding' en het 'aanpassen van arbeidsomstandigheden'. Alle resultaten verschillen niet significant met die van vorig jaar. Omgerekend naar het totaal draagt niet meer dan een vijfde

van alle bedrijven in het onderzoek bij aan duurzame inzetbaarheid door ergonomische aanpassingen en/of technische hulpmiddelen bij fysiek werk. Alle andere manieren scoren nog lager.

Tijd is, net als bij diversiteitsbeleid en ontwikkelingsbeleid voor medewerkers, de meest genoemde beperkende factor

voor het ontbreken van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. Dit wordt gevolgd door draagvlak in de organisatie. We zien opvallende verschillen in deze beperkende factoren. Bij grootbedrijf en kleinbedrijf valt op dat deze niet wezenlijk verschillen. Daar worden tijd en geld als belangrijkste factoren aangegeven. Bij middenbedrijf lijkt er weliswaar kennis te zijn, maar zijn draagvlak en tijd de beperkende factoren.

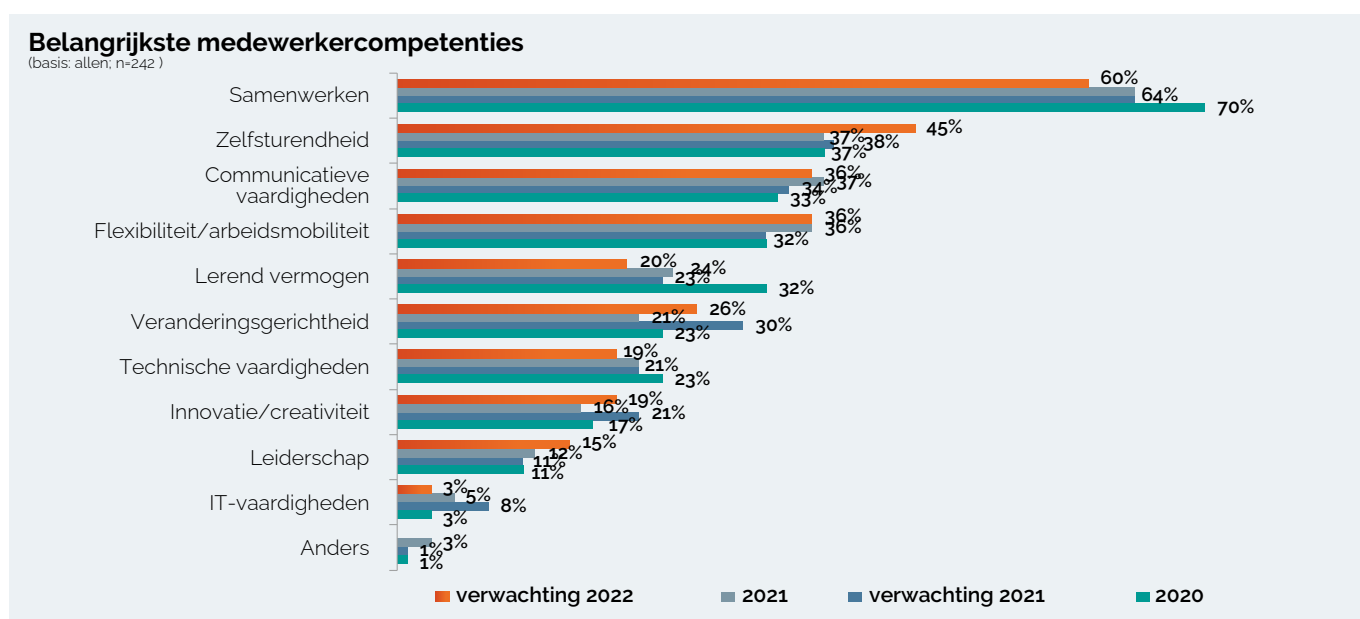
Op de vraag of er volgend jaar beleid zal worden vastgelegd, moet een kwart van de respondenten het antwoord schuldig blijven. Ongeveer een op de vijf is wel voornemens beleid vast te leggen. Dat betekent dat in totaal bijna de helft (48 procent) van de bedrijven in 2022 een vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid zal hebben (39 procent heeft al een beleid en 9 procent komt daar, naar verwachting, bij). De resultaten verschillen niet noemenswaardig met die van vorig jaar. Wel is de voorspelling van vorig jaar dat 39 procent van de bedrijven dit jaar duurzaam inzetbaarheidsbeleid zou hebben, precies uitgekomen!

3.9 Medewerkercompetenties

Samenwerken is volgens de respondenten binnen de logistiek en handel veruit de belangrijkste medewerkercompetentie en dat is het in 2022 naar verwachting ook nog steeds. De verwachting voor dit jaar is uitgekomen, maar als we kijken naar het resultaat in 2020 en kijken naar de verwachting voor 2022, dan gaat het belang wel wat afnemen. Datzelfde beeld zien we ten aanzien van

het lerend vermogen dat naar verwachting in 2022 minder belangrijk zal zijn dan het in 2020 was. Het verwachte belang van veranderingsgerichtheid voor dit jaar is uiteindelijk lager uitgekomen. Verder zijn alle resultaten gelijk aan vorig jaar en zien we dat de verwachting voor 2022 niet afwijkt van het resultaat van 2021. Technische vaardigheden en zelfsturing zijn belangrijker voor kleine(re) bedrijven dan voor grote(re) bedrijven. Veranderingsgezindheid is belangrijker naarmate het bedrijf groter is.

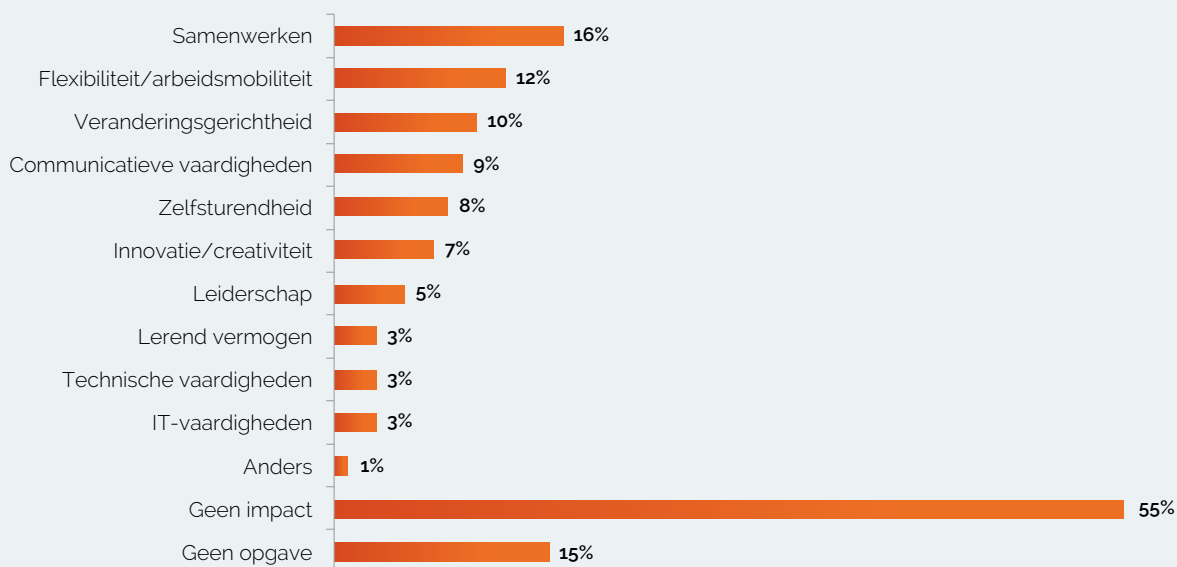
Anders dan de verwachting van vorig jaar, heeft volgens ruim de helft van de ondervraagden de coronacrisis geen impact gehad op de competenties van de medewerkers. We zien op dit punt geen verschillen naar bedrijfsgrootte, maar wel naar sectoren. De branche vervoer en opslag geeft het meest aan dat de coronacrisis impact heeft gehad op de medewerkerscompetenties. Bij industrie is dat het minst het geval. Groothandel zit daar tussenin. Volgens veel respondenten heeft de coronacrisis de meeste impact gehad op de belangrijkste competentie die naar voren komt in dit onderzoek, namelijk op samenwerken. De verplichting om (deels) thuis te werken en andere genomen maatregelen op de werkvloer, zullen hier ongetwijfeld een rol bij gespeeld hebben.



Tabel 23. Medewerkercompetenties

Medewerkercompetenties waarop impact van coronacrisis

(basis: allen; n=242)



Tabel 24. Impact coronacrisis

3.10 Digitaliseringstrategie en -visie

Bij 40 procent van de bedrijven in het onderzoek zijn een digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld, dit percentage is gelijk aan vorig jaar. Het kleinbedrijf geeft aan minder vaak een digitaliseringsplan te hebben dan het midden- en grootbedrijf. Brancheverschillen zien we niet op dit punt. Volgens de respondenten van bedrijven met een digitaliseringstrategie en -visie is er een combinatie van factoren nodig die voor de ontwikkeling hiervan zorgen. Gemiddeld worden er drie van de voorgelegde elf factoren genoemd. Intern draagvlak, veranderingsbereidheid en veranderingsvermogen bij werknemers, zijn de drie meest genoemde. Geld speelt als vierde in de rij een rol. Invoegen tabel pagina 70 en 71 naast elkaar. Ten opzichte van vorig jaar zien we zeker verschillen. Zo blijken er minder respondenten dan vorig jaar van mening te zijn dat een organisatie voor de ontwikkeling van een digitaliseringstrategie en -visie, voldoende mensen met afdoende kennis om digitaliseringsbeslissingen te nemen beschikbaar moet hebben en dat er medewerkers moeten zijn die beschikken over voldoende leiderschap skills om digitaliseringsprojecten te leiden. Kortgezegd lijkt het er op dat het maken van een digitaliseringsplan niet zozeer afhangt van leiderschap en managementbeslissingen maar juist van de mate waarin de organisatie en haar werknemers wendbaar zijn. Daarbij plaatsen we de kanttekening dat de vraag betrekking heeft op de ontwikkeling van de strategie en visie en niet gaat over de uitvoering.

