

# HRM-TRENDS IN DE HANDEL EN LOGISTIEK 2022



# MENS&WERK IN DE HANDEL EN LOGISTIEK 2022 – HRM-TRENDS

*Change is brought about because ordinary people do extraordinary things*  
- Barack Obama –

## Inleiding

Voor het vierde jaar op rij heeft evofenedex, in samenwerking met ABN AMRO en Olympia, een trendonderzoek gehouden onder medewerkers die (mede) verantwoordelijk zijn voor het strategisch personeelsbeleid bij handels- en productiebedrijven. Het onderzoek is in de periode van 30 augustus – 22 september 2022 online uitgevoerd door onderzoeksbureau InfoResult. In dit rapport 'Mens&werk in de handel en logistiek 2022 – HRM-trends' worden de onderzoeksresultaten vergeleken met de resultaten van voorgaande jaren en wordt meteen ook vooruitgekeken naar 2023.

Net als voorgaande jaren zijn de respondenten naar de belangrijkste HR-thema's in hun organisatie gevraagd. Thema's als verzuim, arbeidsomstandigheden & gezondheidsbeleid en ontwikkeling, scholing, inzetbaarheid & talentmanagement steken er ook dit jaar weer met kop en schouders bovenuit. De impact van robotisering op het personeelsbeleid blijkt wederom een minder belangrijk thema. Nieuw zijn dit jaar onder meer vragen met betrekking tot veranderingen in ziekteverzuim en vragen over missie en visie in combinatie met strategisch HR-beleid.

Alle antwoorden tezamen geven opnieuw een goed beeld van de logistieke arbeidsmarkt bij handels- en productiebedrijven. Ook laten zij zien in hoeverre zij hun HR-beleid hebben ontwikkeld en hoe zij anticiperen op steeds nieuwe trends en ontwikkelingen. De quote van Barack Obama, waarmee deze rapportage begint, is binnen het thema van veranderingen zeer bewust gekozen; verandering is mensenwerk en met een goed HRM-beleid breng je het beste in mensen naar boven.

## Aanleiding

Al een aantal jaar is de arbeidsmarkt aan forse veranderingen onderhevig. Stijgende arbeidskrachte door personeelstekorten en vergrijzing blijven de markt bezighouden. Net als de komst van nieuwe generaties op de arbeidsmarkt met andere (eigen) wensen en eisen. Ook dragen disrupties, als recent de coronacrisis, maar ook digitalisering en globalisering waardoor banen veranderen, bij aan steeds groter wordende uitdagingen op het gebied

van HR en logistiek. Van organisaties wordt, om toekomstbestendig te zijn, gevraagd steeds wendbaar te zijn en hiervoor is een strategisch personeelsbeleid noodzakelijk.

Na de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (Wab) in 2020, welke met name bedoeld was om het verschil tussen vaste en flexibele contracten kleiner te maken, volgden diverse adviezen aan het kabinet over de hervorming van de arbeidsmarkt elkaar op. Adviezen waaruit de huidige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op dit moment put, zijn het rapport 'In wat voor een land willen we werken?' van de Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap) en het rapport 'Het betere werk' van de WRR (Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid) beide uit 2020 en het SER (Sociaal-Economische Raad) MLT (middellange termijn) advies over sociaaleconomisch beleid in 2021. Ook het Sociaal Akkoord uit 2021 sluit hierbij aan.

We zien in 2022 de eerste beleidsmaatregelen van de minister die hieruit voortvloeien en die ook in 2023 nog verder zullen worden doorgevoerd. Vereenvoudiging van de kinderopvangregeling, het leven lang ontwikkelen en het STAP budget, certificering van uitzendbureaus, scheiding tussen wonen en werken in contracten en de aanpak van schijnzelfstandigheid, zijn hier voorbeelden van. De maatregelen zijn met name gericht op het vergroten van het aanbod, op het veranderen van de vraag, het overbruggen van de mismatch en op het vereenvoudigen van fiscale regelingen. Ook vindt er, vanuit Europese afspraken, doorvertaling plaats naar nationale wetgeving, zoals naar de Wet transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden (Wtva), een wet die als doel heeft de arbeidsvoorwaarden van medewerkers transparanter en meer voorspelbaar te maken.

## Strategisch personeelsbeleid

Kort gezegd moet strategisch personeelsbeleid ervoor zorgen dat instroom, doorstroom en uitstroom ertoe leiden dat medewerkers met de juiste kwaliteiten op de juiste plaats binnen de organisatie worden ingezet. Dit doet men onder meer door, gebaseerd op een toekomstvisie, in kaart te brengen welke medewerkers er nu en in de toekomst nodig zijn. Om dit te bereiken, worden vragen gesteld als:

'hebben medewerkers voldoende kennis en competenties om het werk te kunnen en blijven uitvoeren?' 'Welke functies veranderen of verdwijnen door ingevoerde innovaties?' 'Wat betekenen die veranderingen voor mensen die het werk moeten uitvoeren?' 'Welke mensen kunnen meebewegen en welke strategie past hierbij?' En 'welke functies moeten extra worden gecreëerd en van welke moet je misschien afscheid nemen?'

Een gedegen HR-beleid schept duidelijkheid en geeft houvast aan zowel medewerkers als aan klanten. Ook heeft het een positief effect op de uitstraling van een bedrijf als (toekomstig) werkgever.

### Onderzoeksdoelstelling

Door middel van dit trendonderzoek willen evofenedex, ABN AMRO en Olympia, inzicht krijgen in zowel de huidige als in de toekomstige arbeidsmarkt van handels- en productiebedrijven en de wijze waarop zij strategisch personeelsbeleid toepassen. De onderzoeksvragen hebben betrekking op het huidige jaar (2022) en op de verwachtingen voor volgend jaar (2023).

### Rapportopbouw

Het rapport bestaat uit vijf hoofdstukken en is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 vind je naast de beschrijving van de aanpak van het onderzoek ook de samenstelling van de respondenten. Hoofdstuk 2 bevat de weergave van de belangrijkste resultaten van het trendonderzoek en de vergelijking, voor zover mogelijk, met de resultaten van voorgaande jaren. In hoofdstuk 3 staan de onderzoeksresultaten gedetailleerd en per subcategorie uitgewerkt, inclusief de weergave in relevante tabellen.

In hoofdstuk 4 volgen visies en reflecties op de onderzoeksresultaten van onder andere ABN AMRO en Olympia. Het rapport sluit af met hoofdstuk 5, waarin overall conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen.

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

# INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	2
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSAANPAK	5
HOOFDSTUK 2 BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2022	7
HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSRESULTATEN PER ONDERWERP	10
HOOFDSTUK 4 VISIES EN REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN	37
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	42

# 1 ONDERZOEKSAANPAK

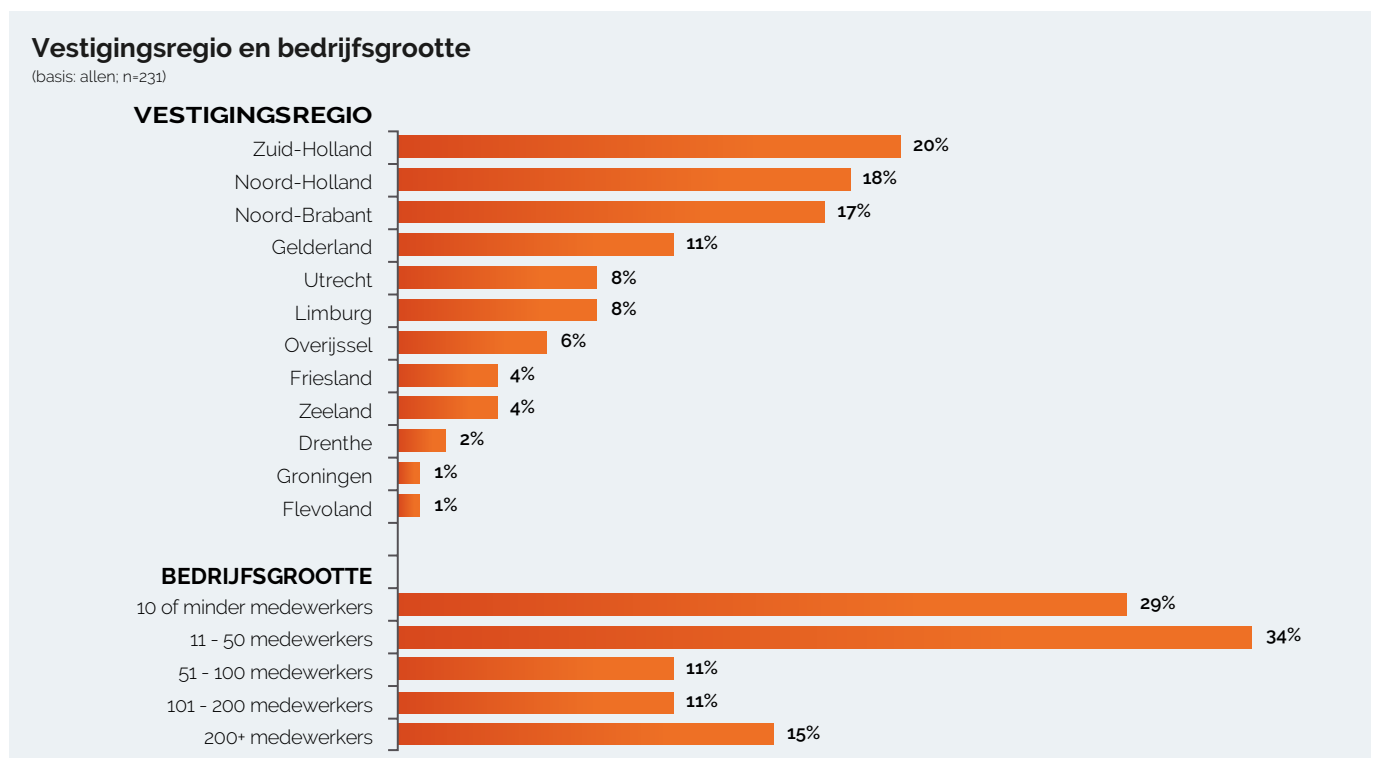
## 1.0 Inleiding

Het trendonderzoek Mens&Werk in de logistiek en handel 2022 is in de vorm van een online vragenlijst uitgevoerd in de periode van 30 augustus tot en met 22 september 2022. De vragenlijst is uitgestuurd door zowel onderzoeksbureau InfoResult als door evofenedex, om zo zoveel mogelijk personen binnen handels- en productiebedrijven te bereiken, die (mede) verantwoordelijk zijn voor het HR-beleid binnen hun bedrijf.

Dit aantal van 231 respondenten geeft enerzijds een redelijk inzicht in de huidige stand van zaken op het gebied van personeelsbeleid bij logistieke ondernemingen, maar anderzijds beperkt het de mogelijkheid om subgroepen met elkaar te vergelijken. In de uitkomsten wordt daarom alleen onderscheid gemaakt tussen kleinbedrijf ( $\leq 10$  medewerkers), middenbedrijf (11 - 200 medewerkers) en grootbedrijf (200+ medewerkers) en tussen verschillen in de drie grootste branches in het onderzoek; groothandel, vervoer & opslag en industrie. De uitkomsten worden, voor zover mogelijk, vergeleken met de resultaten van 2020 en 2021.

Ten aanzien van de achtergrondvariabele 'bedrijfs grootte' zien we, ten opzichte van voorgaande jaren, een hoger aandeel van bedrijven met  $\leq 50$  medewerkers (kleinbedrijf) en een minder aandeel van bedrijven met meer dan 50 werknemers (middenbedrijf). Bij alle significante verschillen die in dit rapport genoemd worden, is het verschil in bedrijfs grootte dan ook gecorrigeerd. Wat wil zeggen dat als een significant verschil tussen 2022 en voorgaande jaren in stand blijft, nadat het verschil in bedrijfs grootte tussen de jaren is geëlimineerd, het significante verschil weergegeven wordt in de tabel. Het verschil berust dan op iets anders dan op het verschil in bedrijfs grootte.

Om schijn nauwkeurigheid te vermijden, zijn alle percentages afgerond op hele getallen. Dit betekent dat bij optelling het totaal niet altijd precies op 100 procent uitkomt, waar dat wel zou moeten. Om die reden wordt kleiner dan 0,5 procent weergegeven met 0 procent. Als er geen waarneming gedaan is bij een bepaald onderdeel, wordt er geen percentage vermeld.



Tabel 1. Vestigingsregio en bedrijfs grootte

### **1.1 Over de respondenten**

Ruim een kwart van de respondenten is werkzaam bij het kleinbedrijf ( $\leq 10$  medewerkers), bijna drie op de vijf bij het middenbedrijf (11 – 200 medewerkers) en ruim een zesde bij het grootbedrijf (200+ medewerkers). Twee op de vijf respondenten hebben een algemene functie, zoals DGA, eigenaar, algemeen manager of CEO. De meest vertegenwoordigde branches zijn groothandel, vervoer en opslag en industrie en circa twee derde van de vertegenwoordigde vestigingsregio's is gelegen in de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland, Noord-Brabant en Gelderland.

### **1.2 Vergelijking respons ten opzichte van voorgaande jaren**

Over het algemeen is te stellen dat de respondenten zowel een redelijk goede spreiding laten zien over de verschillende functies, als over de branches, bedrijfsgroottes en vestigingsregio's. Hierdoor is de kans groot dat de response een goede afspiegeling is van de totale doelgroep. Voor de functies, branches en vestigingsregio's geldt dat ze geen van alle noemenswaardig afwijken van voorgaande jaren. Alleen ten aanzien van de bedrijfsgrootte zien we meer bedrijven  $\leq 50$  medewerkers en minder bedrijven met 51 – 200 medewerkers.

## 2 BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2022

Via dit vierde trendonderzoek over HR-thema's en strategisch personeelsbeleid willen evofenedex, ABN AMRO en Olympia inzichtelijk krijgen of er ten opzichte van 2020 en 2021 veranderingen zijn in de belangrijkste HR-thema's. Hoe ziet de logistieke arbeidsmarkt eruit qua verhouding tussen vast en flexibel personeel en de (mismatch tussen) vraag naar en aanbod van personeel in 2022 en 2023? Hebben handels- en productiebedrijven in 2022 een meer proactieve houding aangenomen bij het vinden en binden van medewerkers en in het investeren in ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en innovaties? In dit onderzoek zijn de in eerdere onderzoeken gestelde vragen over de effecten van de coronacrisis weggelaten. In plaats daarvan zijn vragen gesteld over het bestaan van bedrijfskritische functies binnen de organisaties, over bedrijfsmissie en -visie en een hierop afgestemd strategisch personeelsbeleid. Ook is er meer aandacht gekomen voor ziekteverzuim.

*De belangrijkste uitkomsten op een rij:*

### Respondenten

Onder de respondenten zijn opvallend meer personen werkzaam in het kleinbedrijf (< 10 werknemers) dan werkzaam in het middenbedrijf (11 - 200 medewerkers). Deze uitkomst is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Hierdoor ontstaat een steeds beter inzicht in de knelpunten die bestaan in het mkb.

### Top HR thema's

Naar verwachting wisselt de top twee van belangrijkste HR-thema's in 2023. Ontwikkeling, scholing, inzetbaarheid en talentmanagement gaat de boventoon voeren, mede geleid door de mismatch tussen vraag en aanbod in tijden van krapte. Deze hoge positie van verzuim, arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid kan een gevolg zijn van hoge werkdruk (lange termijn verzuim) en/of corona (korte termijn verzuim).

Op plek 3 in de lijst vinden we werving en selectie terug. Deze plek is gelijk aan die van 2021. Eigenlijk zouden we in tijden van personeelstekorten en in combinatie met het verhogen van medewerkersbetrokkenheid dit thema hoger verwachten in de lijst. Structurele werving is juist nu essentieel, maar krijgt minder prioriteit in de organisatieplannen.

Op plek 5 in de lijst van belangrijkste HR-thema's vinden we arbeidsvoorwaardenbeleid, modernisering en harmonisatie terug. Dit kunnen we zien als een direct gevolg van de krappe arbeidsmarkt en de war on talent die gaande is.

Het HR-thema employee-experience, medewerkersbetrokkenheid en retentie vinden we, onverwacht, niet meer in de top 5. Dit is opvallend te noemen want juist in tijden van krapte zou je verwachten dat bedrijven deze instrumenten inzetten om uitstroom te voorkomen.

Wat betreft belangrijkheid scoort datagedreven HR-beleid erg laag. Wel wordt meer dan een verdubbeling verwacht in 2023. Waarschijnlijk wordt steeds duidelijker dat alles wat te maken heeft met personeelsplanning voortkomt uit data, maar tot op heden wordt dit instrument nog onvoldoende benut. Hier ligt een kans. Ook digitalisering en HR ligt nog ver achter en krijgt ook in 2023 geen prioriteit als HR-thema binnen de organisaties.

### Vast en flex

De verhouding tussen vast en flex personeel is traditioneel 80 procent - 20 procent en handels- en productiebedrijven blijven daar dichtbij. Ondanks de tekorten aan personeel en veranderende wetgeving, zien we in dit onderzoek geen verschuiving naar meer vast personeel; de verdeling blijft stabiel. Bedrijven lijken het bij deze verhoudingen te willen laten en geen veranderingen door te voeren om zo aantrekkelijker te worden gevonden als werkgever. Eerder al zagen we dat de organisaties voorzien dat ze hun arbeidsvoorwaarden zullen aanpassen. Juist instrumenten, als collegiale in- en uitleen, interne flexibiliteit en arbeidsvoorwaarden die 'mee-ademen' met de organisatie, kunnen extra flexibiliteit bieden. Ook de aantrekkelijkheid als werkgever voor nieuw personeel kan worden vergroot door mee te bewegen met de wensen van de medewerkers.

### Vacatures

De helft van de respondenten geeft aan dat het aantal vacatures binnen hun organisatie is gestegen. Hierbij gaat het in 77 procent om een vervangingsvraag. Blijkbaar vertrekken er relatief veel mensen en de vraag rijst wat daar de oorzaak van is. Dit kan vergrijzing als onderliggende oorzaak hebben, maar ook het onvermogen om retentie tegen te gaan. Wij zagen eerder dat employee-experience, medewerkersbetrokkenheid en retentie als HR-thema in de top 15 slechts op plek 7 staat, wat opvallend is gezien de noodzaak om

personeel te binden. 42 procent van de respondenten geeft aan dat het binnen hun bedrijf ook gaat om nieuwe functies. Er wordt hard gewerkt aan zowel vervanging als aan capaciteit en groei. Opvallend is dat dit voor alle drie de sectoren het geval is.

Niet alle verwachtingen met betrekking tot invulling van vacatures zijn echter uitgekomen ten opzichte van vorig jaar. We zien hier de optelsom van alle disrupties terug, zoals de oorlog in Oekraïne, de grondstoffentekorten, energieproblemen en de dreigende loonprijsspiraal. Hierdoor wordt de druk op medewerkers vergroot door met minder mensen dezelfde hoeveelheid of zelfs meer werk te doen. Om vacatures op te vangen, krijgen medewerkers er meer of andere taken en verantwoordelijkheden bij. Hier ligt een risico op langdurig verzuim op de loer.

### **Ontwikkeling functiegroepen algemeen**

De vraag naar logistiekmedewerkers en chauffeurs blijft hoog. Maar is minder groot dan afgelopen jaar (2021). Het betreft over het algemeen redelijk eenvoudige MBO-niveau functies die deels door automatisering en digitalisering zouden kunnen worden opgevangen. De functie van planner wordt als bedrijfskritische functie genoemd. Er wordt voor 2023 groei in de vraag naar planners verwacht. Als er niet aan deze vraag kan worden voldaan, ontstaat er een groot probleem voor de continuïteit van de organisatie.

### **Bedrijfskritische functies**

In het vierde onderzoek is voor het eerst naar bedrijfskritische functies binnen de bedrijven gevraagd. Hiermee worden de sleutelrollen bedoeld waar het bedrijf niet zonder kan: De functies die vitaal zijn voor het toekomstig functioneren van een organisatie. De helft van de respondenten interpreteert managementfuncties als bedrijfskritisch, ook al zijn de rollen binnen het management zeer divers.

### **Verzuim**

Het is een verontrustend beeld dat 25 procent aangeeft dat het verzuim in 2022 is gestegen. De vraag rijst wat hier door oorzaak van is. Kan dit mede een gevolg van gestegen werkdruk en oplopende personeelstekorten zijn? Ook zou de coronagolf aan het begin van het jaar hier debet aan kunnen zijn.

### **Mismatch vraag en aanbod**

Bij kleine- en middenbedrijven blijkt de mismatch tussen vraag en aanbod van personeel kleiner dan bij het grootbedrijf. Wellicht worden hier hogere eisen aan kwaliteit gesteld of worden door het grootbedrijf eerder trends gesignaleerd.

### **Het aantrekken van personeel**

Ten aanzien van het aantrekken van personeel vinden werkgevers een goede werksfeer het belangrijkste. De goede naam van een bedrijf neemt naar verwachting af in belangrijkheid. Om nieuwe werknemers te werven, worden salaris- en ontwikkelingsmogelijkheden ingezet. Opvallend is dat het bieden van een vaste aanstelling minder belangrijk gevonden wordt bij het aantrekken van personeel. De balans tussen werken 'op de zaak', privé en thuiswerken verschuift iets, maar hier vinden we toch geen significant verschil. Wat wel duidelijk is, is dat salaris de afgelopen jaren een stuk belangrijker is geworden. Dit houdt direct verband met de inflatie en met de gestegen energiekosten. Op andere manieren aantrekken van personeel, zoals het bieden van een betere werk-privébalans en van betere ontwikkelingsmogelijkheden, zou een hogere plek op de ladder van belangrijkheid verdienen.

### **Missie en visie**

Dit jaar is voor het eerst de vraag gesteld of het bedrijf een duidelijke omschreven missie en visie heeft. 62 procent geeft aan dat dit het geval is. Dit percentage is opvallend hoog en heeft waarschijnlijk te maken met het invullen van de onderzoeksvragen door het management. Het is de vraag hoe de missie en visie worden gedragen en of strategisch HR-beleid hieraan gekoppeld is. 53 procent zegt HR-beleid gekoppeld te hebben aan missie en visie, maar dit is niet terug te vinden in de antwoorden over diverse soorten HR-beleid. Er lijkt geen verbinding te zijn tussen beide. 24 procent van de respondenten geeft wel aan hiermee aan de slag te willen gaan. Het is aan te bevelen om een connectie te maken tussen missie en visie enerzijds en HR beleid anderzijds.

### **Diversiteitsbeleid**

Diversiteit en inclusie staan de afgelopen jaren niet hoog op de agenda bij de verschillende bedrijven. Slechts een op de vijf respondenten geeft aan dat er een diversiteitsbeleid is vastgelegd. Een diversiteitsbeleid zorgt voor vacaturepotentie bij zowel werving als bij behoud. Diversiteit zorgt ook voor een ander personeelsbestand, voor andere wervingsnetwerken, een lagere retentie en voor een betere bedrijfsvoering. Er is hulp nodig bij het maken van beleid om mensen gelijke carrièrekansen te bieden. Tijd, capaciteit en geld zijn duidelijk beperkende factoren; men komt er niet aan toe. Duidelijk is dat als er geen wetgeving of externe andere factoren een rol gaan spelen, er in de toekomst weinig gaat veranderen. De bedrijven komen blijkbaar op diversiteitsbeleid niet vanzelf in beweging.



## Duurzame inzetbaarheid

In de resultaten van het onderzoek valt op dat er wat betreft duurzame inzetbaarheid van personeel nog werk aan de winkel is. De urgentie van het behoud en de investering in duurzame inzetbaarheid van medewerkers lijkt niet echt te worden gezien. Terwijl betrokken en bevlogen medewerkers essentieel zijn in de aanpak. Het voorkomen van langdurige arbeidsongeschiktheid lijkt nog steeds enorm te worden onderschat. Er is met name hulp nodig bij het opstellen van een structurele visie en een goed beleid. Opvallend is dat bij grotere bedrijven capaciteit bijna altijd de beperkende factor is. De vraag is of hier wel de juiste persoon op de juiste plek zit of dat capaciteit op een andere manier kan worden bevorderd. Ten aanzien van dit thema is ook opvallend dat er grote tekorten zijn, maar dat er niet geïnvesteerd wordt in gezond werken, in vitaliteit. Dit terwijl gezond werken, verzuimbeleid en arbeidsomstandigheden als het belangrijkste thema voor dit jaar benoemd wordt. Het blijkt niet uit de resultaten, dat het beleid wordt ingezet om mensen duurzamer inzetbaar – en dus vitaler – te houden.

## Medewerkerscompetentie

Als we kijken naar de belangrijkste medewerkerscompetentie dan blijkt het lerend vermogen voor volgend jaar te dalen van 23 naar 15 procent. Veranderingsgerichtheid, aan de andere kant, stijgt juist van 14 naar 24 procent. Samenwerken blijft de belangrijkste competentie voor functies in de handel en logistiek.

## Digitalisering

Bij 39 procent van de respondenten is sprake van een digitaliseringsstrategie, bij 40 procent is die er helemaal niet. Als belangrijkste belemmerende factoren worden genoemd: het ontbreken van mensen met de juiste kennis, mensen die veranderingsbereid zijn en het ontbreken van draagvlak om stappen te kunnen zetten. Naar aanleiding van de uitkomsten maken we ons zorgen over het niet toenemen van het belang van digitalisering binnen organisaties. Functies en taken veranderen heel snel onder invloed van digitalisering en het beleid blijft hierin achter. Dit heeft ook consequenties voor leiderschapsvaardigheden en productiviteit; deze nemen af.

## Innovaties

Meer dan drie kwart van de respondenten geeft aan dat er in 2022 innovaties zijn doorgevoerd die het personeelsbeleid raken. In 34 procent gaat het om sociale innovaties. De toegevoegde waarde van het doorvoeren van innovaties wordt wel gezien, maar komt niet tot uiting. Personeelstekort wordt vaker genoemd als reden voor het doorvoeren van innovaties, maar dit uit zich dan weer niet in stijgende cijfers. Hoewel 65 procent aangaf een missie en visie te hebben die aan HR is gekoppeld, lijken de innovaties op hun beurt niet gekoppeld te zijn aan voorbereidingen op de toekomst. Ze worden eerder geleid door de waan van de dag en door het oplossen van ad-hoc problemen. Toch daalt voor 2023 het gebrek aan toegevoegde waarde als reden van het niet doorvoeren van innovaties van 44 naar 5 procent. Dit geldt echter minder voor kleine organisaties, waar innovaties vaker onvoldoende nut en noodzaak hebben.

