



# logistieke arbeidsmarkt úw uitdaging!

uw meest  
waardevolle asset is  
sterk in beweging





Logistieke  
arbeidsmarkt  
úw uitdaging!

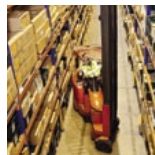
Françoise van den Broek  
Manfred Kindt



Dit rapport is uitgebracht aan ABN AMRO, FENEX, Transport en Logistiek Nederland (TLN) en Randstad Nederland  
Kenmerk R20120005/31692000/FBR/GJO  
Zoetermeer, januari 2012

Het gebruik van cijfers en/of tekst uit dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

## Inhoudsopgave



**Voorwoord** 2

**Samenvatting** 6

**1 Inleiding** 8



**2 Arbeidsmarkt logistiek** 10

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Een sector met een belangrijke bijdrage aan economie en arbeidsmarkt
- 2.3 Vergrijzing en ontgroening vereisen kwantiteit
- 2.4 Ambities vereisen kwaliteit
- 2.5 Match tussen onderwijs en bedrijfsleven



**3 Sectorimpuls aan de logistieke arbeidsmarkt** 18

- 3.1 Inleiding
- 3.2 De sector zet in op kwantiteit en kwaliteit
- 3.3 Focus op juiste match onderwijs en bedrijfsleven



**4 Organisatie human resources in de bedrijfsvoering** 24

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Verschil tussen kleine en (middel)grotere logistieke ondernemingen
- 4.3 Hoe haal ik meer uit mijn medewerkers?
- 4.4 Hoe haal ik meer uit mijn regio?

**5 Conclusies en aanbevelingen** 38

- 5.1 Aanbevelingen voor de sector
- 5.2 Aanbevelingen voor de ondernemer

**6 Bijlagen** 42

# voorwoord



## De sector Transport en Logistiek leeft van de dynamiek van haar omgeving, maar het zijn de mensen die het verschil maken!

Een dynamische sector, zeker!

Steeds sneller wisselende conjunctuurycyclen vragen veel van u als ondernemer, én van uw mensen. Het is lastig manoeuvreren in deze turbulente tijden. Verladingsactiviteiten focussen op hun core-activiteiten, met de wereld als speelveld voor R&D en productie. Logistieke processen veranderen en dagen u en uw medewerkers telkens weer uit om de grenzen te verleggen. En wat te denken van de impact van de informatietechnologie. Deze technologische innovaties stellen u in staat uw bedrijfsprocessen telkens weer opnieuw te optimaliseren. Al met al is uw omgeving én het vak logistieke dienstverlening een stuk interessanter geworden!

Een goed werkend team van mensen is hierbij cruciaal om resultaat uit dit vak te halen. Vergis u echter niet in de dynamiek die ook de arbeidsmarkt kenmerkt: veranderingen gaan sneller en menselijk kapitaal wordt schaarser. De combinatie van toenemende vergrijzing en tegelijkertijd ook ontgroening is één van de dilemma's. Als ondernemer zult u uw uiterste best moeten doen de eigen medewerkers de ruimte te bieden voor ontwikkeling van hun talent; maar, kennen we die talenten voldoende? En, hoe gaan we om met Generatie Y? Afsluitend, ook de 'appetite' vanuit de arbeidsmarkt voor de sector en toenemende internationalisering (concurrentie) behoeven aandacht.



Bart Banning  
Sector Banker Transport en Logistiek  
ABN AMRO Sector Advisory

Human Resources is een absoluut strategisch onderwerp voor u als ondernemer. Op dit terrein valt nog veel te winnen, en het vraagt om (veranderend) leiderschap! Ongeacht schaalgrootte overigens; die bepaalt slechts de wijze waarop u dit thema binnen uw bedrijf organiseert. Uw Human Capital bepaalt de waarde van uw bedrijf, nu en in de toekomst!

**ABN AMRO ondersteunt u graag met kennis en inzicht over dit thema, daarom bijgaand rapport:**

**"De toekomst van de logistieke arbeidsmarkt is úw uitdaging uw meest waardevolle asset is sterk in beweging"**

Dit rapport is gerealiseerd samen met Transport en Logistiek Nederland (TLN), FENEX en Randstad Nederland. Ik wil graag iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan interviews of Ronde Tafels die zijn gehouden in het kader van dit rapport. Als laatste gaat speciale dank uit naar het team van NEA voor de prima samenwerking

Afsluitend, hoop ik dat dit rapport u een waardevolle richting zal geven bij de invulling van uw HR-agenda!

## Fenex

Binnen de expeditiebranche is de factor arbeid van groot belang. Voor het leveren van een optimale dienstverlening aan opdrachtgevers zijn kennis en ervaring van medewerkers van expeditieondernemingen dé sleutelwoorden.

De eisen van opdrachtgevers worden hoger en de opdrachten nemen naar evenredigheid in complexiteit toe. Daarom is het van groot belang dat medewerkers hun kennis bijhouden en zichzelf blijven ontwikkelen. Voor werkgevers in de sector is het dan ook essentieel om over de juiste medewerkers te kunnen beschikken en hun medewerkers op te leiden, te begeleiden en in hun (loop) banen perspectieven te blijven bieden. Op deze wijze kan in de toekomst een kwalitatieve en hoogwaardige dienstverlening gewaarborgd worden.

Een actievere rol, zowel van de werkgever als van de medewerker, is hierbij vereist. De medewerker en de werkgever zijn er immers bij gebaat om in het belang van continuïteit van de onderneming de 'juiste man/vrouw op de juiste plaats' in te zetten. Binnen veel ondernemingen zullen vraagstukken aan de orde komen als: "hoe om te gaan met de uitstroom met het oog op de vergrijzing", "hoe medewerkers te binden aan het bedrijf", "hoe om te gaan met thema's als 'het nieuwe werken' en "op welke manier social media binnen het bedrijf effectief in te zetten".

Om deze uitdagingen aan te gaan, zullen de krachten binnen de gehele logistieke sector meer en meer gebundeld moeten worden en zullen arbeidsmarkt-vraagstukken een overkoepelende aanpak gaan vereisen. Dat wil zeggen gezamenlijk vooruitkijken en nadenken over vragen als "hoe kunnen jongeren en potentiële werknemers geïnteresseerd raken in een loopbaan in de logistieke sector" en "hoe kan binnen de ondernemingen worden beschikt over voldoende goedopgeleide mensen op de juiste plaats". FENEX hoopt dat de resultaten uit dit rapport hieraan een goede bijdrage kunnen leveren.



## Randstad

In de steeds veranderende wereld van Transport en Logistiek is kennis van systemen en procedures heel belangrijk. Het belangrijkste onderscheidend vermogen is echter vooral terug te vinden op het gebied van HR. De human factor bepaalt voor het grootste gedeelte het succes van een optimale Supply Chain en van bedrijven die hierin werkzaam zijn.

De logistieke markt is gebaat bij een innoverend karakter, een goed ondernemingsklimaat maar vooral bij een goed HR-beleid. Met betrekking tot dit laatste punt staan bedrijven, die werkzaam zijn in de Supply Chain, voor een groot aantal uitdagingen. Vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt is één van deze uitdagingen. De babyboom-generatie stroomt uit en de jongeren die toetreden op de arbeidsmarkt lijken vooral behoefte te hebben aan erkenning, vertrouwen, waardering en vrijheid. De vraag of deze behoeften reëel zijn, is niet relevant. Het gaat er vooral om hoe binnen uw bedrijf kan worden ingespeeld op deze vraag en hoe u uw HR-beleid dusdanig inricht dat u kunt voldoen aan de wensen van de nieuwe generatie werknemers.

Randstad Nederland is marktleider op het gebied van tijdelijk personeel in Transport en Logistiek. Dagelijks zijn meer dan 10.000 flexwerkers van Randstad Nederland actief in deze branche. In de afgelopen jaren is de rol van onze organisatie veranderd. Met een gemiddelde flexgraad van ongeveer 30% zijn bedrijven in de logistiek niet alleen meer op zoek naar een leverancier van vakbekwame flexkrachten, maar zoeken ze een partner op het gebied van strategisch personeelsbeleid. Hoe kom ik aan de juiste medewerkers? Hoe ziet mijn optimale flexibele schil eruit? Hoe behoud ik talent voor mijn organisatie?

Met dit rapport krijgt u inzicht in de huidige en de toekomstige arbeidsmarkt in uw sector. Dit inzicht, de kennis en de ervaringen van andere ondernemingen kunnen u helpen om tot een optimale bedrijfsvoering te komen voor nu en de toekomst. Dat is dan ook de reden voor Randstad Nederland om met ABN AMRO, NEA, TLN en FENEX samen te werken aan de totstandkoming van dit rapport.



## TLN

Kwalitatief goed en voldoende logistiek personeel is voor Nederland van essentieel belang om bij de logistieke koploperlanden van Europa te behoren. Een goed HR-beleid binnen uw organisatie draagt bij aan de continuïteit van uw organisatie. Met de juiste medewerkers kunt u van strategische en tactische waarde zijn voor uw klanten.

Het belang van goed opgeleid personeel wordt ook erkend in het advies van het Topteam Logistiek aan het kabinet. Het kabinet heeft het Topteam Logistiek gevraagd om met een innovatiecontract te komen en een human capital agenda tot 2020. In deze agenda staan drie grote uitdagingen:

- ▶ Voorkomen van een tekort aan logistieke professionals;
- ▶ Stimuleren van kennisuitwisseling tussen het onderwijs en het bedrijfsleven;
- ▶ Logistieke bedrijven moeten aansluiten bij sociale innovaties om nieuw personeel te boeien, te binden en te behouden.

Dit rapport focust op de veranderingen in de logistieke arbeidsmarkt zoals vergrijzing, vergaande flexibilisering in personeelsbehoefte, tekort aan medewerkers in loondienst en arbeidsmigratie. Daarnaast biedt het rapport een handreiking aan transport- en logistieke bedrijven om met hun human capital hun kracht en continuïteit te behouden met daarbij aandacht voor de wensen en eisen van de nieuwe generatie.

TLN hoopt dat dit rapport de aanzet is om als transportbedrijf of logistieke dienstverlener na te gaan denken over het strategisch belang van uw human capital.



# samenvatting

Het beeld is al vaak geschetst: logistiek draagt substantieel bij aan de Nederlandse economie. De huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de logistieke sector vragen om werknemers met een grotere diversiteit aan vaardigheden en competenties. Het werven, inwerken en doorontwikkelen van medewerkers vergt investeringen. Dit alles vereist een groot adaptief vermogen van uw bedrijf; dit geldt voor bedrijfsprocessen (IT), en het blijvend inspelen op de logistieke behoeften van uw klant. Maar dit geldt zeker ook voor de wijze waarop u omgaat met uw belangrijkste asset: uw werknemers.

Zowel de sector, als u als ondernemer zijn aan zet!

## Vergrijzing en ontgroening

Nederland wacht de komende jaren een forse daling van de beroepsbevolking. De sector transport en logistiek zal zich meer dan gemiddeld moeten inspannen om de instroom van nieuwe werknemers op niveau te houden en om medewerkers die in de sector werken te behouden.

## Meer studenten nodig die ook in de sector blijven

Een krappere arbeidsmarkt vergt nieuwe ideeën in relatie tot werving en selectie, bijvoorbeeld door het aanboren van andere instroommogelijkheden. Om invulling te geven aan onder andere de ambitie op het gebied van ketenregie is een sterke behoefte aan hoger opgeleid personeel in de sector.

## Sector zet in op juiste kwantiteit en kwaliteit en een optimale match opleiding en bedrijfsleven

Om een kwalitatief en hoogwaardig aanbod te houden van logistiek personeel moeten overheid en bedrijfsleven blijven

investeren in een goede aansluiting van het onderwijs op het werkveld. Ook moet de sector aantrekkelijker worden gemaakt als werkveld door meer in te zetten op verbetering van het imago en de beeldvorming. Kennis moet nog veel beter verspreid en toegankelijk gemaakt worden voor een breder publiek in de logistieke sector.

## Toekomstgerichte logistieke bedrijven organiseren hun personeelsbeleid

Organisaties worden platter, de leidinggevende faciliteert werknemers en de arbeidsmarktcommunicatie verandert mee. De steeds sneller veranderende omstandigheden stellen telkens weer hogere eisen aan de capaciteiten van leiders. Kwalitatief goede medewerkers zijn de basis voor succes, op alle niveaus. Bedrijven die HRM structureel inzetten onderscheiden zich positief. Het HRM-beleid moet gericht zijn op het leveren van een bijdrage aan de realisatie van de (lange termijn) doelstellingen van de organisatie.



## Zorg voor een goede inrichting van uw organisatie

Check de inrichting van uw logistieke organisatie regelmatig en stel bij waar nodig. Maak onderscheid tussen werk op operationeel, tactisch en strategisch niveau en leg beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie door mensen de juiste tools te geven.

## Haal meer uit uw eigen omgeving

Bedrijven zijn bij het werven en laten doorstromen van medewerkers in belangrijke mate afhankelijk van hun directe omgeving. Zowel het intensiveren van het contact met het onderwijsveld, als het om- of bijscholen van huidige werknemers moet sterker door ondernemers opgepakt worden. De ondernemer moet zijn bedrijf anders 'verkopen', waardoor het bedrijf aantrekkelijk en beter zichtbaar wordt voor bestaande én nieuwe medewerkers.

## Treed bij werving buiten de gebaande paden

Zoek nieuw personeel buiten de gebaande paden. Naar de toekomst toe zult u als ondernemer bereid moeten zijn om ook buiten de eigen sector op zoek te gaan naar geschikt personeel. De 'juiste persoon op de juiste functie' en leiderschap bepalen voor een belangrijk deel het succes van de onderneming. Werving via persoonlijke netwerken en social media als LinkedIn en Facebook worden steeds belangrijker.

## Imagocampagnes – geen zaak van de sector alleen!

Imagocampagnes georganiseerd door de sector als geheel zijn belangrijk om het juiste beeld bij een groter publiek te creëren en daarmee bij te dragen aan de instroom. Een goed imago als werkgever is winst op alle fronten. Het bedrijfsleven zelf kan hier veel in sturen.

## In het rapport worden de volgende aanbevelingen gedaan

Aanbevelingen aan de sector, én aan u, als ondernemer

- 1 **Realiseer externe profilering vanuit interne sectorverandering.** Beïnvloeden van de cultuur in de sector is daarin misschien nog wel belangrijker dan het imago bij het grote publiek. Dat imago 'kantelt' mee als de sector verandert;
- 2 **Zet in op 'van werk naar werk'.** Bied carrièreperspectief voor logistici, wat deze sector concurrerend maakt met de andere sectoren;
- 3 **Stimuleer een actievere aandacht voor HRM,** gebruik de instrumenten die er zijn en ondersteun het midden en klein bedrijf (mkb) in het bijzonder bij het vinden van hun weg naar de arbeidsmarkt;
- 4 **Richt imagocampagnes op de logistieke sector, niet op de transportsector;**
- 5 **Betrek de regio** bij het vergroten van de effectiviteit van bedrijven op het gebied van kennis en arbeid;
- 6 **Definieer zowel het begrip logistiek als de bijbehorende cijfers** eenduidig en draag de nieuwe inhoud van logistiek uit;
- 7 **HRM is van strategische waarde, ongeacht uw bedrijfsgrootte.** Door (te) veel bedrijven wordt het belang van een goed doordacht HRM-beleid nog onderschat;
- 8 **Focus op een eigen imago gecombineerd met de kracht van de regio;**
- 9 **Haal meer uit uw medewerkers;** bied ruimte om door te groeien;
- 10 **Zoek het juiste evenwicht:** flexibiliseer waar mogelijk en faciliteer de medewerker.

Om als logistieke sector interessant te blijven, zal anders tegen de arbeidsrelatie aangekeken moeten worden. Dit komt niet alleen tot uiting via employer branding, maar vraagt juist ook veel van de leiderschapstijl van de ondernemer. Daarin spelen niet alleen 'zachte' factoren een rol, maar ook 'harde' factoren zoals de bedrijfsstrategie en de organisatie van de bedrijfsvoering. Lang niet iedere ondernemer ziet de urgentie tot verandering al. Wij hopen dat dit rapport u helpt bij het vinden van uw eigen HRM-koers!

# hoofdstuk 1 inleiding



Op alle onderdelen van de supply chain is een goede performance noodzakelijk om de top te halen en daar te blijven. Denk aan klanttevredenheid, een snelle en flexibele supply chain, de toepassing van moderne technologieën en efficiënte informatiesystemen, maar ook de juiste partnerkeuze, duurzaamheid en goed personeels-beleid zijn essentieel. De mens is binnen logistiek misschien wel de meest bepalende productiefactor. Niet alleen voor de logistieke kosten. Ook de logistieke kwaliteit staat of valt met de inzet van mensen.

Human Resource Management (HRM) is een managementfilosofie waarin de werknemers worden gezien als menselijk kapitaal waarvan optimaal gebruik moet worden gemaakt, onder meer door hen te betrekken bij besluitvormingsprocessen. Inmiddels is de term meer ingeburgerd als synoniem voor personeelsbeleid en is de oorspronkelijke visie enigszins uit het oog verloren. HRM wordt vaak nog gezien als uitsluitend de taak van een HRM-afdeling, maar het is een taak van eenieder die bewust omgaat met zijn personeel. Zondermeer ook een taak dus van u, als ondernemer.

Al geruime tijd wordt gewaarschuwd voor de gevolgen van de vergrijzing: de babyboomers gaan met pensioen, waardoor veel ervaring verloren gaat. In de nabije toekomst is 30 procent van de bevolking 65 jaar of ouder. Ook de 'ontgroening' (er zijn steeds minder jongeren) speelt een rol. Deze ontwikkelingen leiden tot een geringer aanbod op de arbeidsmarkt. De natuurlijke uitstroom wordt niet voldoende aangevuld met jonge aanwas en meerdere sectoren 'vissen in dezelfde arbeidsmarktvijver'. En dat terwijl werken in 'de logistiek' juist ook steeds uitdagender wordt, mede door het gebruik van IT en de inzet van steeds weer nieuwe (duurzame) technieken.

De focus van dit onderzoek is gericht op logistiek en expeditie, warehousing en wegtransport. Spoor en binnenvaart vallen buiten dit onderzoek, daar zij zeer eigen, specifieke arbeidsmarkt-vraagstukken kennen, die in andere onderzoeken opgepakt worden.

Aangezien de factor arbeid in de transport en logistieke sector ongeveer de helft van de kosten bepaalt, is het een niet geringe post op uw begroting. Dit rapport geeft u een beeld van de voor u relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst, laat u zien hoe uw collega's omgaan met de uitdagingen en helpt u bij het bepalen van uw eigen HRM-strategie.

In toenemende mate eisen we dat zowel organisaties als medewerkers wendbaar en flexibel zijn. Iedere onderneming dient zich af te vragen wat de gewenste personeelsbezetting is en of en hoe deze haalbaar is. In hoeverre staan kostenefficiëntie en HRM-beleid met elkaar op gespannen voet? Of juist niet?

Kortom, op welke wijze borgt u in de snel veranderende wereld HRM-beleid binnen uw onderneming, zodat uw continuïteit gewaarborgd blijft?