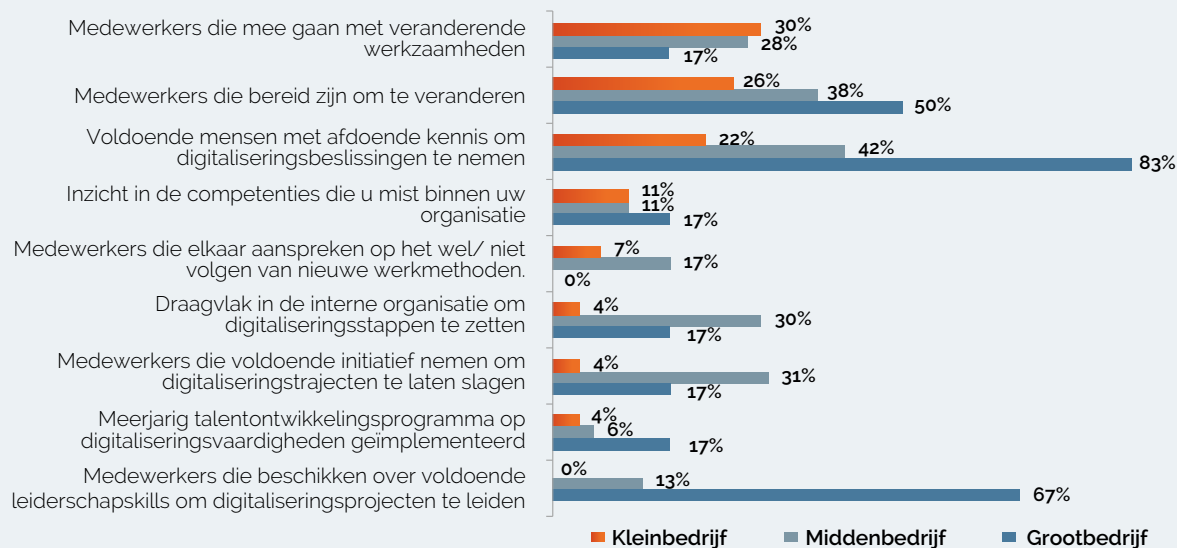
Als we de respondenten van bedrijven zonder digitaliseringstrategie en -visie vragen wat er volgens hen

voor nodig is om dat wel te ontwikkelen binnen hun organisatie, dan zien we uit hun antwoorden dat de inschatting die nodig is voor een digitaliseringstrategie en -visie binnen een organisatie een wat andere rangorde kent dan wat er volgens 'ervaringsdeskundigen' nodig is (zie vorige alinea). Het verschil zien we vooral ten aanzien van voldoende mensen met afdoende kennis om digitaliseringsbeslissingen te nemen. Opvallend is dat we hier juist zaken zien die vaker worden genoemd in vergelijking met vorig jaar, waar we bij de 'ervaringsdeskundigen' juist het omgekeerde zagen. Zaken die door deze respondenten vaker worden genoemd, zijn: medewerkers die bereid zijn te veranderen en medewerkers die meegaan met veranderende werkzaamheden. Kortom, de veranderingsgezindheid en veranderingsvermogen van medewerkers worden bij de respondenten dit jaar vaker van belang geacht dan vorig jaar.

Kijken we naar de verschillende bedrijfsgroottes, dan zien we een aantal verschillen. Grootbedrijf noemt vaker dan midden- en kleinbedrijf: medewerkers die beschikken over voldoende leiderschap skills om digitaliseringsprojecten te leiden en voldoende mensen met afdoende kennis om digitaliseringsbeslissingen te nemen. Daarnaast verschilt grootbedrijf van middenbedrijf ten aanzien van medewerkers die elkaar aanspreken op het wel/niet volgen van nieuwe werkmethoden. Het middenbedrijf verschilt van het kleinbedrijf ten aanzien van medewerkers die voldoende initiatief nemen om digitaliseringstrajecten te laten slagen, draagvlak in de organisatie om digitaliseringstappen te zetten en medewerkers die

Nodig voor ontwikkeling digitaliseringstrategie en -visie naar bedrijfsgrootte

(basis: organisatie heeft geen digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld; n=97)



Tabel 25. Ontwikkeling digitaliseringstrategie

beschikken over voldoende leiderschap skills om digitaliseringsprojecten te leiden.

3.11 Innovaties

Net als vorig jaar hebben ongeveer zeven op de tien bedrijven dit jaar innovaties doorgevoerd die het HR-beleid raken. In de meeste gevallen gaat het om innovatie op het gebied van digitalisering (48 procent), gevolgd door automatisering (37 procent). Op de derde plaats staat dit jaar sociale innovatie; het actief betrekken van medewerkers om tot innovatie te komen (15 procent). Deze optie is dit jaar nieuw aan het onderzoek toegevoegd, dit om te onderzoeken of handels- en productiebedrijven hier gebruik van maken. Deze vraag is dus bevestigend te beantwoorden; al is het aandeel niet groot. We kunnen de uitkomst van deze vraag niet vergelijken met voorgaande jaren. Bij robotisering zien wij dat slechts een klein deel van de bedrijven hiervan gebruik maakt. Vergelijkbaar met vorig jaar is dat het kleinbedrijf veel minder vaak innovaties heeft doorgevoerd die het personeelsbeleid raken dan het midden- en grootbedrijf. Als we hier een vergelijk maken met de belangrijkste HR-thema's (paragraaf 3.1), dan zien wij deze innovaties zeer laag gerangschikt zijn (digitalisering nummer 12, robotisering 14 en datagedreven HR-beleid nummer 15). Ondanks dat 72 procent van de bedrijven heeft aangegeven innovaties te hebben doorgevoerd, staat het kennelijk niet hoog op de HR-agenda.

Als belangrijkste reden voor het doorvoeren van innovaties wordt het optimaliseren van processen genoemd (70 procent). Daarna volgt als reden het voorbereiden op de

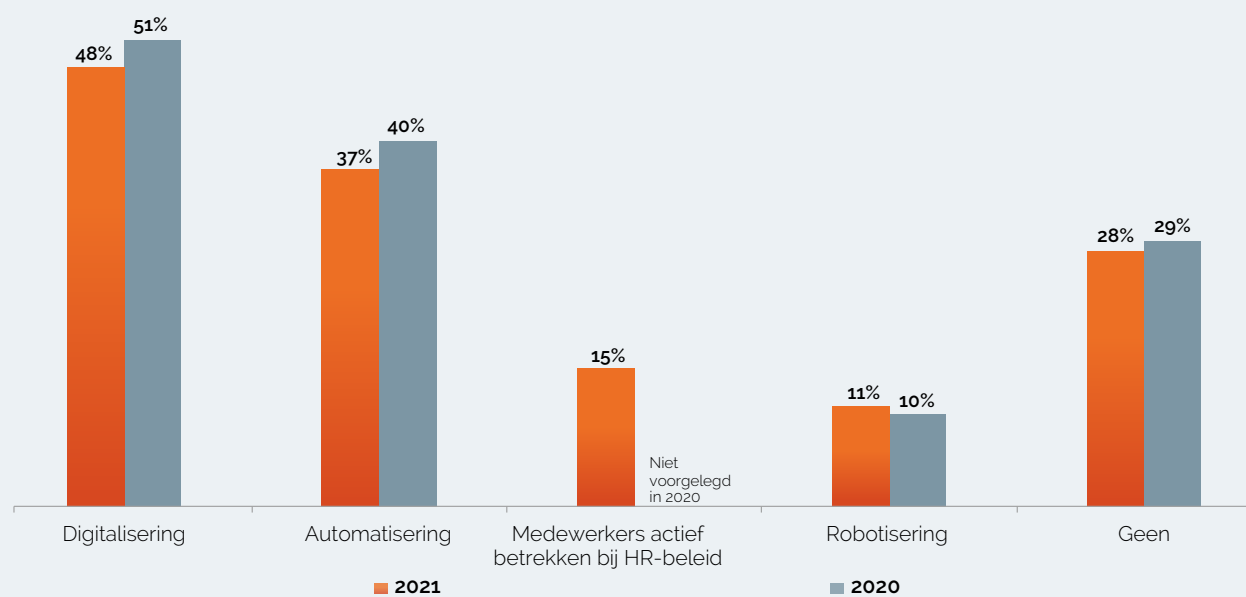
toekomst (68 procent) en op de derde plaats staat kostenbesparing op de lange termijn (44 procent). Vergeleken met vorig jaar wordt kostenbesparing op lange termijn minder vaak genoemd en voorbereiden op de toekomst en personeelstekort vaker (allebei met 11 procent toegenomen).

Bij de vraag wat de belangrijkste reden is om geen innovaties door te voeren, zien wij een andere uitkomst dan vorig jaar. Hier wordt als belangrijkste reden gebrek aan tijd genoemd. Gebrek aan toegevoegde waarde en gebrek aan budget volgen respectievelijk op de tweede en derde plaats. Vergeleken met vorig jaar zien we een verschuiving van gebrek aan waarde (19 procent lager) naar gebrek aan tijd (16 procent hoger). Kennelijk zien meer bedrijven de toegevoegde waarde in, maar ontbreekt het hen aan tijd.

Wat betreft de verwachting om volgend jaar innovatie door te voeren, verwacht een derde van de bedrijven die dit jaar geen innovaties heeft doorgevoerd, dit volgend jaar wel te doen. Dat betekent dat in totaal ruim vier op de vijf bedrijven in 2021 en/of 2022 innovaties zouden hebben doorgevoerd die het HR-beleid raken. (72 procent in 2021 en 10 procent naar verwachting in 2022). In de meeste gevallen gaat het hierbij om automatisering en in iets mindere mate om digitalisering. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die van vorig jaar, maar we zien ook dat de verwachting van vorig jaar dus niet is uitgekomen. De meest genoemde reden om volgend jaar ook geen innovaties door te voeren, is gebrek aan toegevoegde waarde. Dit wordt, gevolgd door gebrek aan tijd en door gebrek aan budget. Ook hier zien we geen

Dit jaar doorgevoerde innovaties die personeelsbeleid raken

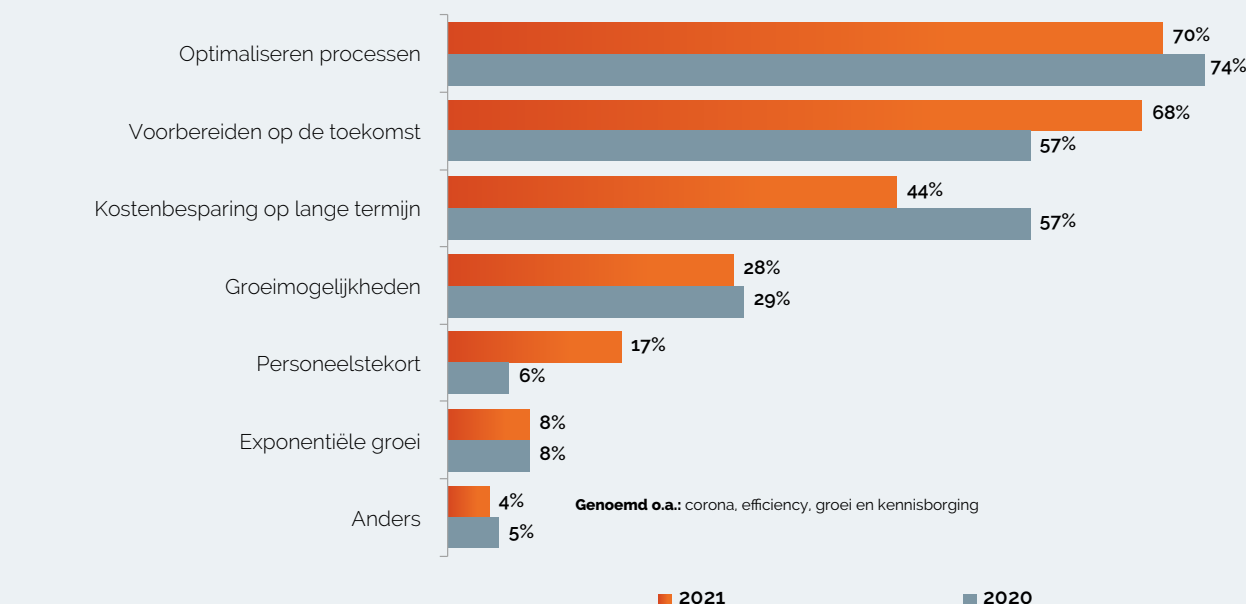
(basis: allen; n=242)