## 3 ONDERZOEKSRISULTATEN PER ONDERWERP

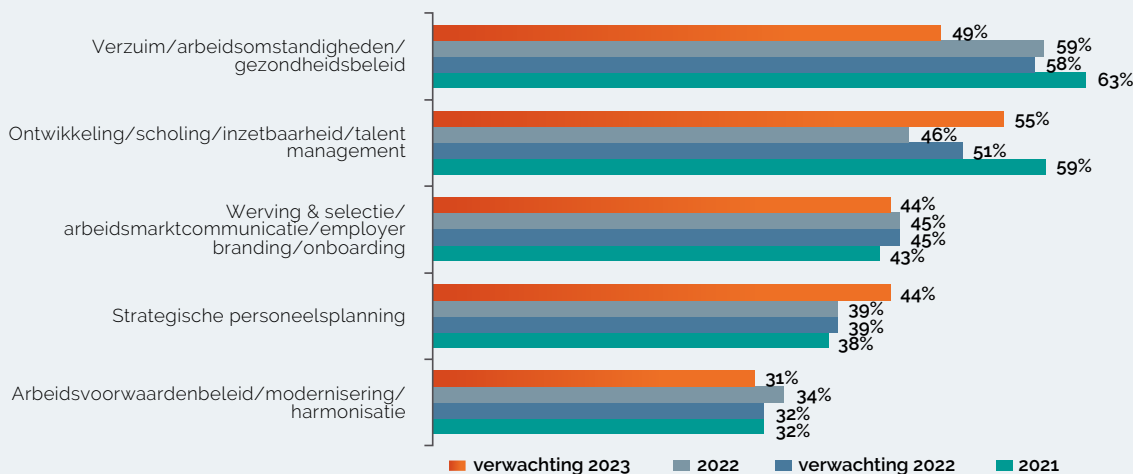
### 3.1 HR-thema's

Aan de hand van een lijst met vijftien HR-thema's voor logistiek personeel is de respondenten gevraagd de voor hen vijf belangrijkste thema's voor dit jaar (2022) en voor het volgend jaar (2023) te kiezen. Laten de uitkomsten voor 2022 duidelijk zien dat het thema verzuim, arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid, net als in 2021 het hoogst op de agenda staat, voor 2023 wisselt dit thema met de nummer

twee van de lijst; ontwikkeling, scholing, inzetbaarheid en talentmanagement. Deze wisseling is naar alle waarschijnlijkheid een gevolg van de mismatch tussen vraag en aanbod in tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Het zakken van het verzuimbeleid van plaats een naar plaats twee heeft waarschijnlijk te maken met hoge werkdruk, maar ook met corona.

#### Top 5 HR-thema's

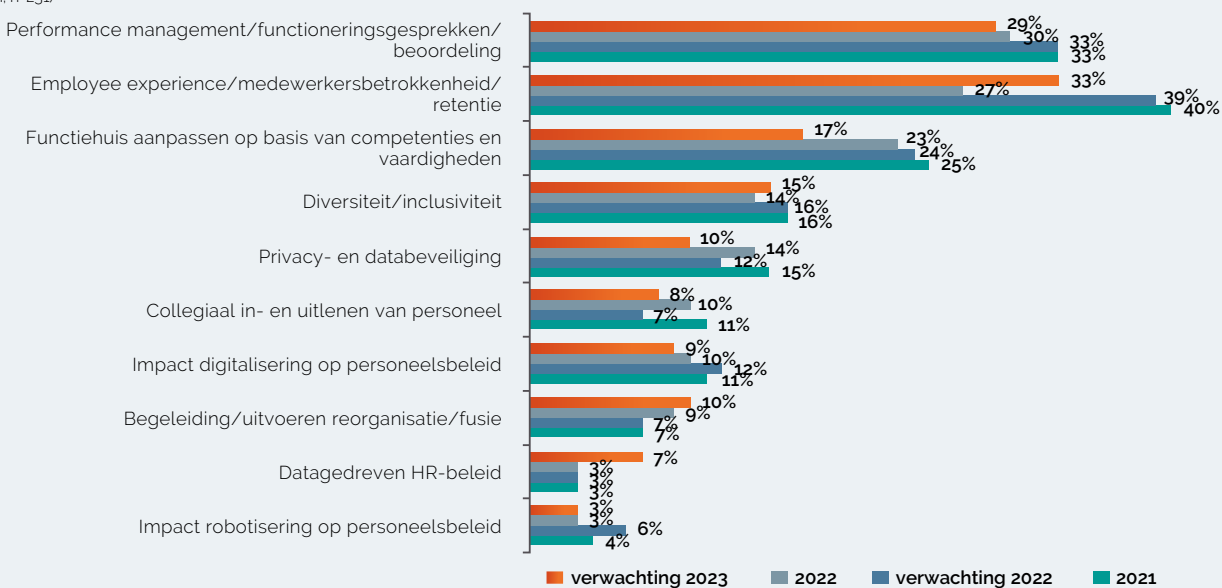
(basis: allen; n=231)



Tabel 2. HR-thema's

#### HR-thema's nr. 6 - 15

(basis: allen; n=231)



Tabel 3. HR-thema's nr. 6 - 15

Op plek drie vinden we werving & selectie, communicatie, employer branding en onboarding. Het belang van dit thema is sinds 2020 wel toegenomen, maar ligt wat betreft aandeel voor dit en komend jaar gelijk aan dat van 2021. Opvallend is wel de daling van het thema medewerkersbetrokkenheid, dat niet meer in de top vijf voorkomt, maar gezakt is naar plek zeven, aangezien juist de combinatie van de twee thema's in tijden van personeelstekorten zeer belangrijk worden geacht (binding).

Op plek vijf vinden we het thema aanpassingen op de arbeidsvoorwaarden, modernisering en harmonisatie. De cijfers rondom dit thema liggen al een paar jaar ongeveer gelijk en zijn waarschijnlijk een direct gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt.

Wat opvalt is dat het thema employee-experience, medewerkersbetrokkenheid en retentie voor 2022 niet meer in de top vijf van belangrijkste HR-thema's voorkomt. Deze uitkomst wordt in tijden van krapte niet verwacht. Voor 2023 neemt het belang van dit thema wel weer toe, maar het aandeel in belangrijkheid blijft lager dan in 2021 en 2020. De op een na laatste plaats (plaats veertien) is voor het thema datagedreven HR-beleid. Bij vrijwel alle respondenten scoort dit onderwerp erg laag, net als impact robotisering op het personeelsbeleid (plek vijftien). Toch wordt voor 2023 een verdubbeling in belangrijkheid

gezien omdat personeelsplanning grotendeels afhankelijk is van data.

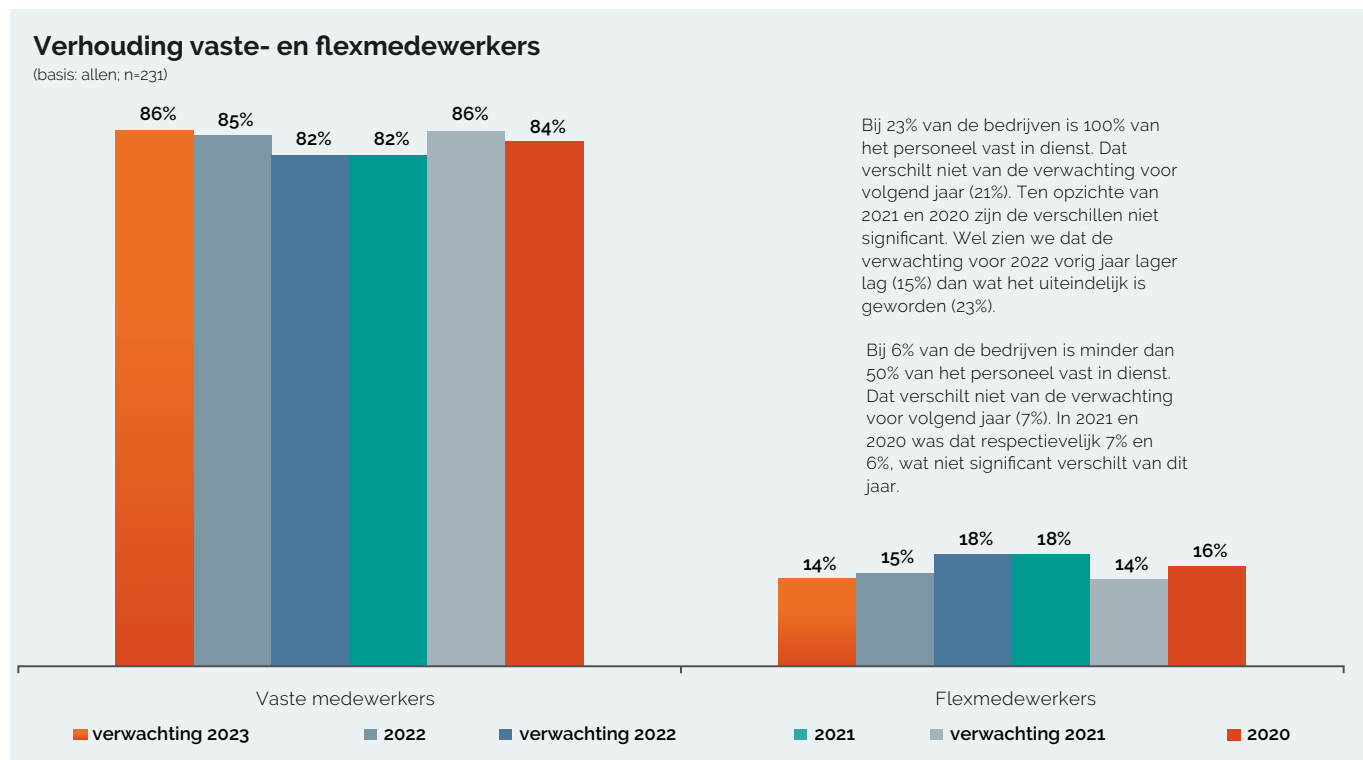
### 3.2 Vast en flex

Net als voorgaande jaren zijn bij de ondervraagde bedrijven ruim vier op de vijf medewerkers in vaste dienst (> 80 procent). En de verwachting voor 2023 is dat dit percentage niet significant zal veranderen. Dit percentage ligt vrijwel gelijk bij alle bedrijfsgroottes.

Bij iets minder dan een kwart van de bedrijven is al het personeel in vaste dienst, wat ook verwacht wordt voor 2023. Opvallend is dat de verwachting van 100 procent vaste medewerkers voor 2022 lager lag (15 procent) dan het daadwerkelijke resultaat (23 procent). Slechts bij 6 procent van de bedrijven is minder dan de helft van het personeel in vaste dienst. Deze verwachting wordt ook voor het komende jaar uitgesproken.

Het aandeel flexmedewerkers is ten opzichte van 2021 in absolute zin ongeveer gelijk gebleven. Dit omdat er zowel bedrijven zijn waar het aandeel is gedaald, als bedrijven waar het aandeel is gestegen.

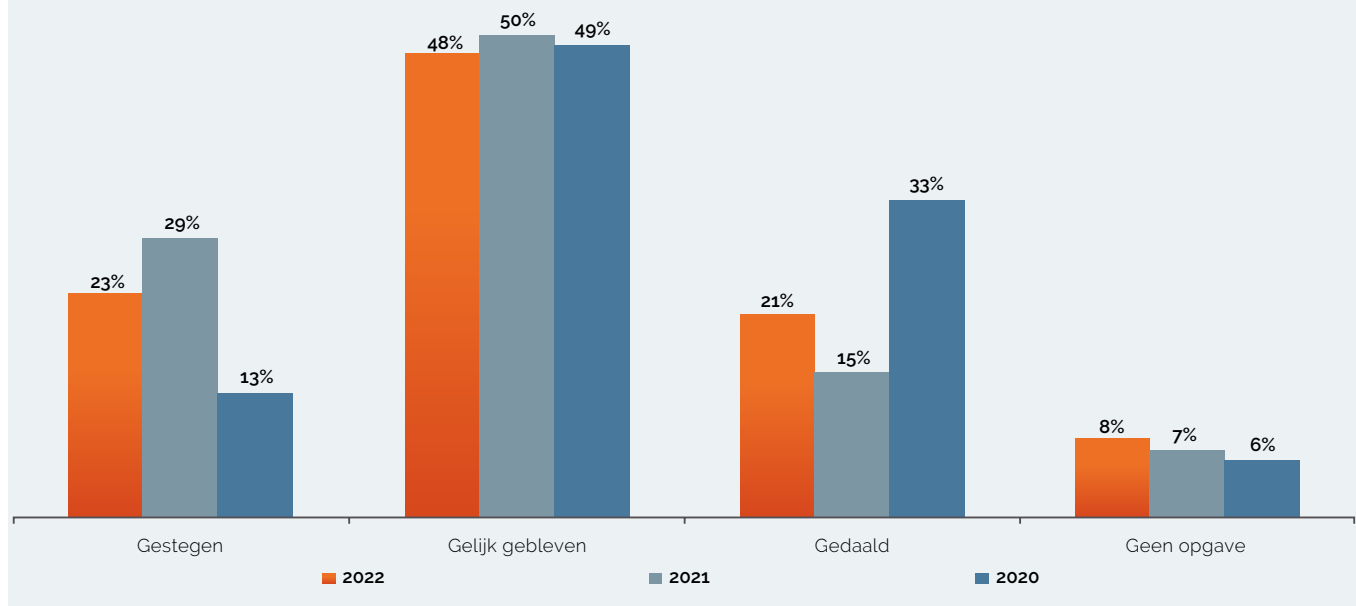
Voor de tweede keer is gevraagd op welke wijze bedrijven in het huidige en het toekomstige jaar pieken en dalen binnen het werk kunnen opvangen met het huidige personeelsbestand (interne flexibiliteit).



Tabel 4. Verhouding vaste- en flexmedewerkers

## Ontwikkeling aandeel flexwerkers in het afgelopen jaar

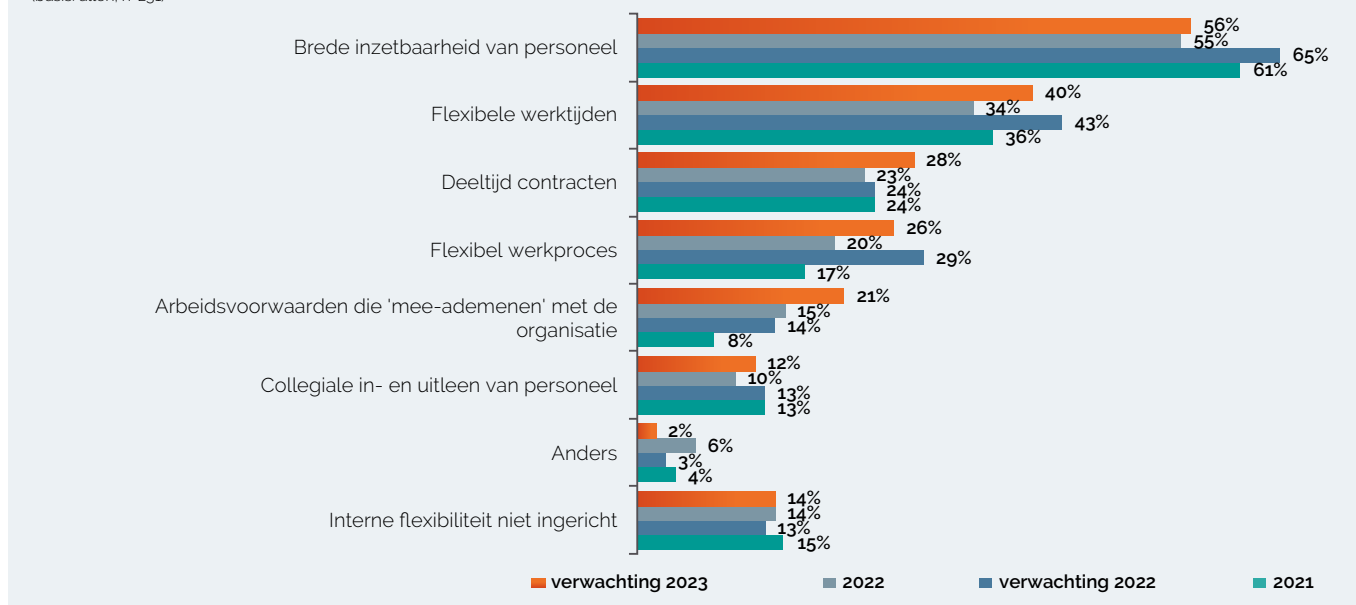
(basis: allen; n=231)



Tabel 5. Ontwikkeling aandeel flexwerkers

## Wijze waarop interne flexibiliteit in het bedrijf is ingericht

(basis: allen; n=231)



Tabel 6. Wijze waarop interne flexibiliteit in het bedrijf is ingericht

Interne flexibiliteit in de bedrijven blijkt met name gebaseerd op de brede inzetbaarheid van personeel (employability). Ruim de helft van de respondenten benoemt dit en spreekt uit dit ook voor volgend jaar te verwachten. Wel zien we dat de verwachting voor dit jaar hoger lag (65 procent) dan dat het uiteindelijk is geworden (55 procent).

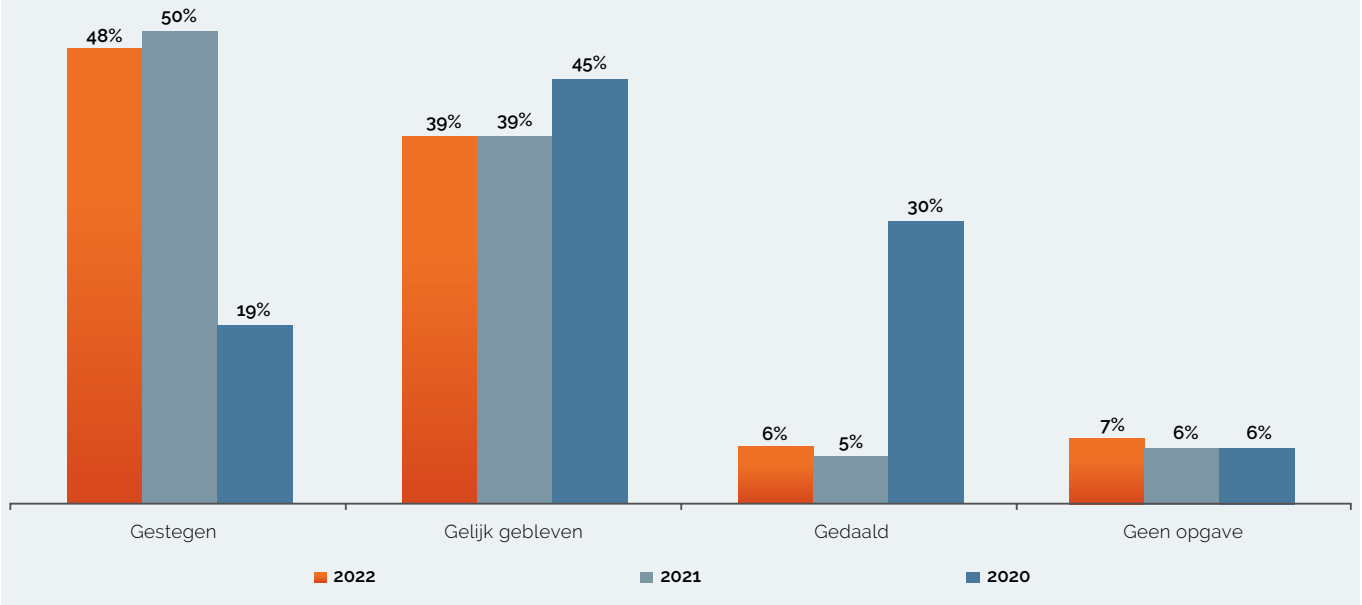
Flexibele werktijden volgt op de tweede plaats. Ook hier zien we dat de verwachting voor dit jaar (43 procent) hoger lag

dan het uiteindelijke resultaat (34 procent). Een observatie die ook geldt voor het onderdeel 'flexibel werkproces'. Wellicht zien we hierin een effect van de coronatijd, omdat in deze periode de verwachtingen werden uitgesproken.

Arbeidsvoorwaarden die 'mee-ademen' met de organisatie is dit jaar vaker genoemd dan in 2021. Dit was al wel de verwachting voor 2022. Naarmate het bedrijf groter is, wordt dit onderwerp vaker genoemd.

## Ontwikkeling aantal vacatures in het afgelopen jaar

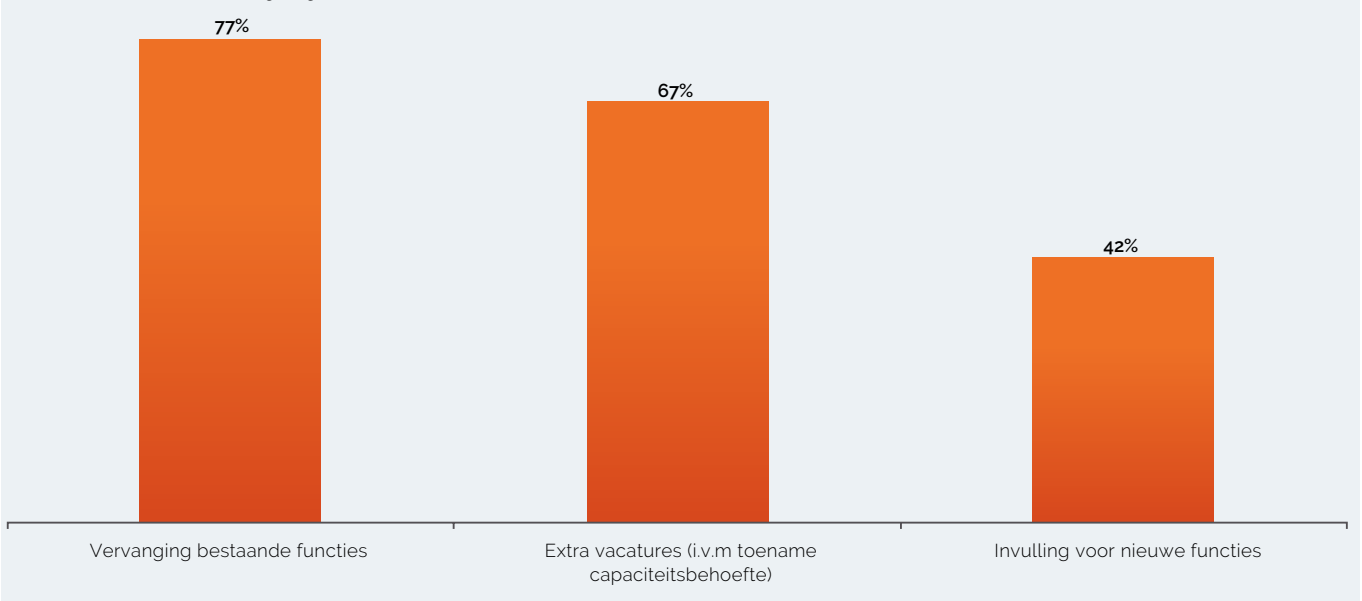
(basis: allen; n=231)



Tabel 7. Ontwikkeling aantal vacatures in het afgelopen jaar

## Soort vacatures

(basis: aantal vacatures is in 2022 gestegen; n=231)



Tabel 8. Soort vacatures

Er zijn duidelijke verschillen tussen kleinbedrijf en grootbedrijf ten aanzien van flexibele werktijden en deeltijdcontracten. In beide gevallen worden die vaker genoemd door het grootbedrijf.

### 3.3 Vacatures

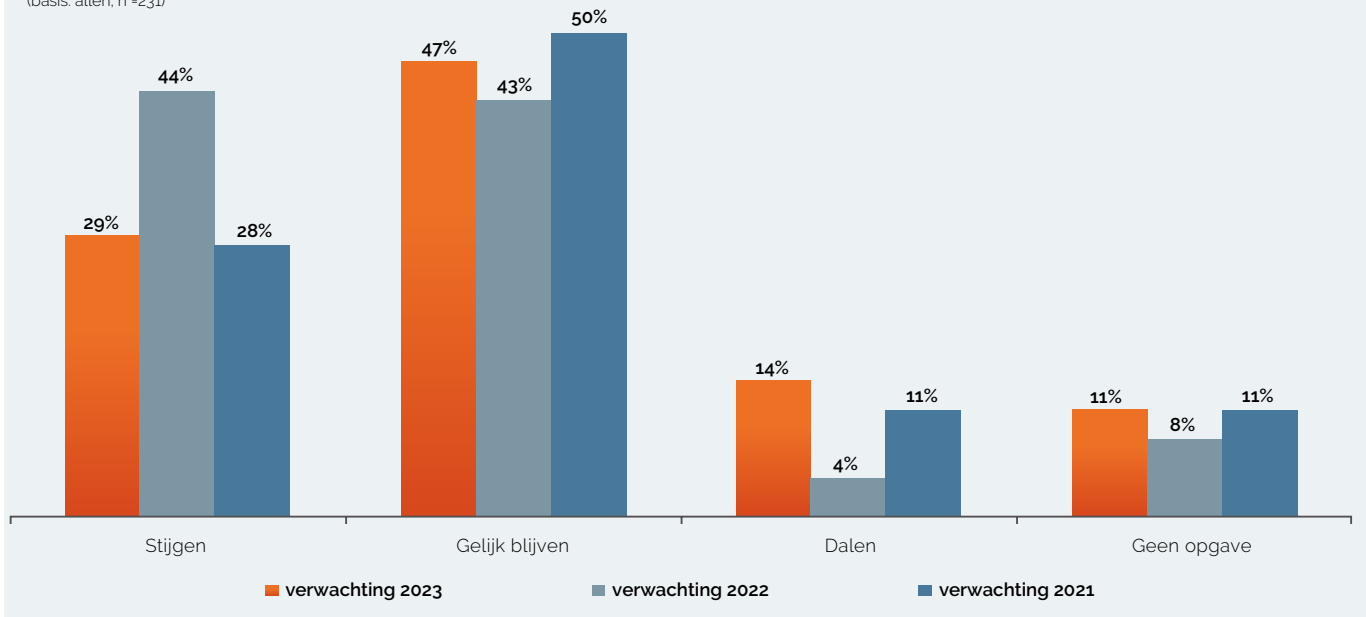
Zagen we in 2021 dat het aantal handels- en productiebedrijven met vacatures binnen hun organisatie ten opzichte van 2020 zeer sterk was gestegen, voor 2022 is dit

aandeel ongeveer gelijk gebleven. De hoeveelheid aan vacatures is echter wel gestegen. Dit geldt binnen het kleinbedrijf het minst en bij het grootbedrijf het meest; naarmate een bedrijf groter is, is het aantal vacatures vaak ook gestegen. Tussen de ondervraagde branches zijn geen significante verschillen aan te wijzen.