## Leeswijzer

Hoofdstuk twee schetst een beeld van de logistieke arbeidsmarkt en de algemene arbeidsmarkttrends die ook in de logistiek hun weerslag hebben. Dit hoofdstuk gaat voorts in op de (mis)match tussen onderwijs en bedrijfsleven. Het derde hoofdstuk gaat in op de impuls die de sector reeds geeft aan de uitdagingen op de arbeidsmarkt en benoemt kansen die nog onbenut zijn. Hoofdstuk vier is gericht op u als ondernemer en biedt aanknopingspunten hoe u meer uit uw medewerkers en uw omgeving kunt halen. Het laatste hoofdstuk geeft de conclusies en aanbevelingen.

Dit rapport is het derde rapport dat in samenwerking met ABN AMRO en enkele partners door NEA is samengesteld. Eerder verscheen in 2009 'Nederlandse zeehavens; onderscheid door netwerkfocus' en in 2011 verscheen 'Nederland als één logistiek netwerk in 2015; samenhang versnelt versterking van onze positie'.



## hoofdstuk 2

# arbeidsmarkt logistiek



## 2.1 Inleiding

De term logistieke arbeidsmarkt zou de suggestie kunnen wekken dat het om één markt gaat. De werkelijkheid is natuurlijk weerbarstiger, het betreft een enorme diversiteit aan functies met diverse opleidingsniveaus bij een diversiteit aan bedrijven. Tevens zijn er allerlei invloeden van buiten de logistieke sector die de ontwikkeling van de markt beïnvloeden. Actuele trends en ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt zijn: MVO – het nieuwe werken; flexwerk; life long learning/e-learning; life time employment; vitaliteitsmanagement; professionaliseren van de medewerker en strategische personeelsplanning, ‘just to name a few’.

### Op langere termijn een tekort en meer concurrentie om dezelfde mensen

Sinds de economische crisis is er sprake van gematigde economische groei. Begin 2011 leek de situatie aan te trekken, maar in de tweede helft van 2011 zwakte het groeitempo af. De Nederlandse arbeidsmarkt ging in 2011 van deeltijd-WWV naar de laagste werkloosheid in Europa, maar zakte eind 2011 weer in, als gevolg van een opnieuw terugkerende economische onzekerheid.

De economische crisis camoufleerde het lange termijn probleem, maar dit zal op enig moment zichtbaar worden in minder populaire sectoren. Er wordt al steeds meer moeite gedaan door onder andere overheden, arbeidsbemiddelaars en UWV om groepen met een lagere arbeidsmarktparticipatiegraad aan het werk te krijgen. De minder populaire sectoren, waarvan transport en logistiek er één is, zullen ook steeds nadrukkelijker merken dat concurrentie met andere sectoren om dezelfde medewerkers toeneemt.

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de sector en zijn ambities, de trends en de factoren die van invloed zijn, en wordt met name ingegaan op de arbeidsmarktbehoeften vanuit logistiek.

## 2.2 Een sector met een belangrijke bijdrage aan economie en arbeidsmarkt

Het beeld is al vaak geschetst: logistiek draagt substantieel bij aan de Nederlandse economie. Deze bijdrage wordt vooral geleverd door logistieke dienstverleners en expediteurs, de logistieke activiteiten vanuit verladers, door de mainports en de greenports.

### Logistiek wordt in dit verband als volgt gedefinieerd:

Logistiek is de kennis en kunde die nodig is om de goederen- en informatiestromen en de daarmee verbonden financiële stromen van grondstof tot eindproduct efficiënt, duurzaam en effectief te plannen, te organiseren, uit te voeren en te besturen. Het begrip ‘logistiek’ omvat supply chain management, logistiek management en transportmanagement.

Bron: Partituur naar de top. Adviesrapport Topteam Logistiek

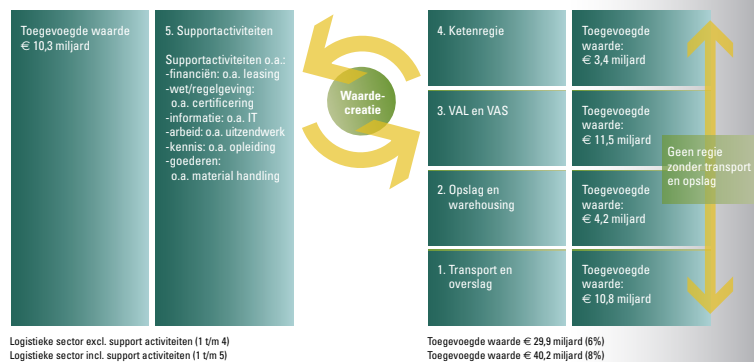
### Ambitie Innovatieprogramma Logistiek en Supply Chains (Commissie Van Laarhoven, 2008):

“De ambitie is om Nederland in 2020 het Europees marktleiderschap te laten verwerven in de aansturing van transnationale stromen, die één of meer Europese landen aandoen, en worden geregisseerd vanuit gecentraliseerde regiefuncties van marktpartijen. Deze ambitie vertaalt zich in het realiseren van een verdrievoudiging van de toegevoegde waarde in ketenregie en -configuratie activiteiten in Nederland van circa € 3 miljard in 2007 naar ruim € 10 miljard in 2020”.

Samen met TNO ontwikkelde de Commissie Van Laarhoven in opdracht van het toenmalige ministerie van Verkeer en Waterstaat het idee van het logistieke sectorhuis. Dit sectorhuis is in figuur 2.1 weergegeven.

Figuur 2.1 Logistiek sectorhuis

### Toegevoegde waarde van ‘logistiek sectorhuis’ ruim € 40 miljard



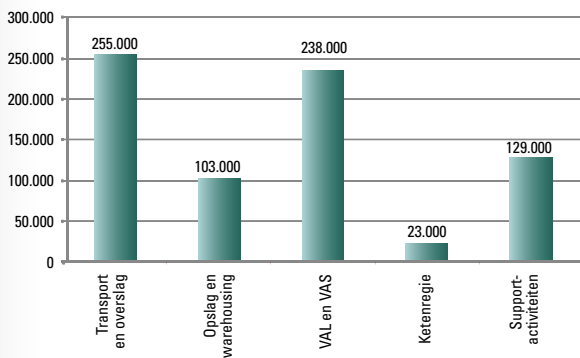
Bron: TNO 2008

Volgens de Commissie Van Laarhoven (2008) was de logistieke sector in 2007 goed voor 617.000 werkzame personen. Het betreft hier personen werkzaam in alle functies binnen de sector. Inclusief de (deels niet-logistieke) supportactiviteiten ging het in 2007 om 746.000 werkzame personen. Dit aantal weerspiegelt de ondergrens van de totale maatschappelijke betekenis van de logistiek, groothandel et cetera. De betekenis is nog groter omdat flexwerkers die in de supportactiviteiten in niet-logistieke functies werken (en onder de bedrijfsklasse zakelijke dienstverlening vallen) buiten beschouwing worden gelaten. Bij logistieke bedrijven ligt het aandeel flexwerkers tussen de 30 en 40 procent, afhankelijk van de breedte van de definitie van logistiek en de personele omvang van het betreffende bedrijf<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Randstad Nederland

In figuur 2.2 is een verdeling gegeven van de werkzame personen volgens het logistiek sectorhuis naar deelactiviteiten.

**Figuur 2.2 Aantal medewerkers in logistiek volgens sectorhuis**



Bron: Commissie Van Laarhoven 2008

Het CBS heeft via de Monitor "logistiek en supply chain management" onderzocht welke activiteiten ten grondslag liggen aan het logistiek sectorhuis. Het CBS maakt daarbij een onderscheid in de volgende activiteiten: goederenwegvervoer, opslag, laad-, los- en overslagactiviteiten, tussenpersonen vrachtvervoer, lokale post en koeriers, vervoer per spoor en binnenvaart.

Uit de Monitor logistiek blijkt dat logistieke activiteiten niet alleen worden uitgevoerd door bedrijven die de betreffende activiteit als kerntaak hebben, maar ook dat veel bedrijven een pakket aan logistieke diensten aanbieden. Met name opslag en warehousing blijken ook veelvuldig bij andere bedrijven dan opslagbedrijven plaats te vinden. De omzet uit ketenregie komt in belangrijke mate voor rekening van de tussenpersonen vrachtvervoer. Binnen de overige subbranches vinden er ook volop ketenregie-activiteiten plaats, hier heeft het echter een andere plaats binnen de organisatie. VAL/VAS zit duidelijk verspreid over meerdere subbranches. Omzet uit fysiek transport en overslag wordt vooral door bedrijven gegenereerd die deze activiteiten als kerntaak hebben. De tussenpersonen vrachtvervoer en de opslagbedrijven zijn samen goed voor 7 procent van de totale omzet aan fysiek transport en overslag.

Op basis van gegevens van LISA<sup>2</sup> is een indruk te krijgen van de omvang van het aantal medewerkers in transport en logistiek. Zie tabel 1 van de bijlage. Dit zijn bij elkaar een kleine 300.000 medewerkers waarvan ruim 65.000 actief zijn in logistiek op het land. Dit betekent ook dat nog meer dan 300.000 mensen (het verschil met de 617.000 van het logistiek sectorhuis) logistiek bedrijven bij verladers en handelsbedrijven of industrie.

<sup>2</sup> LISA is een databestand met gegevens over alle vestigingen in Nederland waar betaald werk wordt verricht

Al met al concluderen wij dat eenduidige cijfers over de opbouw van de logistieke arbeidsmarkt ontbreken. Cijfers worden uit diverse bronnen gehaald (CBS, LISA). Deze bronnen hebben veelal net andere indelingen en definities voor de activiteiten die ze meenemen, hetgeen maakt dat het cijfermateriaal niet op elkaar aansluit.

## 2.3 Vergrijzing en ontgroening vereisen kwantiteit

### Dalende beroepsbevolking in Europa

Prognoses geven aan dat in 2025 35 procent van de Europeanen met pensioen is, in 2050 is dat circa 47 procent. In Nederland bereiken tot en met 2015 1,1 miljoen Nederlanders de pensioengerechtigde leeftijd en ook daarna blijft het aantal 65-plussers sterk groeien. In Duitsland zal de beroepsbevolking in de komende veertig jaar naar verwachting dalen van 41 naar 25 miljoen mensen.

### Arbeidsmarkt in Nederland: logistieke sector heeft een extra uitdaging

Nederland wacht de komende jaren, net als in de ons omringende landen, een forse daling van de beroepsbevolking. Cijfers van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) laten zien dat de vergrijzing het eerst zichtbaar wordt in Zeeland en Noord- en Oost-Nederland. In de Randstad en de grote steden wordt dit effect pas later zichtbaar, maar vanaf 2025 is een groot deel van Nederland vergrijsd. In 2010 was ruim driekwart (77,2 procent) van alle werknemers in ons land - alles bij elkaar genomen - (zeer) tevreden met de arbeidsomstandigheden. Evenals bij de loonontwikkeling bekleedt de sector 'vervoer en communicatie' (CBS-indeling) de op een na laatste plaats (73,5 procent) en sluit net voor de horecasector de rij (73,3 procent). Meer informatie is te lezen in figuur 1 van de bijlage. De tevredenheid van werknemers met het werk dat zij verrichten, is over het algemeen iets hoger dan de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden. Gemiddeld was in 2010 78,8 procent (zeer) tevreden met het werk. Echter, ook hier gelden weer de laagste scores voor de sectoren 'vervoer en communicatie' en horeca (respectievelijk 76,1 en 74,6 procent).

Met andere woorden, de sector transport en logistiek zal zich meer dan gemiddeld moeten inspannen om de instroom van nieuwe werknemers op niveau te houden en om medewerkers die in de sector werken te behouden. Meer informatie is te lezen in figuur 2 van de bijlage.

### Relatief lage werkloosheid, maar wel zorgen om bepaalde doelgroepen

Ondanks de relatief lage werkloosheid in Nederland zijn er bepaalde doelgroepen die het moeilijker hebben (gehad), waaronder laaggeschoolden en jongeren. Deze doelgroepen bieden dus ook juist kansen voor de sector om jong personeel te werven, nodig om de effecten van de vergrijzing tegen te gaan. De vraag hier-



naar lijkt in de logistieke dienstverlening meer aanwezig te zijn dan in het beroepsgoederenvervoer.<sup>3</sup>

### Effect vergrijzing het sterkst bij laag en middelbaar geschoold personeel

Voor laag- en middelbaar geschoold productiepersoneel wordt het effect van de vergrijzing het zwaarst ingeschat. Dit geldt in mindere mate voor laaggeschoold distributiepersoneel en technisch personeel met een MBO-opleiding. Het bedrijfsleven verwacht de minste problemen bij het laaggeschoold kantoor- en leidinggevend personeel (LBO/VMBO). Een en ander wordt nader toegelicht in tabel 2 van de bijlage.

### Behoeftte aan nieuwe concepten om medewerkers te behouden en aanwas te creëren

Veel bedrijven zien de vergrijzing en ontgroening (afnemende aanwas van onderaf) als een bedreiging voor de productiviteit in de toekomst. Gemiddeld gezien lijken weinig werkgevers in de logistieke sector zich hierover zorgen te maken. De (grotere) logistieke dienstverleners zien de dreiging echter wel en zijn actief bezig met het trainen van zowel jonge als oudere medewerkers om zich zo op de toekomst voor te bereiden.

*Ewals Cargo Care is begin 2010 het project 'Venlo aan Zee' gestart. Hierin participeren chauffeurs die 's avonds thuis zijn en op vaste tijden willen werken. De pool van 60 chauffeurs rijdt dagelijks voornamelijk op en naar naar de zeehavens Zeebrugge en Rotterdam. Michaël Verbeek, Corporate Human Resources Manager Ewals Cargo Care: "Je boort een andere doelgroep aan, ze rijden alleen naar Zeebrugge en terug, dat kan binnen bepaalde tijdvensters en is daarom ook interessant voor vrouwelijke chauffeurs. Je kunt dan voor specialistisch werk meer lokaal personeel inzetten en voor lange afstanden bijvoorbeeld Oost-Europeanen die bereid zijn om enkele weken achter elkaar van huis te zijn".*

### Basis voor arbeidsmigratie

Uit Eurostat jaarcijfers valt af te lezen dat er grote verschillen zijn tussen de werkloosheid in West-Europa (relatief laag) en Zuid- en Oost-Europa (relatief hoog). Voor de sector die zich op een groot internationaal speelveld begeeft is dit een wezenlijke factor om rekening mee te houden. Europese integratie zal arbeidsmigratie verder stimuleren en bedrijven dwingen na te denken over hun meest optimale business model, ook op HRM-gebied.

*René Richters, General Manager Flextronics Logistics B.V., vertelde tijdens de NDL Workshop Logistics Topics op 15 september 2011 dat Flextronics veel medewerkers van over de grens in dienst heeft, zowel in vaste dienst als flexibele medewerkers. Richters: "Wij hebben geen last van vergrijzing. Als we echter bij pieken 200 tot 300 man nodig hebben, zijn deze in Nederland niet te vinden. Dan schakelen we OTTO in voor Poolse medewerkers".*

Bron: <http://www.ndl.nl/Verslagen/>

## 2.4 Ambities vereisen kwaliteit

Om een kwantitatief en kwalitatief hoogwaardig aanbod te houden van logistiek personeel moeten overheid en bedrijfsleven blijven investeren in een goede aansluiting van het onderwijsaanbod op het werkveld. Naast aandacht voor (zij-)instroom is ook aandacht voor de wensen en het ontwikkelen van bestaand personeel belangrijk om medewerkers binnen het eigen bedrijf, dan wel voor de sector te behouden. Om meer medewerkers te kunnen behouden in de sector moet er volgens onderzoek in opdracht van Gezond Transport<sup>4</sup> aan de volgende punten gewerkt worden:

- ▶ Werkdruk en verzuimbeleid;
- ▶ Loopbaanbegeleiding, perspectief tot doorgroei;
- ▶ Sterke behoefte aan hoger opgeleid personeel.

Schrijver en onderzoeker Pedro de Bruyckere kijkt hier genuanceerder tegenaan en stelt dat dit sterk beïnvloed wordt door de levensfase waarin iemand zich bevindt en zijn leeftijd.

Twee elementen willen we hier nader toelichten: loopbaanbegeleiding en de behoefte aan hoger opgeleid personeel.

### Loopbaanbegeleiding, perspectief tot doorgroei

De jongere werknemers geven vaker dan de oudere werknemers als reden 'te weinig perspectief op doorgroei' en 'ik wil een carrièreswitch maken'. Om werknemers te binden is het belangrijk om hen carrièreperspectief te bieden. Daarnaast is het volgens de werkgevers vooral voor de jongere werknemers belangrijk dat zij een goede werk-privé balans hebben. Dit kan bereikt worden door de mogelijkheid aan te bieden om vier dagen in de week te werken.

### Generatie Y in aantocht

De jongeren van Generatie Y denken anders dan voorgaande generaties. Deze generatie, waarvan de oudste jongeren geboren zijn in 1986, zit nog in haar vormende periode. De jongeren van nu zijn door de bank genomen hoger opgeleid dan oudere generaties. Deze kinderen groeien op in een kennisintensieve samenleving waarin alle grenzen lijken te vervagen. Via laptop en mobiele telefoon staan jongeren continu in verbinding met alles en iedereen. Alles is mogelijk, voor bijna alle plannen die je slim presenteert is ook geld te vinden (Manpower witboek 'De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt', 2010).

Zij nemen zichzelf als uitgangspunt bij het bepalen van hun toekomst, zijn hun eigen merk. Werk moet vooral leuk, inspirerend en leerzaam zijn. Dit vergt een andere aansturing, werkgevers zullen hierop een antwoord moeten hebben om de juiste talenten aan te trekken. Jongeren willen wel leren van mensen met ervaring, maar ook veel ruimte voor zelfontplooiing. Hiërarchie zegt hen minder dan de huidige werknemers.

<sup>3</sup> VTL, Arbeidsmarktrapport 2011. Beroepsgoederenvervoer en logistieke dienstverlening 2011, 2011

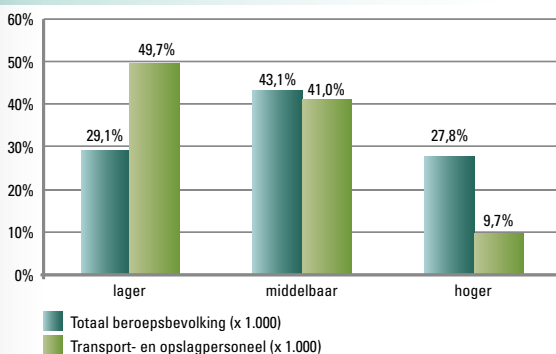
<sup>4</sup> Gezond Transport, Trendrapport 2011 Research voor Beleid. Preventie, verzuim en duurzame inzetbaarheid in de sector transport en logistiek, 2011

## Sterke behoefte aan hoger opgeleid personeel

Het opleidingsniveau van werknemers in de logistiek ligt voor circa 50 procent op VMBO-niveau of lager, voor 40 procent op MBO-niveau en voor 10 procent op het niveau van HBO of WO. Het gemiddelde opleidingsniveau in de logistiek ligt lager dan bij de totale werkzame beroepsbevolking (daar is 77 procent werkzaam op MBO-niveau of hoger).<sup>5</sup> In 2002-2010 zijn de HBO-bacheloropleidingen Logistiek en Economie en Logistiek en Technische Vervoerskunde in absolute zin gegroeid. In het WO groeit de instroom van studenten econometrie en operationele research (vooral na 2005) explosief. Het aantal logistieke afstudeerders in Nederland wordt geschat op een kleine 300 per jaar.