Tabel 26. Doorgevoerde innovaties

Redenen voor dit jaar doorgevoerde innovaties

(basis: organisatie heeft in innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken; n=174)



Tabel 27. Redenen doorgevoerde innovaties

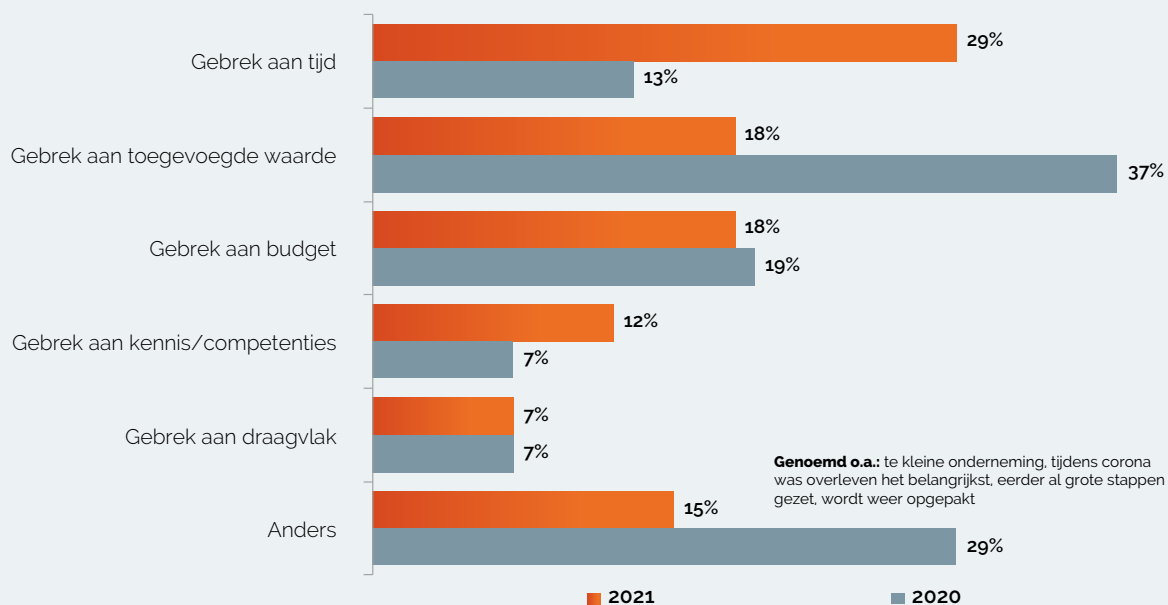
verschillen met vorig jaar.

Volgens ongeveer twee derde van de bedrijven die geen innovaties hebben doorgevoerd, zijn er wel in (meer dan) voldoende mate medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol in te voeren. Het personeelsbestand zou dus geen probleem moeten zijn voor succesvolle implementatie. Bij het kleinbedrijf is men

iets minder overtuigd van de voldoende mate dan in het midden- en grootbedrijf. De resultaten van dit jaar zijn bijna gelijk aan die van vorig jaar.

Redenen om dit jaar geen innovaties door te voeren

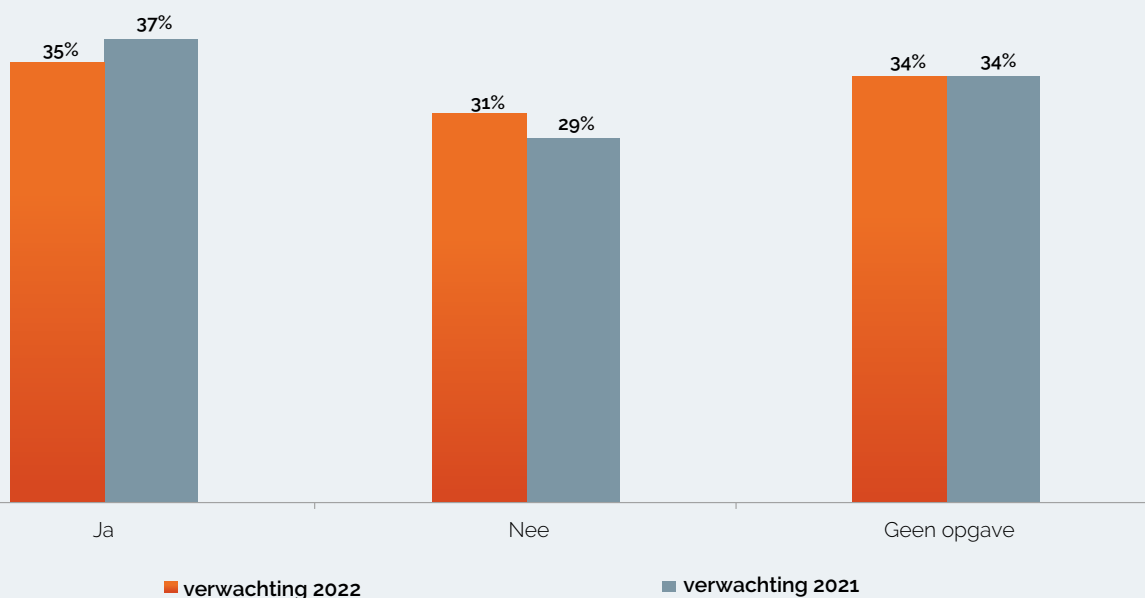
(basis: organisatie heeft geen innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken; n=68)



Tabel 28. Redenen om geen innovaties door te voeren

Verwachting doorvoeren innovaties voor komend jaar

(basis: organisatie heeft dit jaar geen innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken; n=68)



Tabel 29. Verwachting doorvoeren innovaties

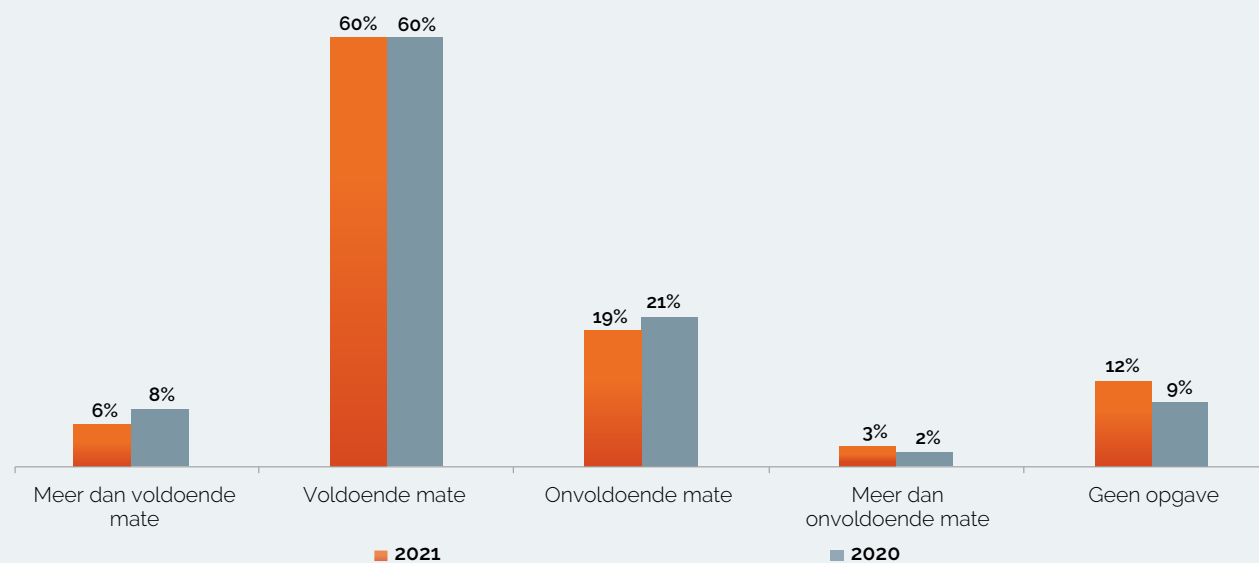
3.12 Impact coronacrisis op HR-beleid

Dit is het tweede jaar waarin handels- en productiebedrijven te maken hebben met de gevolgen van de coronacrisis. Dat is de reden dat we de deelnemende bedrijven opnieuw hebben gevraagd of de coronacrisis gevolgen heeft (gehad) voor onderdelen van het HR-beleid en zo ja voor welke onderdelen.