Bij ruim drie kwart (77 procent) van de respondenten gaat het over vervanging van bestaande functies en bij twee op de

## Verwachting ontwikkeling aantal vacatures in het komend jaar

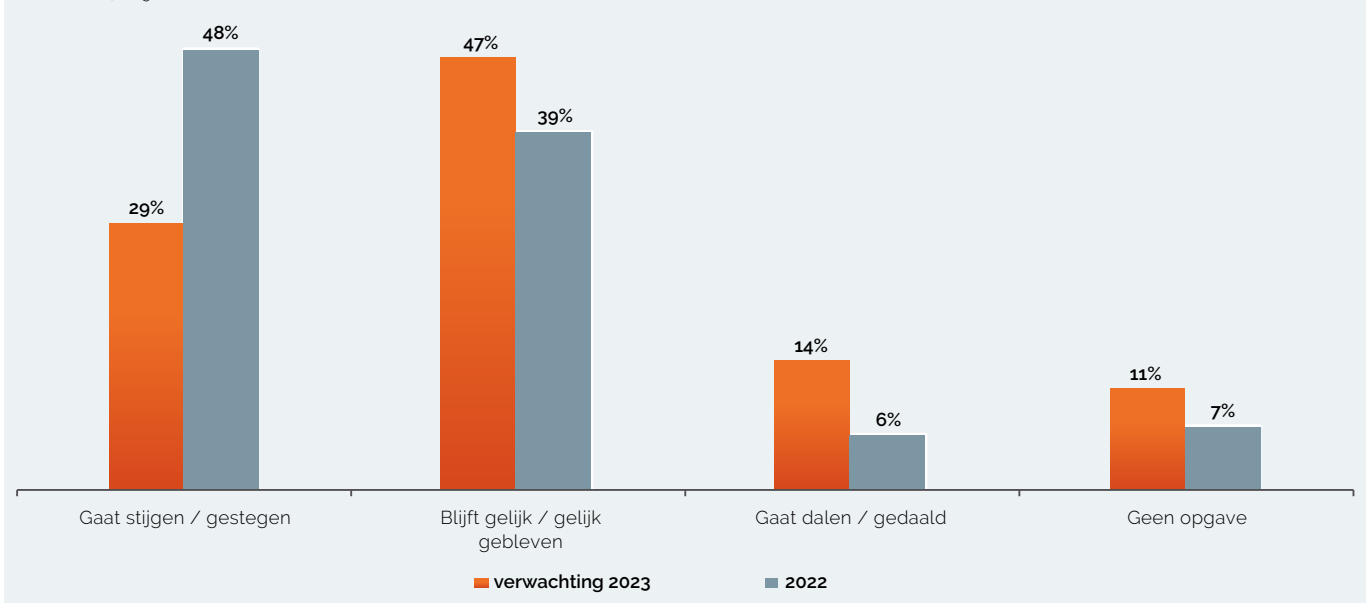
(basis: allen; n=231)



Tabel 9. Verwachting ontwikkeling aantal vacatures in het komend jaar

## (Verwachte) ontwikkeling vacatures

(basis: allen; n=231)



Tabel 10. (Verwachte) ontwikkeling vacatures

drie gaat het (ook) om extra vacatures door een toegenomen capaciteitsbehoefte. 42 procent (met name grootbedrijven) geeft aan ook vacatures te hebben ter invulling van nieuwe functies.

Hoewel ook voor 2023 opnieuw de verwachting is dat het aantal vacatures zal stijgen, is deze verwachting wel wat getemperd ten opzichte van eerdere verwachtingen. Waarschijnlijk zijn de veranderingen in het afgelopen jaar

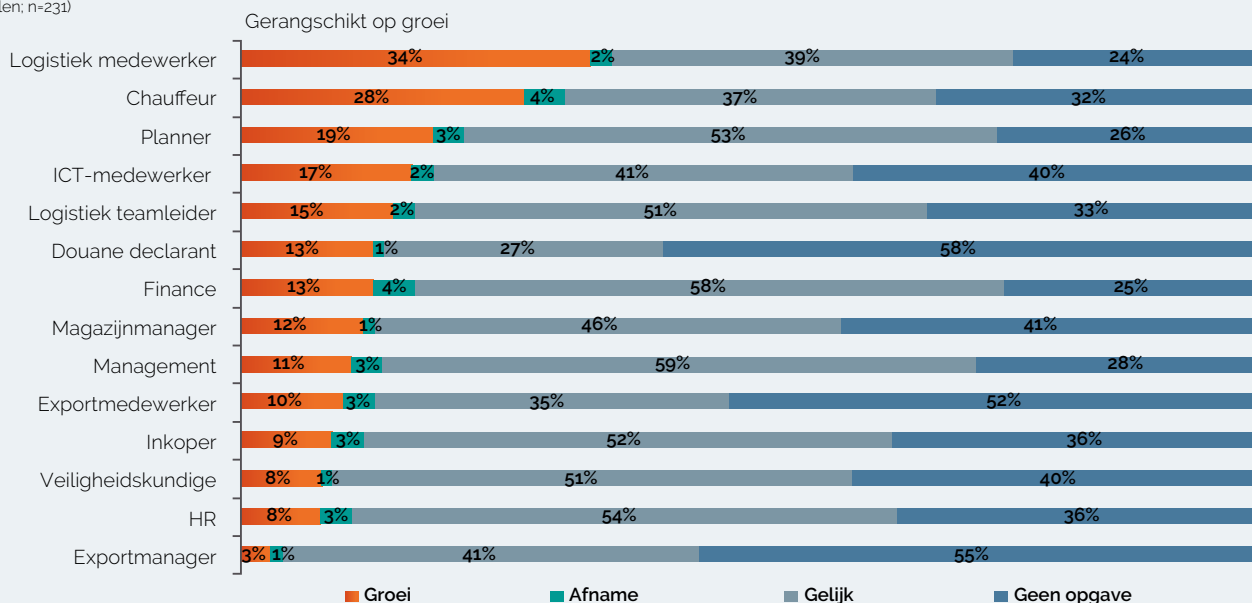
(2022), zoals stijgende energieprijzen, inflatie en de oorlog in Oekraïne, hier debet aan. De meeste bedrijven verwachten dan ook dat het aantal vacatures gelijk zal blijven.

### 3.4 Ontwikkeling in functiegroepen

De vraag is gesteld of er bij bedrijven een groei of afname voor specifieke functiegroepen wordt verwacht in 2023. Vrijwel alle respondenten geven aan dat er voor alle benoemde functiegroepen niet of nauwelijks een afname

## Verwachte ontwikkeling functiegroepen voor 2023

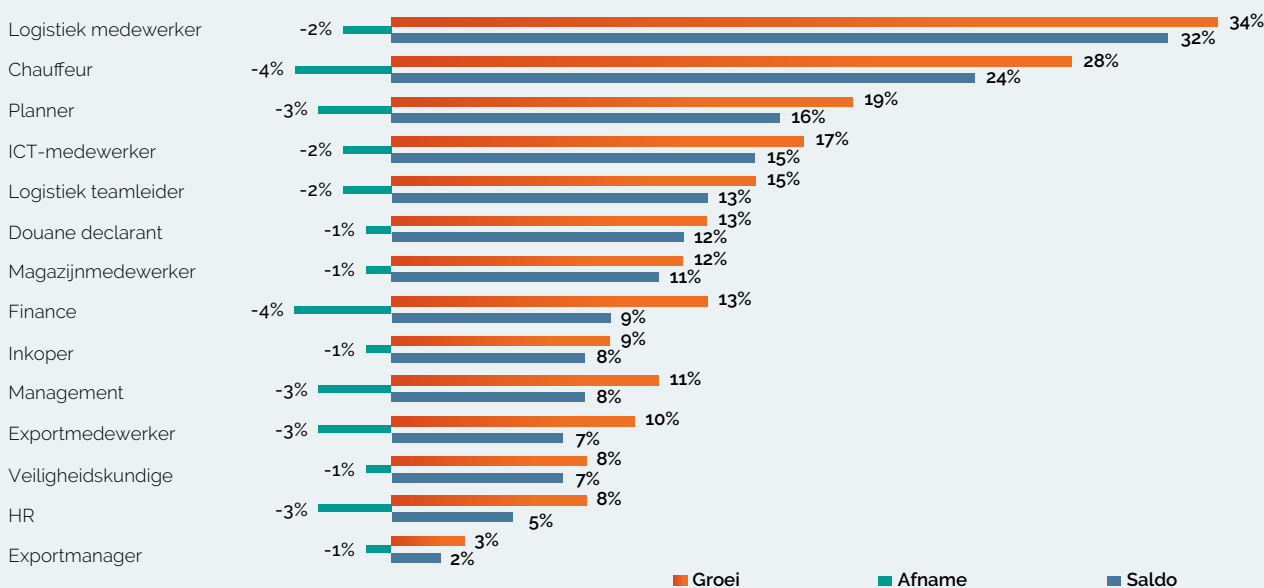
(basis: allen; n=231)



Tabel 11. Verwachte ontwikkeling functiegroepen voor 2023

## Ontwikkeling personeelsbestand aankomend jaar naar functieprofiel

(basis: allen; n=231)



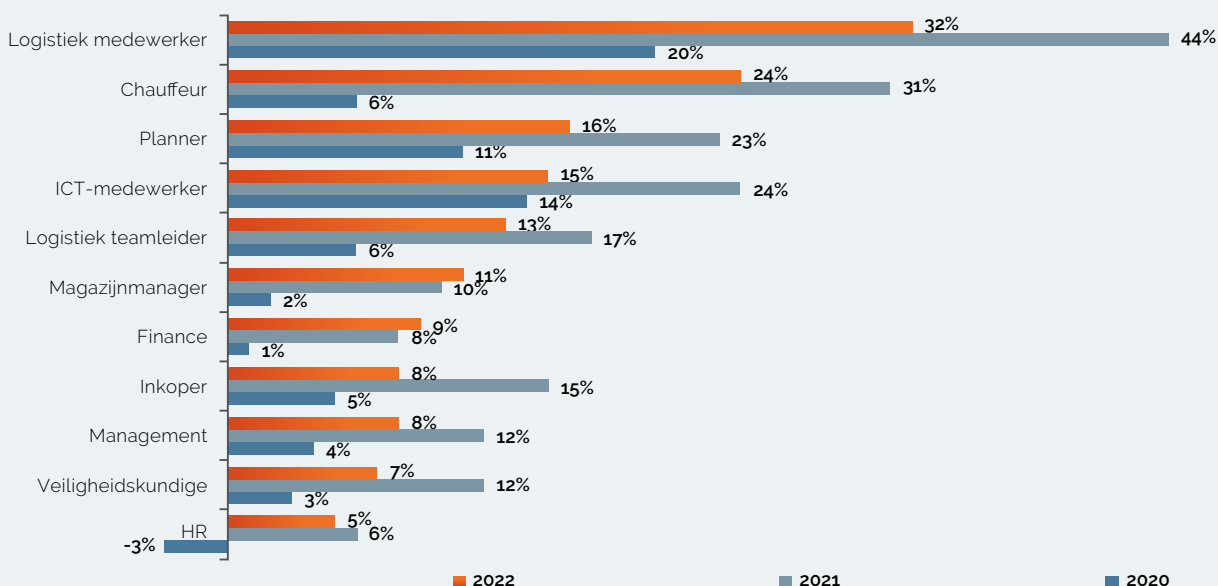
Tabel 12. Ontwikkeling personeelsbestand aankomend jaar naar functieprofiel

verwacht wordt, maar dat er ook geen expliciete groei op stapel staat. Groei wordt met name verwacht bij de functiegroepen logistiek medewerker en chauffeur. Voor twee op de vijf respondenten geldt dat zij niet weten wat de ontwikkeling in de toekomst binnen de betreffende functiegroepen zal zijn. Dit zal deels te maken hebben met het feit dat niet alle bedrijven alle functiegroepen in huis hebben.

Kijkend naar de ontwikkeling in functiegroepen die zowel dit jaar als in 2021 en 2020 zijn voorgelegd, zien we voor bijna alle functiegroepen dat er veel meer bedrijven voor 2022 een groei verwachtten, dan dat in 2020 voor 2021 werd verwacht. Dit jaar zijn er minder bedrijven die voor 2023 een groei verwachten voor logistiek medewerker, ICT-medewerker en inkoper in vergelijking met de verwachting voor 2022.

## Jaarvergelijk saldo groei minus afname

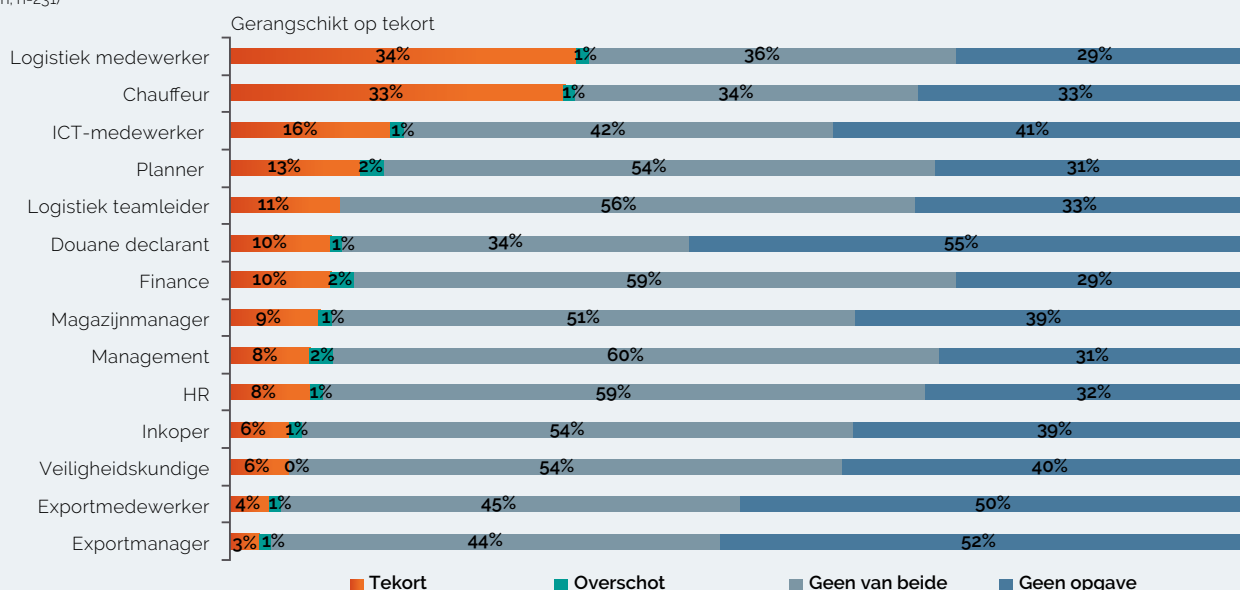
(basis: allen; n=231)



Tabel 13. Jaarvergelijk saldo groei minus afname

## Verwachte ontwikkeling status functiegroepen voor 2023

(basis: allen; n=231)



Tabel 14. Verwachte ontwikkeling status functiegroepen voor 2023

Hoewel een groei niet per definitie een tekort hoeft te betekenen, zien we in vrijwel dezelfde volgorde dat de top 5 qua verwacht tekort, gelijk is aan de top 5 van verwachte groei. Net als dat we bij de verwachte ontwikkeling van de functiegroepen nauwelijks afname zagen, zien we nu ook nauwelijks overschot. Ook hier is duidelijk dat de (relatieve) meerderheid noch een tekort noch een overschot voorziet en dat ongeveer een derde van de respondenten per functiegroep een antwoord schuldig moet blijven.

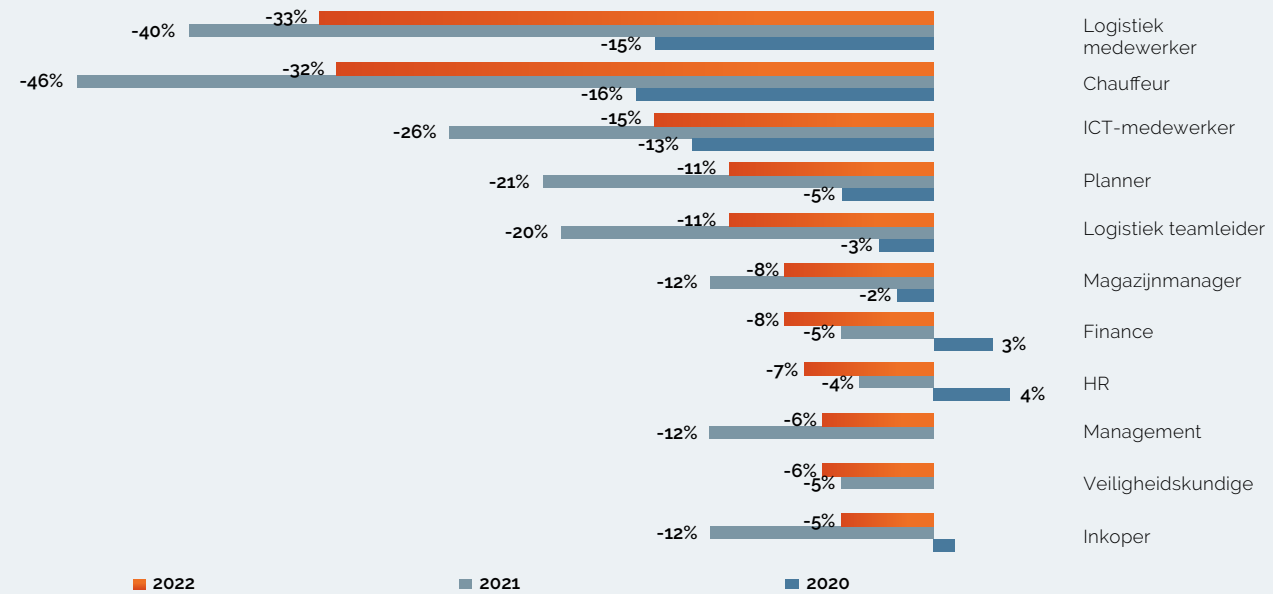
Het aandeel bedrijven dat een tekort verwacht voor de functiegroepen logistiek medewerker en/of chauffeur is duidelijk het hoogst. Dit is niet los te koppelen van het feit dat voor deze twee functiegroepen bij relatief de meeste bedrijven ook een groei wordt verwacht.

Als we kijken naar de ontwikkeling in functiegroepen die zowel dit jaar als in 2021 en 2020 zijn voorgelegd, dan zien hetzelfde beeld als dat we bij hierboven bij groei versus



## Jaarvergelijk saldo overschot minus tekort

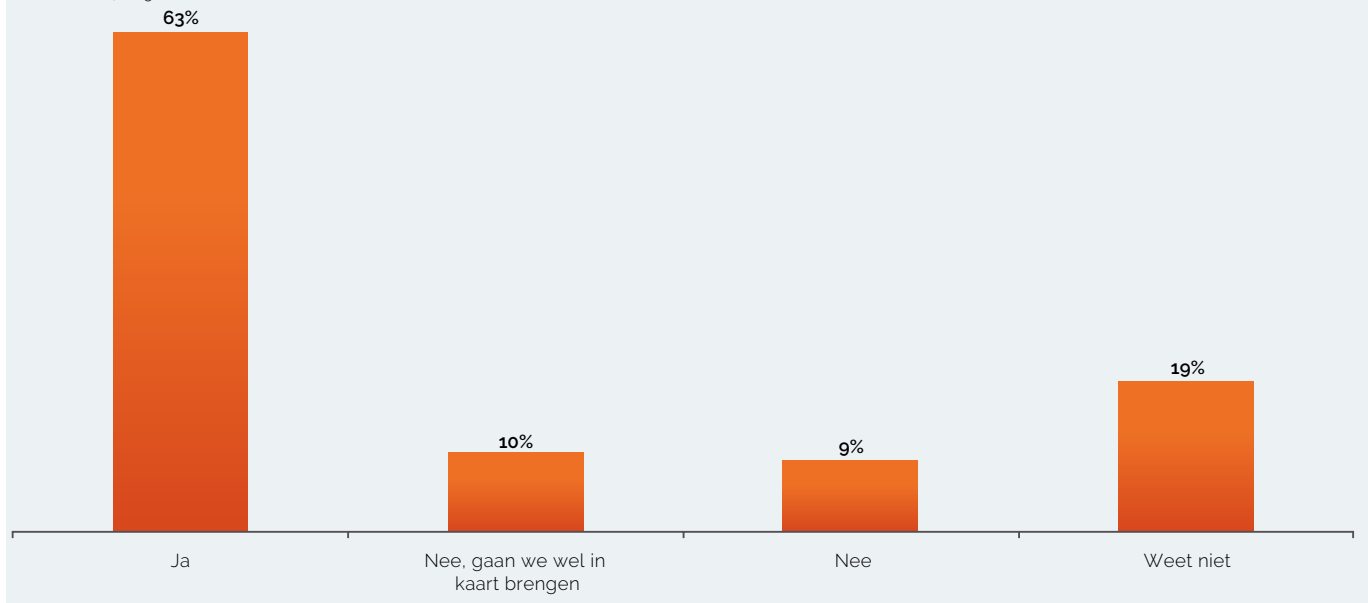
(basis: allen; n=231)



Tabel 15. Jaarvergelijk saldo overschot minus tekort

## Bedrijfskritische functies in beeld

(basis: allen; n=231)

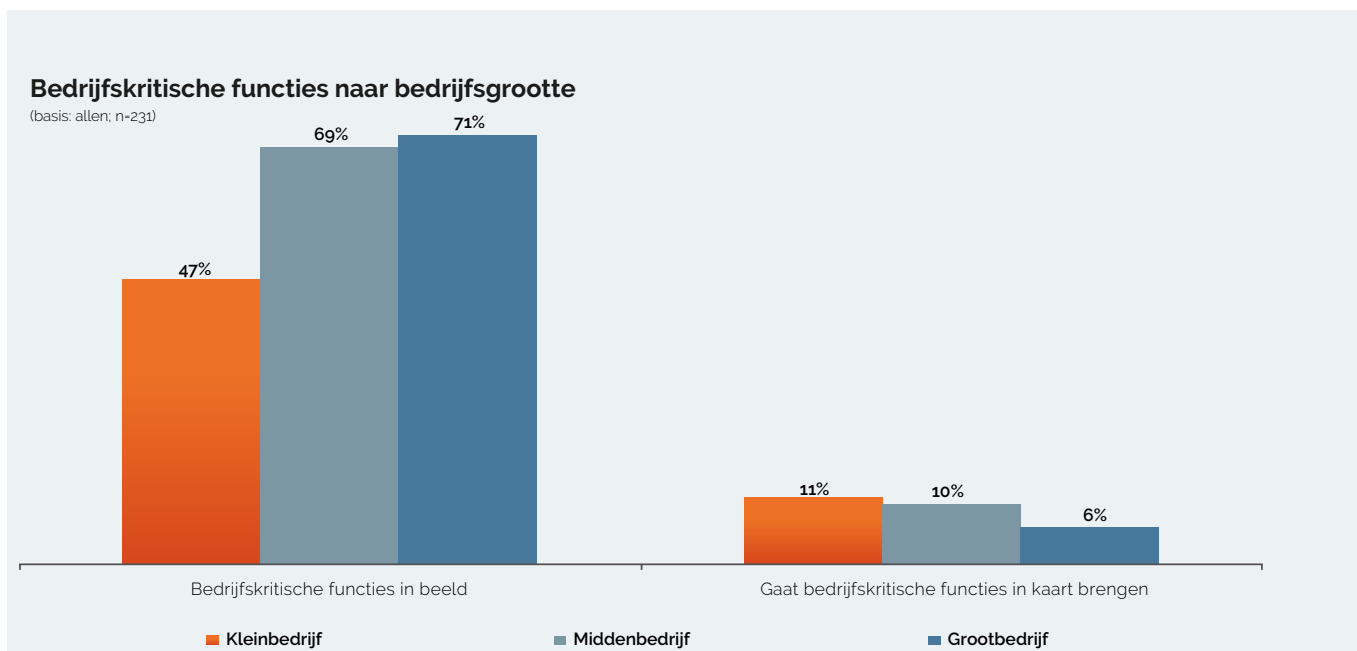


Tabel 16. Bedrijfskritische functies in beeld

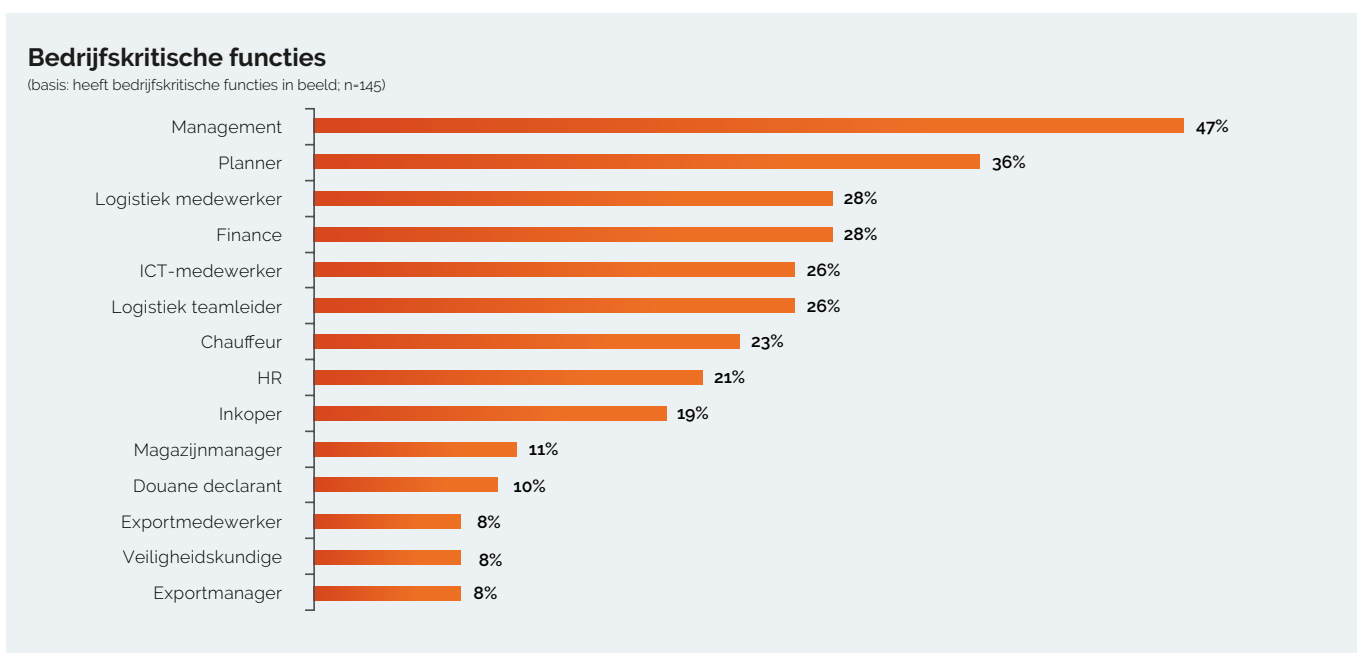
afname zagen. De bedrijven die voor 2022 een tekort verwachtten ten opzichte van 2021, waren in alle functiegroepen hoger. Ten opzichte van 2022 zien we dat er minder bedrijven zijn die voor 2023 een tekort verwachten voor chauffeurs, ICT-medewerkers, planners en logistiek teamleiders. Alle overige verschillen met de verwachting voor 2023 zijn niet significant.