Zoals uit figuur 2.3 blijkt, is binnen de beroepsgroep transport- en opslag het aandeel van de hoger opgeleiden relatief gezien laag en het aandeel van de lager opgeleiden relatief gezien hoog.

**Figuur 2.3 Lager opgeleiden kunnen relatief goed aan de slag in transport en opslag**



Bron: CBS Maatwerk 'Banen van werknemers in 2008 en 2009', januari 2011: bewerking Research voor Beleid

Opleidingen in de sector transport en logistiek zijn sterk functiegericht. Er lijkt bij werknemers ook niet direct een behoefte te bestaan aan meer generieke opleidingen die ook buiten de eigen functie te gebruiken zijn. Dit dient verder gestimuleerd te worden.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de logistieke sector vragen juist wel om werknemers met een grotere diversiteit aan vaardigheden en competenties. Om invulling te geven aan onder andere de ambitie op het gebied van ketenregie is een sterke behoefte aan hoger opgeleid personeel in de sector. De vraag is hoe wij deze doelgroep gaan interesseren voor de sector.

## 2.5 Match tussen onderwijs en bedrijfsleven

Het werven, inwerken en doorontwikkelen van medewerkers vergt investeringen. Het is dus belangrijk dat de scoringskans per medewerker zo hoog mogelijk en de match tussen medewerker en bedrijf zo goed mogelijk is. Intensievere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven zal deze kans vergroten.

De werkgelegenheid groeit sterker in de logistieke dienstverlening dan in het transport. Toch blijft er ook de komende jaren behoefte aan enkele duizenden nieuwe chauffeurs. Meer hierover is te vinden in tabel 3 van de bijlage.

*"Aan de bovenkant van de arbeidsmarkt, de hoger opgeleiden, vinden werkgever en werknemer elkaar relatief eenvoudig. Aan de onderkant, bij de lager opgeleiden, is dit een stuk lastiger. De verwachting van werkgever en werknemer blijkt daarbij vaak ook niet overeen te komen, wat het extra compliceert", aldus Steven Gudde, senior manager business development & innovation, Randstad Nederland.*

Desondanks is de vraag vanuit de arbeidsmarkt naar logistiek hoger geschoolden groter dan de uitstroom van logistiek afgestudeerden van HBO- en WO-opleidingen. Mede hierdoor werken veel hoog opgeleiden in de logistiek, zonder hiervoor specifiek opgeleid te zijn.

Voor de toekomst is het van essentieel belang dat meer mensen afstuderen in HBO- en WO-opleidingen in de logistiek, vooral om een transitie te kunnen maken van 'distributieland naar regieland'. Dit wordt onderstreept in het advies van het Topteam Logistiek. Hiernaast is het van belang dat afgestudeerden in de logistiek ook daadwerkelijk in een logistieke functie terecht komen en op termijn doorstromen binnen de sector zelf.

Het tekort aan hoger opgeleiden in de logistiek wordt met name veroorzaakt door:

1. Tekort aan instroom in HBO- en WO-opleidingen logistiek;
2. Lekkage in de doorstroom van HBO-studenten naar het WO, bijvoorbeeld vanuit HBO-logistieke opleidingen naar WO-algemene Bedrijfskunde;
3. Lekkage in het werkveld (logistici die in andere sectoren terecht komen).

*"Zorgelijk is en blijft de uitval van HBO-studenten in logistieke opleidingen. Zij studeren wel af, maar uiteindelijk in een andere richting. MBO-ers zijn al helemaal moeilijk te verleiden om de logistiek te omarmen", zo stelt Steven Gudde.*

In onderzoek in opdracht van Timing Uitzendbureau staat: "Alleen losers werken op hun veertigste nog in de logistiek" en "Ik ken

<sup>5</sup> Policy Research Corporation, Wegvervoer en logistiek: Visie 2015, 2009

niemand die carrière heeft gemaakt in de logistiek". Dergelijke geluiden helpen niet om jongeren in de voor de logistiek gunstige richting te bewegen.

Het is nodig de instroom in logistieke opleidingen en de doorstroom van 'logistieke' studenten te verbeteren. Tevens is het nodig de uitval van deze studenten te beperken. Om dit te realiseren zijn veranderingen nodig op het niveau van de ondernemer: als 'aantrekkelijke werkgever' én op het niveau van de sector, met name op het gebied van het imago. Er is een toenemende behoefte aan een groter aantal bedrijven dat zich actief promoot, en zich positief onderscheidt door de professionele cultuur die zij zich hebben aangemeten. Zodat logistici geïnteresseerd raken en blijven in logistiek.

### 'De sector' worstelt met haar imago

*Walther Ploos van Amstel, universitair docent Vrije Universiteit Amsterdam en expert bij TNO Mobiliteit: "Nederland is bij uitstek een land dat om logistiek draait. Logistiek is een hoogwaardige vorm van dienstverlening die draait om intelligente systemen en slimme oplossingen. Toch is er te weinig animo voor logistieke studies en wordt het werk ondergewaardeerd. Terwijl de banen juist uitdagender worden en meer scholing vergen".*

Al vele jaren klaagt de sector over haar ondergewaardeerde imago en wordt al even zo lang getracht het imago te verbeteren. Enkele bekende voorbeelden zijn de campagnes van TLN 'Stap in de cabine', 'Zonder transport staat alles stil' en de recente varianten zoals 'Zonder transport geen kerstpakket' en de campagne van Stichting Nederland is Logistiek en de campagne vanuit Deltalings 'Rotterdamse haven. Motor van je carrière'. De vraag is of dergelij-

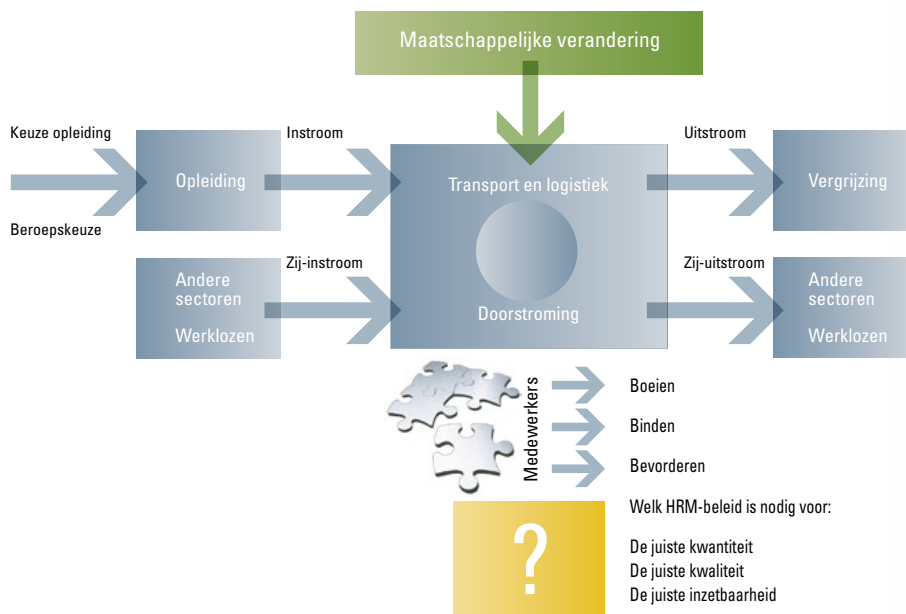
ke campagnes wel bij de juiste doelgroep, 'het grote publiek', terecht komen en doel treffen. Uit het Logistics Labour Survey 2011 van Tempo Team blijkt bijvoorbeeld dat de campagnes beter bekend zijn bij werkgevers dan werknemers. Bovendien zijn de meeste campagnes gericht op de transportwereld. Een beeld dat zeker niet ontkracht wordt door tv-programma's als RTL5 Transportwereld. Alleen de campagne van Stichting Nederland is logistiek is gericht op de logistieke wereld.

Tijdens de diverse gesprekken die in het kader van dit onderzoek gevoerd zijn, kwam naar voren dat 'de sector' als gevolg van de enorme diversiteit aan activiteiten en functies niet bestaat. De beeldvorming over de sector heeft op dit gebied verbreding en een nieuwe richting nodig. Een richting die aansluit bij de nieuwe generatie en gebaseerd is op marketing en communicatie anno 2012.

Zoals bij de inleiding van dit hoofdstuk aangegeven, beïnvloeden diverse factoren de ontwikkeling van de sector en de markt. Dat begint met de algemeen maatschappelijke veranderingen, maar ook de instroom en uitstroom beïnvloeden de samenstelling van de arbeidsmarkt. De op het eind van dit hoofdstuk opgenomen casus van Centraal Boekhuis geeft een beeld van het krachtenveld op de arbeidsmarkt waar zowel kleinere als grote bedrijven actief in de logistiek nu en in de toekomst mee geconfronteerd worden.

Zowel de sector als de ondernemer moeten er elk op hun niveau voor zorgen dat men beschikt over de juiste kwantiteit en de juiste kwaliteit van medewerkers. Die moeten vervolgens ook nog eens op de juiste manier inzetbaar zijn. De juiste man op de juiste plaats. Figuur 2.4 geeft visueel weer wat het krachtenspel is. In de volgende hoofdstukken wordt hier verder invulling aan gegeven.

**Figuur 2.4 Complex van factoren in de logistieke arbeidsmarkt**





## Centraal Boekhuis kijkt bewust tien jaar vooruit en probeert toekomstige aantrekkelijke werkgever te zijn

Al 140 jaar is Centraal Boekhuis (CB) de logistieke partner van ondernemers in het boekenvak. CB focust op vergaande automatisering, innovaties en nieuwe technologieën. In 2009 startte CB met een innovatieplatform. Een team van medewerkers uit de organisatie signaleert op gestructureerde wijze trends in de omgeving om vervolgens nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor het boekenvak.

Bij CB werken in 2011 totaal (NL + B) circa 700 man in vaste dienst. De flexpool bestaat afhankelijk van de drukte uit 100-300 man. In de logistiek vooral, want daar praat je over maximaal 270 flexwerkers (uitzendkrachten). Het restant wordt gevormd door ongeveer 20 chauffeurs en enkele mensen op IT.

### Aantrekkelijke werkgever in krimpende markt met vergrijzing

CB opereert in een krimpende markt. Voor de dienstverlening aan klanten houdt CB een kapitaalintensieve distributie-, opslag- en vervoerstructuur inclusief een ondersteunende ICT infrastructuur in stand. Het gevolg: een dalende vraag naar boeken heeft binnen enkele jaren een negatieve invloed op omzet en resultaat. Om in te spelen op een eventuele neergang, legt CB ondermeer de nadruk op flexibiliteit van kosten, waaronder een flexibele arbeidsinvulling.

CB voorziet een duidelijke verkrapting van de arbeidsmarkt vanaf 2015. Logistiek wordt een steeds minder interessante bedrijfstak, er zijn weinig tot geen opleidingen in de regio en als gevolg daarvan moet je als bedrijf in een groter gebied werven (Utrecht, Den Bosch). In Culemborg is CB zo'n beetje de grootste werkgever en mensen willen er nog graag komen werken, maar in de genoemde steden heeft men veel minder naamsbekendheid. Voor CB is het dus heel belangrijk om zich voor de toekomst te profileren als een aantrekkelijke werkgever.

Als gevolg van de vergrijzing en de krimpende markt ontstaat een dilemma. Je zou nu eigenlijk moeten gaan werven, maar door de krimp in de business doe je dat niet. Dat betekent dat je straks misschien wel te laat bent. CB speelt hierop in door gebruik te maken van flexmedewerkers. Daardoor valt de vergrijzing in het bedrijf ook niet zo op (de uitzendkrachten zijn niet te onderscheiden van de eigen vaste mensen). Alle bestaande afspraken die in de CAO gelden, gelden ook voor de flexwerkers vanaf het moment dat ze voor CB werken. Dat geldt voor verzuimbeleid, deelname aan bedrijfsfeesten en uitjes, opleidingen etc. Bedoeld om mensen te binden ook al zijn ze flexibel inzetbaar. Omgekeerd betekent dat dat productiviteitsmetingen en dergelijke ook gelden voor de flexmedewerkers.

### Flexibilisering waar mogelijk

Voor CB is een goede uitvoering van het proces de core business. Vervolgens moet je kijken hoe je mensen daar zoveel mogelijk in mee kunt laten bewegen. Voor een deel van de functies kan dat flexibel en is het mogelijk om mensen te laten rouleren, maar niet voor alle functies. Door het hele bedrijf is een aantal werkplekken aangewezen waar mensen op moeten kunnen werken. Daar waar veel inwerktijd nodig is of plekken die kwetsbaar zijn bij vakanties, worden minder flexwerkers ingezet.

Om de gewenste flexibiliteit te krijgen, is CB momenteel bezig met concepten om de medewerker meer keuzes te bieden in de arbeidsvoorwaarden en eigen vrijheid bij het roosteren: individueel roosteren. Om inspiratie op te doen heeft CB onder andere gepraat met de KLM. Piloten mogen daar ook zelf inroosteren, dat gaat bij deze groep op basis van anciënniteit.

Het goed inregelen vergt tijd en werkt naar verwachting alleen bij relatief kleinere teams (tussen de 20-40 man is de inschatting), anders krijg je duikgedrag en voelt niemand zich verantwoordelijk. Het succes van dergelijke aanpassingen hangt sterk samen met de mate waarin je dit gezamenlijk ontwikkelt en er gezamenlijk de spelregels voor bepaalt.

Ook het intern rouleren wordt gedaan. Maar dan wel binnen de logistiek of binnen kantoor. Niet van kantoor naar logistiek, dat is vanuit bedrijfs-economische overwegingen niet handig. Medewerkers kunnen ook op andere afdelingen werken en per afdeling klokken, waardoor je ook bij flexibele inzet productiviteitsmetingen kunt blijven doen.

### Blijven opleiden en zelf sturen aan de vormgeving van opleidingen

Goed opgeleide medewerkers vindt CB belangrijk. Daarom wordt geïnvesteerd in eigen opleidingen door middel van samenwerkingen met ROC's uit de regio. In samenwerking met het Da Vinci College uit Gorinchem is een eigen MBO-2 opleidingstraject opgezet voor logistiek medewerker. Een groot deel van de casuïstiek komt van CB. Voor mensen op functies op MBO-3 niveau is het verplicht om opleidingen te volgen. Dat kan soms best lastig zijn als iemand die er al 20-30 jaar werkt, ineens weer veel theorie moet bestuderen.

In 2010 heeft CB een proef gedaan met de HEMA Academy. Via internet wordt een breed palet aan opleidingen aangeboden tegen een goede prijs/kwaliteitverhouding. Van taalcursussen tot Excel en vaardigheden en meer sociale cursussen (fotografie, muziek, wijn). Het animo voor vrijwillige deelname bleek tegen te vallen.

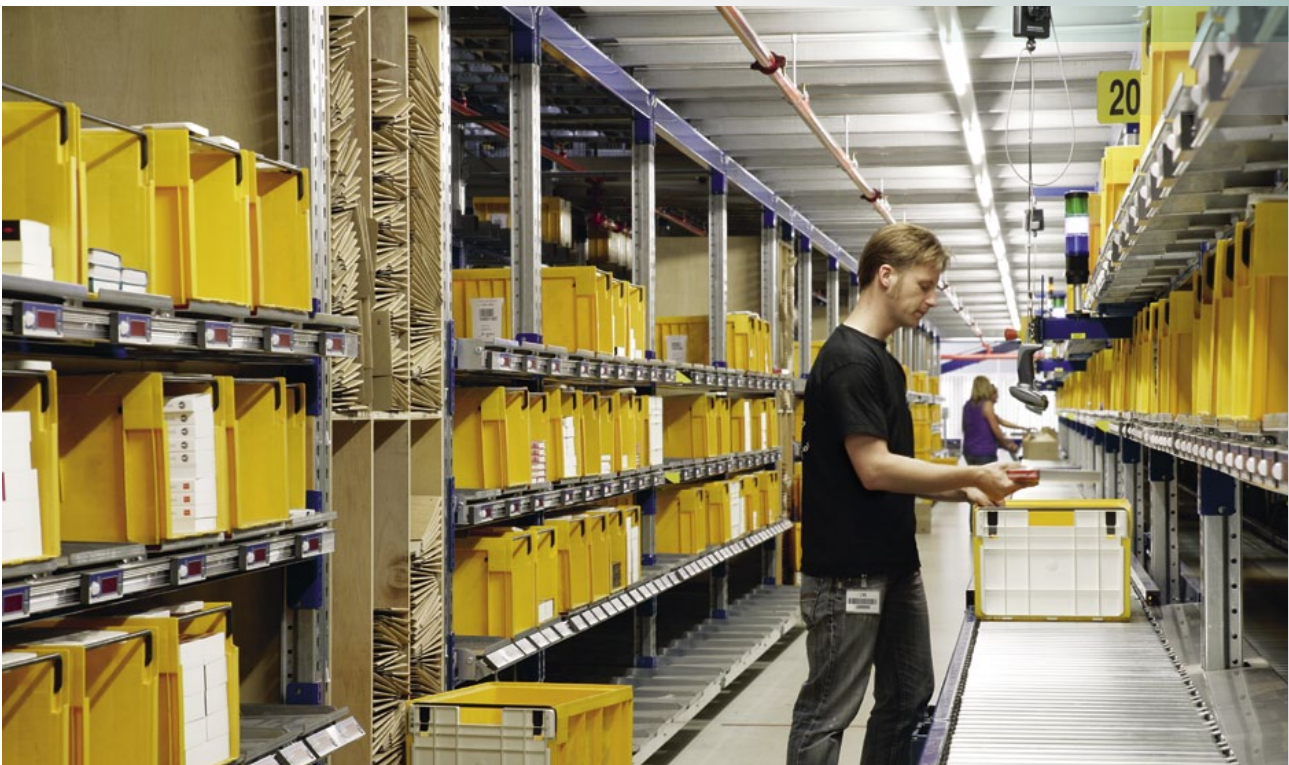
Onder de noemer 'toplogistiek' is vanaf eind 2008 een ontwikkeltraject begonnen gericht op leiderschaps- en teamontwikkeling. Achtereenvolgend zijn management, shiftleaders en operators begeleid en getraind richting een 'lerende organisatie' door middel van assessments, coachingsgesprekken, opleidingen en intervisiebijeenkomsten. Belangrijk uitgangspunt hierbij is het creëren van ruimte en openheid, waarbij medewerkers worden uitgedaagd hun capaciteiten in te zetten.

CB heeft een intern topteam samengesteld (circa 20 logistiek medewerkers) waarmee doorontwikkeld wordt en die overal binnen de logistiek inzetbaar zijn. Begonnen is met de uitzendkrachten, maar dat schuift nu door naar de vaste krachten. De reden is simpel: de vaste krachten zijn meer gewend aan vaste structuren vanuit CAO-afspraken, de afdeling en het werk waarvoor ze zijn aangenomen. Hierdoor ontstaat een stukje gezonde competentie met eigen mensen: dat is leuk, geeft dynamiek.

### Tien jaar vooruit

CB richt het vizier met grote nadruk al op hoe de markt er over tien jaar uit zal zien en kijkt van buiten naar binnen. P&O faciliteert en ondersteunt de realisatie van de strategie van het bedrijf en draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe markten.