Volgens bijna de helft van de deelnemende bedrijven heeft de coronacrisis impact (gehad) op onderdelen van het HR-beleid. Volgens ruim een vijfde is die impact zowel positief als negatief te noemen, bijna een op de zeven kwalificeert de impact louter als positief en een op de tien ziet alleen negatieve effecten van de coronacrisis op onderdelen van het HR-beleid. Ten opzichte van vorig jaar zien we dat de negatieve impact van de coronacrisis is

Mate waarin organisatie beschikt over medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol in te voeren

(basis: allen; n=242)



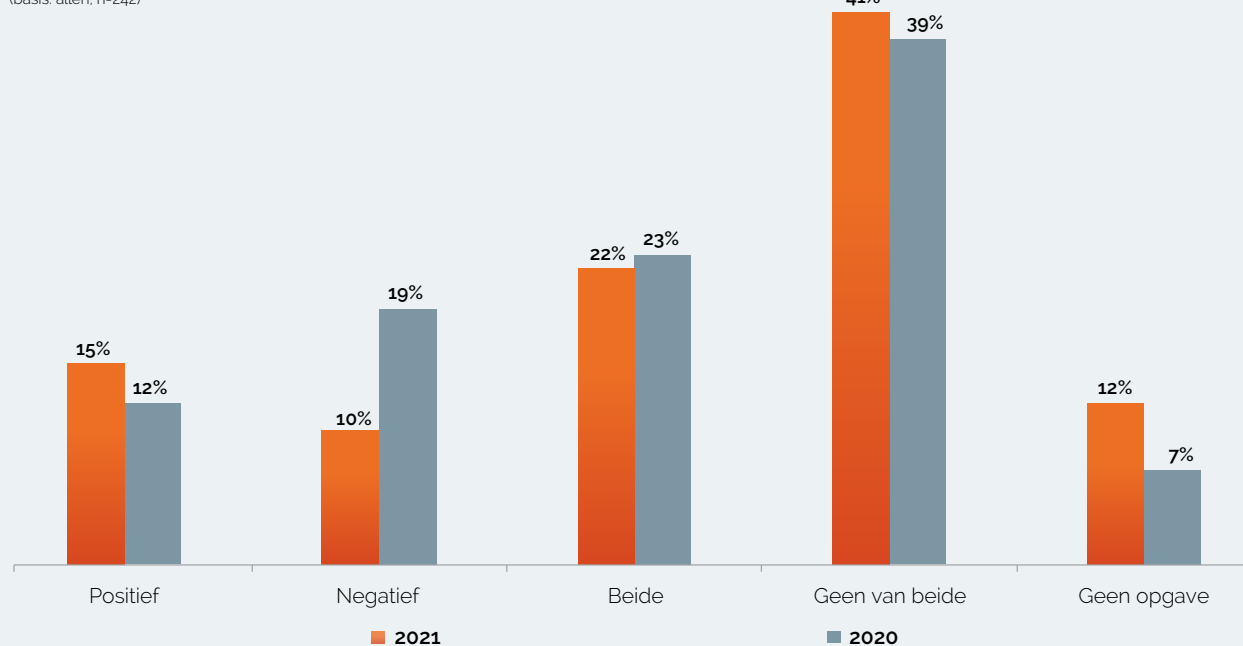
Tabel 30. Mate beschikbaarheid kennis en competenties

afgenomen. Per saldo zijn er dit jaar wat meer bedrijven die de impact als meer positief dan als negatief bestempelen. Vorig jaar was dat andersom. Twee op de vijf respondenten in het onderzoek geven aan dat de coronacrisis geen effect heeft op het HR-beleid. Dat was vorig jaar ook het geval. Veruit de meeste deelnemende bedrijven noemen het thuiswerkbeleid en het ICT-beleid als positieve impact van

de coronacrisis op het HR-beleid (63 procent). Nog steeds gedwongen door de coronamaatregelen van de overheid moesten veel medewerkers vanuit huis werken, als het niet noodzakelijk was op de werkplek aanwezig te zijn. Ook vorig jaar zagen we hetzelfde beeld (71 procent). Ten aanzien van de overige resultaten zien we geen noemenswaardige verschillen met de resultaten van een jaar geleden.

Impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid

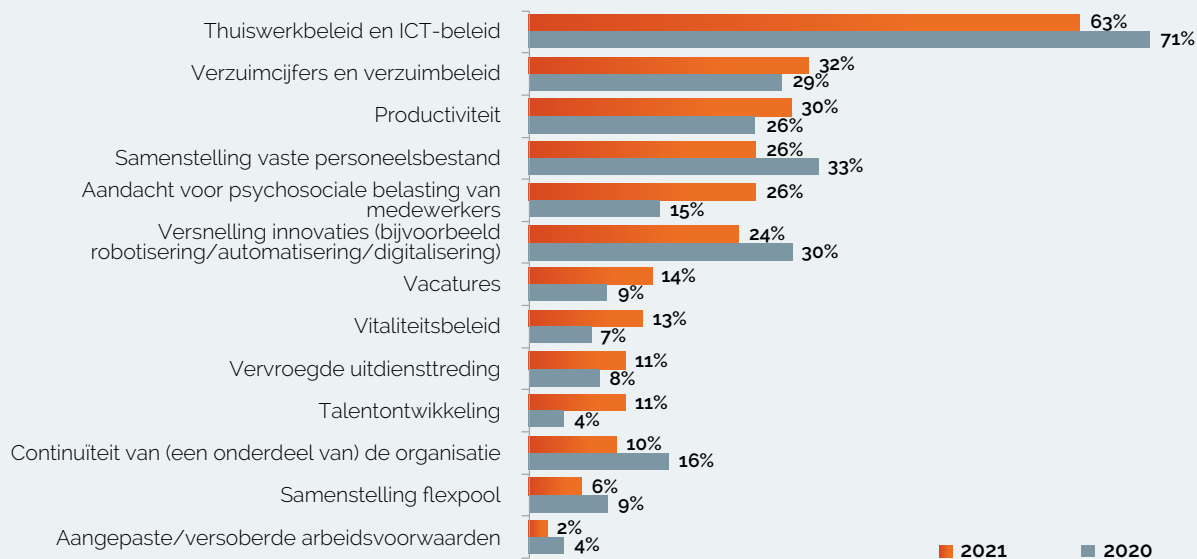
(basis: allen; n=242)



Tabel 31. Redenen doorgevoerde innovaties

Positieve impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid

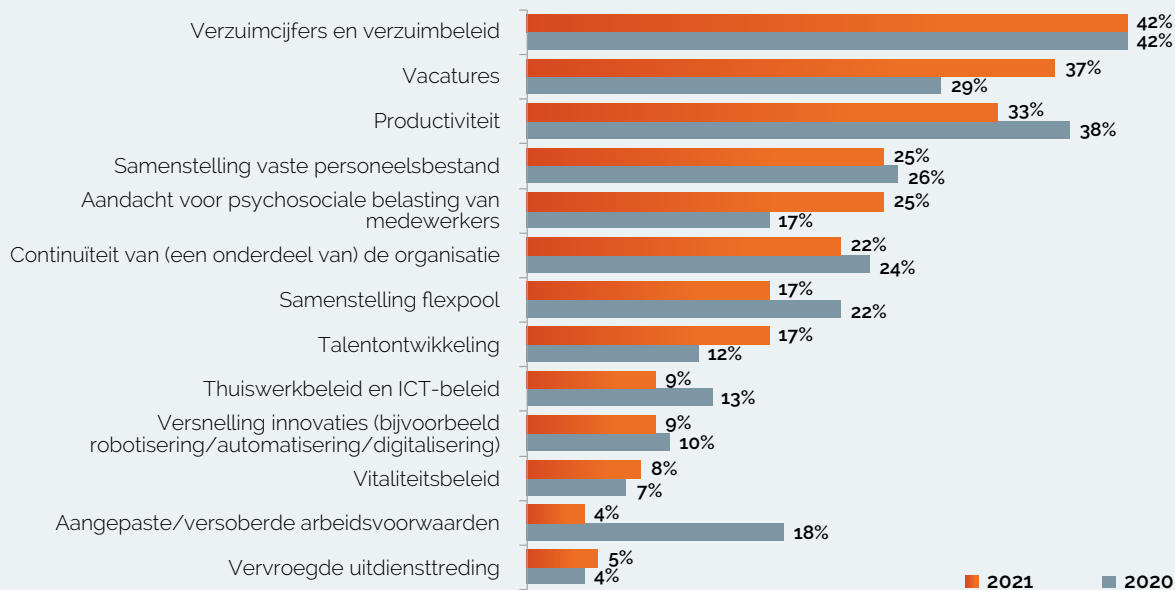
(basis: coronacrisis heeft negatieve impact op onderdelen HR-beleid; n=90)



Tabel 32. Positieve impact coronacrisis

Negatieve impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid

(basis: coronacrisis heeft negatieve impact op onderdelen HR-beleid; n=76)



Tabel 33. Verwachting doorvoeren innovaties

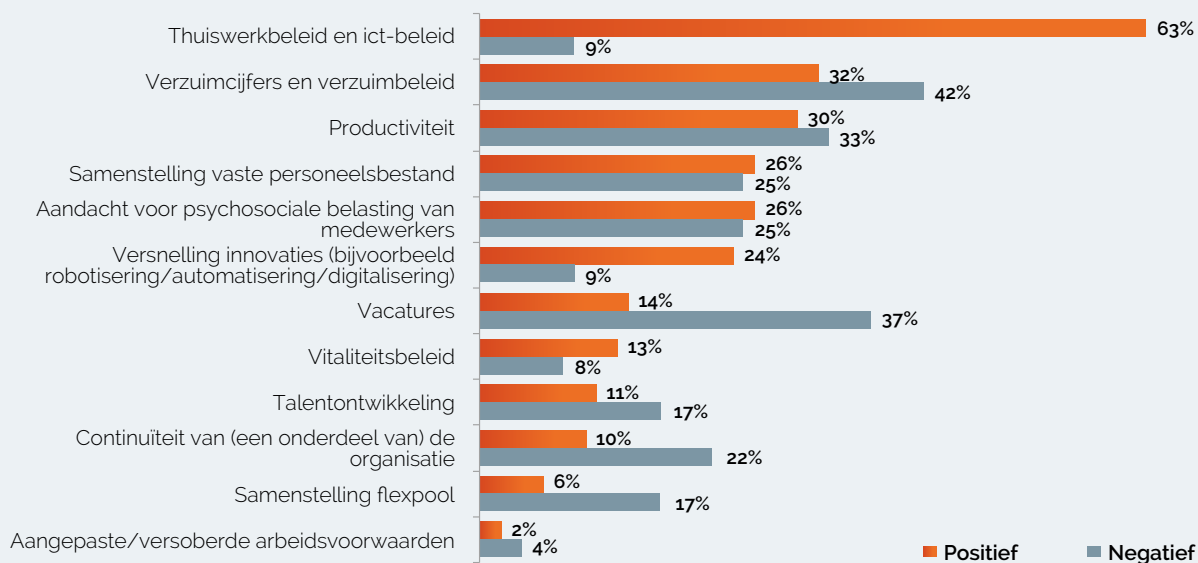
Het onderdeel verzuimcijfers en verzuimbeleid is het meest gekozen onderwerp waarop de coronacrisis een negatieve impact heeft (42 procent). Verder zien we duidelijk dat de coronacrisis ook een negatieve impact heeft op vacatures (37 procent) en op de productiviteit (33 procent). Alle resultaten van dit jaar zijn vergelijkbaar met die van vorig jaar, met uitzondering van het onderwerp 'aangepaste/versoberde arbeidsvoorwaarden'. Dat wordt dit jaar minder

vaak genoemd als negatief gevolg van de coronacrisis.