### 3.5 Bedrijfskritische functies

In dit vierde onderzoek is voor het eerst de vraag gesteld of de respondenten de bedrijfskritische functies (sleutelposities die bepalend zijn voor het (toekomstig) succes van de organisatie) in beeld hebben. Meer dan drie op de vijf bedrijven (63 procent) geeft aan deze bedrijfskritische functies in het vizier te hebben en een op de tien gaat ze in de nabije toekomst in kaart brengen. We zien hierin geen verschillen tussen de drie grootste branches.



Tabel 17. Bedrijfskritische functies naar bedrijfsgrootte



Tabel 18. Bedrijfskritische functies

Het valt op dat de bedrijfskritische functies vaker in beeld zijn bij het midden- en grootbedrijf dan bij het kleinbedrijf. Bij bedrijven die de functies nog in kaart gaan brengen, is dit onderscheid minder aanwezig.

Op de vraag welke functies men in beeld heeft als bedrijfskritisch, worden managementfuncties in logistiek en supply chain het meest benoemd (47 procent). Planners komen op afstand op de tweede plaats (36 procent) gevolgd door een grote groep van finance tot en met inkoper. De magazijnmanager, douane declarant, exportmedewerker,

veiligheidskundige en exportmanager zitten onderaan in de rangorde. Kleine bedrijven noemen minder vaak de logistiek teamleider, HR en de ICT-medewerker in dit verband.

### 3.6 Ziekteverzuim

Ondanks corona en een hoge werkdruk geeft bijna de helft (45 procent) van de respondenten aan de het ziekteverzuim het afgelopen jaar gelijk gebleven is. 25 procent geeft aan dat het verzuim gestegen is en 21 procent dat het ziekteverzuim gedaald is. Per saldo heffen stijging en daling elkaar min of meer op. Toch is een stijging van het

ziekteverzuim bij 25 procent van de bedrijven een verontrustende ontwikkeling en is het belangrijk de oorzaak ervan in kaart te brengen. Naarmate het bedrijf groter is, ligt het aandeel gestegen ziekteverzuim hoger.

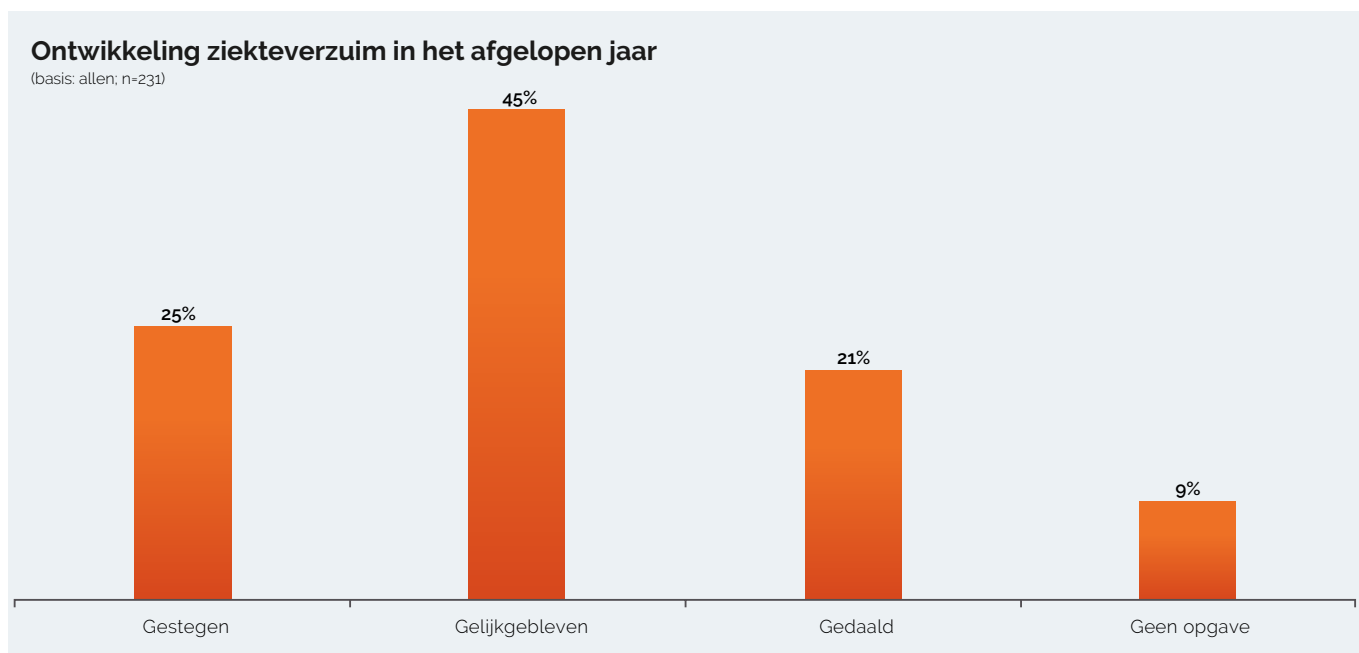
### 3.7 Mismatch vraag en aanbod

Op de vraag naar de mismatch tussen vraag en aanbod van personeel wordt slechts door 6 procent van de respondenten aangegeven dat deze in het afgelopen jaar gedaald is. Ongeveer twee op de vijf (37 procent) respondenten zegt dat

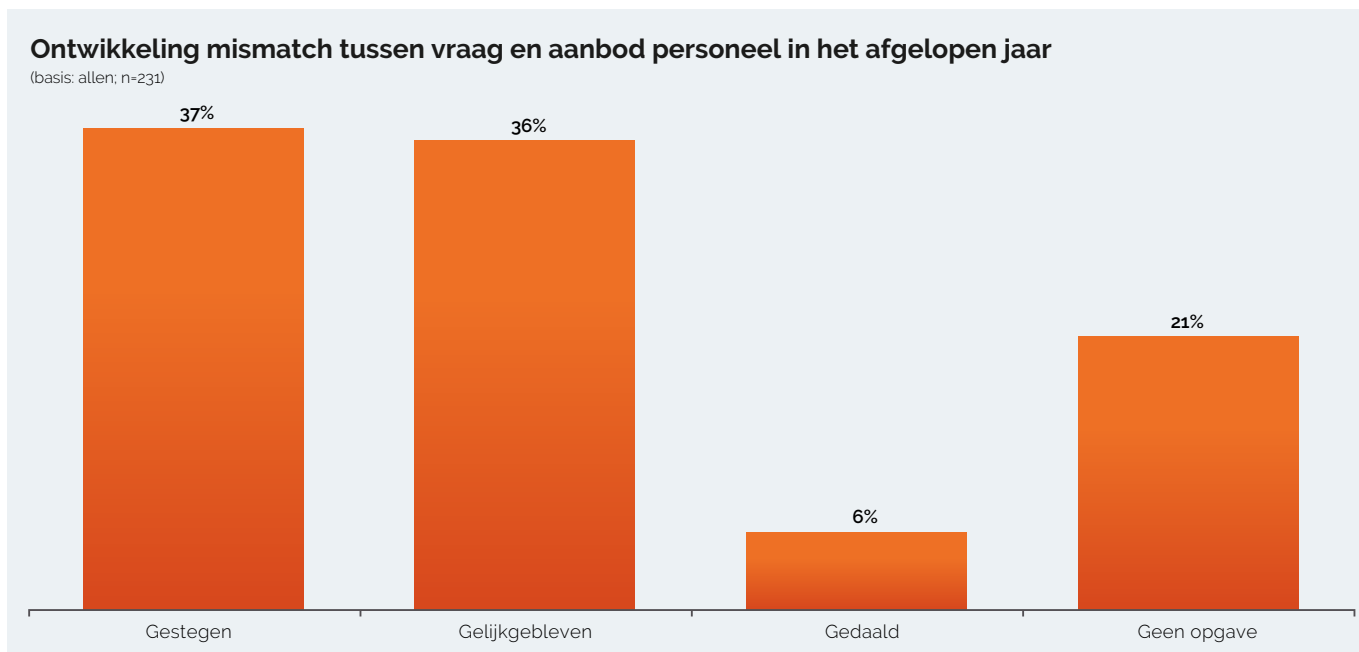
de mismatch is gestegen en vrijwel evenveel respondenten (36 procent) geeft aan dat deze gelijk gebleven is. Bij het midden- en grootbedrijf ligt het aandeel gestegen mismatch hoger dan bij het kleinbedrijf.

### 3.8 Aantrekken personeel

In het onderzoek is, net als in voorgaande jaren, ook de vraag gesteld welke aspecten belangrijk zullen worden om als werkgever aantrekkelijk te zijn. In 2022 zijn volgens de respondenten de werksfeer en de goede naam van het



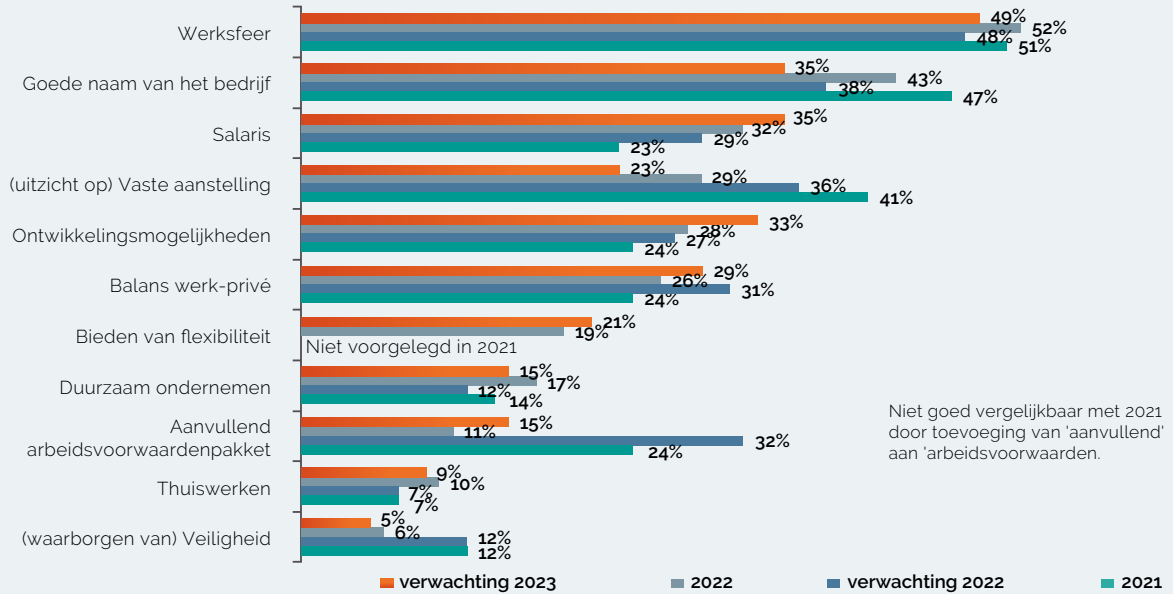
Tabel 19. Ontwikkeling ziekteverzuim in het afgelopen jaar



Tabel 20. Ontwikkeling mismatch tussen vraag en aanbod personeel in het afgelopen jaar

## Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever

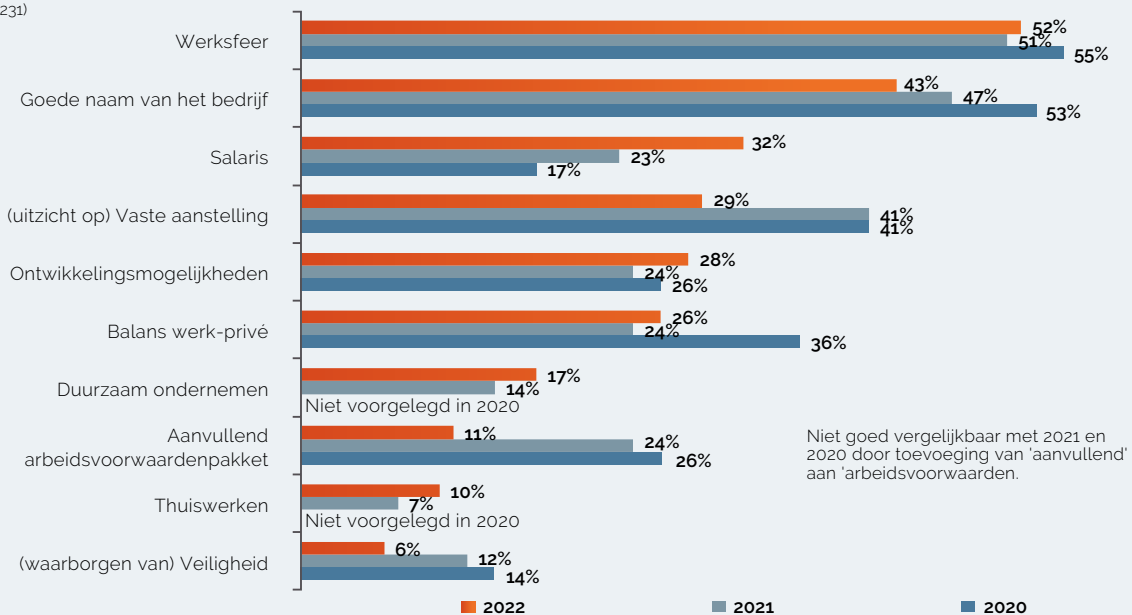
(basis: allen, n= 231)



Tabel 21. Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever

## Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever: jaarvergelijk

(basis: allen, n= 231)



Tabel 22. Belangrijke voorwaarden voor aantrekkelijkheid werkgever: jaarvergelijk

bedrijf de belangrijkste voorwaarden voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. Salaris, (uitzicht op) een vaste aanstelling, ontwikkelingsmogelijkheden en de balans tussen werk en privé, vormen een middengroep. Vergeleken met 2021 zien we dat het salaris belangrijker is geworden en dat (uitzicht op) een vaste aanstelling minder belangrijk is. Dit komt wellicht omdat er momenteel overal werk te vinden is. Als we kijken naar het vergelijk tussen het

huidig belang en het verwacht belang voor 2023, dan zien we geen significante verschillen.

In vergelijk met voorgaande jaren zien we dat de goede naam van het bedrijf, de balans werk-privé en (het waarborgen van) de veiligheid minder belangrijk zijn geworden dan in 2020. Dit geldt ook voor de vaste aanstelling. Het belang van het salaris is groter dan in zowel

2021 als 2020. Hierbij is geen onderscheid in bedrijfsgroottes waarneembaar. Wat opvalt, is dat een aanvullend arbeidsvoorwaardenpakket voor het grootbedrijf meer van belang is dan voor het kleinbedrijf, maar als het gaat om de balans tussen werk-privé is dat precies andersom.

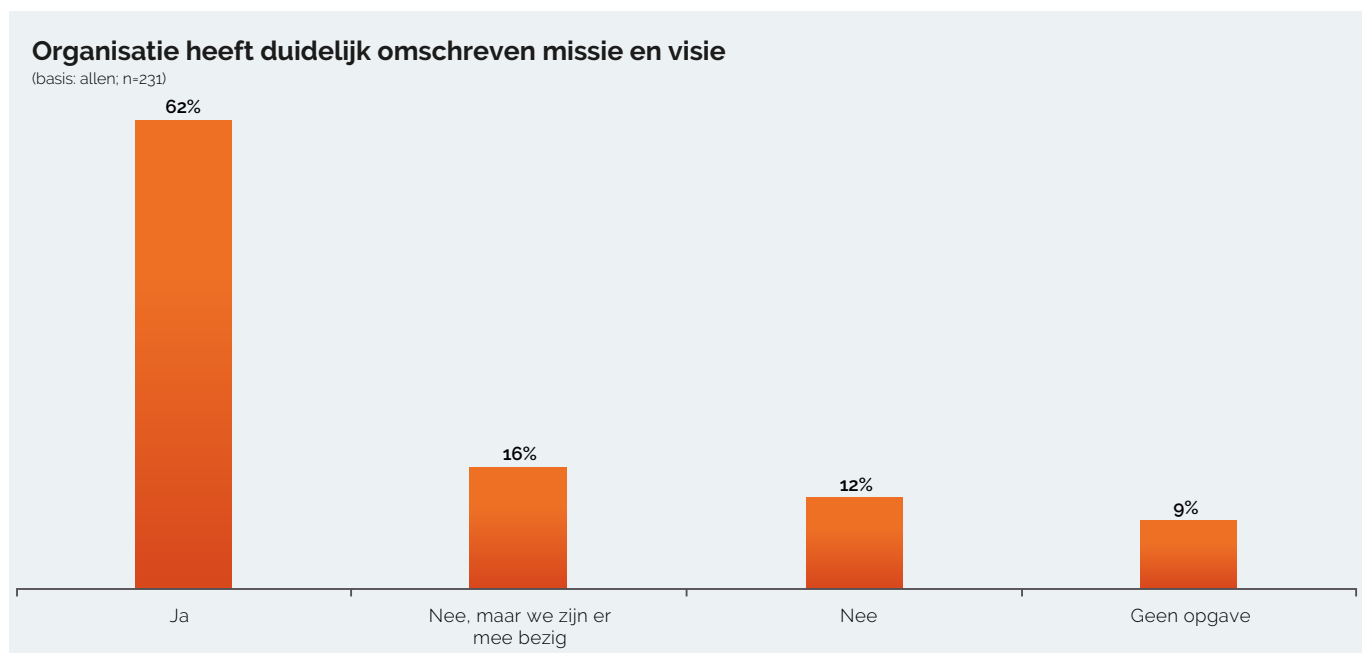
### 3.9 Missie en visie

De vraag of een bedrijf een duidelijk omschreven missie en visie heeft, is dit jaar voor het eerst gesteld. Ruim drie op de vijf (62 procent) respondenten geeft aan dit te hebben en 16

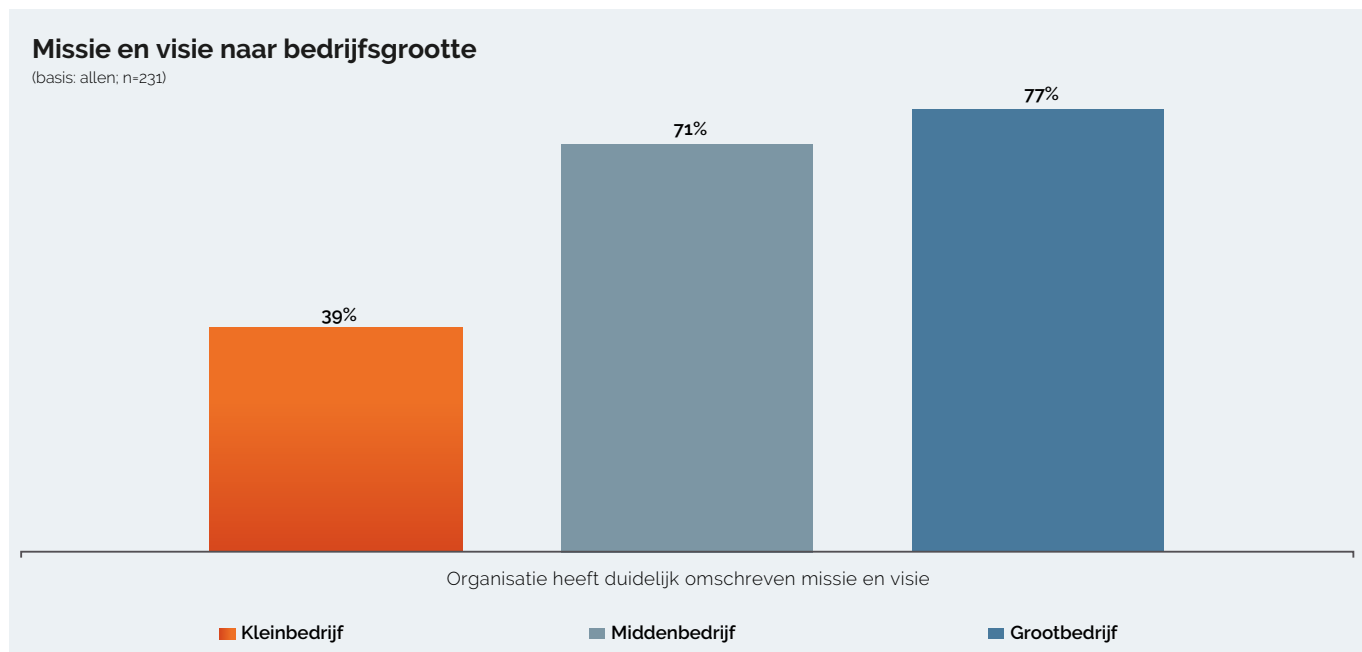
procent geeft aan dit in de toekomst te ontwikkelen. Er is hierin geen verschil tussen de drie grootste branches waarneembaar.

Als we kijken naar het hebben van een duidelijk omschreven missie en visie bij bedrijven, dan hebben het midden- en het grootbedrijf deze beduidend vaker dan het kleinbedrijf.

Ruim de helft van de bedrijven (53 procent) met een duidelijk omschreven missie en visie heeft een strategisch



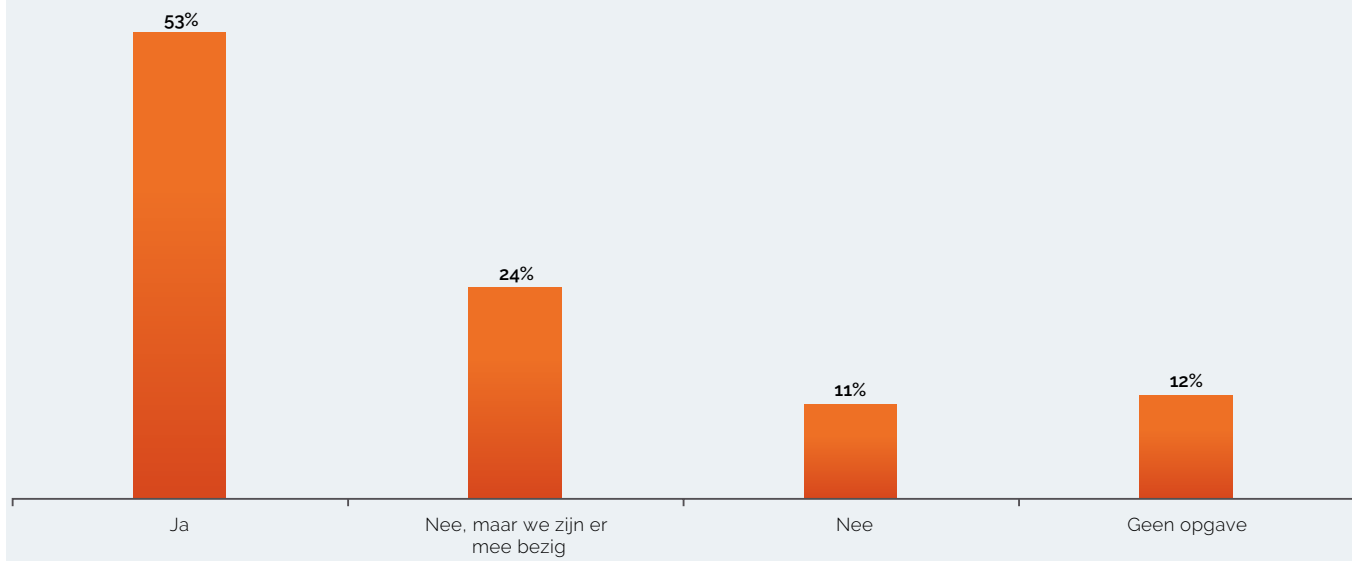
Tabel 23. Organisatie heeft duidelijk omschreven missie en visie



Tabel 24. Missie en visie naar bedrijfsgrootte

## Organisatie heeft strategisch HR-beleid, afgestemd op missie/visie

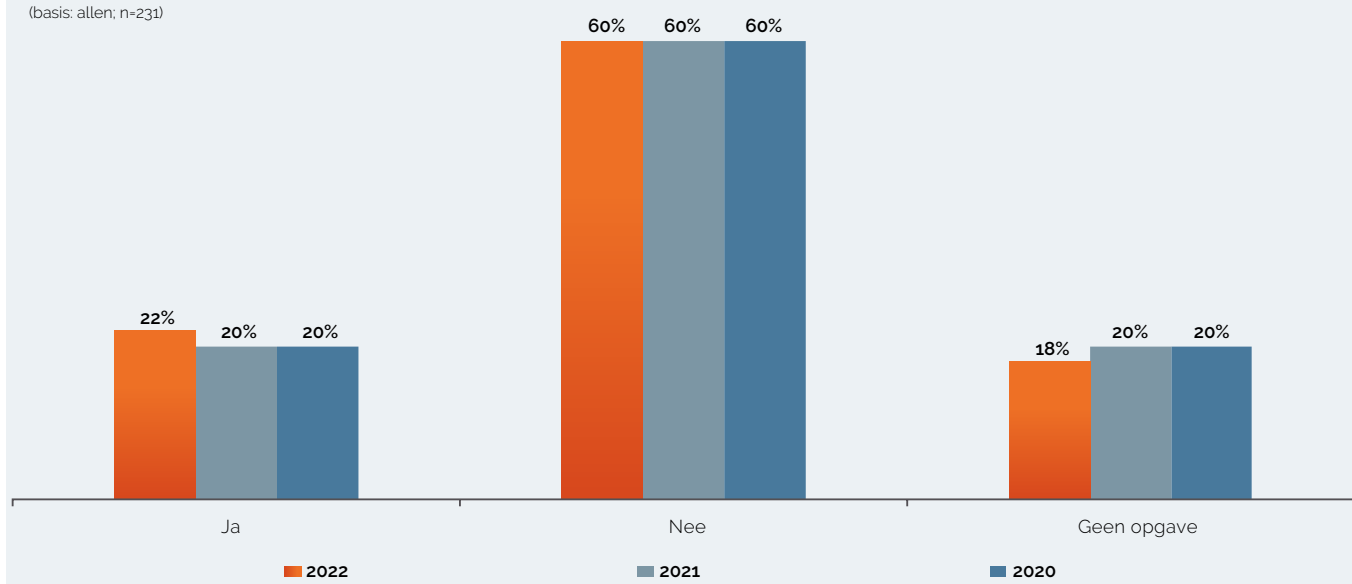
(basis: organisatie heeft duidelijk omschreven missie en visie; n=144)



Tabel 25. Organisatie heeft strategisch HR-beleid, afgestemd op missie/visie

## Organisatie heeft diversiteitsbeleid vastgelegd

(basis: allen; n=231)



Tabel 26. Organisatie heeft diversiteitsbeleid vastgelegd

HR-beleid dat is afgestemd op die missie en visie. Ongeveer een kwart (24 procent) heeft dat niet, maar is daar wel mee bezig. Hierin zien we geen onderscheid naar bedrijfsgrootte en ook tussen de drie grootste branches in het onderzoek zit geen verschil op dit punt.