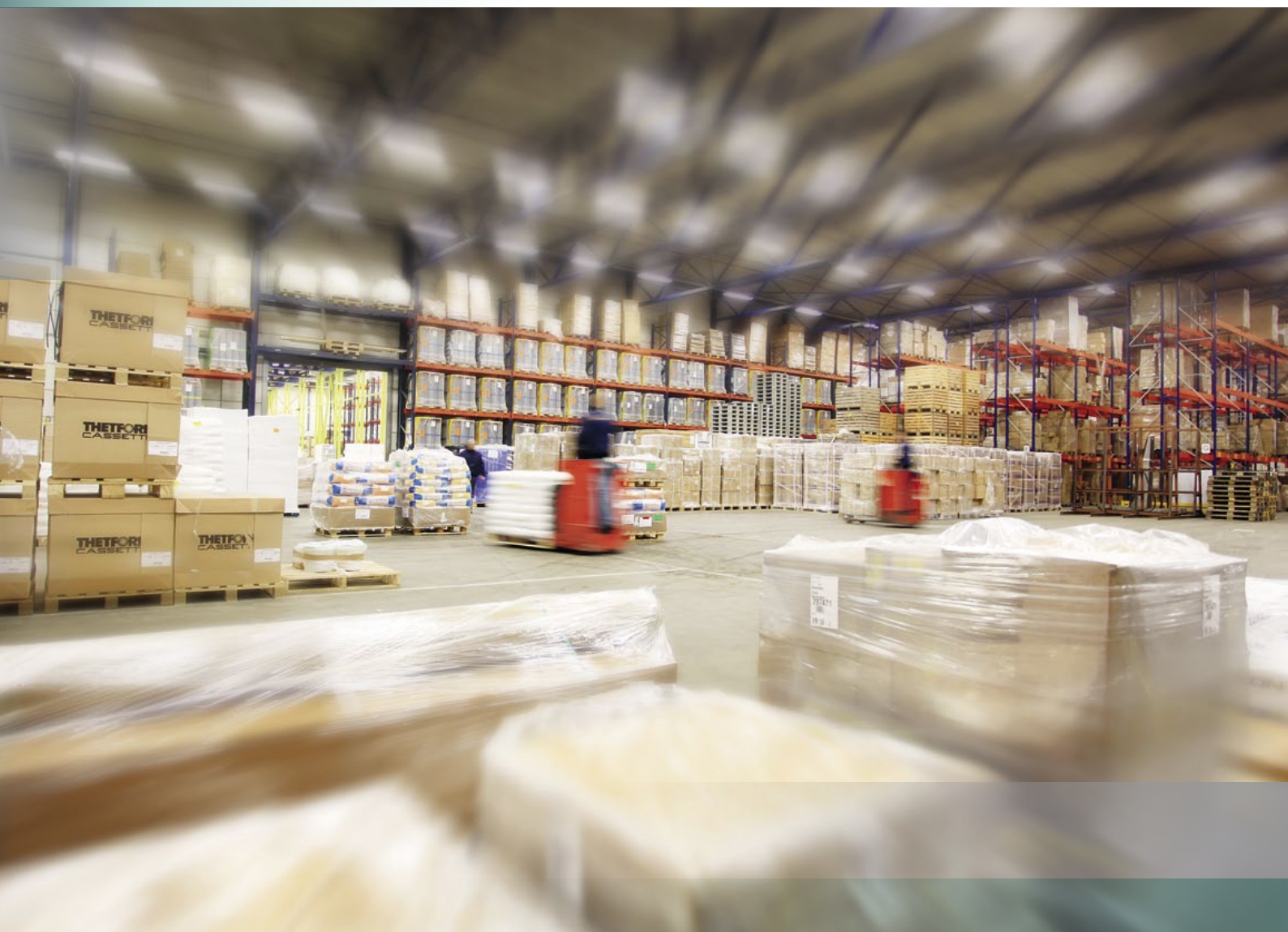
CB heeft positieve ervaringen met de discussie over hoe de wereld er over tien jaar uit zal zien, wat de werknemers dan voor behoeften zullen hebben en hoe je je daar als organisatie het beste op voor kunt bereiden. De vakbond en de ondernemingsraad (OR) zien de ontwikkelingen ook en het streven is om de dialoog aan te gaan en te kijken of men dezelfde visie kan delen. CB kijkt heel sterk naar de wensen van de werknemers in de toekomst. Volgens CB is de Generatie Y niet zo heel veel anders dan de huidige. Ze zijn meer opgegroeid met IT, mobiele telefoons, iPads etc, ze zijn wat vroeger wijs, kunnen wat meer en zijn daarin ook meer heftisch (alles door elkaar). Flexibiliteit moet je creëren, niet afdwingen, dan gaat het niet werken. CB probeert het bedrijf te laten bewegen en daarvoor op te leiden. Jaco Gulmans, Senior Manager Personeel & Organisatie, Centraal Boekhuis: "Een werknemer wil best bewegen als hij weet dat hij duurzaam een schappelijk salaris kan verdienen en weet dat er volgende maand ook nog werk voor 'm is".





## hoofdstuk 3

# sectorimpuls aan de logistieke arbeidsmarkt





### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst hoe de sector tracht het juiste arbeidsmarktklimaat te creëren. Het gaat feitelijk om de randvoorwaarden die van belang zijn om de sector als geheel goed te laten functioneren, nu en in de toekomst, en om de invulling hiervan, nu en in de toekomst. Tevens geven wij in dit hoofdstuk een beeld van de stappen die aanvullend door de sector als geheel gezet dienen te worden.

De door het Topteam opgestelde Actieagenda kan niet uitgevoerd worden zonder de juiste inzet van menskracht. Dit komt onder meer tot uiting in Actie 11 'Betere wisselwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt (zowel kwantitatief als kwalitatief)'. Gekwalificeerde mensen die de nieuwe ontwikkelingen in de praktijk kunnen toepassen zijn een sleutelfactor voor de Topsector Logistiek.

De sector werkt aan de juiste kwantiteit en kwaliteit van de instroom, aan de matching tussen onderwijs en bedrijfsleven. De brancheorganisaties, uitzendorganisaties en opleiders werken aan het agenderen van de vraagstukken en de overheid spant zich in om het een en ander adequaat te faciliteren.

### 3.2 De sector zet in op kwantiteit en kwaliteit

Op diverse manieren probeert de sector potentiële toekomstige werknemers te interesseren en te binden. Tijdens de Wereldhavendagen in Rotterdam kunnen zelfs hele jonge bezoekers bijvoorbeeld al kennismaken met het werk van een hijskraandrijver. Deltalinqs (werkgeversorganisatie Rotterdamse haven) grijpt deze dagen aan om jongeren enthousiast te maken voor werk in de haven met de campagne 'Rotterdamse haven. Motor van je carrière'. Bedrijven in de haven en industrie hebben jaarlijks naar verwachting 2.000 nieuwe werknemers nodig.<sup>6</sup>

#### **Branche- en uitzendorganisaties voorzien leden en klanten van arbeidsmarktkennis....**

Menselijk kapitaal is meer dan ooit een bepalende factor voor continuïteit en winstgevendheid. Brancheorganisaties als TLN, FENEX en EVO merken dat de belangstelling bij de achterban groeiende is en de leden meer en meer geïnformeerd wensen te

worden over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de inrichting van hun human resources beleid.

Randstad Nederland Logistiek organiseert op twaalf locaties in het land drie à vier keer per jaar een Logistieke Kennis Kring (LKK). Het doel van zo'n regionaal georganiseerde kring (20-25 deelnemers) is het faciliteren van een netwerk waarbinnen deelnemers elkaar kunnen ontmoeten en kennis en ervaringen kunnen uitwisselen over actuele zaken in de logistiek, waaronder HRM. De LKK wordt georganiseerd voor managers die verantwoordelijk zijn voor het logistieke proces bij een logistieke dienstverlener of een ander (productie)bedrijf met een grote logistieke afdeling. Warehouse managers, operational managers, logistiek managers etc. De bijeenkomsten vinden plaats bij één van de deelnemende bedrijven. Zodoende ontstaat een kring/keten waarbij de gelegenheid wordt gecreëerd om 'een keer in de keuken van een ander bedrijf te kijken'.

#### **.... en dragen bij aan het bevorderen van zij-instroom**

De demografische ontwikkelingen laten zien dat er uitdagingen en kansen liggen op de arbeidsmarkt van transport en logistiek, waarop moet worden ingespeeld om de toekomst van de sector te verzekeren. Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer (SOOB) wil hier met zijn subsidiebeleid op inspelen. Daarom wordt in het nieuwe beleid met betrekking tot de besteding van de opleidings- en ontwikkelingsgelden minder accent gelegd op subsidiebeleid voor werkenden en meer op arbeidsmarktbeleid. Arbeidsmarktbeleid is er in structurele zin op gericht om personeel binnen de sector te krijgen en te behouden. Het nieuwe beleid kent vier pijlers:

- 1 instroom van leerlingen via BBL: SOOB werft via een landelijke wervingscampagne via VTL BBL-leerlingen (Beroeps Begeleidende Leerweg op een ROC);
- 2 instroom via doorstroom en zij-instroom. In tijden van hoogconjunctuur ligt de focus meer op werving en in tijden van laagconjunctuur meer op het onderhouden van imago van beide kernberoepen: vrachtwagenchauffeur en logistiek medewerker;
- 3 scholing van werkenden: branchekwalificerende scholing resulterend in een landelijk branche-erkend diploma of certificaat, om daarmee de kwaliteit binnen de sector en de employability van werknemers een impuls te geven;
- 4 (sociale) innovatie. Hiermee kan op middellange termijn de aantrekkingskracht van de sector worden vergroot (ook voor nieuwe doelgroepen) en het behoud van personeel worden

<sup>6</sup>De Gelderlander, Artikel 'Net alsof', 3 september 2011

bevordert. Tevens kan hiermee worden ingespeeld op ontwikkelingen in wet- en regelgeving.

Een praktijkvoorbeeld is de overeenkomst voor de overname van defensiepersoneel. Een ander voorbeeld is het Mobiliteitscentrum Transport dat is opgericht door werkgevers en werknemers en waarvan de uitvoering ligt bij Randstad Nederland.

### Defensiepersoneel naar transport en logistiek sector

Het ministerie van Defensie en de sector transport en logistiek hebben een samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor de overname van defensiepersoneel. Als gevolg van een reorganisatie moeten 6.000 medewerkers het ministerie gedwongen verlaten. In de overeenkomst zijn afspraken gemaakt over de kosten, aanvullende opleidingen en stage-mogelijkheden om de overgang van personeel naar een nieuwe baan in de transportsector zo soepel mogelijk te laten verlopen. De overeenkomst richt zich ook op personeel dat het ministerie via de reguliere uitstroom verlaat.

Om het toekomstig tekort aan logistiek medewerkers en chauffeurs dat als gevolg van de vergrijzing binnen de sector zal ontstaan, op te vangen, wil de sector de komende jaren een groot aantal nieuwe arbeidskrachten laten instromen. Bij defensie werken vakbekwame mensen met vaak dezelfde opleidingen en startkwalificaties als in de logistiek. De samenwerkingsovereenkomst is ondertekend door minister van Defensie Hans Hillen en door Peter Sierat, directeur TLN en voorzitter van de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer (SOOB).

Bron: [www.tln.nl](http://www.tln.nl)

### Van werk naar werk

Werknemers van 50 jaar of ouder hebben een schat aan kennis en ervaring maar staan als werkzoekenden vaak lang aan de kant. Reden voor UWV om de kwaliteiten van oudere werknemers - zoals ervaring, deskundigheid en loyaliteit - tijdens de 'actiemaand 50-plus' in november 2011 uitgebreid onder de aandacht van werkgevers te brengen.

Vanaf 2013 zullen bonussen aan werkgevers verstrekt worden die 55-plussers in dienst nemen.<sup>7</sup>

*Gert Zondag, general manager Seacon Logistics: "Wanneer ouderen een andere rol in de organisatie krijgen, zou er ook de bereidheid moeten zijn om een lager salaris te accepteren (bijvoorbeeld bij het wegvallen van het leidinggeven aan een afdeling)".*

### Flexibilisering arbeidsovereenkomsten

Om als werkgever beter aan te sluiten bij de behoeften van medewerkers dient er meer flexibiliteit te komen in de arbeidsovereenkomsten.

*Jaco Gulmans, Senior Manager Personeel & Organisatie, Centraal Boekhuis: "Op termijn heb ik weinig geloof in een breed palet aan zelfstandigen. Er zijn nu noodgedwongen veel zelfstandigen, maar veel van hen zijn eigenlijk gewoon op zoek naar baanzekerheid. Op het moment dat de economie weer echt aantrekt of de krapte door uitstroom toeneemt, moet je concurreren met bedrijven uit een veel grotere regio en dan is het beter om de huidige zelfstandigen al vroegtijdig aan je te binden. Wel lastig nu, in een krimpende markt, dus ook CB is daarin wel wat terughoudend".*

*"CB werkt hard aan het moderniseren van de eigen CAO. In die nieuwe CAO gaat het om een zekere mate van zelfstandigheid, maar anders uitgewerkt. Daarnaast zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden erg belangrijk. CB zoekt dit in oplossingen als je boodschappen bij kantoor vandaan meenemen, kinderopvang etc. Hiervoor zijn wij nu stapje voor stapje beleid aan het ontwikkelen. En verder wordt gekeken naar andere beloningsvormen gekoppeld aan flexibiliteit, maar ook steeds meer aan prestatie., aldus Jaco Gulmans".*

*Han Mesters, Sector Banker Zakelijke Dienstverlening, ABN AMRO, zegt hierover: "Vaak wordt gefocust op veranderingen aan de bedrijvenkant; de grote veranderingen aan de werknemerskant (met name de mentaliteiten opzichte van de inrichting van werk) zal in de komende jaren steeds belangrijker worden. Dit gegeven is een wake up call voor zowel de werkgevers als bemiddelaars in flexibele arbeid".*

Om een kwalitatief en hoogwaardig aanbod te houden van logistiek personeel moeten overheid en bedrijfsleven blijven investeren in een goede aansluiting van het onderwijs op het werkveld. Ook moet de sector aantrekkelijker worden gemaakt als werkveld door meer in te zetten op verbetering van het imago en de beeldvorming. Met het oog op de vergrijzing en de verhoogde pensioenleeftijd worden 'van werk naar werk-trajecten' des te belangrijker. Nadenken over het huidige ontslagrecht, toegang tot de arbeidsmarkt voor buitenlandse werknemers en flexibilisering van arbeidsovereenkomsten moet makkelijker bespreekbaar worden.

### Aantrekken, behouden en ontwikkelen: talentmanagement in logistiek

Supply chain management draagt zichtbaar bij aan het behalen van de strategische doelstellingen van bedrijven, dat betekent dat er behoefte is aan talent om de topfuncties op dit gebied in te vullen.

<sup>7</sup> De Gelderlander, Artikel 'Oudere werknemer moet goedkoper voor baas worden', 12 december 2011

*De 2012 Third-Party Logistics Study zegt hier het volgende over: "Talent management becomes a strategic tool integrated into a company's business practices and a part of every business manager's responsibilities."*

en

*"41% of shippers and 36% of 3PLs are concerned or significantly concerned that their organization has a number of stars, but their culture/history has not encouraged them to work collaboratively as a team (team effectiveness)."*

Bron: Capgemini, 2012 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing

Om het toptalent te vinden en te binden aan de sector is aandacht voor loopbaanbegeleiding nodig.

Sommige initiatieven blijken in de praktijk minder goed te werken, ondanks het feit dat de ideeën erachter goed zijn. Een voorbeeld is de 'Young Potential Pool' opgezet vanuit de KNV Innovatiecommissie (KIC). Het doel was om jong talent twee tot drie jaar te begeleiden en te laten circuleren langs een viertal deelnemende bedrijven. Na afloop van deze periode stromen ze uit naar een van de deelnemende bedrijven. Het initiatief liep stuk omdat kandidaten soms ruim voor het aflopen van het programma al bij een van de deelnemers tekenden voor een vaste baan. Of omdat het er zo goed beviel, en/of omdat een bedrijf bereid was om net iets meer salaris te betalen.

Om een concept als 'Young Talent Pool' succesvol te laten zijn, moet het verder worden uitgediept. Zeker voor de toekomst zou dit een van de bruikbare methoden kunnen zijn om logistiek talent door te ontwikkelen en voor langere tijd aan de sector als geheel te kunnen verbinden. Het concept heeft veel kans van slagen en biedt waarde voor de sector als geheel, wanneer onderling goede afspraken gemaakt en deze ook waar gemaakt worden.

Het onderstaande initiatief is al een uitloeijsel van de eerdere 'Young Potential Pool'.

### **Talentmanagement in de praktijk**

*In de regio Midden-Brabant startte eind november 2011 het project 'Logistic Talent Incubator' (LTI). Dit project dient als proef om logistiek dienstverleners in staat te stellen om jong logistiek talent in deze regio te ontwikkelen en te behouden. Daarnaast wordt een model ontwikkeld waarmee bedrijven zelf LTI kunnen implementeren. De proef start met vier bedrijven en hun logistieke talenten (HBO+). De talenten werken aan innovatieve logistieke projecten binnen het bedrijf en krijgen ondersteuning vanuit het programma Logistic Talent Incubator. Om ook binnen het bedrijf het talentmanagement te verankeren worden interne bedrijfscoaches getraind. Zij leren enerzijds hoe ze het talent kunnen begeleiden en anderzijds hoe ze de Logistic Talent Incubator in het bedrijf kunnen implementeren.*

Bron: <http://www.logistiek.nl/supply-chain/personeelsbeleid/nid12577-midden-brabant-start-project-logistic-talent-incubator.html>

### **Uitzendorganisaties delen kennis en creëren flexibiliteit op afroep**

De eisen die gesteld worden aan uitvoerende logistieke functies worden hoger en de functies worden meer flexibel. Medewerkers moeten 'just-in-time' aanwezig zijn en weer vertrekken als de orders klaar zijn. Bij pieken in het werk kunnen uitzendbureaus snel passende capaciteit en de vereiste competenties bieden. Daarbij gaan ze verder dan het leveren van de nodige 'handjes' en helpen ze ook met logistieke professionals. Inleners van logistiek personeel kunnen gebruik maken van de logistieke medewerkerpools bij uitzendorganisaties. Bij grootschalige inleen bieden zij Inhouse Services: één intern loket dat de schommelingen in het werkaanbod uit handen neemt. De divisie Outsourcing kan desgewenst het complete logistieke proces overnemen, veelal met prestatieverplichting en tegen een vaste prijs per eenheid.

### **PostNL sluit HR-partnership met Randstad Inhouse Services**

Landelijk heeft PostNL raamcontracten met diverse uitzendbureaus. Ruim twee jaar geleden koos de vestiging van PostNL in Zwolle dedicated voor Randstad Inhouse Services. Daarvoor had de uitzendorganisatie al jarenlang 'handjes geleverd' aan het postbedrijf. De reden voor de intensieve samenwerking is de veranderende postmarkt. Het bedrijf wil de beste mensen behouden, want er blijft behoefte aan goede instroom en doorstroom van medewerkers.

Inzetten van flexwerk is meer dan een operationele activiteit of het reduceren van kosten. Het partnership zet in op: instroom, doorstroom en uitstroom op een manier die goed is voor zowel de medewerkers als voor het bedrijf. Ook flexwerkers zijn gebaat bij een bepaalde structuur in hun bestaan, bij een stukje vastigheid.