Zoals we al zagen dat een relatieve meerderheid aangaf dat de coronacrisis een positieve impact heeft gehad op het thuiswerkbeleid, zien we hier dat het ook de belangrijkste les is die uit de coronacrisis getrokken kan worden voor toekomstig HR-beleid. Ook zaken als het creëren van interne flexibiliteit, aandacht voor psychosociale belasting

Impact coronacrisis op onderdelen HR-beleid

(basis: coronacrisis heeft positieve en/of negatieve impact op onderdelen HR-beleid; n=112)



Tabel 30. Mate beschikbaarheid kennis en competenties

van werknemers en andere wijze van leidinggeven/aansturen teams scoren relatief hoog in rangorde van lessen die getrokken kunnen worden uit de coronacrisis. Kijken we naar de top vier, dan zien we dat thuiswerkbeleid vaker wordt genoemd naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt en zien we bij het creëren van interne flexibiliteit geen verschil. Het anders leidinggeven wordt bij het grootbedrijf vaker gezien dan bij het kleinbedrijf, wat ook geldt voor aandacht voor psychosociale belasting van medewerkers.

Circa een derde van de deelnemende bedrijven geeft aan dat er overheidssteun is aangevraagd door het bedrijf in verband met de coronacrisis. Dat verschilt niet noemenswaardig met vorig jaar. In ruim vier op de vijf gevallen is de aangevraagde steun ook daadwerkelijk toegekend. We zien geen verschil in bedrijfsgrootte ten aanzien van het aandeel bedrijven dat steun heeft aangevraagd. Ook bij de drie grootste branches in het onderzoek zien we onderling geen verschillen op dit punt.

4 KORTE REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Visie Steven Gudde & Angeline Markus, Olympia

ZET GOED WERKGEVERSCHAP EN REPUTATIE BOVENAAN DE HR-AGENDA

Het onderzoek Mens&Werk in de logistiek 2021 is waardevol. Die inhoud dient met aandacht bestudeerd te worden, net zoals de conclusies die getrokken kunnen worden. Toch moeten de resultaten wel genuanceerd benaderd worden. Het unieke karakter van de coronaperiode, met lockdowns, ontslagen, schaarste, staatsteun en haperende internationale ketens, maakt het onmogelijk om op onderdelen trends te duiden. De jaren laten zich onderling gewoonweg niet vergelijken. Al mag dit geen excuus zijn om de belangrijke bevindingen uit dit rapport terzijde te schuiven. Sterker, het lijkt alsof corona een aantal ontwikkelingen extra zichtbaar heeft gemaakt en ontwikkelingen heeft versneld. Maar of alle organisaties hier op een juiste manier op reageren, valt te bezien.

De logistieke sector blijkt zeer gevoelig voor economische verstoringen, pieken en dalen. Dit maakt flexibiliteit tot een noodzaak. De sector lijkt deels een uitweg te zoeken via technische innovatie en robotisering om hier op een goede manier op te kunnen blijven reageren. Opmerkelijk is dat het afgelopen jaar wel fors is ingezet op digitalisering en innovatie maar dat dit op de HR-agenda nog beperkt is terug te vinden.

Technische innovatie wordt ook ingezet om minder afhankelijk (lees: kwetsbaar) te zijn van gekwalificeerd personeel dat steeds schaarser wordt. Ook hier speelt corona een rol. Medewerkers hebben andere voorkeuren ontwikkeld en zijn mede door corona ook steeds minder bereid om te bewegen. Terwijl de druk op de logistieke sector steeds verder toeneemt door veranderende behoeft patronen van klanten en consumenten. In een economie die zich kenmerkt door sectoren die tijdens het afgelopen jaar afhankelijk waren van overheidssteun, was het de logistieke sector die zich kenmerkte door een sterke groei in vacatures. Deze grote behoefte aan personeel lijkt vooral door flexkrachten te zijn opgevangen. Net zoals deze de initiële korte dip pre-coronacrisis hebben gefaciliteerd. Externe flexibiliteit blijft dus enorm belangrijk voor logistieke dienstverleners om

grote fluctuaties op te kunnen vangen. Ook voor 2022 is de verwachting dat deze vacaturegroei zal blijven doorzetten. Daarbij is het opmerkelijk dat dit vooral vacatures betreft in de meer uitvoerende functies. Functies waarvan toch veelal wordt aangenomen dat juist deze gaan verdwijnen door robotisering en technische innovatie. Maar voorlopig lijkt dit eerder meer, dan minder werk op te leveren. Innovatie of niet.

Geen wonder dat werving van nieuw personeel hoog op de HR-agenda staat. Daarbij lijkt men vooral in te zetten op verbetering van arbeidsvoorwaarden, salaris en opleidingen. In een arbeidsmarkt die door schaarste wordt gedomineerd, zijn dit bijna randvoorwaarden. Je kunt je dus afvragen of hiermee een juiste keuze wordt gemaakt. Tenzij wordt ingezet op een inhaalslag als het gaat om arbeidsvoorwaarden om weer 'on-par' met de markt te komen. Echt onderscheidend of langdurig aantrekkelijker word je er als werkgever niet van.

In een extreem schaarse markt waar werknemers aan zet zijn, zullen werkzoekenden vooral gaan inzetten op een werkgever die bij hen past. Een werkgever waarbij iedereen zich thuis voelt en wil (en mag) blijven. Daarbij kijkt men, door corona gedwongen, steeds vaker buiten de sector waar men nu werkzaam is. Om dit voor elkaar te krijgen, zullen werkgevers meer dan ooit moeten inzetten op diversiteit, hun reputatie, ontwikkelingsbeleid, duurzame inzetbaarheid voor behoud van medewerkers en goed leiderschap. Het onderzoek leert dat juist die zaken waar werkgevers werkelijk het verschil op kunnen maken in een krappe markt, niet hoog op de prioriteitenlijst staan. Dat is opmerkelijk.

Dus organisaties die dat wel doen zullen zich onderscheiden. Zo worden ze aantrekkelijk voor potentiële werknemers en blijven werknemers zich aangetrokken voelen tot hun werkgever. De beste manier van werving is immers voorkomen dat mensen vertrekken. Bovendien is dit de groep waar ontwikkeling juist loont, zodat zij om kunnen blijven gaan met de toekomstige technische innovaties. Dit

zou de focus voor HR moeten zijn. Dus minder reactief en meer proactief toekomstscenario's schetsen. Gebrek aan tijd mag hiervoor nooit een argument zijn.

Een gezonde mix tussen externe- en interne flexibiliteit van medewerkers die zich werkelijk verbonden voelen, garandeert dat organisaties kunnen blijven meebewegen met economische pieken en dalen. Salaris is daarbij belangrijk, maar zeker niet het belangrijkste. Zorgen voor verbinding door goed werkgeverschap is dat wel. Daar liggen nog veel kansen. Aan u als werkgever om deze te pakken.

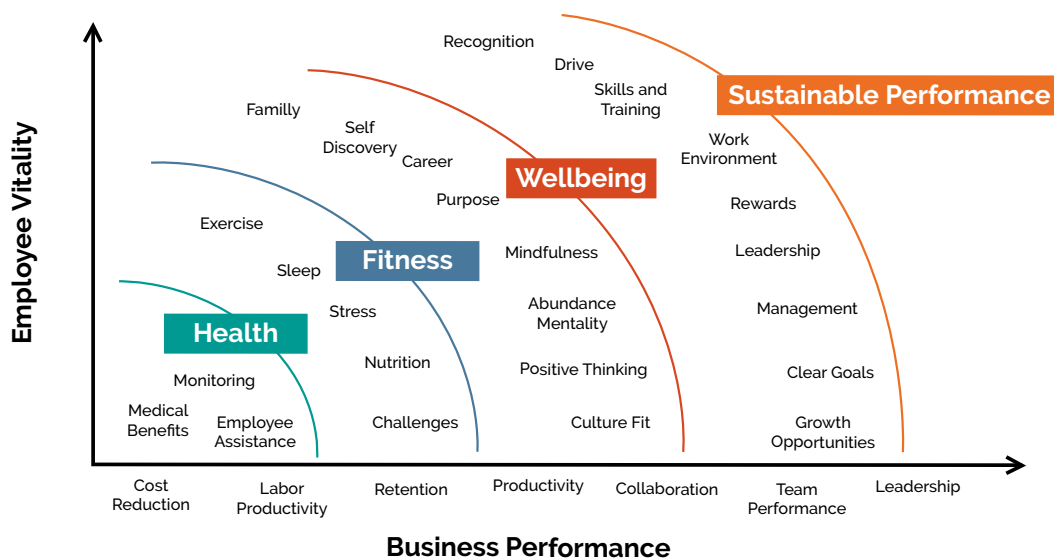


EEN PLEIDOOI VOOR STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

De uitkomsten van het evofenedex onderzoek Mens&Werk in de logistiek 2021 laten een aantal interessante verrassingen zien. In de eerste plaats is het opmerkelijk dat het thema recruitment/employer branding als prioriteit pas op de derde plaats staat van de respondenten. Dit in een tijd dat de schaarste aan medewerkers toch al voelbaar was. Dit geeft eens te meer aan dat niet alleen de logistieke sector gekenmerkt wordt door een sterk operationeel karakter.

Hetzelfde kan overigens gezegd worden van de sector industrie en van de uitzendsector. Het is dus bij uitstek het moment om na te denken hoe om te gaan met de verwachte langdurige structurele schaarste aan medewerkers en daar strategieën voor te ontwikkelen. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat werksfeer (lees: bedrijfscultuur) het meest genoemd is als belangrijke voorwaarde voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. Het is nu dus tijd om het thema employer branding de hoogste prioriteit te geven en na te denken over de gewenste bedrijfscultuur van de toekomst en daar interventies op door te voeren. Dat betekent de nodige

zelfreflectie voor het seniormanagement. Zij zijn immers voor een belangrijk deel dragers van die bedrijfscultuur. Een ander belangrijk onderwerp binnen strategische personeelsplanning in alle sectoren is de zogeheten 'gap' analyse: hoe kan ik het verschil overbruggen tussen de competenties van medewerkers die ik nu in huis heb en de competenties die ik in de toekomst nodig heb? Het vinden van de perfecte kandidaat voor een vacature wordt in schaarse markten steeds moeilijker. Wij verwachten dan ook een sterke toename van het competentiedenken binnen recruitment: heeft de kandidaat de vereiste competenties voor een vacature maar is er nog geen perfecte fit? Geen probleem, een intern opleidingsprogramma zal hierin voorzien. Dit vraagt veel van managers omdat begeleiding van deze nieuwe medewerkers veel tijd kost. Een tweede verrassing uit het onderzoek is dat de balans werk-privé minder belangrijk wordt geworden. Uit andere onderzoeken weten we dat dit thema altijd hoog scoort bij de Millennial generatie. De conclusie kan dan ook niet anders zijn dat het thuiswerken tijdens COVID tot gevolg heeft gehad dat werknemers een betere balans hebben gevonden tussen werk en privé.