### 3.10 Diversiteitsbeleid

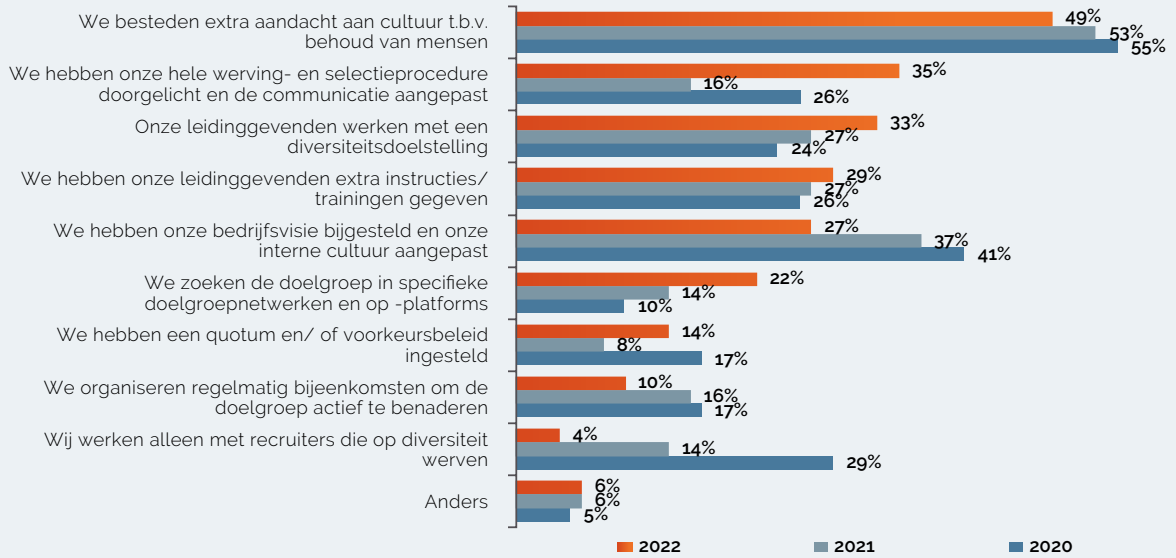
Net als in voorgaande jaren is er op het vlak van het hebben van een bewust diversiteitsbeleid weinig veranderd. Opnieuw geeft slechts een op de vijf respondenten aan een diversiteitsbeleid te hebben. Als HR-thema vinden we dit,

qua belangrijkheid, ook pas terug op plaats 9 en ook dit is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Een diversiteitsbeleid zien we vaker bij het midden- en grootbedrijf dan bij het kleinbedrijf.

Als we kijken naar de onderwerpen die binnen het diversiteitsbeleid aan de orde komen dan zien we, net als in 2021 en 2020, extra aandacht aan cultuur ten behoeve van het behoud van mensen met stip bovenaan staan. Ongeveer de helft van de bedrijven zet dit onderwerp op nummer een. Ten opzichte van 2021 zien we verder weinig

## Besproken onderwerpen binnen diversiteitbeleid

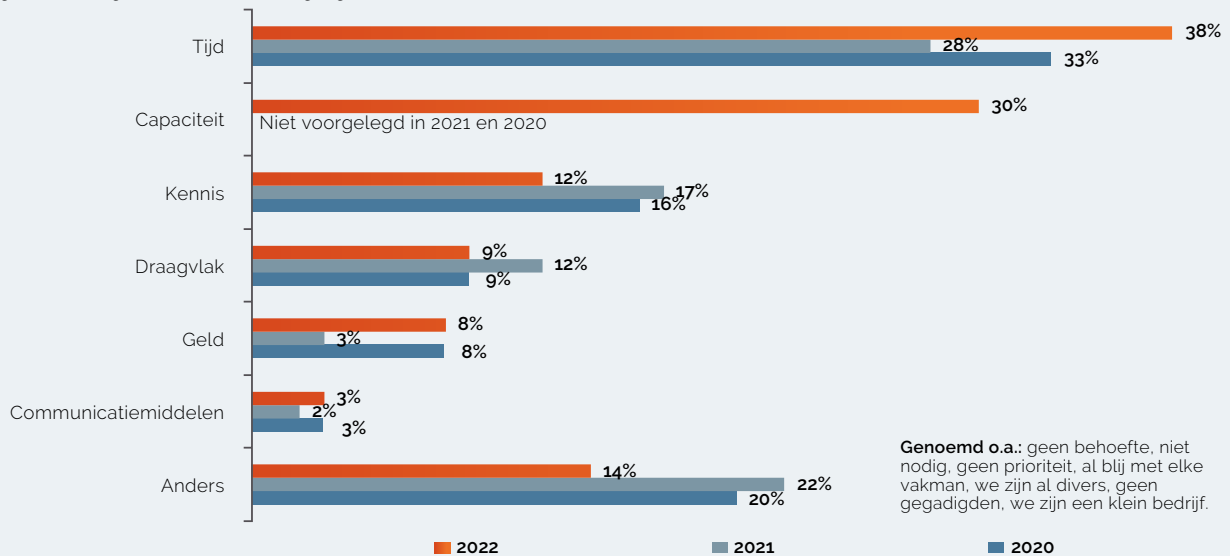
(basis: organisatie heeft diversiteitbeleid vastgelegd; n=51)



Tabel 27. Besproken onderwerpen binnen diversiteitbeleid

## Beperkende factoren voor ontbreken diversiteitbeleid

(basis: organisatie heeft geen diversiteitbeleid vastgelegd; n=138)



Tabel 28. Beperkende factoren voor ontbreken diversiteitbeleid

veranderingen, alleen een verschil ten aanzien van het doorlichten van de werving- en selectieprocedure en de communicatie, wordt dit jaar vaker genoemd. Opvallend is wel dat ten opzichte van 2020 het alleen werken met recruiters die op diversiteit werven nauwelijks nog een issue is. Dit onderwerp staat op de laatste plaats.

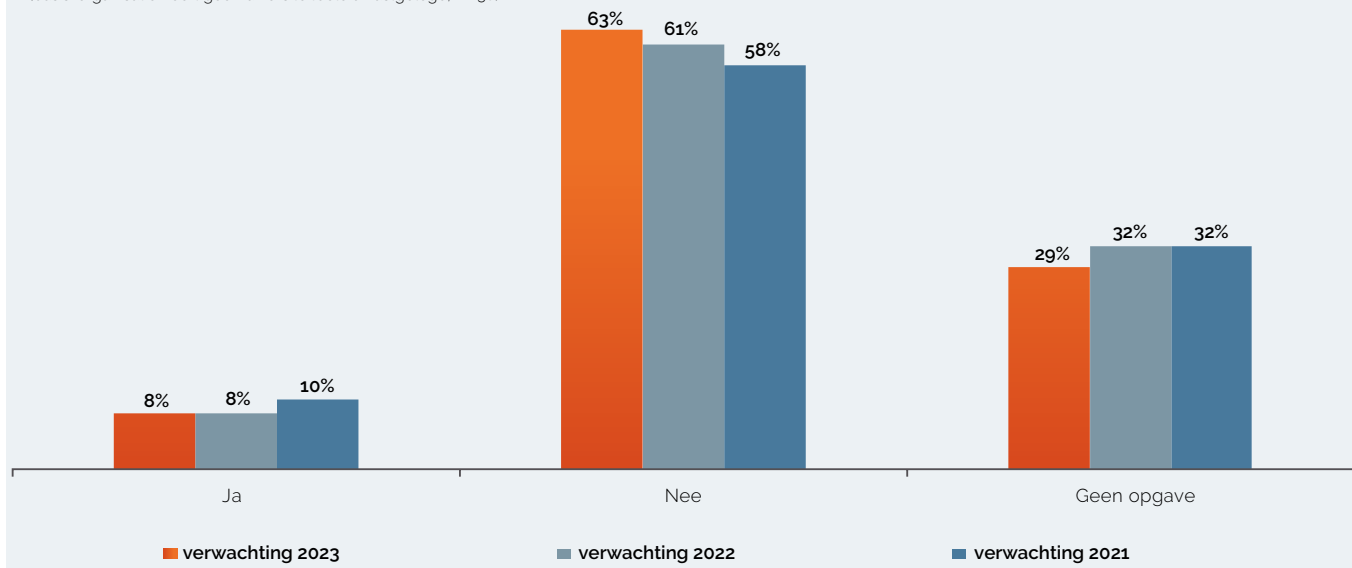
Tijd wordt als de grote beperkende factor gezien bij bedrijven zonder bewust diversiteitsbeleid, op afstand gevolgd door capaciteit. Ook worden geen behoefte, niet nodig, geen prioriteit en we zijn al blij met elke vakman, als

criteria genoemd voor het ontbreken van een diversiteitsbeleid.

Het merendeel van de bedrijven zonder vastgelegd diversiteitbeleid (63 procent) verwacht dit in 2023 ook niet vast te leggen. Ongeveer 30 procent blijft een antwoord op deze vraag schuldig en slechts 8 procent antwoordt positief op het voornemen een diversiteitsbeleid vast te leggen in 2023. Hieruit kan geconcludeerd worden dat in 2023 een kwart van alle bedrijven een vastgelegd diversiteitbeleid zal hebben (22 procent heeft een diversiteitsbeleid en 7 procent

## Verwachting vastlegging diversiteitbeleid volgend jaar

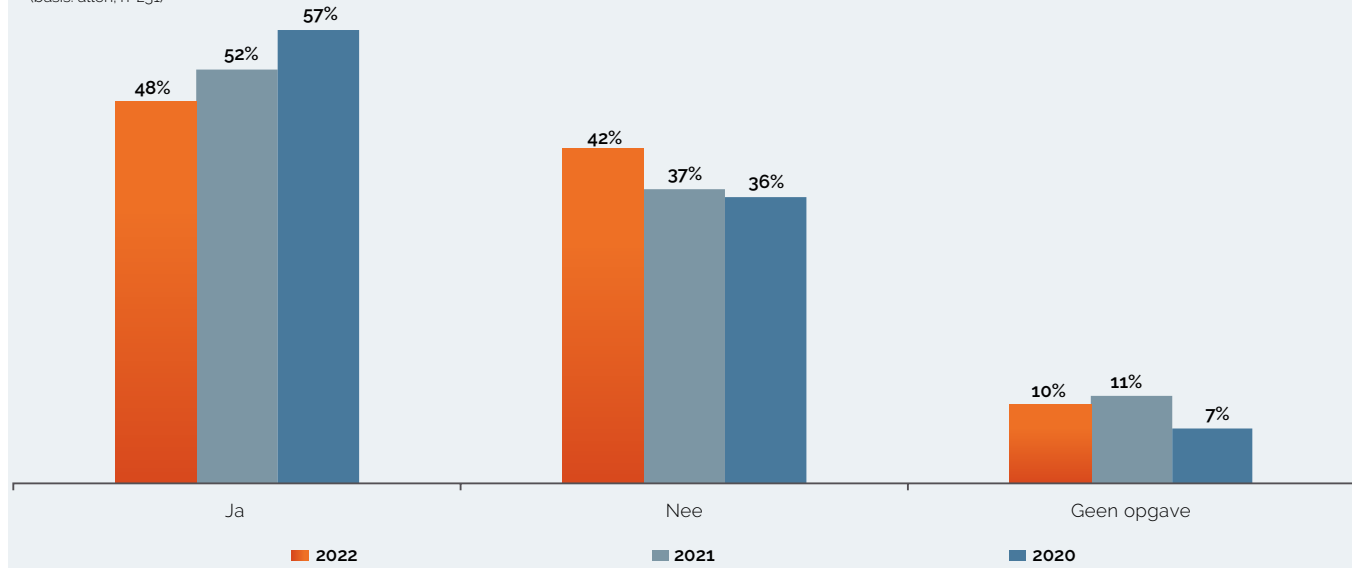
(basis: organisatie heeft geen diversiteitbeleid vastgelegd; n=138)



Tabel 29. Verwachting vastlegging diversiteitbeleid volgend jaar

## Organisatie heeft ontwikkelingsbeleid medewerkers vastgelegd

(basis: allen; n=231)



Tabel 30. Organisatie heeft ontwikkelingsbeleid medewerkers vastgelegd

komt hier naar waarschijnlijkheid bij). Deze resultaten zijn gelijk aan voorgaande jaren. Wat opvalt, is dat elk jaar de verwachte vastlegging van het jaar ervoor niet aantoonbaar is geworden.

### 3.11 Ontwikkelingsbeleid

Staat voor 2022 het HR-thema ontwikkeling, scholing, inzetbaarheid en talentmanagement nog op plaats twee in de lijst van belangrijke thema's, voor 2023 wordt verwacht dat dit thema een plaats naar boven opschuift en het het belangrijkste thema wordt. Bijna de helft van de organisaties

in het onderzoek meldt dat er een vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers is. Dit is ten opzichte van de voorgaande jaren niet noemenswaardig veranderd. We constateren ook hier geen verschillen tussen groothandel, vervoer en opslag en industrie. Wel hebben het midden- en grootbedrijf vaker een ontwikkelingsbeleid vastgelegd dan het kleinbedrijf.

Opnieuw is het meest ingezette middel voor monitoring en sturing van de ontwikkeling van medewerkers het persoonlijke ontwikkelingsplan en performance



management. Daarna volgt, net als vorig jaar, intensieve aansturing vanuit de leidinggevende. Nieuw in de rij van middelen zijn de begeleiding door een taak of functie en het wisselen van taak/functie. Ten opzichte van vorig jaar zien we dat good practices van collega's en eigen academy minder vaak worden genoemd.

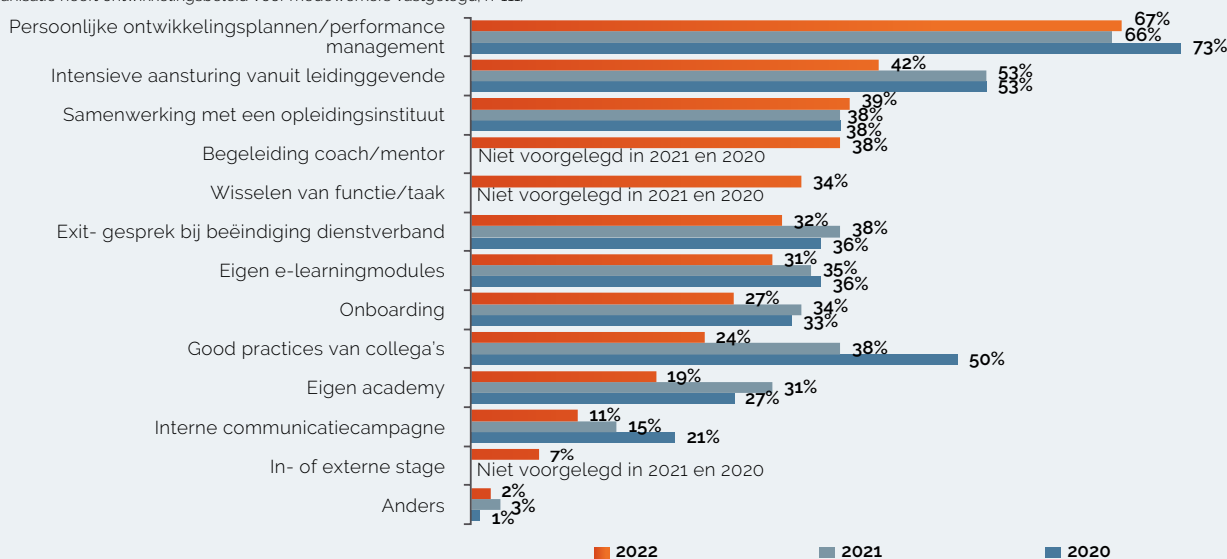
Het grootbedrijf zet vaker dan het klein- en middenbedrijf de onboarding, exitgesprek, eigen e-learning-modules en

eigen academy in als middelen. Het midden- en grootbedrijf zet vaker dan het kleinbedrijf de persoonlijke ontwikkelingsplannen en performance management in als middel. Alle overige verschillen zijn niet significant.

Door het kleinbedrijf wordt, veel vaker dan bij de andere bedrijfsgroottes de intensieve aansturing van de leidinggevende ingezet.

### Middelen die worden ingezet voor ontwikkeling medewerkers

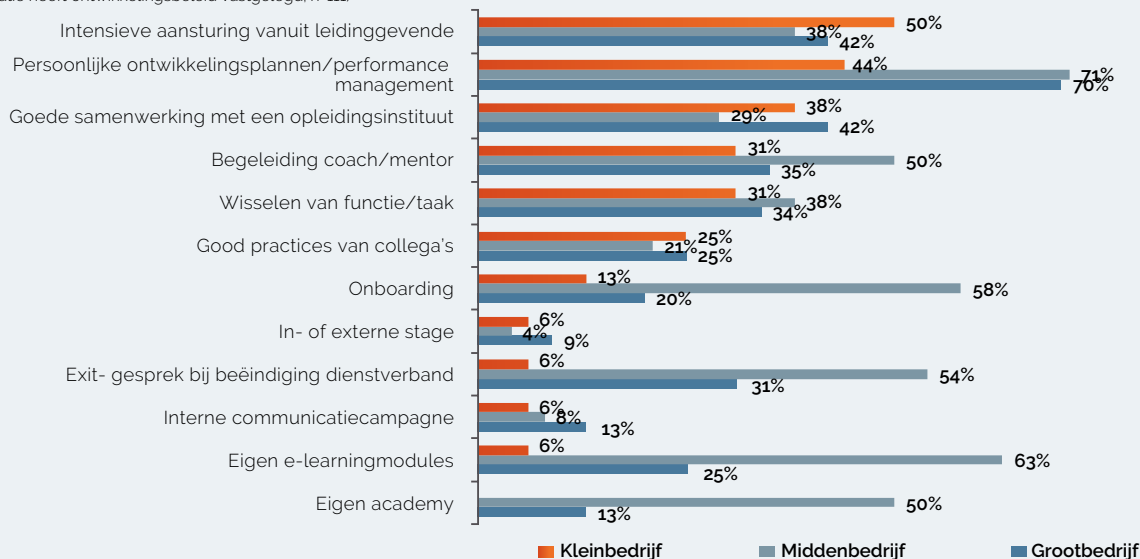
(basis: organisatie heeft ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=111)



Tabel 31. Middelen die worden ingezet voor ontwikkeling medewerkers

### Ingezetten middelen voor ontwikkeling medewerkers naar bedrijfsgrootte

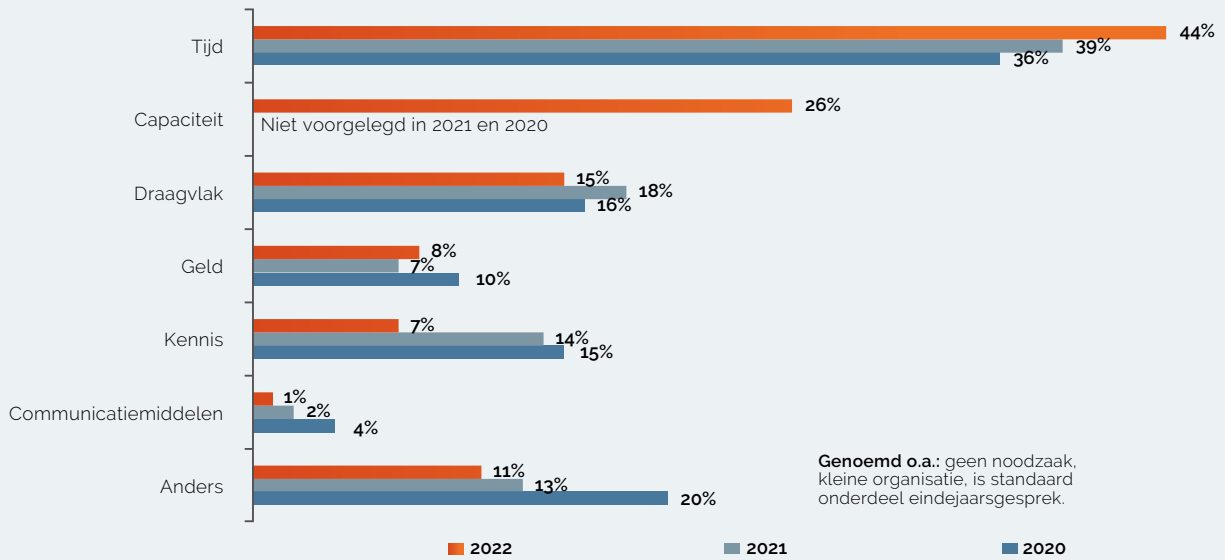
(basis: organisatie heeft ontwikkelingsbeleid vastgelegd; n=111)



Tabel 32. Ingezetten middelen voor ontwikkeling medewerkers naar bedrijfsgrootte

## Beperkende factoren voor ontbreken ontwikkelingbeleid medewerkers

(basis: organisatie heeft geen ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=96)



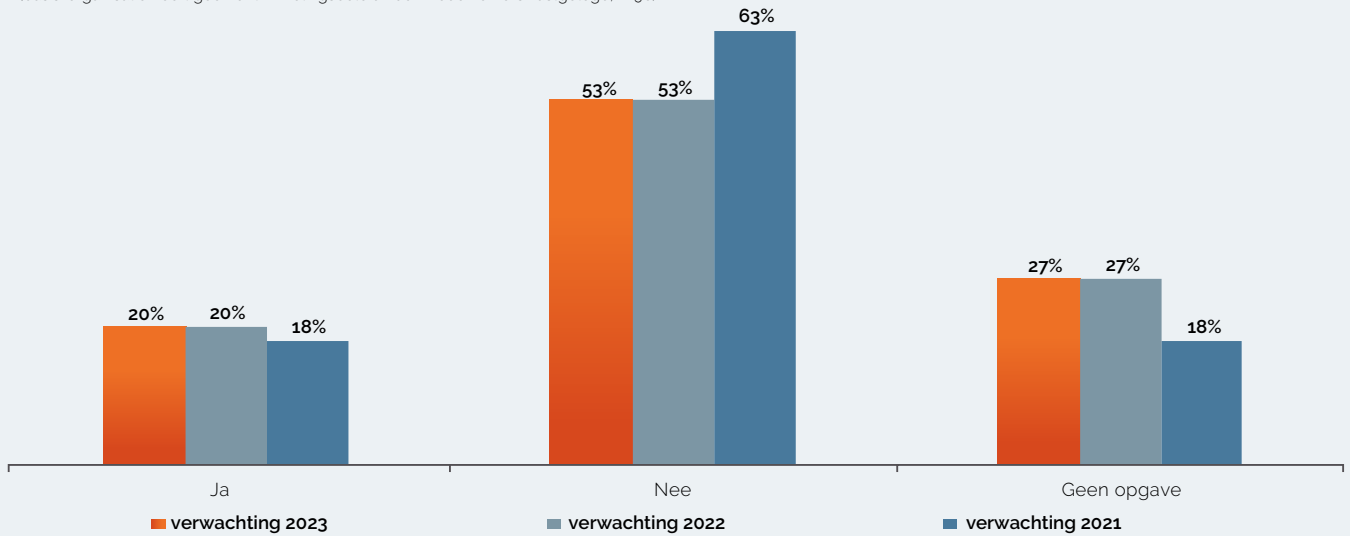
Tabel 33. Beperkende factoren voor ontbreken ontwikkelingbeleid medewerkers

Net als bij onder meer het hebben van een diversiteitsbeleid, geldt ook voor het ontwikkelingsbeleid dat tijd een belemmerende factor is. Ook worden het gebrek aan capaciteit en draagvlak gezien als beperkende factoren voor het ontbreken van een ontwikkelingsbeleid voor medewerkers. Daarnaast geven de respondenten aan dat ze geen noodzaak zien, of een kleine organisatie hebben of ontwikkeling een vast onderdeel uitmaakt van het eindejaarsgesprek. Al deze factoren spelen een rol in het niet hebben van een ontwikkelingsbeleid. De percentages wijken hierin niet noemenswaardig af van andere jaren. Meer dan de helft (63 procent) van de bedrijven zonder

vastgelegd ontwikkelingsbeleid voor medewerkers (N = 96) verwacht dat in 2023 ook niet vast te leggen. Ruim een kwart van de respondenten blijft hierop het antwoord schuldig en bij een vijfde is het voornemen voor het vaststellen van een ontwikkelingsbeleid er wel. Dat betekent dat in totaal 56 procent van de bedrijven in 2023 een vastgelegd ontwikkelingsbeleid zal hebben (48 procent heeft al een ontwikkelingsbeleid en 8 procent komt er als het goed is zeker bij). Echter, net als vorig jaar, is ook dit jaar het voorspelde aandeel niet gehaald. Blijkbaar zit er nog wel een drempel tussen voornemen en uitvoering.