De doorstroom van mensen heeft vooral te maken met opleiden – soms voor specifieke deelprocessen, soms voor meerdere processen om breder inzetbaar te zijn. Een aantal medewerkers kan doorgroeien in het begeleiden van collega's. Randstad participeert in interne opleidingen gericht op lean produceren en neemt deel aan de informatiesessies over de reorganisatie.

Ook de rol in de uitstroom is cruciaal. Randstad heeft zicht op waar bij andere bedrijven in de regio vacatures zijn of binnenkort zullen ontstaan. Met dat doel creëerde PostNL een speciale projectorganisatie. Medewerkers komen na drie maanden in dienst van Randstad en van daaruit worden zij gedetacheerd bij andere bedrijven. Als het klikt, volgt er een nieuw dienstverband. Sommigen gaan aan de slag bij verschillende werkgevers en ontdekken zo – na een jarenlang dienstverband bij het postbedrijf – waar ze vervolgens naar toe zouden willen. Quick wins van dit partnership zijn het snel in kaart brengen welk type medewerker voor bepaalde taken geschikt is. Waar voorheen opgegeven werd hoeveel mensen er per shift nodig waren, kan nu veel gerichter gezocht worden naar benodigde kwaliteiten en productiviteit.

Bron: Randstad Nederland en Logistiek Magazine, Artikel 'Van inhuren van flexwerkers naar strategisch partnership', december 2011

## Opleiding voor intercedenten Randstad Nederland

Randstad Nederland heeft een speciaal opleidingsprogramma voor intercedenten en rayonmanagers die zaken doen met bedrijven in de Logistiek. Tijdens deze opleiding wordt veel aandacht besteed aan de Supply Chain. Waar zit mijn klant in de keten? Wie zit er voor en na hem in de keten? Welke invloeden zijn van toepassing op de werkzaamheden in de keten? Welke functies kom je tegen in de logistiek, wat doen deze medewerkers, welke verantwoordelijkheden hebben ze? Welke begrippen hanteert men in de logistieke wereld, welke trends en thema's zijn van toepassing? Na deze training is de intercedent in staat om de klant optimaal van dienst te zijn, heeft hij/zij kennis van de taal die gesproken wordt in de logistiek en is er veel begrip en kennis over de omstandigheden waarin een logistieke klant werkzaam is.

Verkorte versies van de opleidingen zoals door Randstad Nederland verzorgd, zijn wellicht ook geschikt voor de bewustwording van middelbare scholieren. Zo wordt op interactieve wijze een goed beeld verkregen van de volle breedte en diversiteit aan functies binnen de logistiek en wordt in een vroeg stadium bijgedragen aan het kanaliseren van de instroom naar de opleidingen en de sector.

## 3.3 Focus op juiste match onderwijs en bedrijfsleven

Onderwijsinstellingen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het behalen van de doelstellingen door het advies van de Topsector Logistiek goed te laten aansluiten op het Kennisakkoord Logistiek, door de onderwijskolom te versterken en door nieuwe kennis snel op te nemen in hun lesprogramma's.

### Deeltijdopleiding, ook voor niet-logistici

Het aanbod van opleidingen waaruit jongeren kunnen kiezen is groot. Voor scholen en andere opleidingsinstellingen is het een uitdaging om de juiste instroom voor de opleidingen te creëren. Om de instroom op de logistieke arbeidsmarkt te verruimen zet de Hogeschool van Amsterdam (HvA) met een deeltijdopleiding tijdens het werk de deuren open voor niet-logistici. Met Tempo Team zijn afspraken gemaakt om deze studenten te helpen aan een baan in de logistiek. Het mes snijdt aan twee kanten: de zogenaamde 'branchevreemden' kunnen helpen om de logistiek aan het denken te zetten en dragen bij aan innovatie.

De HvA dacht 'out-of-the-box', trok een projectmanager van buitenaf aan, liet een aantal voorwaarden voor de deeltijdopleiding vervallen met als resultaat dat mensen zonder logistieke ervaring

<sup>8</sup> [http://www.logistiek.nl/blogs/artikelen/id441-Voorbijlopen\\_jongeren\\_is\\_gemiste\\_innovatiekans.html](http://www.logistiek.nl/blogs/artikelen/id441-Voorbijlopen_jongeren_is_gemiste_innovatiekans.html)  
<http://www.logistiek.nl/nieuws/nid11930-hogeschool-niet-logistici-zorgen-voor-innovatie.html>

ook de opleiding kunnen volgen en via Tempo Team al tijdens hun studie aan een logistieke baan worden geholpen. Ook Kuehne + Nagel en FloraHolland hebben hun medewerking aan de opleiding toegezegd.<sup>8</sup>

Maar er is meer nodig. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en vergen aandacht van medewerkers en management. Vanuit de logistieke sector is behoefte aan meer kortdurende (bij)scholing voor afgestudeerden om te voorkomen dat het wiel steeds opnieuw uitgevonden moet worden. Diverse alumniverenigingen zouden hier samen met de opleidingen op in moeten spelen en korte trainingen kunnen organiseren met experts uit de eigen gelederen. Tevens een uitstekend middel om mensen te binden. Als opleiding, kennisinstituut en sector.

*Om een betere aansluiting tussen het hoger onderwijs en de behoeften vanuit het bedrijfsleven te realiseren, wil het kabinet inzetten op beurzen, traineeships en stages die door het bedrijfsleven worden gefinancierd. Ook voor hoger opgeleiden worden mogelijkheden voor 'werkend leren' gecreëerd, bijvoorbeeld in de vorm van master classes, waarin selecte, kleine groepen studenten korte periodes meelopen in de praktijk, waarbij ze een dag per week onderwijs krijgen. Bij de Technische Universiteit Eindhoven loopt sinds 2006 een programma waarbij bedrijven een masterstudent een beurs verschaffen, op voorwaarde dat ze daarna minimaal drie jaar bij dat bedrijf in dienst komen. Een bedrijf dat al jaren meedraait in dit programma is ASML. Jaarlijks heeft het 26 beurzen beschikbaar. Vanuit de universiteit wordt veel energie gestoken in intensieve begeleiding. Met name op het vlak van sociaal-communicatieve vaardigheden. Bron: Het Financieele Dagblad, Artikel 'Bedrijfsleven naarstig op zoek naar topstudenten', 11 november 2011*

### Versterken van de kennisinfrastructuur

De toenemende kennisintensiteit maakt dat de eisen op het vlak van kennis en kunde van logistici hoger worden. De vaardigheden variëren per functie. Zoals in het volgende hoofdstuk ook aan de orde zal komen, ontstaan verschillende soorten logistici met accenten op een operationele dan wel strategische insteek. Van het onderwijs vraagt dit een verdieping van bestaande disciplines (specialisering), maar ook de ontwikkeling van een nieuwe, multidisciplinaire aanpak. Binnen de logistieke sector is niet alleen beroepsonderwijs voorafgaand aan het werkzame leven een belangrijke pijler, maar juist ook het blijven bijscholen.

### Kennisakkoord Logistiek

De bij het Kennisakkoord Logistiek betrokken partijen<sup>9</sup> hebben recentelijk besloten tot een voortzetting ervan. Het motto is 'Meer halen uit de band tussen bedrijfsleven en hogescholen'.

<sup>9</sup> Betrokken partijen: Het Kennisakkoord Logistiek 2.0 bestaat momenteel uit de volgende partijen: Fontys Hogescholen, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, NHTV, Windesheim, het Landelijk Platform Logistieke opleidingen (LPL) en uit beroeps- en belangenorganisaties Jong Logistiek Nederland (JLN), Transport en Logistiek Nederland (TLN) en verladersonorganisatie EVO



Het Kennisakkoord Logistiek heeft onder andere ten doel: het verbeteren van de opleiding en doorontwikkeling van integrale logistici, het enthousiasmeren van jongeren voor het logistieke vakgebied en het meewerken aan een substantiële sprong voorwaarts in logistieke kennis. Het Kennisakkoord heeft tot nu toe enkele succesvolle producten opgeleverd zoals docentstages, Company College, Topcoaches voor Toptalent, de DigiScan en de Stichting Nederland is Logistiek.

De komende jaren wordt een aantal nieuwe projecten opgezet om op attractieve en soms ludieke wijze logistieke kennis en praktijk aan elkaar te verbinden. De hogescholen en bedrijven geven via de volgende activiteiten vorm aan hun missie en uitgangspunten:

- ▶ onderwijs: versterken van de band tussen het onderwijs en de beroepspraktijk;
- ▶ projecten: toegepast onderzoek en advies;
- ▶ jongeren enthousiasmeren voor het vak logistiek.

### Kennisbeleid

Daarnaast zal binnen het Kennisakkoord, ondersteund door Dinalog, worden gewerkt aan het opzetten van Kennis Distributie Centra (KDC). Een KDC ondersteunt het regionale bedrijfsleven bij kennis- en innovatievragen en kan een belangrijke rol vervullen in het verder verspreiden en toepassen van de resultaten van projecten richting het logistieke (mkb) bedrijfsleven. De werkwijze van KDC is tweeledig: bottom-up: oppakken van regionale vragen en initiatieven; top-down: laten landen van topkennis in het werkveld.

De KDC's kunnen een belangrijke impuls geven aan kenniscirculatie en ontwikkeling door interactie tussen (regionaal) onderwijs en bedrijfsleven. Bijvoorbeeld door het inzetten van Phd-studenten in het WO, HBO en MBO; docentstages bij andere onderwijsinstellingen of in het bedrijfsleven. Ook kan kennisuitwisseling tot stand komen door professionals uit het bedrijfsleven in het onderwijs in te zetten in de vorm van gastcolleges of een duobaan (werken in bedrijfsleven en onderwijs). Voorts moeten studenten anders ingezet worden voor stages en afstudeeropdrachten. De wens is om veel meer te kijken naar de relevantie van een opdracht voor beide partijen, en studenten voort te laten bouwen op onderzoek en kennis van voorgangers. Dus slim 'stapelen' van kennis.

Er vindt veel kennisontwikkeling plaats die lang niet altijd voldoende neerslaat bij de logistieke professionals en op de werkvloer. Kennis moet nog veel beter worden verspreid en toegankelijk gemaakt worden voor een breder publiek in de logistieke sector. Daarnaast is er ook blijvende kennis nodig over ontwikkelingen binnen de sector. Wanneer deze goed inzichtelijk worden gemaakt, kan de sector hier goed op anticiperen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kwantitatieve, maar ook kwalitatieve prognoses over de vraag naar en aanbod van human capital.

### Stichting Nederland is Logistiek

Stichting Nederland is Logistiek ging eind 2008 van start en eindigde formeel op 13 december 2011. Zeer bekend in de sector is het filmpje 'Logistiek is de kunst van het slim organiseren'. De boodschap: binnen een beperkte tijd een formidabele prestatie leveren - dat is de kunst van slim organiseren. Van logistiek dus. Belangrijke doelstelling van de campagne was vooral om jongeren in het middelbaar onderwijs te interesseren voor een studie logistiek.

*Volgens Peter van der Meij, voorzitter van de stichting, is die doelstelling bereikt: "De instroom per 1 september 2011 voor de HBO-opleiding Logistiek en Economie steeg landelijk met 100 extra aanmeldingen naar 1.850 studenten. De studie Logistiek en Techniek ging met hetzelfde aantal omhoog naar 450 HBO-ers, relatief gezien dus een nog veel grotere stap". Volgens Van der Meij zijn de behaalde resultaten interessant en wordt er gewerkt aan een doorstart met hulp van Dinalog.*

Bron: <http://www.logistiek.nl/carriere/carriere/nid12630-imagocampagne-logistiek-is-nog-niet-klaar.html>

*Rob Kwikkers, Lector SCM Fontys Hogeschool merkt op: "Een deel van onze studenten komt uit Duitsland. Zij volgen hun opleiding hier, maar nemen hun kennis vervolgens weer mee terug. We moeten het voor deze goed opgeleide mensen aantrekkelijk maken om de vraag die hier ontstaat in te vullen".*

### LifeLab

Verkeerde studie- en beroepskeuzen kosten de samenleving enorm veel geld. Het initiatief 'LifeLab' wil lerend en ondernemend Nederland met elkaar verbinden. Vakmensen uit de praktijk helpen jongeren bij de keuze voor de juiste studie of het geschikte beroep. Landelijke en regionale werkgevers presenteren zich op de website van LifeLab met hun aanbod. Ze laten filmpjes zien en brengen ambassadeurs van hun branches in stelling. Rolmodellen spelen een belangrijke rol. Daarnaast is er informatie over de organisatie, stageplaatsen en vacatures. Er zijn verschillende portals voor diverse organisatievormen. Scholen betalen een licentiebedrag per leerling per jaar en bedrijven betalen voor hun eigen portal.<sup>10</sup>

Imagocampagnes georganiseerd door de sector als geheel zijn belangrijk om het juiste beeld bij een groter publiek te creëren en daarmee bij te dragen aan de instroom. Naast het voortzetten van imagocampagnes moet de sector ook sterker gaan sturen op de instroom en het voorkomen van voortijdige uitstroom als gevolg van een verkeerde studiekeuze. Hier ligt een belangrijke rol om de juiste jongeren in het middelbaar onderwijs te interesseren voor een baan in de logistiek.

<sup>10</sup> Het Financieele Dagblad, Artikel 'LifeLab bundelt scholieren en bedrijven', 1 december 2011

hoofdstuk 4

**organisatie human resources  
in de bedrijfsvoering**



## 4.1 Inleiding

*“Employees are not our core business, but nevertheless they are the core of our business!”*

Een snel veranderende wereld vraagt om een groot adaptief vermogen van uw bedrijf; dit geldt voor bedrijfsprocessen (IT), en het blijvend inspelen op de logistieke behoeften van uw klant. Maar dit geldt zeker ook voor de wijze waarop u omgaat met uw belangrijkste asset: uw werknemers.

Er is echter niet één profiel voor de logistiek medewerker en niet één logistiek bedrijf. Maar, logistiek wordt wel steeds meer gezien als een kritische succesfactor in een gevarieerde en geavanceerde (werk)omgeving.

De lager opgeleide logisticus wordt steeds meer geconfronteerd met ICT-toepassingen en –sturing. Van boordcomputers, tot dynamische planning, voice picking en ‘augmented reality’. Dat maakt ook dat het direct feedback geven over de inzet van de medewerker en eventuele bijsturing sneller kan en moet.

De positie van de hoger opgeleide logisticus evolueert eveneens. Enerzijds komen operationele taken in het takenpakket, omdat deze vaker onder de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement gebracht worden. Anderzijds komt logistiek hoger in de hiërarchie en zal de logistiek manager zich concentreren op strategieontwikkeling, interne consultancy en het managen van relaties met logistieke opdrachtgevers en andere schakels in de keten. De logisticus zal steeds meer een multidisciplinaire manager van processen zijn, binnen en tussen ondernemingen, een teamspeler en strategisch denker, die veel weet van logistiek, internationalisering van de handel, en ook goed thuis is in informatietechnologie, financiën, marketing, human resource management en inkoop.

Een krappere arbeidsmarkt vergt nieuwe ideeën in relatie tot werving en selectie, bijvoorbeeld door het aanboren van andere instroommogelijkheden. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor het samenspel tussen logistiek en de HR-manager als het gaat om het bepalen en uitvoeren van de HR-strategie?

In dit hoofdstuk schetsen wij een beeld hoe u als ondernemer omgaat met HR-vraagstukken in de logistiek en welke instrumenten u heeft om nu en in de toekomst te zorgen dat u over het juiste personeelsbestand beschikt.

**Een serieuze plek van HRM in iedere organisatie is een vereiste voor een gezonde continuïteit van uw bedrijf.**

In dit hoofdstuk richten we ons met name op u als ondernemer.

*Jaco Gulmans: “Voor ons is vooral van belang hoe je naar de toekomst toe de drie krachten ‘markt’, ‘organisatie’ en ‘toekomst’ in balans houdt. Enerzijds gaat het om een zekere mate van flexibiliteit die je moet schep- pen als werkgever (met name tertiaire arbeidsvoorwaarden) en aan de andere kant zoek je juist ook naar die baanzekerheid (belangrijk vanuit de toekomstige schaarste). Hoe zorg je dat je een aantrekkelijke werkgever bent? En hoe creëer je efficiency gericht op de continuïteit van het be- drijf? HR heeft daarbij vooral een ondersteunende, adviserende rol”.*

## 4.2 Verschil tussen kleine en (middel) grote logistieke ondernemingen

Human Resource Management (HRM) is een managementfilosofie waarin de werknemers worden gezien als menselijk kapitaal waarvan optimaal gebruik moet worden gemaakt, onder meer door hen te betrekken bij besluitvormingsprocessen. Hoe beter HRM belegd is, hoe kleiner de afdeling HRM is. Dus een klein bedrijf kan ook zijn voordeel doen met een betere uitvoering van het Human Resource Management. Maar als de ondernemer er niets mee doet, dan heb je uiteindelijk niets.

Voor HRM in logistiek is het relevant onderscheid te maken tussen kleine en (middel)grote bedrijven. De manier waarop HRM vorm krijgt, is vaak afhankelijk van de persoon die het onderwerp in zijn of haar takenpakket heeft. In het algemeen geldt: hoe lager HR in de organisatie is ondergebracht, des te praktischer de uitwerking.

Voor *kleinere logistieke bedrijven* zien geen directe toegevoegde waarde in het aanstellen van een HRM-professional en hebben ook niet voldoende werk voor een (deeltijd) HR-manager. Vaak is het een onderdeel van het takenpakket van het lijnmanagement. Dat hoeft ook zeker geen probleem te zijn. Kleinere bedrijven hebben in het algemeen minder moeite met het binden en behouden van het personeel. Betrokkenheid van de directie, saamhorigheid en werksfeer blijken ook tot stand te kunnen komen zonder dat daar een herkenbaar HRM-beleid aan ten grondslag ligt. Juist omdat de directeur of het management vaker op de werkvloer te vinden is en belangstelling toont voor het privéleven van de medewerker. Het structureren van de HR-werkzaamheden (bijvoorbeeld het jaarlijkse functioneringsgesprek) is wel een aandachtspunt. Daarnaast hebben kleinere bedrijven over het algemeen ook meer moeite om medewerkers met ambities aan zich te binden, vanwege de geringe doorstroommogelijkheden. Daar ligt voor hen de uitdaging!

*(Middel)grote logistieke bedrijven* hebben meer behoefte aan HRM-expertise, omdat de afstand tot de medewerker groter is en zij eveneens het belang inzien van het welzijn en de betrokken-



heid van werknemers voor en bij het bedrijf. De medewerker op de werkvloer wenst zekerheid van inkomen, werk en geborgenheid.

Grotere bedrijven proberen dit op te vangen door een HRM-professional aan te stellen, die op managementniveau opereert en verantwoordelijk is voor HRM-beleid. Deze professional heeft bijna altijd een staffunctie en fungeert als sparringpartner voor directie en lijnmanagement. Afspraken, procedures en instrumenten op het vlak van personeelsmanagement zijn dan voor de hele organisatie bepaald en worden consequent ingezet. De grotere bedrijven kampen doorgaans meer met de doorstroom van mensen en daarmee het binden van personeel en het waarborgen van de continuïteit in het logistieke proces.

**Anton Stam, algemeen directeur E. van Wijk Logistics:** "Bij Van Wijk leeft het intrinsieke gevoel op de planning dat de wereld verandert en dat dat andere vaardigheden vergt. Dat besef werd het eerst omarmd door de jonge garde en is inmiddels breed aanvaard. We besteden veel aandacht aan training en opleiding, zowel individueel als in teamverband. De planners hebben in de afgelopen vijf jaar ook meer tools gekregen, waardoor zij beter inzicht hebben en dynamisch kunnen plannen op opbrengsten, beladingsgraad en efficiency".