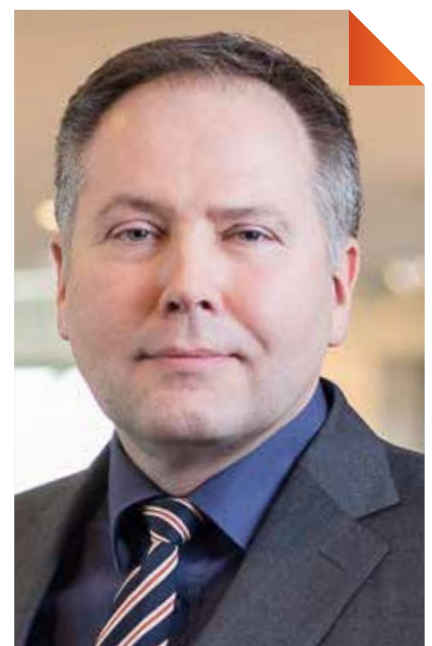
VC Data: CB Insights

Employee wellbeing

Het thema Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid is met meer dan drie op de vijf stemmen het meest gekozen HR-thema voor zowel dit jaar als voor het komend jaar. Dit is in lijn met de bevindingen van HR-goeroe Josh Bersin die als thema voor zijn trendrapport voor dit jaar heeft gekozen voor employee wellbeing. Employee wellbeing heeft een grote impact op de prestaties van werknemers. Nu medewerkers schaars zijn en recruitment moeizaam, is het logisch dat gekeken wordt naar de optimale inzetbaarheid van bestaande medewerkers. Wij verwachten dan ook een sterke groei van 'zachtere' ARBO-achtige HR-diensten, zoals gratis fysieke checks, voedingsadvies en aandacht voor de financiële gezondheid van medewerkers. Zoals de afbeelding hieronder laat zien, speelt vooral leiderschap een belangrijke rol bij het optimaal inzetten van de vaardigheden van medewerkers. Niet alle klassieke stijl 'pace setting' managers kunnen de draai maken naar deze nieuwe leiderschapsstijl. De transportsector is bij uitstek een sector waar deze klassieke managementstijlen nog welig tieren.

De stem van de HR-professional

De HR-manager is met een zesde van het totaal aan respondenten relatief mager vertegenwoordigd. Zou dat de reden zijn dat een aantal urgente HR-uitdagingen, zoals recruitment (3) en strategische personeelsplanning (5) lager zijn geëindigd in de ranking? Een ding is zeker: HR wordt een kernactiviteit in alle sectoren en het belangrijkste advies aan alle DGA's en het seniormanagement is: zorg dat HR een 'seat at the table' krijgt van het bestuur. Ons belangrijkste advies aan de HR-professional is: zorg dat je de taal van het seniormanagement spreekt en begrijp de operaties van je onderneming.....en sla eens een keer met de vuist op tafel.



TRANSITIE GEEFT KANSEN OP HR-THEMA'S

Een op de vier transportbedrijven heeft te maken met personeelstekorten. Het verrassend snelle herstel van de wereldeconomie heeft de kwetsbaarheid van de logistieke sector op dit thema als een boomerang terug op de agenda geplaatst. Logistieke bedrijven moeten zich nog bewuster profileren om nieuwe medewerkers te werven en bestaande medewerkers te behouden. Daarnaast zullen zij zich moeten richten op het effectief benutten van de capaciteiten van hun personeel om aan alle vraag van hun opdrachtgevers te kunnen voldoen. Hoe ze dat moeten doen, is te lezen in de conclusies van het onderzoek Mens&Werk van 2021. Het toont dat werkomstandigheden, duurzame inzetbaarheid en employer branding de belangrijkste thema's zijn.

De krapte op de arbeidsmarkt is een van de grote uitdagingen voor de sector. Het vraagt om creativiteit en om investeringen in mens en machine. Versnelde toepassing van robotisering, efficiëntere logistieke concepten door intensivering van ketensamenwerking en inzet van data, gaan slechts een gedeelte van de krapte wegnemen. Op korte en op langere termijn zal de vraag naar mensen een thema blijven. Maar hoe krijgen we die mensen naar onze sector?

Ik zie kansen. De logistieke sector bevindt zich in een uitstekende positie om zich op nieuwe thema's te onderscheiden; richting opdrachtgevers én richting medewerkers. Duurzaamheid, digitalisering en technologie gaan bedrijven de komende jaren transformeren naar moderne en toekomstbestendige logistieke bedrijven. Een specifieke verantwoordelijkheid ligt er op het gebied van de energietransitie. Logistieke ketens moeten worden aangepast ten gunste van een lagere Co2-uitstoot. Dit vraagt om een serieuze verandering van de bedrijfscultuur, om optimale inzet van talent op de werkvloer en doet een beroep op het innovatief vermogen van een bedrijf. Een vernieuwend HR-beleid kan helpen, inspelend op balans tussen werk en privé, op imagoverbetering en op ontwikkelingsmogelijkheden van bestaande én nieuwe medewerkers. De transformatie geeft bedrijven de kans zich opnieuw en zichtbaarder dan ooit te positioneren naar de arbeidsmarkt.



HELDERE INZICHTEN BIEDEN STOF TOT VERDER NADENKEN

Wij, als leden van de vorig jaar opgerichte Raad voor Human Capital (RvHC), stellen ons als doel ons te richten op de transitie van de arbeidsmarkt en de toekomst van werk. Dat doen wij door, aan de hand van gekozen actuele arbeidsmarktthema's, de transitie te duiden, te onderzoeken, kennis en ervaringen te delen, tot oplossingen te komen en waar mogelijk beleid te beïnvloeden en ons netwerk in te zetten. De opgedane kennis en ervaringen worden door deling met de kleinere MKB leden gedeeld.

De uitkomsten uit het arbeidsmarktonderzoek over 2021 toont een grote vergelijking met de binnen de Raad bekende realiteit in de logistieke wereld waarbij de invloed van Corona de noodzaak van de aanpassing van de HR agenda op meerdere fronten heeft versneld maar ook vergroot. Een krachtig vitaliteits- en gezondheidsbeleid is nu meer dan ooit van belang waarbij tegelijkertijd wendbaarheid en enorme flexibiliteit van de organisatie als geheel gevraagd wordt. Van branches en/ of afdelingen waar het werk gedurende de Coronapiekt plots (tijdelijk) stilviel tot branches waar mensen meer dan ooit nodig zijn om de grote vraag aan te kunnen waarbij de continue balans gezocht moet worden tussen werkaanbod, welzijn en goed werkgeverschap.

Vanuit de Raad kunnen de uitkomsten uit het onderzoek gelinieerd worden aan de door de Raad opgestelde Lobbydoelstellingen. Het huidige tekort aan voldoende logistiek personeel zorgt voor een ongewenste onderlinge concurrentiestrijd onder (logistieke) werkgevers om veelal in dezelfde piekperiode voldoende personeel beschikbaar te hebben. Creatieve oplossingen zijn daarbij noodzakelijk. Tevens acht de Raad aandacht en inzet van de overheid van belang ter ondersteuning middels onder andere stimuleringstrajecten en door inzet van subsidies.

Het enthousiasmeren van jongeren, scholieren en zij-instroom voor het werken in de logistiek ziet de Raad als een absoluut noodzakelijke stap om op zowel

middellange als op lange termijn voldoende potentiële instroom te houden. Daarbij dienen organisaties mogelijk ook nieuwe doelgroepen aan te spreken. Dit vraagt een vernieuwende kijk op werving van personeel en de uiting van het werkgeversmerk. Ook is het van belang om snel en actief mee te bewegen met de inzetbehoefte van de werkgever én werknemer binnen de gegeven (wettelijke) kaders, bijvoorbeeld een stabiele flexibele schil om pieken op te kunnen vangen passend binnen de Wet Arbeid in Balans (WAB) alsook in het strategisch personeelsbeleid.

Daarnaast zijn sociale innovaties zoals het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling, het vergroten van de diversiteit op de werkvloer, talentontwikkeling en scholing, verbetering van de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden, investeren in de arbo veiligheid en voorkomen van fysieke belasting belangrijk voor goed werkgeverschap. Kortom: investeren in de kwaliteit van werk. Zodat werken bij een handels- of productiebedrijf nu en in de toekomst aantrekkelijk blijft.

Het onderzoek in zijn totaliteit geeft voor de Raad heldere inzichten en biedt vanuit verschillende perspectieven stof tot verder nadenken en ruimte voor gesprek.



5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Nog meer dan vorig jaar zien we een oplopend personeelstekort in kritieke functies bij handels- en productiebedrijven. Als het niet lukt om personeel te behouden, vacatures in te vullen, dan wel te innoveren, kan dit een negatief effect hebben op hun winstgevendheid en op hun concurrentiepositie. Hier ligt dus een zeer grote uitdaging voor handels- en productiebedrijven. Door middel van strategisch personeelsbeleid kunnen zij, zoals in de inleiding vermeld, beter anticiperen op de snel veranderende werkelijkheid. Het is daarbij belangrijk dat de verantwoordelijke medewerkers voor het HR-beleid goed samenwerken met de logistiek verantwoordelijken en met de directie binnen een organisatie, zodat het personeelsbeleid wordt afgestemd op de doelstellingen van de organisatie.

Uit het trendonderzoek van dit jaar blijkt wederom dat slechts een klein deel van de deelnemende handels- en productiebedrijven strategisch HR-beleid op alle onderzochte vlakken heeft vastgelegd en dat slechts een klein aantal van plan is om dit in 2022 alsnog te doen. In dit laatste hoofdstuk trekken we een aantal afsluitende conclusies en geven we aanbevelingen om in de praktijk mee aan de slag te gaan.

1. Geef prioriteit en besteed tijd aan strategisch HR-beleid

We zien in het onderzoek dat de factor 'tijd' vooral het struikelblok is om werk te maken van strategisch HR-beleid en dat geldt voor zowel de logistiek managers als voor de HR-managers. De waan van de dag neemt het veelal over van de (middel-) langetermijnvisie. Daarin schuilt het gevaar om in een vicieuze cirkel te komen van ad-hoc beleid en het in stand houden hiervan. Vooral bij kleinere bedrijven zien we dit probleem optreden.

In plaats van ad-hoc te reageren op situaties is het prettig als er een goed plan ligt. Het is dan ook onze aanbeveling te zorgen voor een plek aan tafel voor de HR-verantwoordelijke als deze visie wordt opgesteld en besproken. Een HR-strategie die gekoppeld is aan de organisatievisie zorgt voor een robuuste personeelsbezetting in de toekomst. Een strategisch HR-beleid gericht op de toekomstige functies in het bedrijf, op de innovaties die worden doorgevoerd, op de veranderende samenstelling van het personeelsbestand en

met een visie op instroom, behoud en uitstroom van personeel.

Vervolgens is het belangrijk om in de interne organisatie de awareness te vergroten, draagvlak te vergroten en het belang van sociale innovatie te benadrukken. Leiderschapstrainingen kunnen daar bij helpen. Als de mensen het middel (het menselijk kapitaal) zijn om het concurrentieverschil te kunnen maken, betrek ze dan bij de bedrijfsvoering en vraag ze hoe ze zelf kijken naar verbeteringen of veranderingen in hun werk. Hoe meer je ze betreft, hoe breder de HR-strategie gedragen zal zijn.