## Verwachting vastlegging ontwikkelingsbeleid medewerkers

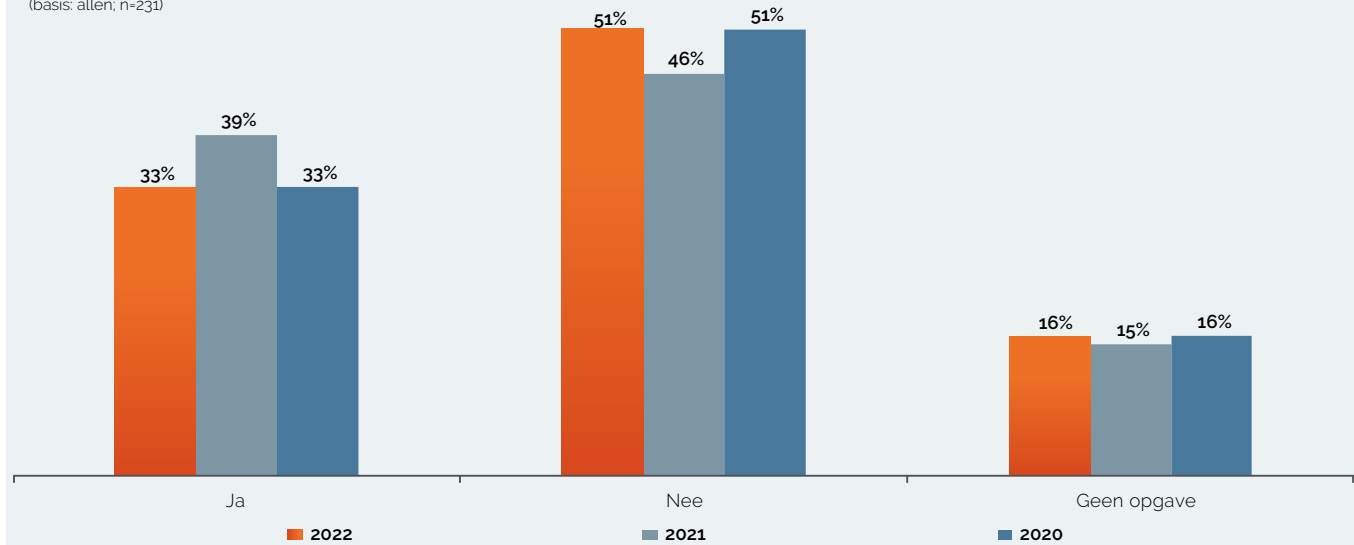
(basis: organisatie heeft geen ontwikkelingsbeleid voor medewerkers vastgelegd; n=96)



Tabel 34. Verwachting vastlegging ontwikkelingsbeleid medewerkers

## Organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd

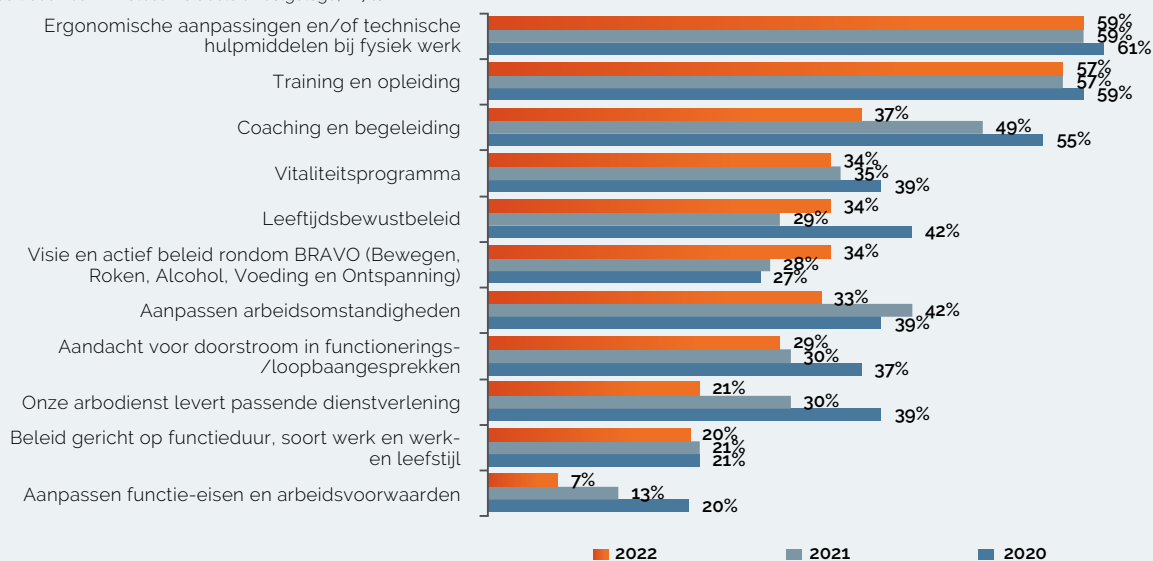
(basis: allen; n=231)



Tabel 35. Organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd

## Wijze waarop bedrijf bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid personeel

(basis: organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd; n=70)



Tabel 36. Wijze waarop bedrijf bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid personeel

### 3.12 Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Zagen we vorig jaar dat bijna twee op de vijf bedrijven een duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft, voor dit jaar geldt dat voor een op de drie bedrijven. Tussen de grote branches zien we hierin geen noemenswaardig verschil. Duidelijk is wel dat bij het kleinbedrijf minder vaak sprake is van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid dan bij het midden- en grootbedrijf. En dat dit bij het middenbedrijf weer lager is ten opzichte van het grootbedrijf.

De wijze waarop een bedrijf een bijdrage levert aan de duurzame inzetbaarheid van personeel is zeer divers. Hierin

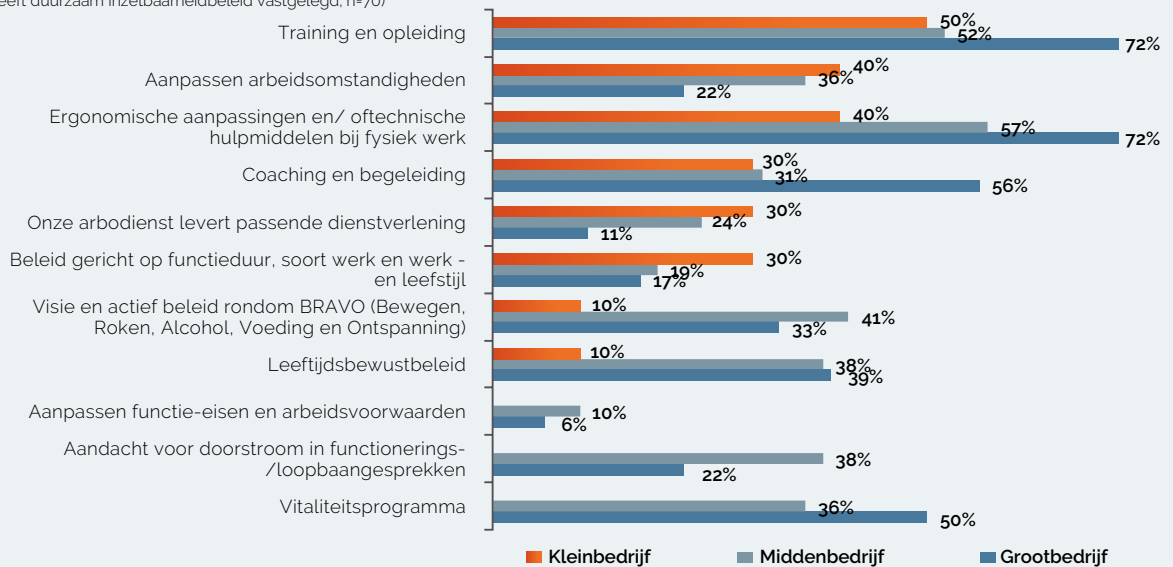
zien we geen grote uitschieters. Dicht bij elkaar in rangorde staan de ergonomische aanpassingen, technische hulpmiddelen bij fysiek werk en de training & opleiding. Opvallend is dat coaching en begeleiding in 2020 en 2021 nog heel belangrijk werd gevonden, maar dat dit aandeel in 2022 sterk gedaald is. (van 55 procent in 2020 naar 37 procent in 2022). Op de laatste plaats staat het onderwerp aanpassen functie-eisen en arbeidsvoorwaarden. Dit is niet anders dan in de voorgaande jaren, alleen is de belangrijkheid van dit onderwerp voor 2022 met meer dan de helft gedaald ten opzichte van 2020 (7 procent nu – 20 procent in 2020).

In vergelijking tussen de verschillende bedrijfsgroottes zien we dat in het grootbedrijf meer tools worden ingezet in het kader van een duurzame inzetbaarheid. Zo worden training en opleiding, maar ook ergonomische aanpassingen en/of technische hulpmiddelen bij fysiek werk, coaching en begeleiding en een vitaliteitsprogramma veelvuldig genoemd. In het kleinbedrijf is dit met name training en opleiding, terwijl het middenbedrijf ook de tool BRAVO (bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning) meeneemt in duurzame inzetbaarheid.

Opnieuw blijkt tijd, net als bij het diversiteits- en ontwikkelingsbeleid, de meest beperkende factor voor invoering van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid te zijn. Als tweede beperkende factor wordt ook hier weer capaciteit aangegeven. Ook komt draagvlak weer in de lijst voor. Andere factoren die aangegeven worden, zijn: een inzetbaarheidsbeleid is maatwerk en vastleggen is niet nodig omdat het voor iedereen duidelijk is.

### Bijdrage bedrijf aan duurzame inzetbaarheid personeel naar bedrijfsgrootte

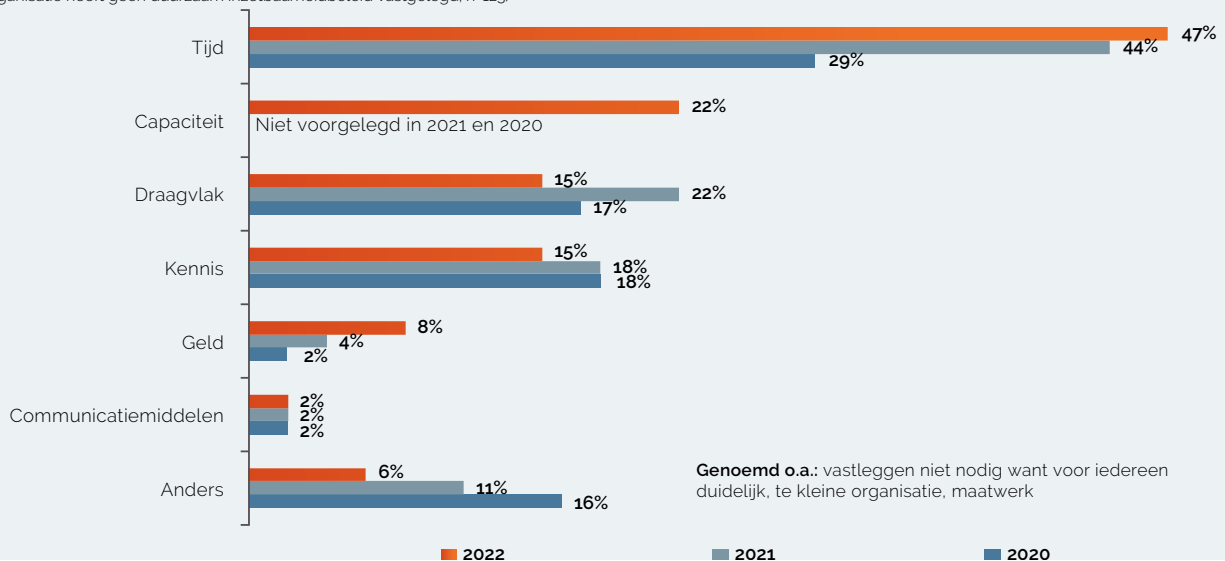
(basis: organisatie heeft duurzaam inzetbaarheidsbeleid vastgelegd; n=70)



Tabel 37. Bijdrage bedrijf aan duurzame inzetbaarheid personeel naar bedrijfsgrootte

### Beperkende factoren voor ontbreken duurzaam inzetbaarheidsbeleid

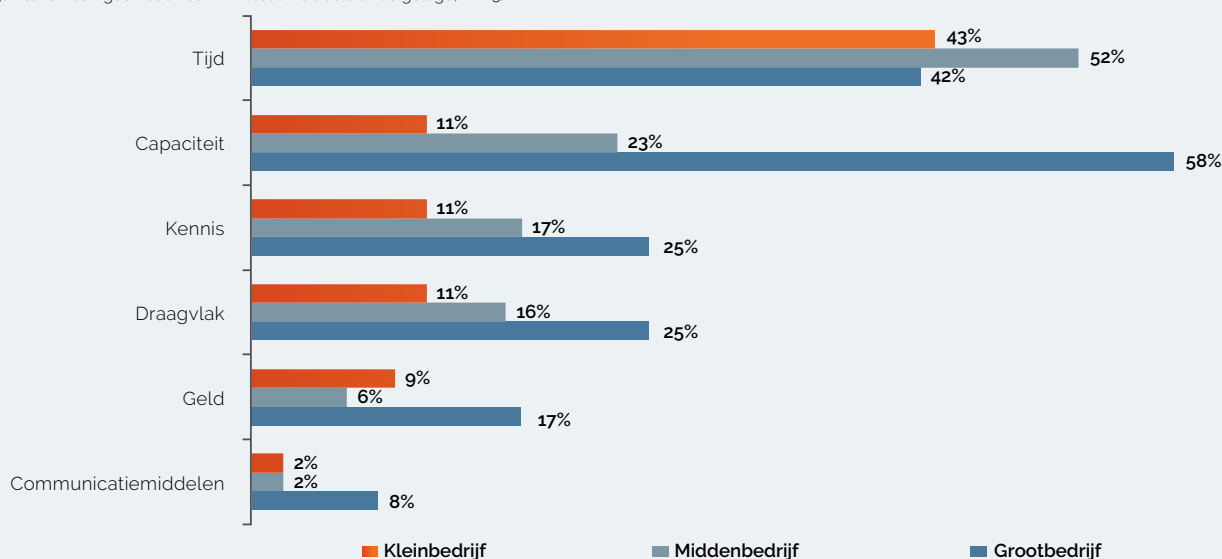
(basis: organisatie heeft geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid vastgelegd; n=123)



Tabel 38. Beperkende factoren voor ontbreken duurzaam inzetbaarheidsbeleid

## Beperkende factoren voor duurzaam inzetbaarheidbeleid naar bedrijfsgrootte

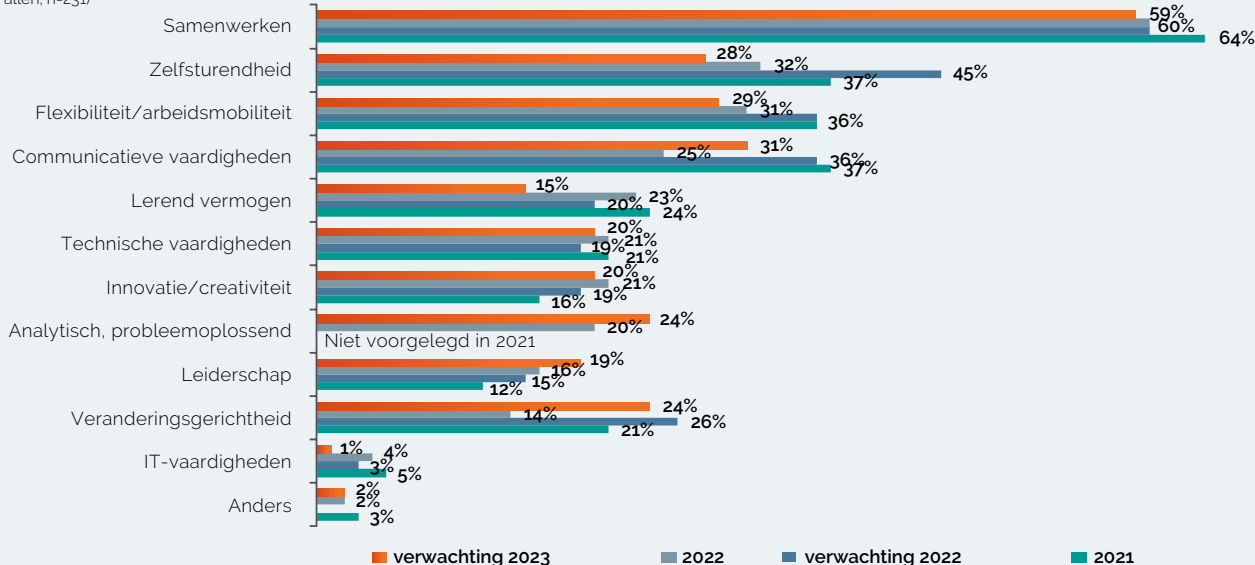
(basis: organisatie heeft geen duurzaam inzetbaarheidbeleid vastgelegd; n=123)



Tabel 39. Beperkende factoren voor duurzaam inzetbaarheidbeleid naar bedrijfsgrootte

## Belangrijkste medewerkercompetenties

(basis: allen; n=231)



Tabel 40. Belangrijkste medewerkercompetenties

Een ruime meerderheid (66 procent) van de bedrijven zonder vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid verwacht dit in 2023 ook niet vast te leggen. Een vijfde geeft op deze vraag geen antwoord en bijna een op de zeven (15 procent) heeft het voornemen om in 2023 wel een duurzaam inzetbaarheidsbeleid vast te leggen. Dat betekent dat, naar alle waarschijnlijkheid, in totaal zo'n 40 procent van de bedrijven in 2023 een vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid zal hebben (33 procent heeft het al en 8 procent komt er, als het goed is, bij). De resultaten verschillen hierin niet noemenswaardig van die van vorig jaar.

### 3.13 Medewerkercompetenties

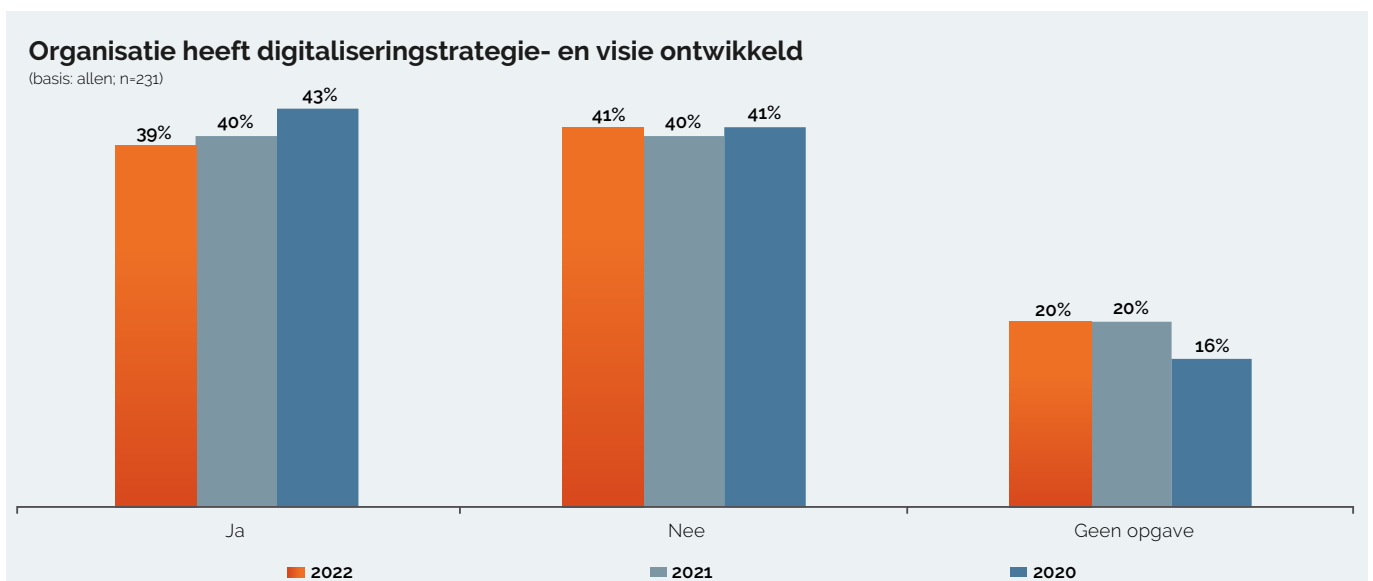
Evenals in 2020 en 2021 is binnen handels- en productiebedrijven samenwerken veruit de belangrijkste medewerkerscompetentie en naar alle waarschijnlijkheid zal dit in 2023 ook zo zijn. Wereld vorig jaar verwacht dat zelfsturendheid een steeds belangrijkere plek in zou gaan nemen, deze verwachting is niet uitgekomen. Er werd een percentage van 45 procent verwacht; de uitkomst is echter 32 procent). De verwachting voor 2023 is dan ook flink naar beneden bijgesteld (28 procent). Ook worden communicatieve vaardigheden dit jaar minder vaak genoemd dan vorig jaar werd verwacht voor 2022. Opvallend is de

competentie veranderingsgerichtheid. Ook deze competentie scoort lager dan vorig jaar werd verwacht, maar voor volgend jaar gaat de verwachting weer omhoog.

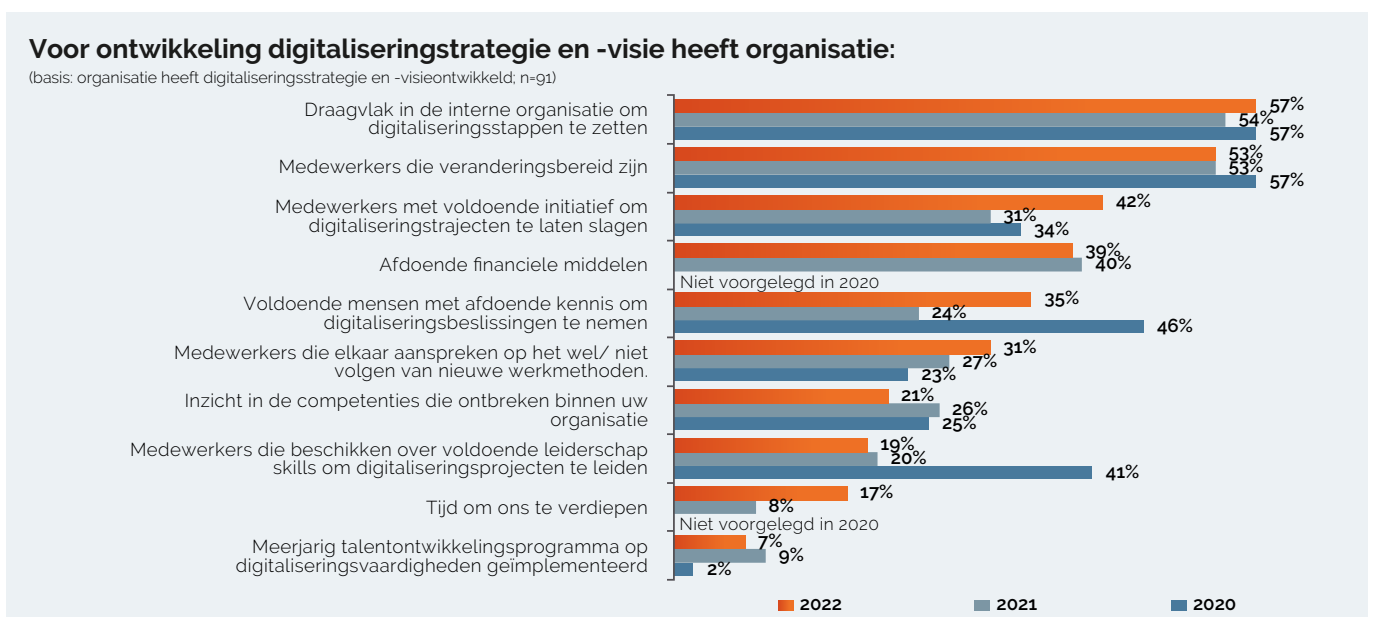
### 3.14 De ontwikkeling van een digitaliseringsstrategie en -visie

Bij bijna twee op de vijf bedrijven (39 procent) in het onderzoek zijn een digitaliseringsstrategie en -visie ontwikkeld. 40 procent geeft aan geen beleid te hebben en een groot aandeel (20 procent) moet het antwoord schuldig blijven. Bij het grootbedrijf treffen we het echter wel vaker aan dan bij het klein- en middenbedrijf. Tussen de drie grootste branches in het onderzoek zien we geen noemenswaardige verschillen

op dit punt. Ook het vergelijk met voorgaande jaren levert hierin geen verschillen op. Volgens de respondenten van de bedrijven met een digitaliseringsstrategie en -visie zijn er meerdere zaken belangrijk voor het ontwikkelen ervan binnen een organisatie. Men noemt hierin met name een juiste mindset: er moet voldoende draagvlak zijn en medewerkers moeten bereid zijn te veranderen. Ten opzichte van vorig jaar zien we geen significante verschillen. Alleen ten opzichte van 2020 is een verschil waarneembaar in het aandeel van de factor 'medewerkers die beschikken over voldoende leiderschap skills om digitaliseringstrajecten te leiden'. Werd dit in 2020 nog door 41 procent genoemd, voor 2022 is dit nog 19 procent, een ruime halvering dus.



Tabel 41. Organisatie heeft digitaliseringsstrategie- en visie ontwikkeld



Tabel 42. Voor ontwikkeling digitaliseringsstrategie en -visie heeft organisatie:

### Nodig voor ontwikkeling digitaliseringstrategie en -visie organisatie:

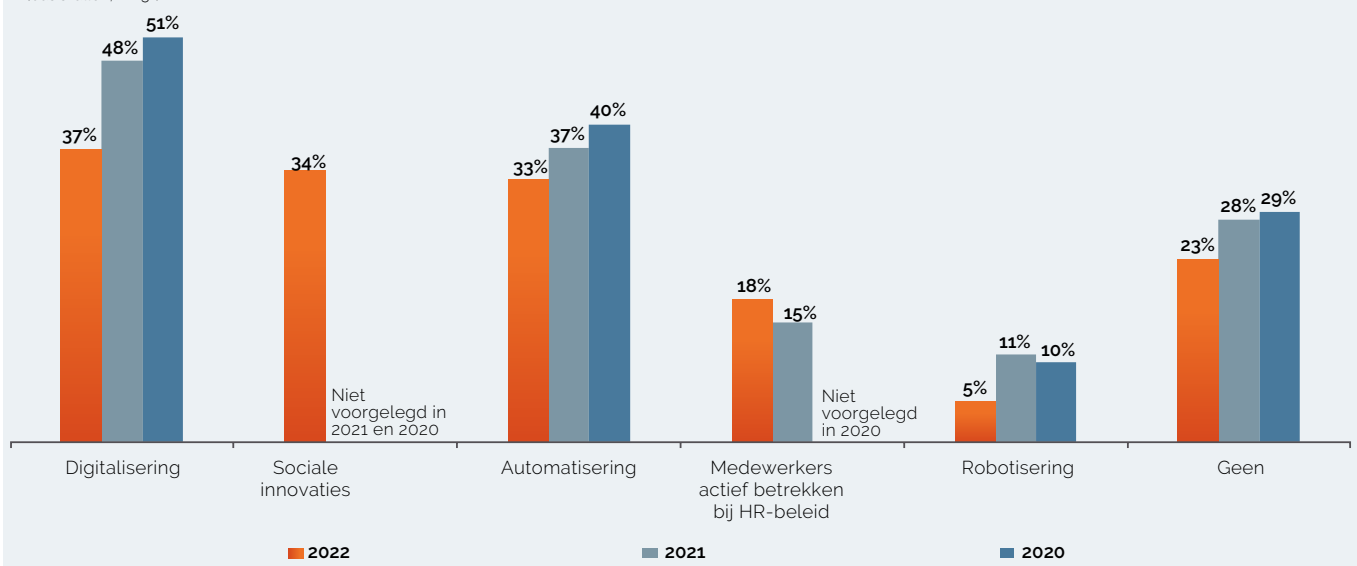
(basis: organisatie heeft geen digitaliseringsstrategie en -visie ontwikkeld; n=94)



Tabel 43. Nodig voor ontwikkeling digitaliseringstrategie en -visie organisatie:

### Dit jaar doorgevoerde innovaties die personeelsbeleid raken

(basis: allen; n=231)



Tabel 44. Dit jaar doorgevoerde innovaties die personeelsbeleid raken

Als de respondenten van de bedrijven zonder een digitaliseringsstrategie en -visie gevraagd wordt naar wat nodig is voor het ontwikkelen van een dergelijke strategie en visie, blijven velen van hen het antwoord schuldig. Veranderingsbereidheid en draagvlak worden wel aangegeven, evenals voldoende mensen met afdoende kennis om digitaliseringsbeslissingen te nemen. Scoorde in 2020 medewerkers die elkaar aanspreken op het wel of niet volgen van werkmethoden nog erg laag (6 procent), dit jaar is dit percentage gestegen naar 18 procent, een verdrievoudiging.