Uit onderzoek in opdracht van Gezond Transport<sup>11</sup> komt naar voren dat:

- ▶ werkgevers in de sector transport en logistiek het opleiden van werknemers belangrijk vinden;
- ▶ bijna een derde van de werknemers vindt echter dat in het bedrijf waar zij werken de ontwikkeling van medewerkers niet wordt gestimuleerd. Bijna de helft van de werknemers in grote bedrijven (meer dan 51 werknemers) vindt dat opleiding en ontwikkeling van medewerkers wel wordt gestimuleerd;
- ▶ 70 procent van de werkgevers wel eens functioneringsgesprekken voeren met de vaste werknemers. In grote bedrijven worden deze gesprekken vaker gevoerd. 42 procent van de werkgevers geeft aan met werknemers te spreken over loopbaanmogelijkheden binnen het bedrijf;
- ▶ een kleiner aandeel (16 procent) praat met het personeel over de mogelijkheden van werken buiten het bedrijf. In grotere bedrijven worden vaker van dit soort gesprekken gevoerd.

Dit alles zou te maken kunnen hebben met het feit dat een grotere organisatie over het algemeen meer (financiële) ruimte en capaciteit heeft om een hogere organisatiegraad door te voeren, ook op het gebied van HRM.

Op basis van de gevoerde gesprekken en de bestudeerde literatuur gelden de volgende vijf uitgangspunten bij de inzet van HRM in logistiek:

- 1. HRM is noodzakelijk in ieder bedrijf.** De wijze waarop HRM georganiseerd wordt, is afhankelijk van de schaalgrootte van de onderneming;
- 2. HRM-instrumenten** (zoals loopbaanontwikkeling, management development, arbeidsvoorwaarden, personeelsplanning en –administratie, beoordelings- en functioneringsgesprek, outplacement, exitinterviews) moeten consistent ingezet worden. Voor het management kunnen andere personeelsinstrumenten gelden dan voor staffunctionarissen of magazijnmedewerkers. Alle maatregelen moeten passen binnen de bedrijfsstrategie en concrete invulling krijgen. Kwaliteit van personeel vertaalt zich naar bijvoorbeeld gewenst opleidingsniveau;
- 3. HRM gedijt in een stabiele omgeving.** Planningsprocessen bieden daarbij ondersteuning. In bedrijven waar de inzet van het personeel en de aard van de werkprocessen worden gedomineerd door continue grote fluctuaties in het werkaanbod, zonder dat daar een structurele koppeling plaatsvindt met een adequate personeelsplanning (bijvoorbeeld via Warehouse Management Systemen), ontstaat een onrustige en instabiele werksfeer;
- 4. HRM moet passen bij de omgeving van het bedrijf.** Een aantal factoren oefent invloed uit op het beleid en de keuze van de personeelsinstrumenten, zoals de lokale arbeidsmentaliteit, (sociaal) geografische omstandigheden, de arbeidsmarktsituatie of het (lokale) imago van het bedrijf als werkgever;
- 5. HRM-beleid moet betrekking hebben op zowel vast personeel als flex/uitzendkrachten.** Te vaak zien we dat er onderscheid gemaakt wordt en flexwerkers 'achtergesteld' worden op vaste krachten. Dit schept ongelijkheid en komt de arbeidsmoraal niet ten goede. Hierbij dient overigens wel goed op eventuele fiscale consequenties gelet te worden.

### Inrichting personeelsbestand

Onderzoek van Randstad Nederland geeft aan dat de gemiddelde flexgraad in de sector circa 30 procent is. De overige 70 procent wordt voor 20 procent ingevuld met tijdelijke contracten, de rest bestaat uit vaste dienstverbanden of contracten voor onbepaalde tijd.

Logistieke dienstverleners en expediteurs maken doorgaans meer gebruik van uitzendkrachten dan producenten en handelsbedrijven; die geven meer de voorkeur aan vaste contracten. De flexibiliteit in de sector transport en logistiek is structureel hoger dan gemiddeld in Nederland. Dit vergt extra sturing en borging van behoud en onderhoud van kennis.

<sup>11</sup> Gezond Transport, Trendrapport 2011 Research voor Beleid. Preventie, verzuim en duurzame inzetbaarheid in de sector transport en logistiek, 2011

Bedrijven die HRM structureel inzetten onderscheiden zich positief, omdat zij over het algemeen minder problemen hebben met het werven van personeel en personeel beter aan zich weten te binden. Ook zijn zij in staat om tijdig en proactief in te springen op ontwikkelingen en wensen van personeel (zoals opleiding, toekomst, etc.). Het arbeidsmarktprobleem is bij deze bedrijven minder nijpend dan bij de bedrijven die niet beleidsmatig, maar ad hoc met HRM omgaan. De aanname is dat een structurele aanpak de ontwikkeling van het betreffende bedrijf en zijn concurrentiepositie op de langere termijn positief zal beïnvloeden.

### 4.3 Hoe haal ik meer uit mijn medewerkers?

De Commissie Van Laarhoven en het Topteam Logistiek (zie hoofdstuk 2) hebben een stevige ambitie neergelegd. Die wordt niet gerealiseerd indien ondernemers die ambitie niet overnemen en doorvertalen naar hun medewerkers. Nederland moet uitblinken in de beste logistieke oplossingen. Dan komt die ketenregie vanzelf. De logistieke beslisser moet bij innovaties in planning en besturing dan wel centraal staan. Om tot een effectievere inzet van medewerkers te komen, bestaan er diverse manieren om ook de cultuur in de organisatie te veranderen. Die noodzaak tot veranderende cultuur geldt voor ieder bedrijf (staat dus los van bedrijfsgrootte) en is terug te voeren op de volgende gebieden:

- 1 Nieuwe vormen van leiderschap;
- 2 Van selecteren naar adoreren;
- 3 Lerend werken;
- 4 Intensiever communiceren en informeren;
- 5 Strategische personeelsplanning;
- 6 Goede inrichting van de organisatie.

Deze worden onderstaand toegelicht.

#### 1 Nieuwe vormen van leiderschap

Organisaties worden platter, de leidinggevende faciliteert werknemers en de arbeidsmarktcommunicatie verandert mee.

##### Kwaliteiten van leiders<sup>12</sup>

De steeds sneller veranderende omstandigheden stellen telkens weer hogere eisen aan de capaciteiten van leiders. Wat vandaag geldt, kan (zal) morgen anders zijn. Wat voor basiselementen zijn er nu nodig om als leider effectief en flexibel te kunnen zijn in deze nieuwe tijd?

Waar het om gaat is dat leiders de meeste impact hebben als zij de volgende condities voorop stellen:

- ▶ Richting geven;
- ▶ Ruimte geven;
- ▶ Resultaten boeken;
- ▶ Rekenschap afleggen.

Welke kerncompetenties worden dan belangrijk voor de leider?

- ▶ Vertrouwen geven (ruimte en rekenschap);
- ▶ Vertrouwen krijgen (ruimte en rekenschap);
- ▶ Zingeving (richting, resultaat);
- ▶ Authenticiteit (richting, resultaat, ruimte en rekenschap aan jezelf);
- ▶ Materiedeskundigheid (richting en resultaat).

De leider zal bij zichzelf moeten beginnen met het scheppen van de juiste condities voor zichzelf en deze condities vervolgens ook moeten creëren voor de organisatie.

#### Inspirerend leiderschap

Inspirerend leiderschap in de vorm van coaching en teamwork staan centraal. Medewerkers (en met name de aankomende generaties) willen werk dat ertoe doet en waarvan ze resultaat zien. Zinvol en uitdagend. Om de band tussen de medewerkers te verstevigen, dient u waar mogelijk, te streven naar het laten samenwerken van medewerkers in kleine teams. In een tijd van logistieke samenwerking is deze 'natuur' van samenwerken bijzonder waardevol. Elkaar stimuleren, van elkaar leren en eigen competenties verder ontwikkelen, zijn belangrijke aspecten. Medewerkers willen blijven leren in hun werk en zouden zich sneller moeten kunnen ontwikkelen dan hun collega's bij andere, concurrerende bedrijven. Die ontwikkeling kan gaan om vakinhoud of persoonlijke vaardigheden.

Een gevleugelde uitspraak die meer waar is dan menig leidinggevende denkt: "People join companies but leave managers!" Logistieke medewerkers verwachten een inspirerende visie, waar ze achter staan. Het management, met name de direct leidinggevende, blijkt uitermate bepalend voor de keuze van de medewerker om voor het bedrijf te willen blijven werken. Met andere woorden: ook leidinggevendenden moeten zich blijven ontwikkelen.

#### 2 Van selecteren naar adoreren

De medewerkers van vandaag én morgen willen waardering voor hun werk. Vooral de nieuwe generatie wil van zich doen spreken en de ruimte krijgen om zichzelf te zijn en zich te ontplooien.

*Walther Ploos van Amstel: "Het HRM-beleid moet van 'selecteren' naar 'adoreren' en het management van 'delegeren' naar 'inspireren'. De rol die alle managementlagen, van het topmanagement tot de teamleiders op de werkvloer, daarbij spelen maakt dit tot een verantwoordelijkheid die je niet enkel neer kan leggen bij de afdeling HRM of Personeelszaken. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid".*

<sup>12</sup> DeliveryMatch, Roland Slegers

## AMP Logistics – Van selecteren naar adoreren

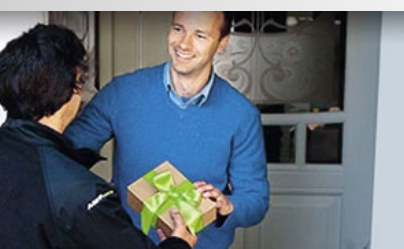
AMP Logistics uit Utrecht is een niche-speler binnen de logistieke wereld. Het bedrijf is gespecialiseerd in bezorging op afspraak. Consumenten kunnen de bezorging van producten binnen tijdsvensters van slechts twee uur zelf inplannen, ook voor bezorging 's avonds of op zaterdag. Behalve voor webwinkels werkt AMP ook voor banken en telecom-bedrijven. Voor de klanten van deze bedrijven wordt bij de bezorging veelal een contract afgehandeld. In de dienstverlening van AMP staan uitgangspunten als service en klantgerichtheid centraal.

De circa 100 chauffeurs worden door het management van de onderneming beschouwd als cruciaal voor het succes van de onderneming. In de woorden van algemeen directeur Marco van der Klij: "Onze chauffeurs zijn de sterspelers van het team. Vanuit de organisatie moeten wij alles in het werk stellen om hen te laten scoren bij de klant".

Dit komt op diverse manieren tot uitdrukking. Allereerst wordt veel aandacht besteed aan de ontvangstruimte voor chauffeurs en de plek waar chauffeurs worden opgeleid. Deze is huiselijk en sfeervol, een plek waar mensen graag zijn en zich thuis kunnen voelen. Om ervoor te zorgen dat chauffeurs een goed begrip hebben van de dienstverlening van AMP, kunnen zij een proefbezorging doen waarbij het totale proces van bezorgafpraak tot bezorging verloopt zoals bij reguliere orders. Ook ontvangen zij specifieke training in klantvriendelijk werken.

Centraal in de bedrijfsvoering staat de tevredenheid van klanten over de bezorging. Elke klant kan direct na de bezorging een korte online enquête invullen. Hierbij wordt ook specifiek gevraagd hoe de klant de chauffeur heeft ervaren. Op deze wijze wordt voor elke chauffeur een persoonlijke klanttevredenheidsscore gemeten. De feedback die klanten geven in de enquête wordt structureel met elke individuele chauffeur besproken. Om ervoor te zorgen dat niet alleen over incidenten wordt gesproken, wordt elk compliment dat via email, telefoon of online media over een bezorging binnenkomt, naar de chauffeurs teruggekoppeld.

Marco van der Klij: "Het klantproces is vandaag de dag goeddeels geautomatiseerd. Onze chauffeur is veelal het enige menselijke contact dat klanten in dat proces nog hebben en is daarmee zeer bepalend voor hoe klanten onze dienstverlening ervaren. Wij investeren daarom veel tijd in de begeleiding van chauffeurs en proberen ze veel positieve aandacht te geven – we beschouwen de chauffeur echt als één van onze belangrijkste succesfactoren".



**AMP**  
logistics

## 3 Lerend werken

Het bereiken van ketenvoordelen vereist dat de professionals andere, slimmere beslissingen nemen. En dat vraagt om andere vaardigheden. Nederland ketenregieland vraagt om managers die kampioen zijn in:

- ▶ Het inrichten van winstgevendende waardeketens, ondersteund met de beste denkbare logistiek;
- ▶ Business scenario planning: het continu denken in termen van 'wat als';
- ▶ Het opzetten van succesvolle allianties met klanten, leveranciers, logistiek dienstverleners en flexpartners;
- ▶ Het inzetten van ICT voor de planning en besturing van de logistieke keten;
- ▶ Het daadwerkelijk invoeren van innovaties in de logistieke keten.

Slim beslissen moet een 'kerncompetentie' van Nederland zijn om met succes die ketenregierol in te kunnen vullen. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers ook echt "betere" beslissingen nemen? De technologie is er... maar, nu nog moet er iets gebeuren in de hoofden van de logistieke beslissers. Ze moeten ook echt steeds beter gaan beslissen. Dat moeten ze leren. Geen periodiek persoonlijke ontwikkelingsplan of coachingsgesprek meer... maar direct, on the job.

*Om met Walther Ploos van Amstel te spreken,  
"train as you fight!"*

Moderne planningsconcepten en ICT bieden mogelijkheden voor 'real time' feedback en daarmee mogelijkheden voor leren. Hoe goed was de laatste beslissing, hoe goed is de beslissing die nu genomen gaat worden en hoe had deze nog beter kunnen zijn? De systemen kunnen het vertellen. De opkomst van werk/leertrajecten en leerling/gezel/meesterprincipes illustreren dat opleiden en werken steeds meer vermengen. 'Voordoelen' en 'nadoelen' zijn sleutelwoorden. De verwachting is dat die vermenging zich ook op de werkvloer steeds meer zal manifesteren, omdat de sturing van medewerkers zo veel doeltreffender wordt en de foutkansen tot rond nul gereduceerd worden. 'Augmented reality' is hier een voorbeeld van.

Augmented reality houdt zich bezig met het zo realistisch mogelijk toevoegen van computergemaakte beelden aan rechtstreekse, reële beelden. In plaats van informatie af te beelden op klassieke en geïsoleerde beeldschermen, worden de data geprojecteerd in het gezichtsveld van de gebruiker, meestal door middel van een op het hoofd bevestigde display. Het maakt het verschil tussen de reële wereld en de virtuele wereld steeds kleiner en zorgt tevens voor eenvoudigere en gebruikersvriendelijkere interfaces, ook voor complexere toepassingen. Het is een methode die ondersteunt bij complexe taken zoals assemblage, onderhoud en reparaties en de gebruiker instructies geeft over de te volgen stappen.



Duale leervormen kunnen bovendien helpen om vroege uitstroom van leerlingen te voorkomen en hen te ondersteunen om een goede plaats te verwerven op de arbeidsmarkt.

Zowel het intensiveren van het contact met het onderwijsveld, als het om- of bijscholen van huidige werknemers moet sterker door ondernemers opgepakt worden. De ondernemer moet zijn bedrijf anders 'verkoppen', waardoor het bedrijf aantrekkelijk en beter zichtbaar wordt voor bestaande én nieuwe medewerkers.

#### 4 Intensiever communiceren en informeren

Een intensieve communicatie en informatie met medewerkers zorgt voor een grotere betrokkenheid en een meer tevreden medewerker. Kwalitatief goede medewerkers zijn de basis voor succes, op alle niveaus. Uit de resultaten van een arbeidsmarktonderzoek van Randstad Nederland blijkt dat er op de logistieke arbeidsmarkt nog winst te behalen valt op het gebied van doorstroommogelijkheden en arbeidsvoorwaarden.

Geef aandacht aan differentiatie. Medewerkers in verschillende levensfasen hebben verschillende waarden. Begin 30 is dat carrière en ambitie, later gaat het meer om balans.

*Gert Zondag: "oudere medewerkers zijn juist ook goed inzetbaar als coach voor de jongere generatie; op deze wijze wordt door hen een andere, maar blijvend belangrijke bijdrage geleverd aan de organisatie".*

Formuleer beleid op gebruik van social media (tijdens werktijd en daarbuiten als het over werk gaat!). Veel jongeren zijn gewend om de hele dag online te zijn, hun vrienden te spreken via social media en naar muziek te luisteren of dingen die zij meemaken 'te posten'. Daarmee zijn zij bewust of onbewust mogelijk ook een directe spreekbuis naar de buitenwereld. Niet in iedere logistieke werkomgeving past dat één-op-één. Toch is het aan te raden om vooraf na te denken op welke wijze de medewerkers te faciliteren zijn en wat zij wel of niet over hun werkomgeving mogen melden.

Zorg dat goede medewerkers betrokken blijven. Medewerkers die zich serieus genomen en gewaardeerd voelen en daarom trots zijn op 'hun' bedrijf, blijven langer.

#### Koninklijke Rotra: een vooruitstrevende werkgever!

Het meer dan 100 jaar oude Nederlandse familiebedrijf Rotra heeft zich de afgelopen decennia ontwikkeld tot een vertrouwde en gerenommeerde One Stop Logistics Shop. Het familiebedrijf telt met haar vestigingen in Nederland en België 575 medewerkers.

#### Strategie: de toekomst

De medewerkers maken de dienstverlening en bepalen daarmee in grote mate de continuïteit en kwaliteit van de organisatie. Om die reden staat de medewerker centraal in de organisatie. Voor alle medewerkers biedt Rotra een cultuur van uitdaging, waardoor zij het beste uit zichzelf halen en daardoor optimaal bijdragen aan succes.

Motivatie, scholing en discipline staan garant voor de juiste invulling van de innovatieve rol die Rotra vervult om een zeer betrouwbare logistieke dienstverlener te zijn. Rotra stimuleert haar medewerkers zich continue te ontwikkelen qua kennis en vaardigheden.

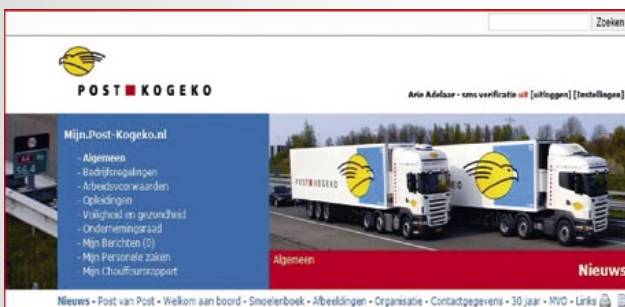
Rotra heeft haar eigen Rotra Academy ontwikkeld, een instituut waarbij medewerkers ondersteund door een uitgebreid leerdocument meer inzicht krijgen in Rotra, haar normen & waarden, de diverse vestigingen en afdelingen en de processen daarbinnen. De Rotra Academy bevat o.a. de volgende elementen:

- intensief introductieprogramma voor alle nieuwe medewerkers van alle vestigingen;
- gastsprekers tijdens managementbijeenkomsten en afdelingsoverleggen;
- Rotra beschikt over een zeer hoogwaardige ICT omgeving. De medewerkers worden continue getraind om het systeem door en door te kennen om zodoende de werkzaamheden maximaal te kunnen uitoefenen;
- interne en externe kennis- en ervaringsexperts doceren op basis van hun kennis en ervaring de medewerkers over diverse zaken (bijv. operationeel, juridisch, administratief) om zodoende het beste niveau te behalen. De beste docent, de beste opleiding, de beste medewerker!
- Wet- en regelgeving (convenant met Inspectie Verkeer & Waterstaat, AEO en Horizontaal toezicht);
- training on the job;
- cursussen en opleidingen.