Hoe kleiner het bedrijf, hoe minder het strategisch personeelsbeleid is vastgelegd. Men vertrouwt dan op maatwerk, op de persoonlijke aanpak en op de prettige bedrijfscultuur. Dat verschil tussen grootbedrijf en kleinbedrijf is het meest zichtbaar op het gebied van ontwikkelingsbeleid. Daarna volgen respectievelijk duurzame inzetbaarheid, digitaliseringsbeleid en diversiteit.

In het onderzoek zien we dat twee derde van de bedrijven zegt het HR-beleid op een of meer onderdelen op orde te hebben. Bij de verdiepende vragen die we stelden, gericht op strategisch HR-beleid op diversiteit, duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling, digitalisering en technologische innovaties, zien we dat er nog zeker groei mogelijk is.

2. Ga oplopende personeelstekorten duurzaam te lijf

In september 2021, toen dit onderzoek werd uitgezet, was, volgens cijfers van het CBS, het werkloosheidspercentage 3,1 procent van de beroepsbevolking. Dit percentage is bijna gelijk aan het percentage van februari 2020, vlak voor de corona-uitbraak (2,9 procent van de beroepsbevolking). In de 'Spanningsindicator Arbeidsmarkt' van het UWV staan de transport en logistieke beroepen op nummer vier (was nummer negen in 2020) in de top tien van krapste sectoren, vlak na ICT, techniek en agrarische beroepen. Dat geeft aan dat de spanning enorm is toegenomen. Dit sluit aan bij de resultaten die we zien in het onderzoek, want voor de functiegroepen van logistiek medewerkers, ICT-medewerkers, planners en chauffeurs worden de grootste groei en de meeste tekorten verwacht. Inmiddels is de 'war on talent' losgebarsten en zijn er regio's die kampen met serieuze tekorten.

Extra complicerend zijn de mismatch tussen vacatures en beschikbare mensen, de toenemende vergrijzing met nieuwe afvloeiingsregelingen voor vroegtijdig vertrek en de teruglopende instroom. Nieuwe instromers in logistieke functies zullen dan ook op een creatievere manier moeten worden gevonden. Dit door bijvoorbeeld bij- of omscholing van zij-instromers in samenwerking met een opleider of door samenwerking te zoeken met andere bedrijven met tegengestelde pieken. Daarvoor kan de tool voor collegiale uit- en inleem in de Compose-module worden gebruikt. Daarbij is een duurzame wervings- en selectie-aanpak aan te bevelen waarin ongewenste uitstroom wordt voorkomen.

Creatieve werving en selectie noodzakelijk

Dat brengt ons tot de aanbeveling om ook creatiever om te gaan met werving en selectie. Kan de vacature bijvoorbeeld in twee deeltijdbanen of in een duofunctie worden opgesplitst? Is inclusie een optie; met andere woorden zouden de taken ook door iemand of meerdere mensen kunnen worden uitgevoerd met een afstand tot de arbeidsmarkt? Kunnen functies worden ingevuld door doelgroepen die nu nog niet tot het personeelsbestand behoren, bijvoorbeeld door vrouwen, ouderen, studenten of statushouders? Besteed in de werving aandacht aan een goede onboarding, juist bij nieuwe doelgroepen. Maak gebruik van de voordelen die een diverse samenstelling van de werkvloer heeft op de organisatie, volg nieuwe mensen op, borg de doorgroeimogelijkheden, bied perspectieven en stuur indien nodig het beleid bij.

Betrek vooral ook je medewerkers bij de werving, bijvoorbeeld door een aanbrenghpremie. Zo kijken zij ook weer in hun netwerken en vergroot je de visvijver. Denk tot slot ook aan het opleiden van studenten of aan het trainen van statushouders. Vaak zijn deze mensen erg loyaal omdat ze een kans hebben gekregen. Denk ook aan de winst van diversiteitsbeleid; het vergroot de vijver om in te vissen, vooropgesteld dat je de mensen mee laat denken met bijvoorbeeld aanbrenghbonussen. Meer vrouwen, meer ouderen, meer deeltijd, meer culturen, dus meer netwerken die je kunt inzetten. Plus hopelijk een bloeiende interne cultuur waarin meer mensen zich veilig en welkom voelen. Het wetsvoorstel 'Gelijke behandeling bij werving en selectie' werd na de kabinetsval in februari 2021 on hold gezet. In het wetsvoorstel staat dat werkgevers met minstens 25 werknemers verplicht worden schriftelijk vast te leggen welke werkwijze ze hanteren om discriminatie bij werving en selectie van werknemers te voorkomen. Huurt een werkgever extern arbeidskrachten in, dan moet hij ook nagaan of deze verplichting wordt nageleefd. Mocht deze wet in 2022 alsnog worden ingevoerd, dan is te verwachten

dat meer bedrijven met diversiteitsbeleid aan de slag zullen gaan en er een snellere stijging zal zijn dan nu uit het onderzoek naar voren komt.

Wees een aantrekkelijke werkgever

De respondenten noemen niet het salaris en de arbeidsvoorwaarden, maar juist de werksfeer en de goede naam van het bedrijf als belangrijkste voorwaarden om personeel te werven en te binden. Dat is positief voor het aantrekken van nieuwe collega's door deze medewerkers zelf! Immers, een goed verhaal enthousiasmeert. Naast een positieve cultuur en sfeer zien we wereldwijd nog andere factoren die belangrijk worden gevonden en die het behouden van personeel stimuleren; het sluiten van de zogenaamde achterdeur. De verwachting van de deelnemende bedrijven is dat het in 2022 meer zal gaan om salaris en arbeidsvoorwaarden, maar recente onderzoeken schetsen een ander beeld. In het laatste IBM-onderzoek wat onder 14.000 werknemers wereldwijd werd gehouden, werd de vraag gesteld welke verwachtingen werknemers hebben van hun werkgever. Op nummer één staat een goede balans tussen werk en privé, gevolgd door doorgroeimogelijkheden, goede beloning en arbeidsvoorwaarden en als vierde ethiek en waarden van het bedrijf. Het is dus tijd voor een duurzame aanpak. Verdieping in de drijfveren van de doelgroep die je aan je organisatie wilt binden, is noodzakelijk om ze te kunnen blijven boeien en om vroegtijdig vertrek te voorkomen. Inleven in de behoeften van de werknemer, doorgroeiperspectief bieden en het ontwikkelen van loopbaanpaden zijn dus aan te bevelen.

3. Investeer in gezond werken, welzijn, vitaliteit en in goed werkgeverschap

Het door de respondenten belangrijkste gevonden HR-thema 'verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid' is wat in populariteit gestegen ten opzichte van vorig jaar. Mede door corona zijn de spotlights het afgelopen jaar gericht geweest op gezond werken, vitaliteit, hygiëne, mentale gezondheid en op een gunstige balans tussen werk en privé. Het landelijk ziekteverzuim onder werknemers was in 2020 gestegen tot 4,7 procent, het hoogste sinds 2003 (cijfers CBS). Dit betekent dat van elke duizend te werken dagen er 47 werden verzuimd wegens ziekte. Ruim 2 procent gaf aan te hebben verzuimd met klachten die werden veroorzaakt door het coronavirus. Naar verwachting van de respondenten zal dit HR-thema ook in 2022 zo belangrijk blijven.

Preventief; door het voorkomen van uitval met een goed ziekteverzuimbeleid aan de voorkant en een investering in

duurzame inzetbaarheid van werknemers aan de achterkant. Daarbij rekening houdend met de fysieke belastbaarheid van mensen, hun mentale gezondheid en met een goede inrichting van de werkplek. Daarnaast ook rekening houdend met de autonomie van de werknemer, met de uitvoering van zijn/ haar taken en zelfregie, met sociale innovatie (het betrekken van werknemers bij organisatiezaken) en met aandacht voor de (mentale) veerkracht van werknemers. Belangrijk is het daarbij de ontwikkeling te blijven stimuleren en perspectieven te bieden. Daarbij moet worden opgemerkt dat het beleid op het gebied van fysieke belasting en psychosociale arbeid verplicht moet worden opgenomen in de RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie op de werkplek) en in het bijbehorende plan van aanpak.

De arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en de mate waarin die passen bij individuele werkenden en werkzoekenden, spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Dat zien we terug in het brede palet aan maatregelen waar de respondenten gebruik van maken: ergonomische toepassingen, training en opleiding en coaching en begeleiding. Ook leeftijdsgericht beleid, vitaliteitsbeleid, aangepast werk en een goede arbodienst worden veel genoemd. De urgentie om beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van werknemers op te pakken, zowel richting externe als interne medewerkers, neemt toe naarmate de vergrijzing toeneemt en vervanging moeilijker te vinden is. Vanaf 2022 zullen subsidies beschikbaar komen om duurzame inzetbaarheidsprojecten te financieren. Het is aan te bevelen om hier gebruik van te maken en het voor werknemers aantrekkelijk te maken om tot aan het pensioen met plezier te blijven werken en hun benodigde kennis up-to-date te houden.

De respondenten gaven aan op het gebied van 'gezondheidsbeleid/ ziekteverzuimbeleid' een negatieve invloed van corona te ervaren, mede omdat verzuimcijfers omhoog zijn gegaan en de productiviteit daalde. Maar ook wordt de coronacrisis genoemd als positief vanwege het vastgelegde thuiswerkbeleid, het digitaal vergaderen en de stijgende productiviteit als werkzaamheden thuis uitvoerbaar waren. Blijkbaar is het veranderde thuiswerk- en ICT-beleid een onverminderd positief effect van de coronacrisis, dat ook in het toekomstig HR-beleid wordt meegenomen.

4. Besteed veel extra aandacht aan wendbaarheid en flexibiliteit

We zien in de uitkomsten van het onderzoek dat de

behoefte aan flexibiliteit is toegenomen, maar dat deze veelal intern is opgelost. De Wab (Wet arbeidsmarkt in balans) speelt voor werkgevers een beperkende rol in hoeverre ze hun behoefte aan flexibiliteit met externe werknemers kunnen invullen. Flexibiliteit intern regelen, kan door mensen te laten roteren of rouleren (medewerkers die van taken of werkplaats wisselen met een bepaalde regelmaat) en ze hiervoor te trainen of op te leiden. Doorstroommogelijkheden en talentontwikkeling kunnen hierbij ook helpen om voor andere werknemers weer nieuwe kansen te creëren en om werknemers te blijven boeien en binden.