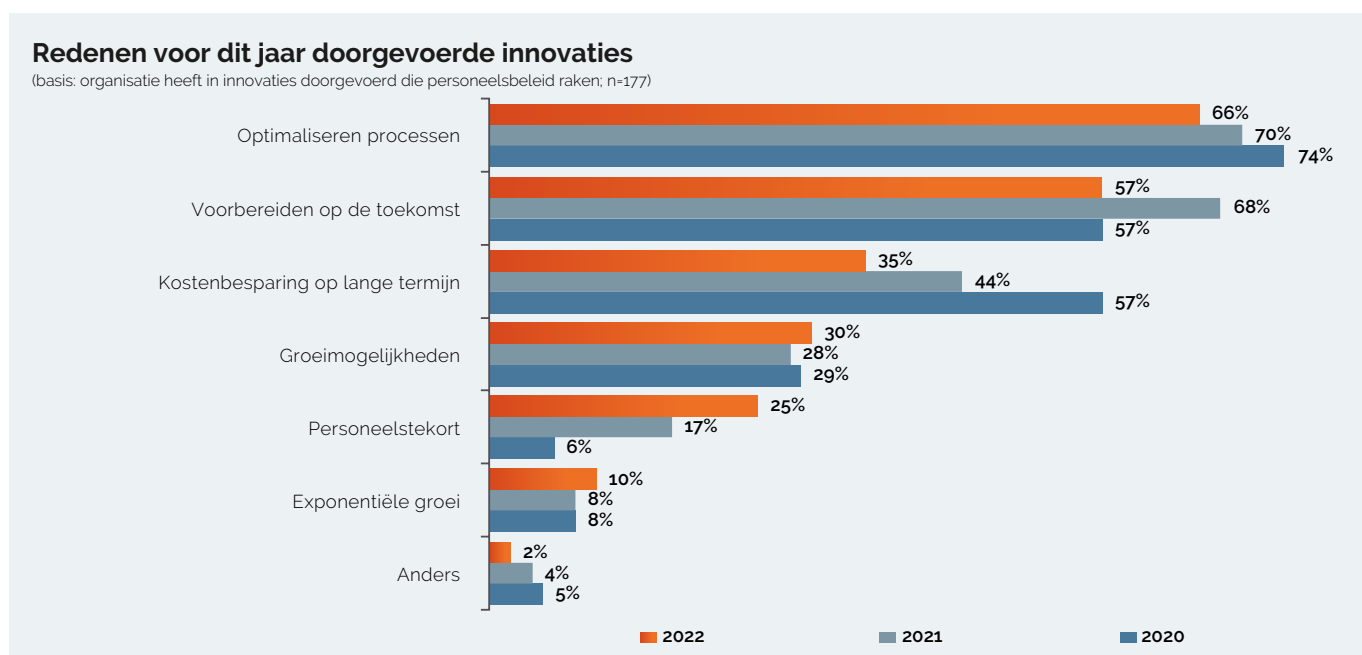
### 3.15 Innovaties

Voor 2022 geeft meer dan drie kwart (77 procent) van de respondenten aan dat er in dit jaar innovaties zijn doorgevoerd die het personeelsbeleid raken. In de meeste gevallen gaat het hier om innovaties als digitalisering, sociale innovaties en automatisering. Wel is het aandeel in digitalisering in 2022 afgenomen van 51 procent (2020) en 48 procent (2021) naar 37 procent. De verklaarbare reden hiervoor kan zijn dat zowel 2020 en 2021 coronajaren waren, waarin op het gebied van digitalisering heel veel is gebeurd bijvoorbeeld voor thuiswerken.

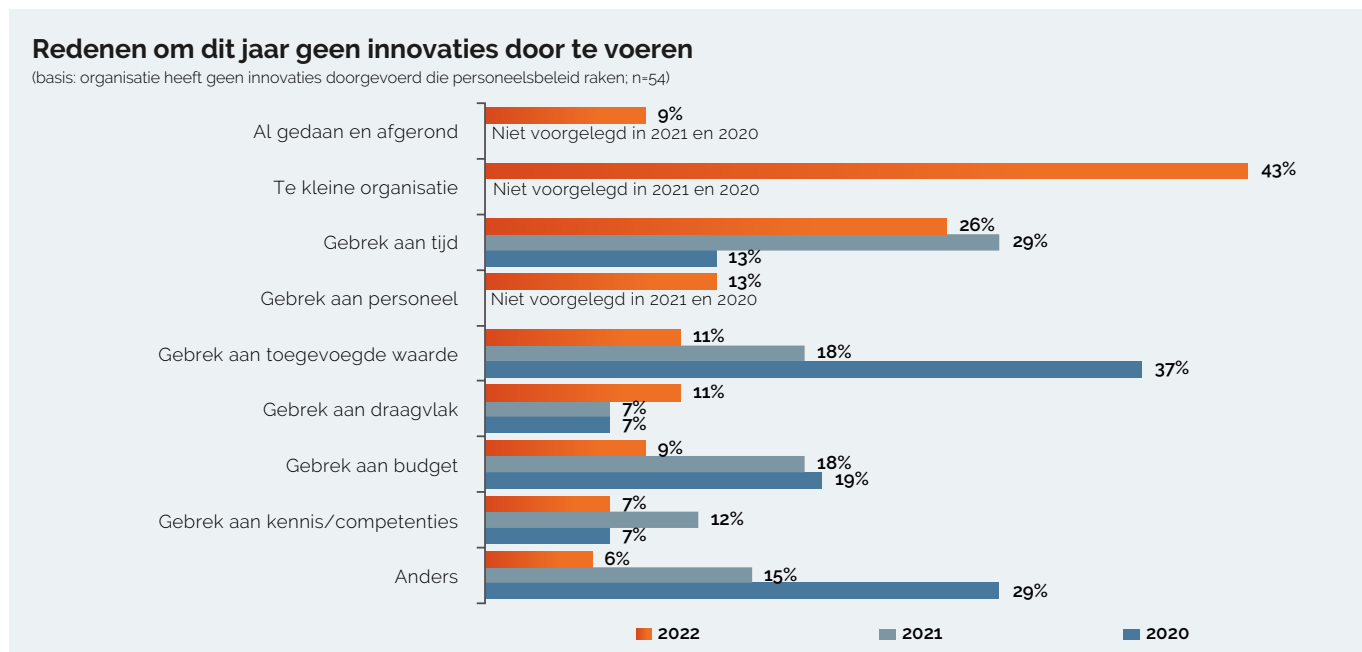
Opnieuw -net als in de voorgaande jaren - wordt het optimaliseren van processen als belangrijkste reden genoemd voor het doorvoeren van innovaties. Ook wordt voorbereiding op de toekomst vaak genoemd (57 procent), alhoewel het aandeel wel aanzienlijk lager ligt dan in 2021 (68 procent). Kostenbesparing op de lange termijn staat met 35 procent op de derde plaats, maar ook dit item, als belangrijke reden om innovaties door te voeren, is met 20 procent gezakt ten opzichte van 2020.

Ook dit jaar is gevraagd naar de redenen van bedrijven om in 2022 -en eventueel ook in 2023 - geen innovaties door te voeren. Het te klein zijn van de organisatie en een gebrek aan tijd zijn de meest gegeven antwoorden. Werd in 2020 een gebrek aan toegevoegde waarde nog vaak genoemd (37 procent), dit is in 2022 duidelijk anders met slechts 11 procent die deze reden opvoert.

Voor 2023 verwacht ongeveer een kwart (24 procent) van de bedrijven die dat dit jaar niet gedaan heeft, wel innovaties door te voeren die het personeelsbeleid raken. Genoemd



Tabel 45. Redenen voor dit jaar doorgevoerde innovaties

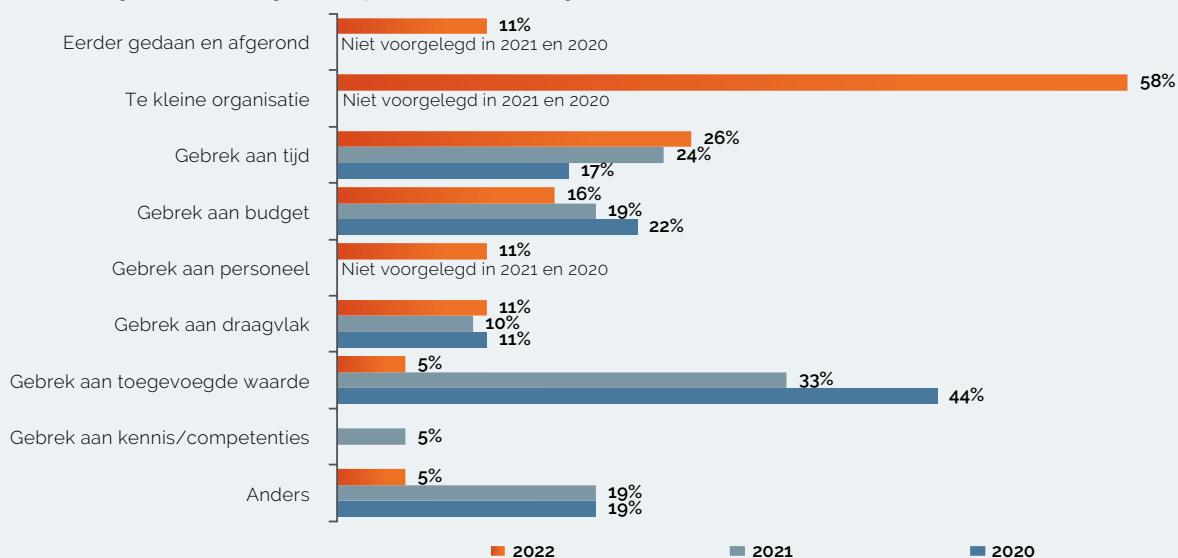


Tabel 46. Redenen om dit jaar geen innovaties door te voeren



## Redenen om komend jaar geen innovaties door te voeren

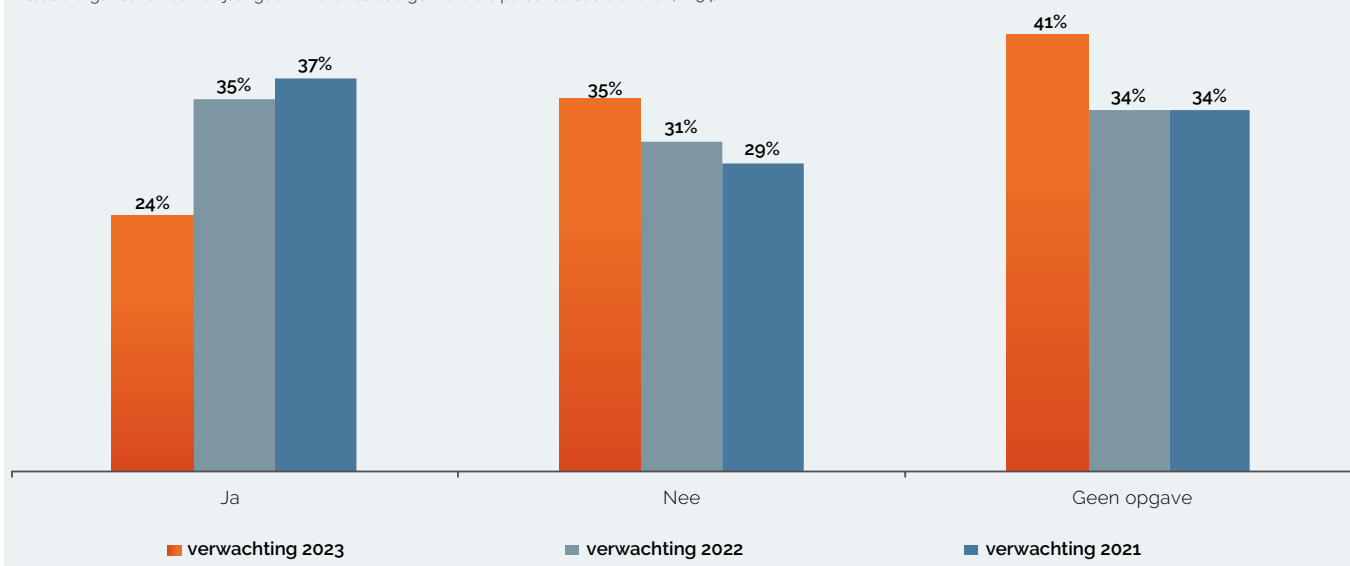
(basis: organisatie heeft dit jaar geen innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken en gaat dat komend jaar ook niet doen; n=19)



Tabel 47. Redenen om komend jaar geen innovaties door te voeren

## Verwachting doorvoeren innovaties voor komend jaar

(basis: organisatie heeft dit jaar geen innovaties doorgevoerd die personeelsbeleid raken; n=54)



Tabel 48. Verwachting doorvoeren innovaties voor komend jaar

worden dan sociale innovaties, digitalisering, automatisering en robotisering. Opvallend hierin is wel dat automatisering en digitalisering minder vaak worden benoemd dan in eerdere jaren.

Als laatste is gevraagd naar de mate waarin een organisatie beschikt over medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol in te voeren. 64 procent van de respondenten antwoordt hierop dat er (meer dan ) in voldoende mate over kennis en competenties wordt beschikt. Het maakt wel verschil of de respondent in een

klein of in een midden- groot bedrijf werkt. In het kleinbedrijf beschikt men minder vaak over voldoende kennis en competentie dan in het midden- en grootbedrijf. Binnen de verschillende branches zijn geen verschillen aan te geven.

### 3.16 Overall resultaten

#### 3.16.1 Strategisch personeelsmanagement naar bedrijfsgrootte - overall

Inzoomend op digitalisering zien we weinig verschil tussen midden- en kleinbedrijf, waarschijnlijk leeft het onderwerp

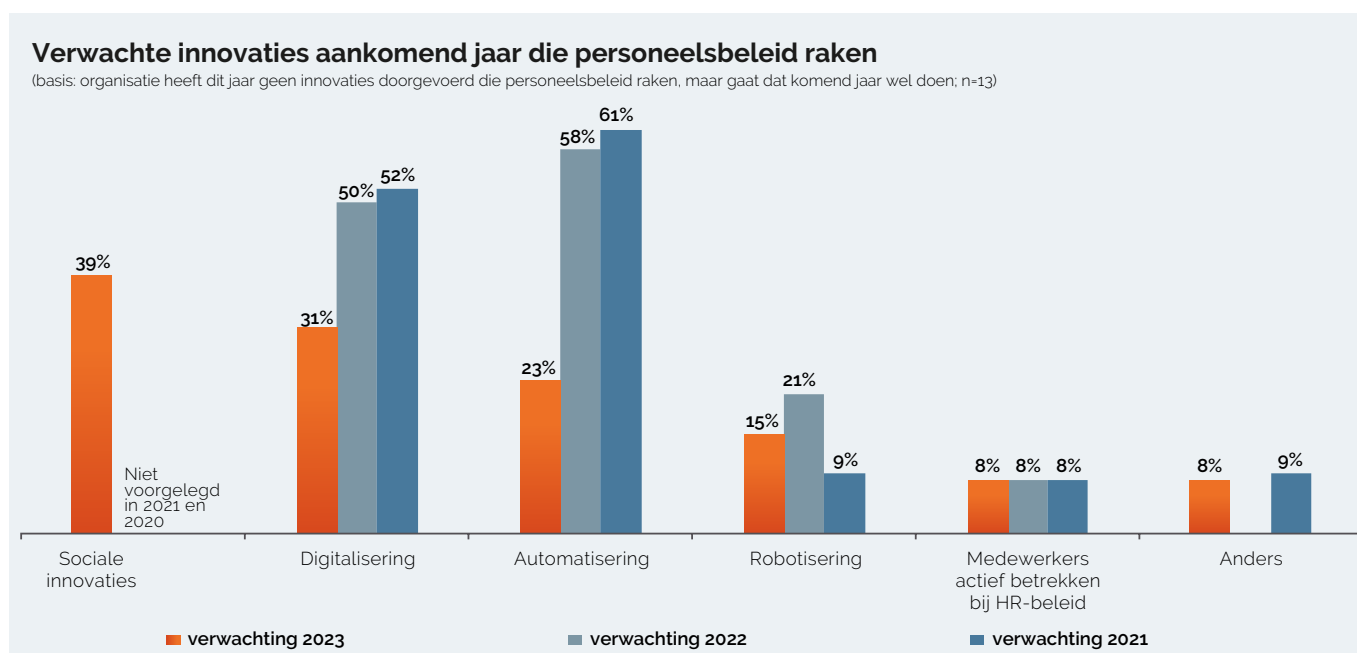
gezien de bedrijfsgrootte minder. Door 57 procent van het grootbedrijf wordt strategisch HR beleid gericht op digitalisering wel als relevant gezien.

Grotere verschillen zien we wel bij ontwikkelingsbeleid, respectievelijk 24 procent van het kleinbedrijf, 55 procent van het middenbedrijf en 69 procent van het grootbedrijf heeft hier aandacht voor.

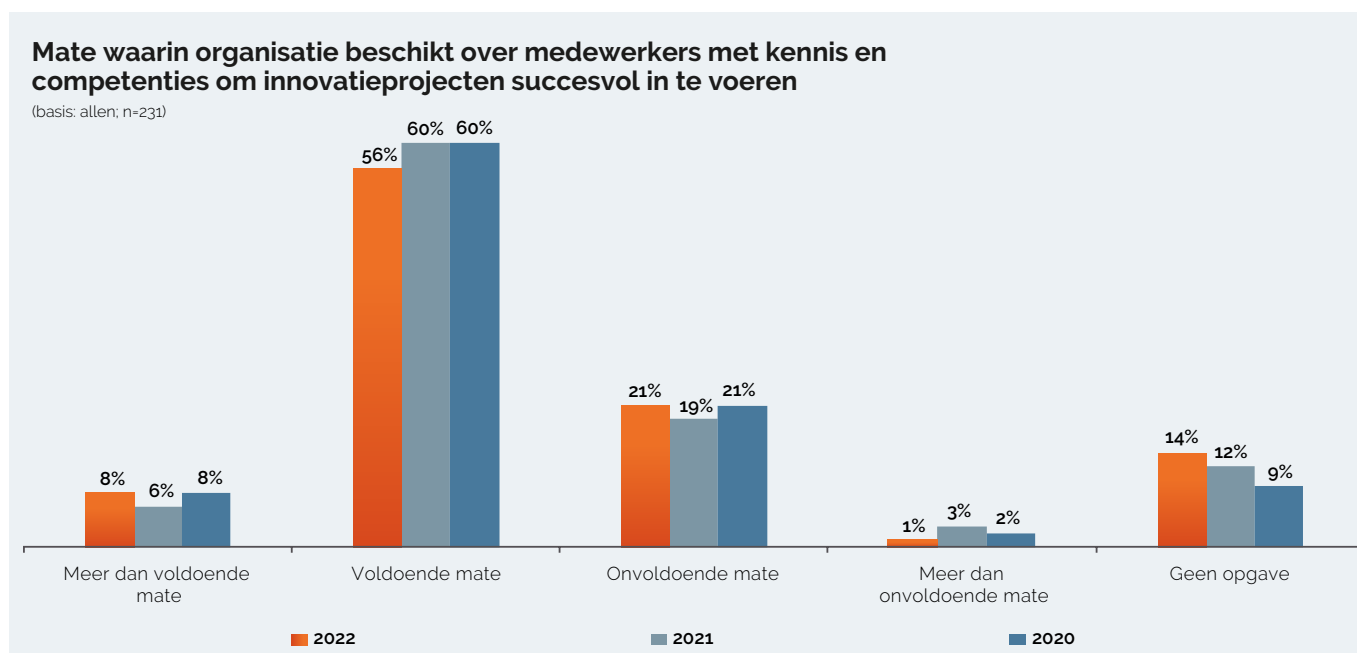
Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is er nauwelijks bij het kleinbedrijf, terwijl juist daarmee langdurige uitval van

medewerkers kan worden voorkomen aangezien de impact van langdurige uitval voor een klein bedrijf groot is. 33 procent van het middenbedrijf en 51 procent van het grootbedrijf zegt hier beleid op te hebben. Hier ligt een sleutel om verzuimproblematiek aan te pakken, goed werkgeverschap invulling te geven en mensen te binden en boeien, die nog onvoldoende wordt ingezet.

Wat betreft diversiteitsbeleid zien we weinig verschillen naar bedrijfsgrootte. Het kan natuurlijk zo zijn dat er in werving en selectie helemaal geen onderscheid wordt gemaakt, maar



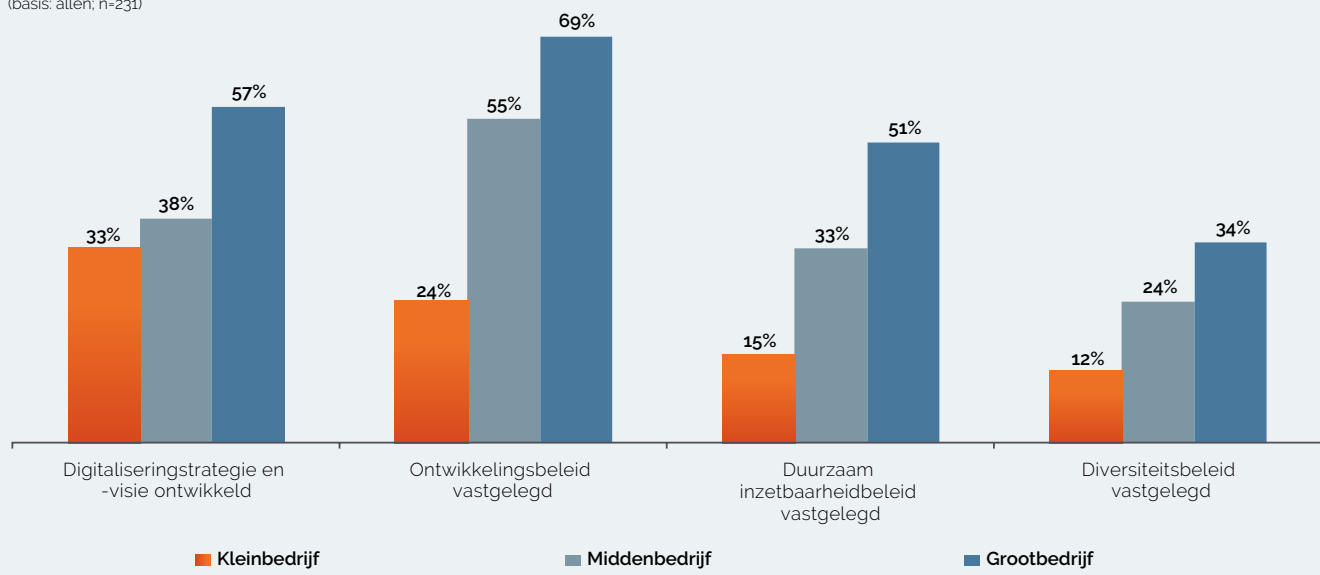
Tabel 49. Verwachte innovaties aankomend jaar die personeelsbeleid raken



Tabel 50. Mate waarin organisatie beschikt over medewerkers met kennis en competenties om innovatieprojecten succesvol in te voeren

## Strategisch personeelsmanagement naar bedrijfsgrootte overall

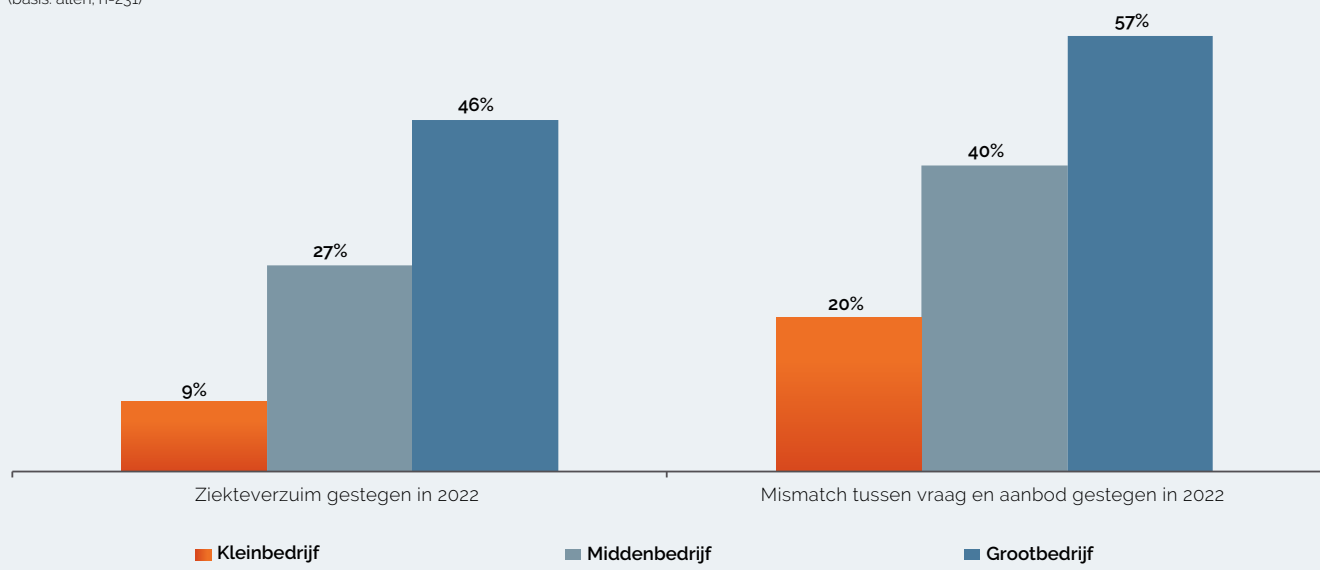
(basis: allen; n=231)



Tabel 51. Strategisch personeelsmanagement naar bedrijfsgrootte overall

## Ziekteverzuim en mismatch tussen vraag en aanbod

(basis: allen; n=231)



Tabel 52. Ziekteverzuim en mismatch tussen vraag en aanbod

het lijkt er eerder op dat hier geen bewuste keuze wordt gemaakt om de deuren wijder open te zetten. Overall kunnen we stellen dat bedrijven hier een kans laten liggen om uit andere vijvers te vissen om hun personeelsbezetting op orde te krijgen, nieuwe netwerken aan te boren en een nieuw klantenbestand op te bouwen. Ondernemers hebben hulp nodig om in te zien wat strategisch beleid gericht op diversiteit en inclusie ze kan opleveren.