## Informatie en communicatie essentieel voor betrokken medewerker

De informatiemaatschappij, het groeiend aantal onafhankelijke medewerkers, de individualisering van de arbeidsverhoudingen, de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de oplopende noodzaak tot het binden van (goede) medewerkers stelt hoge eisen aan de wijze waarop een bedrijf aan informatieverstrekking en –voorziening doet. Snelheid, openheid van zaken, gepersonaliseerde informatie en interactie worden door steeds meer medewerkers en vooral de medewerkers van de toekomst als wenselijk ervaren.



Post-Kogeko speelt hier onder andere op in door een nieuwe website Mijn.Post-Kogeko.nl, te ontwikkelen en in gebruik te nemen. Dit is een persoonlijke website speciaal voor medewerkers van Post-Kogeko. Mijn.Post-Kogeko.nl biedt onze medewerkers een schat aan informatie over ons bedrijf en allerlei zaken die met het werk te maken hebben. Met een eigen inlognaam en wachtwoord kan iedere medewerker van Post-Kogeko de website raadplegen. Hij vindt daar onder meer informatie over opleidingen, zoals de Post-Kogeko Academy (e-learning programma), arbeidsvoorwaarden, functioneringsgesprekken en de procedures over veilig en gezond werken. Informatie over de salarisbetaling, de collectieve ziektekostenverzekering of het via een persoonlijk chauffeursrapport kunnen zien hoe zijn persoonlijke rijgedrag zich ontwikkelt, is mogelijk.

De medewerker heeft ook een eigen afgeschermd deel op de site. Hier vind hij zijn persoonlijke gegevens, zoals zijn loonstrook, zijn arbeidscontract en afspraken over bijvoorbeeld opleiding of arbo-zaken. Deze privé-gegevens zijn extra beveiligd. De medewerker komt pas bij deze gegevens na het invoeren van een SMS-code die naar zijn mobiel wordt gestuurd.

“Wij denken met Mijn.Post-Kogeko.nl een tool te hebben waarmee we snel, volledig en accuraat aan informatieverstrekking kunnen doen. Tevens is het onze intentie om Mijn.Post-Kogeko.nl in toekomst nog interactiever te maken”, aldus Raymond de Winter, Manager P&O, Post-Kogeko.

## 5 Strategische personeelsplanning<sup>13</sup>

Voor ondernemingen is het noodzakelijk om te investeren in efficiency, effectiviteit, flexibiliteit en werkomgeving. Dat vraagt om een herbezinning op de kernbezetting, de mate van flexibilisering en op de inzet van het HR-beleid. Pas dan ontstaat de mogelijkheid de kernbezetting optimaal af te stemmen op schommelingen in de vraag en op de bedrijfsdoelstellingen.

Het HRM-beleid moet gericht zijn op het leveren van een bijdrage aan de realisatie van de (lange termijn) doelstellingen van de organisatie. Strategische personeelsplanning is cruciaal om het personeelsbestand zowel qua capaciteit als competenties goed te kunnen inrichten, nu en in de toekomst! Strategische personeelsplanning wordt een succes als de organisatie:

- ▶ visie toont en durft te kiezen;
- ▶ een heldere koers heeft;
- ▶ een instrumentele benadering vermijdt;
- ▶ goed communiceert;
- ▶ investeert in de dialoog tussen medewerker en leidinggevende;
- ▶ synergie heeft tussen de lijn/control en HR.

Een strategische personeelsplanning brengt in kaart waar de organisatie nu en over een aantal jaren staat, uitgaande van meerdere scenario's, wat dat betekent voor de toekomstige personeelsbehoefte – kwantitatief en kwalitatief – en hoe het staat met de huidige bezetting – kwantitatief en kwalitatief. Randstad heeft hiervoor het 3R-model ontwikkeld, zie figuur 4.2.

**Figuur 4.2 Het 3R-model Strategische Personeelsplanning**



Bron: Randstad Nederland

Door vervolgens de gewenste situatie, nu en in de toekomst, af te zetten tegen de huidige bezetting, ontstaat een overzicht waarmee de organisatie concreet aan de slag kan. Een toekomstgericht HR-beleid maakt een strategisch onderscheid tussen (toe-

<sup>13</sup> Randstad Nederland Werkpocket 2012, Hoofdstuk 2 Personeelsplanning

komstige) functies op basis van hun belang voor de organisatie-doelstellingen. Als blijkt dat de huidige personeelsbezetting afwijkt van de behoeften aan functies en competenties in de toekomst, dan vraagt dat om interventies op het gebied van in-, door- en uitstroom. De leiding van de organisatie, het lijnmanagement en HRM hebben hier belangrijke taken te vervullen.

Strategische personeelsplanning is een continu proces dat steeds afstemming behoeft en dus flexibel moet zijn. Permanente monitoring en systematische evaluatie zijn daarnaast nodig om te bepalen of de genomen maatregelen het gewenste effect hebben gehad en of er moet worden bijgestuurd. Strategisch personeelsmanagement vraagt onder andere om performance management, loopbaanbeleid, management development en aandacht te hebben voor de 'work/life balance' van medewerkers.

### Talentmanagement als belangrijk onderdeel van strategische personeelsplanning

Talentmanagement betekent voor HRM:

- ▶ Weet welk talent u in huis hebt, zorg dat u de competenties in beeld hebt;
- ▶ Schep een werkomgeving die optimaal geschikt is voor samenwerking: waarin alle medewerkers (fulltime, parttime, vast of flexibel) gemotiveerd worden door meer verantwoordelijkheid en carrièremogelijkheden te bieden en jezelf blijven ontwikkelen vanzelfsprekend is;
- ▶ Check regelmatig of het werk nog passend is. Mensen ontwikkelen zich in hun werk, maar krijgen in andere levensfasen ook andere interesses. Begeleid medewerkers waar de match terugloopt op verantwoorde manier desnoods naar een nieuwe baan buiten het eigen bedrijf;
- ▶ Zorg dat de medewerker de juiste middelen en ondersteuning heeft om zijn werk goed uit te voeren;
- ▶ Ontwikkel managers van de toekomst, de traditionele manier van leidinggeven werkt straks niet meer, 'learning on the job' is niet voldoende. Verandermanagement en people management worden steeds belangrijker;
- ▶ Zoek nieuw talent ook juist buiten de branche en de bestaande opleidingen, (voorbeelden zijn toerisme, serious gaming);
- ▶ Let bij werving ook op een dienstverlenende, commerciële en leergierige mentaliteit, naast vaardigheid en opleiding;
- ▶ Last but not least: houd oog voor het 'zittende' maar wellicht nog 'verborgen' talent.

Strategische personeelsplanning betreft niet een eenmalige actie, maar is een verankerde werkwijze met als resultaat een organisatie die slagvaardig en flexibel is. Strategische personeelsplanning brengt in kaart waar de organisatie nu staat en over een aantal jaren heen moet, uitgaande van meerdere scenario's. Vervolgens wordt geanalyseerd wat dat betekent voor de personeelsbehoefte, zowel kwalitatief als kwantitatief.

**Blijvend kunnen beschikken over de benodigde arbeid en kennis wordt een dominante factor in de strategie van elk bedrijf.**

De neiging bestaat al snel om het heel erg bij de arbeidsrelatie te zoeken, hetgeen voor de hand ligt, maar u kunt ook veel meer aan de ogenschijnlijk harde kant van uw organisatie gaan zitten. Door de structuur van de organisatie aan te passen, de strategie aan te passen of door de bedrijfsvoering aan te passen.

**Gevolg: strategische personeelsplanning wordt of is onontkoombaar om snel te kunnen reageren op veranderingen in de markt. Alleen dan kunt u bij een economische verandering ook snel op de veranderende personeelssituatie inspelen door bijvoorbeeld uw flexibele schil te laten groeien of krimpen. Voorts helpt het u bij de inrichting van uw teamsamenstelling, die als gevolg van nieuwe instroom een meer diverse mix aan generaties krijgt. Strategische personeelsplanning is een aangelegenheid van het managementteam en kan niet worden uitbesteed aan HR.**

### 6 Goede inrichting van de organisatie

De meeste grote bedrijven en instellingen hebben een centrale afdeling logistiek, waar alle beslissingen bij elkaar komen. Ooit was dat een goede gedachte. Maar met de huidige 'slimme' informatiesystemen kun je mensen op het laagste niveau in de organisatie de beslissingen laten nemen over de enkele uitzonderingen die zich daar nog voordoen. Dat gaat veel handiger met decentrale systemen waar de informatie gewoon op jouw mobieltje zit of, nog mooier, in een RFID-tag die aan het product zit.

### Scheiden van operationele en tactische planning is een stap voorwaarts

Goede instrumenten zijn belangrijk, maar er is meer nodig. Goede mensen zijn minstens net zo belangrijk, al is het alleen maar omdat niet alle vraagstukken aan een tool kunnen worden overgelaten.

*Walther Ploos van Amstel: "Vooral op tactisch niveau ontbreekt vaak de kennis". Een tip van Ploos van Amstel in de vorm van een voorbeeld over de organisatie van het team voorraadbeheerders: "Ze hebben vaak van alles op hun bordje liggen, maar zijn in de praktijk vooral bezig met brandjes blussen. Aan vraagstukken op tactisch niveau komen ze daardoor niet meer toe. Leg daarom in de organisatie een knip tussen operationele en tactische planning. De tactische planner kan zich bezighouden met rekenen, simuleren en optimale ordergroottes bepalen, terwijl de operationele planners alle dagelijkse 'ellende' prima kunnen opknappen".*

Eigenlijk gaat het om het in balans brengen van verkopen aan klanten en bestellingen bij leveranciers. Dat gaat gepaard met allerlei beslissingen op verschillende niveaus. Op strategisch niveau gaat het om de keuze van leveranciers en van voorraadlocaties en op tactisch niveau om de vraag welk artikel waar op voorraad komt. Voorts is het consequent toepassen van de 'plan-do-check-



act-cyclus' cruciaal. 'Plan' en 'do' gebeurt doorgaans wel, maar 'check' en 'act' lang niet altijd.

### **Controleer regelmatig de parameters van systemen**

Juist nu systemen steeds slimmer en geavanceerder worden, dient ook het kennisniveau van de mensen mee te groeien. Hoe intelligenter het systeem, hoe meer inspanningen gebruikers moeten verrichten om eruit te halen wat erin zit. De prestaties van systemen worden steeds afhankelijker van die instellingen. Dat betekent dat bedrijven regelmatig moeten checken of parameters als bestelkosten, economische ordergrootte en levertijden correct zijn ingesteld. Als de instellingen eenmaal goed staan, is soms moed vereist om op de uitkomsten van het systeem te vertrouwen en eraan over te geven door ernaar te handelen.

### **Op tijd je personeelsbestand goed organiseren, duidelijk maken waar je mee bezig bent**

E. van Wijk Logistics is een internationaal logistiek dienstverlener en onderdeel van een truck- en transportgroep met buitenlandse vestigingen in Roemenië en Oekraïne. In Giessen werken 210 FTE's (150 chauffeurs, 20 man magazijnpersoneel, 5 man in de garage/wasstraat en 35 man voor de planning en het back office). Het personeelsbestand bestaat voornamelijk uit vast personeel, een klein deel werkt op contractbasis. Nieuwe krachten beginnen met een halfjaarcontract, wanneer dit tot wederzijdse tevredenheid gaat, kan er enkele keren verlengd worden met een jaarcontract. Pas na afloop van deze periode vindt omzetting naar onbepaalde tijd plaats.

### **P&O assistentie met gerichte opleiding**

P&O maakt deel uit van de portefeuille van de operationeel directeur, bijgestaan door een assistente (HBO P&O). Zij werkt full time en is circa 20 procent van haar tijd bezig met algemene ondersteuning van de directie en 80 procent met HR-aangelegenheden. Hieronder vallen ziekteverzuimbegeleiding, verlofregistratie, werving en selectie, arbeidsmarktproblematiek, training en opleiding, projecten, organiseren personeelsfeest, bedrijfskleding. Indien nodig kan in specifieke, meer complexe vraagstukken (zoals ziekte of begeleiding uitstroom) de hulp ingeroepen worden van een extern adviseur. Iemand met een P&O achtergrond heeft kennis van zaken op juridisch gebied, wet- en regelgeving, CAO en contractvormen.

### **Weinig wisseling personeelsbestand – wat brengt de toekomst?**

In de periode voor de crisis moest je soms je personeel bij elkaar schrappen. In 2006-2007 en ook begin 2008 een instroom van 30-40 man per jaar (met name chauffeurs), nu beperkt zich dat tot 5-10 man. Anton Stam: "Nu, met de huidige signalen over aanstaande tekorten en economische onzekerheid ben je op zijn minst een gewaarschuwd man. Welk personeelsbestand heb ik, welke flexibiliteit heb ik nodig en wie staan er op de

Check de inrichting van uw logistieke organisatie regelmatig en stel bij waar nodig. Maak onderscheid tussen werk op operationeel, tactisch en strategisch niveau en leg beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie door mensen de juiste tools te geven. Vertrouw op de uitkomsten van uw systeem. Die zijn tegenwoordig wellicht beter dan de beslissingen die uw medewerkers zelf kunnen nemen in complexe omgevingen. Het kennisniveau van uw mensen over de systemen vormt echter wel de basis.

lat om de komende 5 jaar uit te stromen?, dat zijn de vragen voor 2012. Goede chauffeurs zijn nu relatief makkelijk te vinden, problemen doen zich vooral voor bij het werven van gekwalificeerd backoffice personeel, planners, verkoop en technisch geschoold personeel. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door het imago van de logistieke sector."

### **Familiebedrijf met hoge betrokkenheid en motivatie, wel onderdeel individualistische wereld**

De aansturing is zakelijker geworden. Je moet duidelijk aangeven waar je als bedrijf naartoe wilt, wat je van je medewerkers verwacht, en vervolgens moet je dat proces ook strak bewaken. Wanneer er van de koers afgeweken wordt, moet je je niet teveel laten afleiden door het feit dat je een familiebedrijf bent. Ook moet je onderscheid maken in aansturing. Transparantie is tot op zekere hoogte belangrijk, maar wil niet altijd zeggen dat de boodschap ook overkomt. Mensen gaan uit van wat ze zelf zien en verbinden daar hun eigen conclusies aan.

### **Platte organisatie - intern ontwikkelen medewerkers zich in de breedte**

Een belangrijk deel van de personeelsopleidingen is vakinhoudelijk gericht, zoals salestrainingen, warehousetraining voor loodsbazen, cursus planning, nascholing chauffeurs, Code 95, ADR, heftruck en reachtruckcursussen. Daarnaast is ook budget beschikbaar voor meer individuele of andersoortige trainingen en opleidingen. Diverse trainingen worden op de job gegeven en als het gaat om nieuwe automatisering worden vaak voortrekkers opgeleid die volgens het train-the-trainer principe de kennis overdragen aan collega's. Met name de jongere medewerkers worden sterk gestuurd op de eigen ontwikkeling. Er is beperkte mogelijkheid om intern te groeien in de hiërarchie. Wel zijn er diverse mogelijkheden om jezelf te verbreden door middel van job roulatie.



## 4.4 Hoe haal ik meer uit mijn regio?

Bedrijven zijn bij het werven en laten doorstromen van medewerkers in belangrijke mate afhankelijk van hun directe omgeving. De samenhang met bedrijven van het zelfde businesspark of met opleidingsinstituten in de buurt is veel groter dan menig ondernemer realiseert. De regio moet ook veel nadrukkelijker betrokken worden bij de eigen bedrijfsvoering. Dit kan op de volgende manieren:

- 1 Employer branding;
- 2 Contacten aanhalen met opleidingsinstituten;
- 3 Andere wervingskanalen.

### 1 Employer branding

Het is belangrijk uw onderneming te 'branden' als merk. Jongeren willen graag weten of het leuk is om ergens te werken, of ze zich er kunnen ontwikkelen en of de onderneming integer is. Willen we toekomstige generaties voor een leuke baan in de logistiek interesseren, dan zullen we onszelf ook in 'de wereld van de jeugd' moeten verdiepen. Dat kan onder andere door ons open te stellen voor jongeren en hun toenemende interesse in social media als Twitter en Facebook. Dit vergt deels een andere aanpak, de vraag is of uzelf en uw onderneming daar al klaar voor zijn.

Sollicitanten zijn doorgaans veel meer geïnteresseerd in hoe Océ met medewerkers omgaat en welke kansen Océ biedt dan in de laatste innovaties. De keuze voor een werkgever blijkt slechts voor 20 procent op ratio gebaseerd te zijn, voor 80 procent op gevoel. Mensen stellen zichzelf de vraag: "Is dit het type bedrijf waarbij, en het type mensen bij wie, ik wil horen?"

Bron: [http://www3.oce.com/jobs/news/20091218\\_bestewerkgever.html](http://www3.oce.com/jobs/news/20091218_bestewerkgever.html) en [www.topemployers.nl](http://www.topemployers.nl), 2011

### Arbeidsmotivatoren variëren naar opleidingsniveau<sup>14</sup>

Arbeidsmotivatoren zijn factoren die een baan tot een aantrekkelijke baan maken. Dit zijn niet alleen 'harde' factoren als salaris maar ook 'zachte' factoren als werksfeer. Het is belangrijk dat u op de hoogte bent van de verschillen die er bestaan tussen VMBO-, MBO- en HBO-ers op het gebied van arbeidsmotivatoren. Randstad Nederland doet jaarlijks onderzoek naar het imago van werkgevers en de aspecten die een rol spelen in de keuze voor het werk. Hierbij blijken (met name in Nederland) de 'zachte' componenten bepalend te zijn bij de keuze voor werk. Bij verschillende doelgroepen zijn wel verschillen te zien, maar nooit staat het salaris op nummer één. Wel is het zo dat het belang van deze factor fluctueert onder invloed van het economisch klimaat. De 'zachte' componenten vertonen veel stabielere gedrag.

In tabel 4.1 is de top-5 van belangrijkste arbeidsmotivatoren, arbeidsvoorwaarden en arbeidsdoelen weergegeven.

**Tabel 4.1** Belangrijkste arbeidsmotivatoren, -voorwaarden en doelen

Arbeidsmotivatoren	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsdoelen
1. Salaris	1. Salaris	1. Plezier in het werk
2. Vast contract	2. Pensioenregeling	2. Balans werk-privé
3. Werksfeer	3. Reiskostenvergoeding	3. Financiële onafhankelijkheid
4. Inhoud van het werk	4. Opleiding	4. Levenslang bij bedrijf
5. Uitdaging van het werk	5. 13e maand	5. Lokaal werken

Bron: Beroepen en Arbeidsmarkt Survey Randstad Nederland, bewerking NEA

Bij VMBO-ers staat inhoud van het werk niet in de top 5 motivatoren. Een acceptabele werkdruk wordt door deze groep heel erg belangrijk gevonden. Bij MBO-ers staat uitdaging van het werk niet in de top 5. Zij benadrukken het hebben van goede secundaire arbeidsvoorwaarden. HBO-ers vinden flexibele werktijden belangrijk. Werksfeer komt bij deze groep niet in de top 5 terug.