Na alle adviesrapporten die zijn uitgebracht over de hervorming van de arbeidsmarkt, zoals de WRR, de Commissie Borstlap, de SER en het Sociaal Akkoord, is bij een nieuw kabinet te verwachten dat er nieuwe wetgeving komt. De verwachting is dat deze wetsvoorstellen de inzet van flexibele arbeid verder zullen reguleren en de vraag is welke gevolgen dit zal hebben voor de flexibiliteitsbehoefte. De ABU (Algemene Bond Uitzenders) heeft per 1 januari een nieuwe cao waarin onder andere de flextermijnen worden ingekort, de pensioenrechten van uitzendkrachten worden vervroegd en de inlenersbeloning wordt gehanteerd, met kostprijsstijgingen voor ondernemers als gevolg.

Om tot een duurzamere manier van wendbaarheid en flexibiliteit te komen, is het noodzakelijk dat het bedrijfsleven anders gaat kijken naar de structurele invulling van de piek en ziek momenten. Bijvoorbeeld door langdurige samenwerking in de regio aan te gaan met onderwijsinstanties, uitzenders en andere bedrijven. Of door bijvoorbeeld een minimum aantal uren te garanderen aan flexkrachten en een urenbank bij te houden bij overuren die later gecompenseerd kunnen worden met tijd voor tijd. Om de randvoorwaarden van de duurzame flexbehoefte van handels- en productiebedrijven en de belemmerende factoren in kaart te brengen, is evofenedex onlangs samen met de Hogeschool Rotterdam een onderzoek gestart. De uitkomsten worden begin februari 2022 verwacht.

Hoewel we ondanks corona de verhouding tussen vast en flex niet noemenswaardig zien veranderen, heeft de NOW (Noodmaatregel Overbruggingskrediet Werkgelegenheid) daar ongetwijfeld invloed op gehad, nu een derde van de respondenten deze heeft aangevraagd. Deze noodmaatregel heeft vaste werknemers vastgehouden daar waar ze anders mogelijk waren uitgestroomd. Wij zien dat als gevolg van de coronacrisis wendbaarheid één van de belangrijkste behoeften is geworden op personeelsgebied. Een bedrijf moet eigenlijk kunnen remmen en gas geven

vlak na elkaar. Een gedegen strategisch HR-beleid helpt bij deze moeilijke opgave. De mate waarin de flexbehoefte strategisch is ingericht, zal mede bepalen in hoeverre een bedrijf daarin slaagt.

5. Investeer in talentontwikkeling

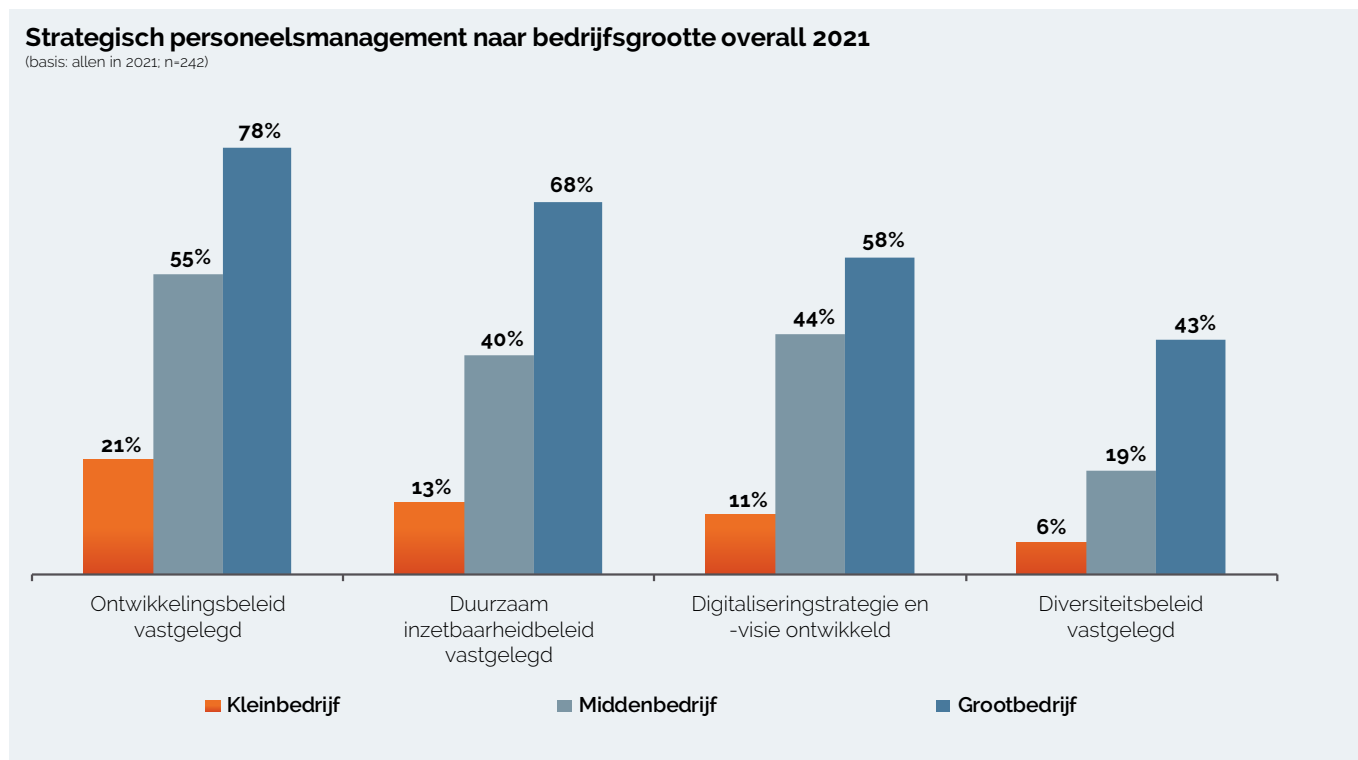
Uit het onderzoek blijkt dat veel bedrijven talentontwikkeling toepassen. We zien dat dit op verschillende manieren wordt ingevuld. Het meest ingezette middel voor monitoring en sturing van de ontwikkeling van medewerkers is het persoonlijke ontwikkelingsplan/ performance management plan. Dit wordt met name bij het grootbedrijf (81 procent) ingezet. Een intensieve aansturing vanuit de leidinggevende volgt daarna en is ongeacht de grootte van het bedrijf even belangrijk. Bij het midden- en kleinbedrijf is het leren van de ervaringen van andere collega's een daaropvolgende belangrijke factor. Het grootbedrijf zet vaker de eigen academie, onboarding en eigen e-learningmodules in als middel. En ten opzichte van het kleinbedrijf zet het middenbedrijf vaker eigen e-learningmodules in. Alle overige zichtbare verschillen zijn niet significant. In 2022 zal er weer een aanvraagronde voor de SLIM-regeling (subsidieregeling leren en ontwikkelen in het MKB) beschikbaar komen. Het is aan te bevelen hier gebruik van te maken in de ontwikkeling van de e-learningmodules.

De competentie die het meest belangrijk worden geacht, is samenwerking. In het veranderende beroepenveld zal

sprake zijn van veel meer competenties en skills die belangrijker zullen worden naarmate technologie een grotere rol krijgt op de werkvloer. Digitalisering, automatisering en diverse innovaties, hebben direct invloed op de werknemer en op zijn werkomgeving. Het is dan ook aan te bevelen deze veranderingen goed in beeld te brengen en tijdig competentie management en skillsmanagement in te voeren om er zo voor te zorgen dat medewerkers blijven en in staat blijven om hun taken uit te voeren.

6. Betrokken werknemers vergroten het succes van innovaties en digitaliseringstrajecten

Bij 40 procent van de bedrijven in het onderzoek is een digitaliseringstrategie en -visie ontwikkeld. Dit percentage is gelijk aan vorig jaar, maar ten opzichte van vorig jaar zien we wel zeker verschillen. Zo blijken er minder respondenten van mening te zijn dat er voldoende mensen moeten zijn met afdoende kennis om digitaliseringsbeslissingen te nemen en dat er medewerkers moeten zijn die beschikken over voldoende leiderschap skills om digitaliseringsprojecten te leiden. Kortgezegd zouden we hieruit kunnen concluderen dat het maken van een digitaliseringsplan niet zozeer afhangt van leiderschap en van managementbeslissingen maar juist van de mate waarin de organisatie en haar werknemers wendbaar zijn. Dat is een interessant inzicht.



Tabel 3. Strategisch personeelsmanagement

Wat betreft innovaties voeren automatisering en digitalisering net als vorig jaar de boventoon. Als aanbeveling geven we mee dat de mate waarin een innovatie zal slagen, afhangt van de mate waarin deze wordt opgenomen door de werknemers. Succesvol zijn innovaties waarbij oog is voor de invloed van de innovatie op de taken, de uitvoering van het werk en voor de arbeidsomstandigheden. Dit door hierop strategisch en tijdig te anticiperen en door medewerkers in het nut mee te nemen en te trainen of op te leiden. In het strategisch HR-beleidsplan is aandacht voor sociale innovatie, worden medewerkers betrokken bij de implementatie en is er oog voor een gedegen adaptatie van innovaties.

Als drijfveren zien we in het onderzoek de personeelstekorten, het optimaliseren van processen en het voorbereid zijn op toekomstige werkzaamheden naar voren komen. Daarmee verwerft het een hogere positie op HR-agenda en is het raadzaam voor HR om tijdig aangesloten te zijn bij de visie en strategie.

Bij robotisering zien wij dat slechts een klein deel van de bedrijven hier gebruik van maakt. Vergelijkbaar met vorig jaar is dat het kleinbedrijf veel minder vaak innovaties heeft doorgevoerd die het personeelsbeleid raken dan het midden- en grootbedrijf. Als we hier een vergelijk maken met de belangrijkste HR-thema's (paragraaf 3.1), dan zien wij deze innovaties zeer laag gerangschikt zijn. Ook in datagedreven productieomgevingen zien we dat datagedreven HR-beleid laag scoort in het onderzoek. Ondanks dat 72 procent van de bedrijven heeft aangegeven innovaties te hebben doorgevoerd, staat het kennelijk nog niet hoog op de HR-agenda. We adviseren het bedrijfsleven om aandacht te blijven besteden aan investering in kennis en expertise van de medewerkers, ook op HR-gebied.

COLOFON

Dit is een uitgave van evofenedex,
ABN AMRO en Olympia.
Uitgave november 2021

Commercieel contact

Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
s.nieuwenhuizen@evofenedex.nl

Auteurs

Manue Azoulay, evofenedex
Marinke Roebersen, evofenedex
Haikaz Vervaart, evofenedex
Sander Nieuwenhuizen, evofenedex
Han Mesters, ABN AMRO
Bart Banning, ABN AMRO
Steven Gudde, Olympia
Angeline Markus, Olympia
Melanie Faber, Technische Unie
Rianne Rottier, HEMA

Illustraties en opmaak

Samplonius & Samplonius BV

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