### 3.16.2. Mismatch naar bedrijfsgrootte

Wat betreft de mismatch tussen vraag en aanbod zien we

dat, naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt, ook de aansluiting tussen wat de vacature vraagt en wat de medewerker te bieden heeft, afneemt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat kleinere bedrijven minder eisen stellen, ze zelf meer 'on-the-job' trainen of dat er minder wisselingen plaatsvinden en ze zo de pijn minder voelen. Het is belangrijk in de aanpak om reële verwachtingen te hebben en dus niet te zoeken naar het schaap met vijf poten, om te investeren in een goede onboarding en training on-the-job en om de banden met onderwijsinstellingen te verbeteren. Zo kan er met bijvoorbeeld gastdocentlessen of snuffelstages samen

worden gewerkt aan de kwaliteit en aan de actualiteit van het onderwijs om deze goed op elkaar aan te laten sluiten.

### 3.16.3 Verzuimstijging naar bedrijfsgrootte

We zagen al dat 25 procent van de respondenten aangeeft dat het verzuim in 2022 is gestegen. Dit is een landelijke trend die bestaat uit een mix van stijgend kortverzuim door griep en corona, maar ook langdurig verzuim wat toeneemt door de gestegen werkdruk, als gevolg van de oplopende personeelstekorten waardoor uitval ontstaat. In onderstaande tabel zien we dat de verzuimcijfers fors stijgen naarmate het bedrijf groter is. Dit verklaart ook waarom het aanpakken van verzuim in de top 3 van meest belangrijke HR thema's voor 2022 en 2023 staat.

Daarnaast spelen ook de oplopende gemiddelde leeftijd en de latere pensioenleeftijd, die aandacht vragen. Mogelijk dat bij kleinere bedrijven de betrokkenheid hoger is waardoor mensen zich minder snel ziekmelden. Het planmatig en structureel voorkomen van langdurige arbeidsongeschiktheid met maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, wordt maar door 33 procent ingezet. Een ruime meerderheid van de bedrijven zonder vastgelegd duurzaam inzetbaarheidsbeleid verwacht dat in 2023 ook niet vast te leggen. Bedrijven hebben klaarblijkelijk hulp nodig bij zowel de urgentie als bij het opstellen van een structurele visie en beleid gericht op langdurige inzetbaarheid van hun medewerkers.

## 4 VISIES EN REFLECTIES OP DE ONDERZOEKSRISULTATEN

### RUIMTE VOOR VERBETERING

*Visie Bart Banning – Sector banker Transport en Logistiek ABN AMRO*

De coronapandemie, de verstoringen van internationale ketens, een snel aantrekkende wereldhandel en de oorlog in Oekraïne, hebben alles op scherp gezet. Er wordt veel gevraagd van de flexibiliteit van logistieke bedrijven. Door adequate aanpassing aan plotseling veranderende omstandigheden, maar met behoud van servicegerichtheid naar klanten en door gewoon keihard werken, hebben de handel en logistiek zijn cruciale waarde bewezen om de economie draaiende te houden. En dat alles in een zeer krappe arbeidsmarkt.

Vanuit het thema Mens&Werk is er ook een keerzijde. De laatste twee jaar staat het welzijn van werknemers haaks op de economische ontwikkeling: zodra de economische groei afneemt, stijgt het welzijn van werknemers en vice versa. De welzijnsmonitor van ABN AMRO van juli 2022 toont dat de logistieke sector ten opzichte van andere sectoren slecht scoort op gebied van de werk-privébalans. De sector kent een hoog ziekteverzuim, registreert het hoogste aantal overuren en ziet een toename van burn-out klachten. Bedrijven kunnen in een gevaarlijke vicieuze cirkel terechtkomen; door hoge personeelstekorten loopt bestaand personeel op de tenen, wat eerder leidt tot ziekteverzuim. Dit leidt vervolgens tot nog meer druk op de werkvloer. Hoe serieus dit is, wordt bevestigd door de resultaten van het onderzoek Mens&Werk 2022. Verzuim, arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid is met circa drie vijfde van de stemmen wederom het meest gekozen HR-thema.

De welvaart van een land wordt vooral afgemeten aan het bruto binnenlands product (bbp). Echter zegt het bbp weinig over levensgeluk, over loonverschillen en over gezondheid. Het zou verstandig zijn als we vanaf nu een balans in de werkende maatschappij opmaken waarbij zowel gekeken wordt naar welvaart als naar welzijn.

Meer aandacht voor de welzijnsfactor van medewerkers is dus niet alleen nodig. Het biedt een mogelijkheid voor ondernemers om personeel aan zich te binden. Lonen alleen zijn geen middel; het gaat juist ook om tevredenheid over arbeidsomstandigheden, werksfeer, gezondheid en mentale gesteldheid. Ook dit blijkt uit één van de uitkomsten van het onderzoek Mens&Werk2022.

Het belang wordt onderstreept door de samenstelling van de jaarlijkse Logistiek Top 100. Het thema 'duurzame arbeid en scholing' is toegevoegd aan de weging die mede de ranking bepaalt van een bedrijf op deze lijst.

Op zoek naar de nieuwe balans tussen welvaart en welzijn; er is echt ruimte voor verbetering!



# TALENT DAT NU AL BIJ JOU WERKT, IS OOK HET TALENT VAN MORGEN

*Visie Steven Gudde, directeur Impact & Arbeidsmarkt Olympia*

Ook dit jaar is het onderzoeksrapport Mens&Werk een waardevol document voor iedereen die de tijd neemt om deze enorme hoeveelheid informatie te bestuderen. Maar het is de tijdsinvestering meer dan waard. Mits je dit, naast het trekken van conclusies, ook omzet in een daadkrachtige HR-agenda. Het onderzoek vertelt ons veel over de stand van zaken binnen de logistiek; precies op dat onderwerp dat cruciaal is voor de sector: menselijk talent. Want in tegenstelling tot de verwachting dat robotisering en automatisering (juist) in de logistieke sector zouden leiden tot het verlies van uitvoerend werk, blijkt het tegendeel waar.

Opnieuw zijn het de uitvoerende functies (chauffeurs en logistiek medewerkers) die het meest worden gezocht en waarnaar de behoefte blijft toenemen. Samen met de, minimaal net zo, schaarse planners en ICT-medewerkers, vormen zij het kloppende hart van de logistieke operatie. Daarmee is het best opmerkelijk dat managers worden gezien als de meest bedrijfskritische rollen. Althans zo blijkt uit dit onderzoek. Dit zegt ook, zoals de onderzoekers zelf stellen, mogelijk meer over de respondenten dan over wat anders. Maar dit geheel terzijde.

Echt opmerkelijk is het, dat de meeste resultaten niet wezenlijk afwijken van het onderzoek van vorig jaar. In een markt die wordt geconfronteerd met historische arbeidsmarktcraptes, waarvan het structurele karakter niet meer valt te ontkennen, zou de aandacht moeten verschuiven naar beleid dat, meer dan ooit, is gericht op behoud en op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Dit omvat zaken als ontwikkeling en scholing, gezondheidsbeleid, medewerkersbetrokkenheid, retentie, optimaliseren van de werk-privébalans en natuurlijk de impact van technologische ontwikkelingen. Maar, niets van dat alles. Uit het rapport blijkt zelfs dat de aandacht hiervoor op de meeste onderwerpen vermindert. Dit in de wetenschap dat in deze extreem krappe markt 77 procent van de vacatures wordt veroorzaakt door mensen die de organisatie verlaten.

De belangrijkste oplossing voor de uitdagingen waar men zich voor gesteld ziet, is dus niet het optimaliseren van branding, werving of onboarding van nieuwe medewerkers. Maar zit juist in de ontwikkeling van duurzaam

werkgeverschap, voor behoud van je medewerkers. Daar is het moderniseren van het arbeidsvoorwaardenbeleid, waar wel positieve verandering zichtbaar is ten opzichte van vorig jaar, maar een heel klein onderdeel van. Dit alles hoeft overigens niet te betekenen dat je als organisatie flexibiliteit inlevert.

Het is ook opmerkelijk dat onze reflectie op dit onderzoek wel heel erg lijkt op dat van het rapport uit 2021. Het lijkt de sector onvoldoende te lukken om de noodzakelijke verandering werkelijk in te zetten. En dat in een arbeidsmarkt die wel verandert en die noodzaak wel degelijk laat zien. In een sector die groot is geworden doordat ze snel kan reageren op de waan van de dag, lijkt het bijna dat deze waan van de dag de organisaties zelf in de weg is gaan zitten. Er zijn langetermijndenken en handelen nodig om nu en straks over dat talent te beschikken dat het verschil blijft maken. Daarbij is het talent dat nu al bij jou werkt, ook het talent van morgen.

Dat strategische personeelsplanning nog steeds in de top vijf HR-thema's staat, is hoopgevend. Maar alleen als hier ook een daadkrachtige agenda uit voortvloeit, gericht op de toekomst. Minder plannen, minder praten, meer actie. Dat zou in deze sector in goede handen moeten zijn.



# AMATEURS BESPREKEN TACTIEK, PROFESSIONALS BESPREKEN LOGISTIEK

## Nieuwe wereldorde raakt de logistieke sector en haar medewerkers

Visie Han Mesters – Sector banker Zakelijke dienstverlening bij ABN AMRO

De logistiek sector heeft de afgelopen decennia zowel een enorme globalisering, als professionalisering doorgemaakt. De containerisering van wereldgoederenstromen is maar een van die enorme veranderingen. Door globalisering zijn goederen-, informatie- en geldstromen steeds complexer geworden. Het gevolg hiervan is dat wereldwijde goederenstromen ook steeds kwetsbaarder worden bij calamiteiten. We zagen dit tijdens de coronacrisis in 2020 en we zien het nu weer tijdens de oorlog in Oekraïne. Beide calamiteiten hebben enorme gevolgen voor de logistieke sector. We gaan naar een multipolaire wereld waarvan de contouren nu al zichtbaar worden:

1. Waardeketens zullen ingekort en versimpeld worden en productie zal dichterbij huis plaatsvinden. Globalisering is over zijn hoogtepunt heen.
2. De ijzeren voorraad is weer terug: de 'just in time' gebaseerde logistieke processen zijn te kwetsbaar.
3. De structurele schaarste aan mensen zal de logistieke sector dwingen werk minder hiërarchisch in te richten en de medewerker centraal te stellen.
4. De door de Oekraïneoorlog veroorzaakte energiecrisis zal de verduurzaming van de logistiek sector sterk versnellen, zeker waar het gaat om de 'ontdieseling' van de sector.

### De mens centraal

De afgelopen jaren is uit de Mens&Werk onderzoeken naar voren gekomen dat human capital een belangrijke plek heeft gekregen op de managementagenda en daar ook zal blijven. Het was en is een van de belangrijkste barrières voor groei in de sector. Ondanks het gegeven dat de economische vooruitzichten voor 2023 niet best zijn, weten we dat de demografische trends van vergrijzing en ontgroening keihard zullen doorwerken in de komende jaren. Tijd om de medewerker deze keer echt centraal te stellen.

### Wij van WC eend

Wat dan niet helpt bij het centraal stellen van de medewerker is dat 47 procent van de respondenten uit de survey van dit jaar management nog steeds als een bedrijfskritische functie ziet. De logistieke sector is en blijft in veel gevallen dus nog een klassiek hiërarchisch aangestuurde sector. Een van de andere vragen uit de survey van dit jaar was: "Wat zijn de ingezette middelen voor ontwikkeling medewerkers (naar bedrijfsgrootte)?" In het kleinbedrijf gaf 50 procent van de

respondenten aan: 'intensievere aansturing vanuit leidinggevende'. Tegelijkertijd werd de vraag over de belangrijkste medewerkerscompetenties beantwoord met 'samenwerken' en 'zelfsturendheid'.

### Irresistible

Tijd dus om te leren van andere sectoren, zoals de professionele dienstverlening. Een sector die al langere tijd bezig is met het centraal stellen van de medewerker. In zijn nieuwe boek 'Irresistible' geeft Josh Bersin concrete adviezen over hoe de draai gemaakt moet worden gemaakt om de medewerker centraal te stellen (zie afbeelding beneden). Hoofdstuk een uit zijn boek heet dan ook niet voor niets: Teams, not hierarchy.





# KLEINE STAPPEN, GROTE IMPACT

Visie Hanneke Moonen – Specialist strategisch HRM en eigenaar Moon HRM

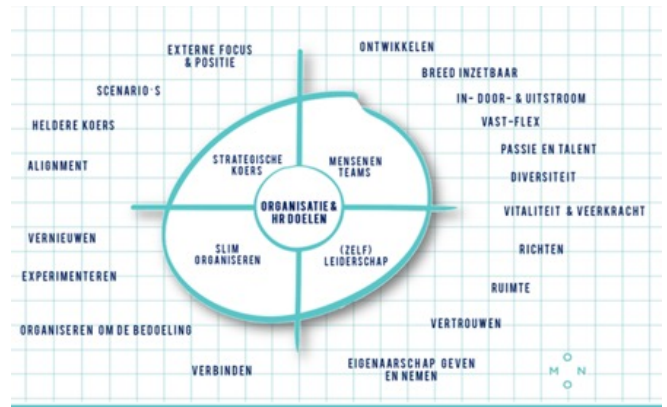
De NS zet kantoorpersoneel in op trainen, supermarkten werven gepensioneerden voor kassawerk en sommige horecazaken gaan nog maar vier dagen per week open... de krapte op de arbeidsmarkt bereikt in 2022 een recordhoogte en de verwachting is dat daar voorlopig geen einde aan komt. Er staan ruim 400.000 vacatures open. De grootste toename in vacatures is te zien in de logistiek, waar veel vraag is naar vrachtwagenchauffeurs. Dit zien we ook terug in dit onderzoeksrapport. Door vergrijzing is de verwachting echter dat dit een structureel probleem gaat worden. Tel daarbij op dat we in turbulente tijden leven die steeds weer nieuwe eisen stelt aan medewerkers. Dan wordt snel duidelijk dat toekomstgericht HRM essentieel is om als bedrijf succesvol te zijn en te blijven.

Uit het Mens&Werk onderzoek 2022 blijkt dat slechts een derde van alle bedrijven een strategisch HR-beleid heeft dat is afgestemd op de missie en visie. Waarom wordt het nog niet op grote schaal opgepakt in jullie sector? Nu is hét moment om je toegevoegde waarde te leveren als HRM-prof. Veel genoemde oorzaken in het rapport zijn een gebrek aan tijd en capaciteit om te komen tot een goed plan hiervoor. Ik denk dat dat wel meevalt als je het slim aanpakt. En dat het je juist tijd bespaart als je ermee aan de slag gaat!

## HOE dan?

- Prik momenten om met het managementteam even **uit de hectiek van alle dag** te stappen. Vaak hebben we het druk met alle bordjes in de lucht houden. Door even afstand te nemen, kun je zien of je nog met de goede dingen bezig bent. En het hoeft niet veel tijd te kosten om de dingen weer scherp te zien met elkaar.
- Kijk niet alleen naar de problemen van vandaag, maar richt je ook op of je op koers ligt met het bedrijf en het personeel. Verken hoe het werk gaat veranderen en of je mensen klaar zijn voor het werk van vandaag en voor het werk van de toekomst. Door **problemen eerder te signaleren**, kun je op tijd schakelen en heb je **meer oplossingskracht**.
- Een hulpmiddel hierbij is bijvoorbeeld de QuickScan sHRM die een check doet op vier dimensies: is de strategische koers van de organisatie scherp en in de hoofden en harten van mensen, zitten mensen en teams goed in de wedstrijd, is je organisatie slim ingericht en zijn er leiderschap en zelfleiderschap om de organisatiedoelen waar te maken? In een half uurtje

breng je in kaart waar het goed gaat en waar je nog wat te doen hebt als bedrijf. Zo bepalen **HR en management samen** de belangrijkste thema's.



- Breng **focus** aan en begin met de meest **urgente zaken**: de punten die het meest knellen, die het meeste effect hebben als je ze aanpakt en die binnen je eigen invloedssfeer liggen.
- Ga er op een **praktische wijze** mee aan de slag. Vertaal de urgente punten naar een effectieve set aan interventies. Pik uit het interventiepalet wat nodig is.



- En **betrek** vooral ook je **leidinggevenden en medewerkers**: wat hebben zij nodig, wat werkt wel en wat niet? Door HR-beleid niet in een vergadering voor te leggen, maar in een werksessie met elkaar vorm te geven, spreek je oplossingskracht aan, kijk je waar energie zit en kijk je hoe je concreet gaat **doorpakken**. Daarmee kom je niet tot papieren beleid op de plank maar tot interventies die werken.



### **Een olifant eet je niet in één keer**

Een groots en meeslepend beleidsplan is vaak niet haalbaar en dat is niet erg. Doe het stap voor stap. Dat maakt het behapbaar; beweging creëert beweging en zo kun je in veranderende tijden makkelijk bijsturen en de goede dingen blijven doen. Maar wel vanuit een langetermijnperspectief en met de blik vooruit. Alleen zo creëer je ruimte om problemen van vandaag én overmorgen goed te tackelen. Kleine stappen, grote impact. Daar gaat het om!



# ALS WE NU HET ROER NIET OMGOOIEN, VERLIEZEN WE DE WAR ON TALENT OP DE ARBEIDSMARKT

*Visie Karel de Jong, Directeur Supply Chain bij Jumbo Supermarkten en Melanie de Zoete, HR Business Partner bij Technische Unie*

De optelsom van oplopend verzuim, vergrijzing, grote personeelstekorten en economische groei (en dus meer handel) maakt dat handels- en productiebedrijven geregeerd worden door de waan van de dag. Meer nog dan in andere sectoren hebben de leden van evofenedex in de logistieke keten te maken met veel verstoringen tegelijkertijd. Of het nu gaat om snel op- of afschalen van personeel of het doorvoeren van coronamaatregelen, de hands-onmentaliteit en oplossingsgerichtheid van handels- en productiebedrijven wordt dagelijks aangesproken.

Bij de aanpak van de personeelsproblemen helpt die hands-onmentaliteit maar deels. "Om de waan van de dag te boven te komen moet er echt strategischer worden nagedacht, is het nodig te investeren in modern werkgeverschap en in technologische innovaties", zegt Karel de Jong, voorzitter van de Raad voor Human Capital van evofenedex. Voor werknemers zijn er volgens hem tal van mogelijkheden binnen de arbeidsmarkt – dit vraagt aanpassing van de werkgever. "We zien dat het moeilijk is om de oude aanpak te doorbreken. Daarbij lijkt extra hulp nodig te zijn en daar willen we ons als raad in 2023 voor inzetten."

Voor evofenedex en haar leden is dit onderzoek heel waardevol, stelt De Jong, want het toont precies aan waar de problematiek zich opbouwt bij handels- en productiebedrijven. Melanie de Zoete, vicevoorzitter van de Raad voor Human Capital vult aan: "Eigenlijk kun je stellen dat er een sleutelrol ligt bij hr voor het oplossen van deze problemen, maar die rol wordt nog lang niet altijd opgepakt."

Maar liefst 50 procent van de respondenten geeft aan een stijging te zien van de vacatures binnen hun onderneming. Hierbij gaat het in 77 procent om een vervangingsvraag. 42 procent van de respondenten geeft aan dat het binnen hun bedrijf ook gaat om nieuwe functies. Er wordt dus keihard gewerkt om vacatures van zowel vervanging als capaciteitsvergroting en

groei in te vullen. En dat in een zeer uitdagende arbeidsmarkt, die krappert is dan ooit tevoren.

Tegelijkertijd concluderen we uit de resultaten dat er te weinig aandacht is voor het behouden van medewerkers. De urgentie van het behoud en de investering in duurzame inzetbaarheid van medewerkers blijkt niet te worden gevoeld en dus niet in beleid te worden omgezet. "De factor tijd blijkt hiervoor de meest beperkende factor voor invoering van beleid te zijn", zegt Melanie. "Zodra je de medewerker in je bedrijf centraal stelt, ga je vanzelf investeren in behoud, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid." Gerelateerde problemen, zoals verzuim, retentie, burn-out en vergrijzing, kunnen hiermee volgens haar ook worden aangepakt. Samen met een modernere invulling van werkgeverschap door medewerkers te binden, boeien en behouden. "Dat levert je direct tijdwinst op."

Winst valt ook te behalen in het koppelen van het hr-beleid aan de organisatiedoelstellingen. Dit jaar is voor het eerst de vraag gesteld of het bedrijf een duidelijk omschreven missie/visie heeft en of deze gekoppeld is aan het hr-beleid. Volgens 53 procent is dat het geval, maar in het onderzoek is dit niet of nauwelijks terug te vinden in de antwoorden over diverse soorten hr-beleid; zoals beleid



voor diversiteit, duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling, digitalisering en innovatie. Ook daar is werk aan de winkel. "Vanuit de Raad voor Human Capital zien we ook mogelijkheden voor het oplossen van de personeelstekorten door onderling beter samen te werken in de keten en door het openstellen van de deuren voor nieuwe doelgroepen", aldus De Jong. "Daar gaan we in 2023 werk van maken." Diversiteit en inclusie staan volgens de uitkomsten van het onderzoek ook niet hoog op de agenda, slechts een op de vijf respondenten geeft aan hiermee bezig te zijn. Ondernemers laten hier duidelijk kansen liggen. De arbeidsmarkt verandert snel en de rol die ondernemers spelen ook. Functies en taken verdwijnen en verschijnen onder invloed van digitalisering en andere technologieën. Ook hier blijkt het beleid achter de feiten aan te lopen. De Zoete: "Dit heeft consequenties voor leiderschapsvaardigheden en productiviteit, die nemen af. Nu ingrijpen is dan ook belangrijk, want als we nu het roer niet omgooien verliezen we de war on talent op de arbeidsmarkt."

## 5 AFSLUITENDE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De algemene conclusie die uit het onderzoeksrapport Mens&Werk 2022 getrokken kan worden, is dat we te weinig beweging bij de respondenten zien. Er is wel groei in inzicht in het belang, maar de waan van de dag lijkt te regeren. De bedrijven hebben weliswaar de puzzelstukjes in handen, maar het ontbreekt aan inzicht om de puzzel te leggen. Daar is hulp bij nodig.

### AANBEVELINGEN

#### Innoveer

- 1 Ga planmatig en in kleine stappen aan de slag. Wat maakt je organisatie uniek en waar wil je heen met je mensen? Het inzicht is er al dat innovaties hierbij kunnen helpen, maar dit verdient een planmatige aanpak gekoppeld aan de missie en visie van het bedrijf.
- 2 Zet digitalisering in voor HR (zowel voor HR zelf met betrekking tot HR-kengetallen als ook voor medewerkers met betrekking tot de HR-processen). Dit biedt direct inzicht in instroom, in behoud, ontwikkeling en in uitstroom en verzuim.
- 3 Betrek de medewerkers. Digitalisering en andere technologieën op de werkvloer Dat en andere technologieën op de werkvloer verhogen de arbeidsproductiviteit, maar neem de medewerkers daar goed in mee en creëer voldoende draagvlak om het oude gedrag en werkwijze aan te passen.

#### Word een aantrekkelijke werkgever

- 4 Bedenk dat aantrekkelijk werkgeverschap meer is dan alleen een goede sfeer in de organisatie. Ga je verdiepen in en investeren in wat medewerkers binnen de organisatie nog meer belangrijk vinden. Zoals een goede werk-privébalans, inkomenszekerheid, aantrekkelijk werk, ontwikkelingsmogelijkheden, hybride of thuiswerken, flexibele werktijden etc.

- 5 Maak werk van onboarding. Als je daar goed in investeert, bijvoorbeeld door toekomstige medewerkers het werk alvast te laten zien voordat ze starten, voorkom je een hoog verloop in de eerste weken. Dat maakt je werving en selectieproces vele malen efficiënter.
- 6 Laat aandacht voor situationeel leiderschap niet ondersneeuwen door capaciteitsproblemen. Bij meer werkdruk is er minder aandacht voor goed leiderschap en voor delegeren. Goede trainingen in situationeel leiderschap kunnen helpen de productiviteit van de medewerkers te verhogen.
- 7 Bedenk dat het investeren in duurzame inzetbaarheid meerdere doelen heeft. Het verlaagt de werkdruk (ook op HR), verhoogt het werkplezier en versterkt het imago van het bedrijf. Goed zorgen voor je mensen is investeren in behouden en gezond houden van mensen tot aan hun pensioenleeftijd om daarmee tegelijkertijd de achterdeur dicht te houden.
- 8 Koppel de POP (Persoonlijk ontwikkel Plan) van je medewerkers aan ontwikkelingsplannen gericht op je organisatie-missie. Maak gebruik van de inzet van de STAP-subsidie en van andere subsidies die in het Leeroverzicht beschikbaar worden gesteld.
- 9 Sluit aan bij onderwijsinstanties voor zowel nieuwe instroom, als voor het binnenhalen van nieuwe kennis, als voor het tegengaan van de mismatch, wat ook de wendbaarheid van de organisatie en haar medewerkers weer bevordert. Stel je op als stagebedrijf voor mbo en hbo, geef gastdocentlessen en maak gebruik van snuffelstages.

## Maak werk van echt strategisch HR beleid

- 10** Zorg voor bewustwording en hulp bij het leggen van de koppeling tussen visie en missie en de uitvoering van HR beleid.  
Zo kunnen bijvoorbeeld het opstellen en evalueren van persoonlijke ontwikkelingsplannen een actieve bijdrage leveren aan de groei van de onderneming en vice versa. Mits dit goed wordt uitgevoerd.
- 11** Breng meer samenhang tussen diverse HR beleidsonderwerpen aan (slechts 13 procent ziet die samenhang en heeft 3 uit 3!). Breng de zogenaamde puzzelstukjes samen. Een toekomstbestendige en wendbare organisatie is alleen te behalen door HR-beleid slim te combineren.

**12** Zoek oplossingen in onbekende wegen, wees creatief en doe het eens een keertje anders dan voorheen.

**13** Ga aan de slag en laat je helpen! Het is goed dat de overheid zorgt voor een regionaal loket voor vragen over werk en HR-beleid. Maak daar vooral gebruik van! Een loket dat helpt met vragen over (strategisch) HR-beleid en waar individuele hulp geboden wordt bij bijvoorbeeld het aantrekken van nieuwe doelgroepen, bij inclusie en diversiteit, langer doorwerken, verzuimbeleid, bij duurzame inzetbaarheid e.d.





## COLOFON

Dit is een uitgave van evofenedex,  
ABN AMRO en Olympia.  
Uitgave november 2022

### Commercieel contact

Yvonne van Waaij, evofenedex  
y.waij@evofenedex.nl

### Auteurs

Manue Azoulay, evofenedex  
Marinke Roebersen, evofenedex  
Haikaz Vervaart, evofenedex  
Yvonne van Waaij, evofenedex  
Han Mesters, ABN AMRO  
Bart Banning, ABN AMRO  
Steven Gudde, Olympia  
Angeline Markus, Olympia  
Hanneke Moonen, Moon HRM

### Illustraties en opmaak

Samplonius & Samplonius BV

Signaalrood 60  
Postbus 350, 2700 AJ Zoetermeer  
T 079 346 7346  
F 079 346 7800  
[www.evofenedex.nl](http://www.evofenedex.nl)