Bij VMBO-ers en MBO-ers staat opleiding niet in de top 5 arbeidsvoorwaarden. Zij vinden onregelmatigheidstoelage belangrijker. HBO-ers benadrukken de mogelijkheden om een opleiding te kunnen volgen, evenals flexibele werktijden.

Voor HBO-ers is een belangrijk doel om veel te kunnen leren in hun baan. Het aspect 'lokaal werken' vinden zij minder belangrijk.

*Jaco Gulmans: "Nu is de trend sterk om individuen meer ruimte/vrijheid te geven en individuele afspraken mee te maken. Termen als 'Het nieuwe werken', 'levensfasebewust' en 'Generatie Y' vind ik storend. Daar gaat het namelijk helemaal niet om. Thuis werken past helemaal niet bij CB, dat is echt maar voor enkele functies weggelegd. Het is dus ook helemaal geen strategisch thema bij ons. Misschien hebben we de focus ook wel helemaal verkeerd. De huidige 30-ers vormen misschien wel de grootste risicogroep. Kijk maar onder werkende vrouwen tussen de 30-40 jaar. Daar zitten opvallend veel vrouwen die overspannen zijn door de grote hoeveelheid taken en verplichtingen en het delen van vele verantwoordelijkheden, zowel zakelijk als privé. Daarom is bijvoorbeeld het individueel roosteren juist wel belangrijk voor ons. Daar moet je goed gevoel hebben voor de meest belangrijke individuele wensen. Als mensen op speciale tijden willen werken, dan moet je daar ook een soort marktwerking op loslaten. Mogelijk dat je in de toekomst alleen voor momenten dat er echt bijna geen mensen te krijgen zijn, dan nog toeslagen zou moeten betalen (soort Albert.nl idee: piekmomenten duurder maken dan bezorging in de daluren)".*

<sup>14</sup> Beroepen en Arbeidsmarkt Survey Randstad Nederland

Bedrijven zullen zich moeten realiseren dat zij zich positief moeten onderscheiden, om de juiste medewerker aan zich te binden. Het is belangrijk dat u als ondernemer nu al nadenkt over oplossingen die uw bedrijf kan inzetten om straks een eventueel arbeidstekort te voorkomen. Vraag aan medewerkers die u zou willen werven hoe zij tegen uw bedrijf aankijken. Zo kunt u testen of het idee dat uzelf van het imago van uw bedrijf heeft, klopt met het beeld dat de mensen van u hebben.

### Rolmodellen en open dagen

Een goed imago als werkgever is winst op alle fronten: minder verloop, prettig werkklimaat, sterke motivatie, trotse medewerkers en grotere aantrekkingskracht op nieuw personeel. En dat betaalt zich terug in meer dan euro's alleen. Als ondernemer kunt u hierin veel betekenen, bijvoorbeeld door rolmodellen in beeld te brengen, in wie jongeren zichzelf herkennen en waar ze zich aan kunnen optrekken. Die vertellen een helder verhaal tijdens een open dag of op een middelbare school en schetsen een (onverwacht) beeld waarom logistiek een mooi vak is. Een opmerkelijke uitkomst van de Logistics Labour Survey 2011 is dat werkgevers erkennen dat ze relatief weinig belang hechten aan het organiseren van een open dag van de logistiek voor de omgeving of voor specifieke doelgroepen zoals middelbare scholen.

### Continue werken aan naamsbekendheid

*In de jaren voor de crisis had de Broekman Group permanent ongeveer 40 vacatures uitstaan. Om hier verandering in te krijgen is het bedrijf actief aan de slag gegaan met de naamsbekendheid. Via een slimme campagne die bestaat uit de website [www.broekmantalent.nl](http://www.broekmantalent.nl) waar naar verwezen wordt. Vanuit andere initiatieven, zoals reclameborden langs de weg; flyers op open dagen van het STC; rondleidingen op de terminals voor studenten, probeert Broekman het bedrijf onder de aandacht te krijgen. Dit is nog steeds een groot succes. "Hoewel de vacaturedruk tijdens de crisis iets is afgenomen realiseren wij ons dat, met de vergrijzing en de extra werkgelegenheid in de haven als gevolg van Maasvlakte II, het belang van voldoende instroom steeds belangrijker wordt voor ons bedrijf", aldus Marlous de Ruiter, HRM manager Broekman Group.*

Initiatieven als LifeLab verdienen navolging in logistiek. Het bedrijfsleven zelf kan hier veel in sturen. Een aansprekende campagne, waarbij een site gekoppeld wordt aan een filmpje dat via Hyves en Facebook verspreid wordt. En dat in combinatie met events waarbij jongeren op excursie komen en een opdracht moeten uitvoeren. Tevens zouden bedrijven meer zelf kunnen doen door een open dag te organiseren voor de omgeving of voor specifieke doelgroepen zoals middelbare scholen.

## 2 Contacten aanhalen met lokale opleidingsinstituten

Bedrijven in de logistiek willen vooral zelf nauwere contacten onderhouden met de logistieke opleidingen (66 procent). 95 procent geeft als oplossing voor de vergrijzing aan om nieuw personeel zelf te willen opleiden. 60 procent ziet mogelijkheden door het huidige personeel om- of bij te scholen.<sup>15</sup>

Ook uit de gesprekken die in het kader van dit onderzoek gevoerd zijn, kwam naar voren dat bedrijven actief in de logistiek zich meer direct willen bezighouden met de logistieke opleidingen. Op deze wijze wordt de theorie aan de praktijk verbonden wat resulteert in een betere match tussen uw bedrijf en uw (toekomstige) werknemer.

In Rotterdam heeft het bedrijfsleven het initiatief genomen om de financiering van het boekengeld voor studenten voor haar rekening te nemen. Over een dergelijk initiatief wordt gesproken in de regio, waardoor studenten andermaal in aanraking komen met de opleidingsmogelijkheden in de logistiek. Bij twijfel kan het financiële voordeel net even het duwtje in de rug zijn om toch voor logistiek te kiezen.

<sup>15</sup> Tempo Team, Logistics Labour Survey 2011



### 3 Andere wervingskanalen

#### Uitzendbureau

Het uitzendbureau is een van de wervingskanalen die ingezet worden bij het werven van personeel. Uitzendorganisaties bieden bij uitstek ondersteuning bij de flexibele invulling van de vraag naar logistieke arbeidskrachten. Ook het persoonlijke netwerk van management en collega's en de interne vacaturebank zijn belangrijk. Ondanks het feit dat overheidsinstanties en UWV zich sterk inspanssen, worden zij gezien als instanties die relatief weinig bijdragen aan de werving van geschikte krachten.<sup>16</sup> Dit hangt mede samen met het feit dat deze instanties zich vooral richten op het bemiddelen van mensen die via de 'standaardkanalen' niet direct in beeld komen. Op deze initiatieven wordt momenteel verder bezuinigd.

#### Social media

Uit de gesprekken in het kader van dit onderzoek kwam naar voren dat juist werving via persoonlijke netwerken en social media als LinkedIn en Facebook naar de toekomst toe steeds belangrijker worden. Met name als het gaat om het aantrekken van jongeren. Een traditionele advertentiecampaagne zal minder effect gaan scoren dan een netwerkbenadering via social media. Ook zullen selectieprocedures korter worden dan we tot nu toe gewend zijn. Een attentiepunt is dat deze wervingskanalen universeel zijn en dus ook hun kracht voor andere sectoren hebben.

#### Digitale werving via 'Webshark'

*Océ Nederland (marketing, verkoop en support van Océ-producten en -diensten in Nederland) heeft een talentscout – webshark – die 24/7 op internet naar talent zoekt. Hij speurt op Facebook, LinkedIn en carrièresites naar geschikte kandidaten en benadert ze. Océ-Nederland belooft daarnaast medewerkers die goede krachten binnenbrengen. Met 'Tell a friend'-acties werft het bedrijf medewerkers in het netwerk van de medewerkers.*

*Een webshark is iemand met heel veel ervaring in social media. Hij speurt forums, sites en communicatiekanalen af om zo talenten te ontdekken die interessant kunnen zijn voor zijn opdrachtgever, een bedrijf of organisatie dat op zoek is naar nieuw talent. Heeft de webshark iemand gevonden, dan wordt deze benaderd en bij interesse in contact gebracht met een recruiter.*

Bron: Top Employers Nederland 2011

#### Zij-instroom: vanuit hotel business naar customer service

Om als logistiek bedrijf koploper in de sector te zijn, moeten kwaliteit en service geboden worden en zijn innoverend vermogen en een brede blik op het aantrekken van nieuw talent noodzakelijk. Dit talent is niet uitsluitend en alleen te vinden op de in de sector bekende opleidingen, maar juist ook daarbuiten. Te denken valt aan mensen met een opleiding uit een andere dienstverlenende sector zoals vrijetijdsmanagement en toerisme. Zij spreken vaak diverse talen en zijn bijvoorbeeld geschikt voor de customer service. Dit geldt overigens ook voor 'native speakers', zij kennen ook de cultuur en kunnen daardoor beter inspelen op specifieke klantwensen en -tevredenheid.

*Ward Bruininks, Manager Personeel & Organisatie, Mooy Logistics: "Om onze voornamelijk buitenlandse klanten goed te kunnen bedienen, kan het helpen om een aantal functies met klantcontacten te voorzien van een internationale bezetting. Door een betere kennis van taal en cultuur neemt de klantgerichtheid toe en kunnen oplossingen nog beter op de klant worden afgestemd. Tevens draagt deze vorm van internationalisering verder bij aan het algehele kennisniveau binnen onze organisatie".*

Zoek nieuw personeel buiten de gebaande paden. Naar de toekomst toe zult u als ondernemer bereid moeten zijn om ook buiten de eigen sector op zoek te gaan naar geschikt personeel. De 'juiste persoon op de juiste functie' en leiderschap bepalen voor een belangrijk deel het succes van de onderneming. Denk aan ICT-ers om bij te blijven met social media en nieuwe vormen van trainen en opleiden (serious gaming). Maar denk ook aan mensen met een lichtverstandelijke- of lichamelijke handicap, herintreders, 45-plussers. Juist omdat zij wat moeilijker aan het werk komen, zijn zij een bron van erg gemotiveerde medewerkers.

## Samsung Electronics Europe Logistics: logistiek voor hoger opgeleiden

Samsung Electronics Europe Logistics (300 medewerkers, 14 landen) is in Europa nog een relatief jong bedrijf. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 35 jaar. Samsung heeft 4 Europese DC's: Tilburg (50k m2 IT producten), Breda (22k m2 spare parts), Poznan (25k m2 witgoed producten) en Gan, Slowakije (90k m2 televisie/mobiele telefonie producten). In Tilburg en Breda zijn respectievelijk 18 en 32 medewerkers werkzaam. Naast de Europese DC's heeft Samsung nog 25 lokale DC's verspreid over Europa. Het logistieke hoofdkantoor, waar zo'n 75 medewerkers werkzaam zijn, is gevestigd in Delft.

De recente en huidige groei is mogelijk door de toewijding van het personeel: hun talent, creativiteit en passie liggen aan de basis van het succes van Samsung. Om te kunnen concurreren op de wereldmarkt, doet Samsung er alles aan om de beste medewerkers aan te trekken en te behouden en om een bedrijfscultuur te cultiveren waarin iedereen kan uitblinken.

Selectie van nieuwe medewerkers gebeurt meestal door middel van een aantal gesprekken. Op management niveau moet er ook een online assessment worden gedaan en een presentatie worden gegeven voor het Koreaanse management.

### Werving en selectie bij logistiek dienstverleners en onder schoolverlaters

Samsung Electronics Europe Logistics heeft als missie om de totale supply chain voor de Europese markt te optimaliseren en maakt daarbij gebruik van logistiek dienstverleners. De Samsung medewerkers hebben dus zelf geen product in handen. Kerntaken zijn: in- & outbound planning, stock control, cost control, voorraad allocatie, interne consultancy, procurement en strategisch SCM.

Samsung werft haar medewerkers voornamelijk op hogeschole/universiteiten (startersfuncties) en bij logistiek dienstverleners (senior functies). Samsung zoekt hierbij vooral naar high potentials. Hans Olivier, Human Resource Business Partner, "Dienstverleners zijn er niet altijd blij mee dat mensen overstappen, maar ze zouden er juist trots op moeten zijn. Het past ook in het beeld om lange termijn relaties aan te gaan, dit is een key success factor voor partnerships". Een goed voorbeeld hiervan is Lars Breedveld. Lars heeft, na een langdurige dienstverband bij DHL, de overstap gemaakt naar Samsung. Hij werd in 2009 uitgeroepen tot Logistiek Manager van het jaar 2008.

Tevens werkt Samsung actief samen met bijvoorbeeld de Erasmus Universiteit (Master Supply Chain Management). De voorkeur voor hoger opgeleiden hangt samen met de complexiteit, de dynamiek en de vrij uitgesproken bedrijfscultuur. Below bachelor niveau werft Samsung maar heel weinig, soms voor de meer operationele functies in Tilburg en Breda. Geschikte kandidaten vinden is doorgaans geen enkel probleem; Samsung heeft een sterke merknaam die met name voor jongeren tot de verbeelding spreekt.

### Logistieke samenwerking met dienstverleners en uitzendorganisaties

De operatie in Breda was geoutsourced aan UPS, die maakte voor zijn flexibele schil gebruik van Tempo Team. UPS deed het uitstekend, maar toch heeft Samsung het spareparts magazijn recentelijk weer geinsourced met als doel kostenreductie. Samsung rekent nu de flexibele schil rechtstreeks af met de uitzendorganisatie, dat scheelt marge. In de operatie werken 100-120 man. Wereldwijd is dit de eerste operatie die door Samsung is geinsourced. Een prestigieus project voor zowel het lokale als Koreaanse management omdat het hoofdkantoor in Seoul nauwlettend meekijkt naar de resultaten.



De uitzendorganisatie heeft in haar flexibele schil een mooie mix van leeftijd en lengte dienstverband gecreëerd. De uitzendorganisatie blijkt volgens Samsung goed in staat om mensen lang vast te houden. Voor Samsung betekent dat wel dat na afloop van een contract medewerkers eerst weer drie maanden elders moeten werken en dan weer terug kunnen komen. Hans Olivier, "Dat is ook geen probleem want uiteindelijk werken ze graag voor Samsung en blijken ze bereid na drie maanden op een andere werkplek weer terug te komen".

Samsung is erg zorgzaam naar eigen werknemers. De beloning van flexmedewerkers wordt beschouwd als een externe aangelegenheid. Wel is er Samsung veel aan gelegen om een familiegevoel te creëren. Zo is na de insourcing in Breda de zwarte bedrijfskleding van UPS niet vervangen door de kleur van de uitzendorganisatie maar door Samsung blauw.

### **Koreaanse cultuur en structuur**

Samsung is een typisch Koreaans familiebedrijf. Leeftijd en aantal dienstjaren zijn in Korea belangrijk, anciënniteit en hiërarchie spelen een duidelijke rol. De cultuur in de organisatie weerspiegelt dat ook. Het gaat om de resultaten van het team, niet die van het individu. Dat is ook duidelijk te merken in het HR-beleid. Uitzonderingen voor individuen zijn eigenlijk niet mogelijk, het beleid en de beloningsstructuur moeten consistent zijn. Vanuit het hiërarchische gedachtegoed vinden Koreanen het moeilijk te bevatten dat je mensen op het gebied van leiderschap moet opleiden. Investeren in vaktechnische, inhoudelijke opleidingen is prima, maar trainingen op het gebied van managementvaardigheden worden niet automatisch goedgekeurd. Inmiddels is er wel een interne training (de leadership pipeline) ontwikkeld, waarbij de leidinggevende capaciteiten van de managers worden versterkt.

### **In het begin zeer hoog verloop door culturele barrières**

De insteek in logistiek en HR is praktisch en pragmatisch. Samsung is enorm snel gegroeid en heeft weinig last van de economische situatie (door de groei in emerging markets en succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten). Samsung heeft op papier state of the art HR systemen en processen. In de praktijk is HR een continue uitdaging omdat de verschillen tussen de Koreaanse en Nederlandse (Europese) cultuur enorm groot zijn. Vier jaar geleden was het verloop bij Samsung nog 30 procent, dit bleek vooral te komen door de sterke mate van onbegrip tussen Koreanen en Europeanen. Om het hoge verlooppercentage terug te dringen wordt er tegenwoordig in het kader van werving (in sollicitatiegesprek) én retentie (workshops) aandacht besteed aan de cultuurverschillen. Nu ligt het verloop onder de 5 procent. Men probeert bewust te sturen op het tien jaar vasthouden van de top 10 procent.

### **'Koreaanse plafond'**

Het bedrijf wordt relatief sterk gestuurd vanuit het Koreaanse hoofdkantoor. Het hogere echelon bestaat ook nog steeds uitsluitend uit leden van de familie. Alle Europese presidenten zijn Koreaan. Als gevolg daarvan zijn er binnen Samsung beperkte doorgroei mogelijkheden: het zogenaamde Koreaanse plafond. Er is wel de intentie om dit te veranderen maar dat is niet eenvoudig, óók omdat het ongebruikelijk is dat medewerkers carrière maken door van functie te wisselen via diverse andere afdelingen. Dit zou een goed retentiemiddel kunnen zijn.





## hoofdstuk 5

# conclusies en aanbevelingen



Een waarschijnlijk scenario is dat er op het lagere niveau een constante, de eerste jaren wat afnemende, en later weer wat toenemende vraag naar personeel blijft bestaan: met name vanwege vervanging en deels vanwege uitbreiding. Op MBO 3/4-niveau zal zonder maatregelen de krapte toenemen, vooral na 2015. Op het HBO- en in mindere mate het WO-niveau ontstaan bij een toenemende concurrentie vanuit andere sectoren fikse tekorten die de ambities van de sector sterk kunnen beknotten.

Op korte termijn is de verwachting dat er minder vaste contracten aangegaan zullen worden met werknemers. Op langere termijn zal dit weer veranderen. Juist in tijden van krapte zullen werkgevers zich inspinnen om goede krachten aan zich te binden. Dit alles vraagt om een actievere rol van alle betrokkenen in de sector. Het onderkennen van het belang van een goed doordacht personeelsbeleid is cruciaal voor u als ondernemer maar de sector zelf zal ook op een aantal fronten haar verantwoordelijkheid moeten aanscherpen.

Op basis van de gesprekken en de geraadpleegde literatuur willen wij de volgende aanbevelingen doen.

## 5.1 Aanbevelingen voor de sector

### 1 Realiseer externe profilering vanuit interne sectorverandering

Op sectorniveau is het uitvoeren van diverse succesvolle campagnes en de benoeming tot Topsector, tijd voor reflectie en herbezinning ten aanzien van de te kiezen imago- en arbeidsimpulsen. Een belangrijke accentverschuiving hierin is dat de externe profilering veel meer gebaseerd moet worden op grond van de interne (sector-)verandering. Een weliswaar traditionele sector, maar wel binnen de dynamiek van de huidige tijd een sector met toekomst. En ook een sector die vanwege haar ketenfunctie van zeer grote betekenis is voor de meeste andere sectoren! Beïnvloeden van de cultuur in de sector is daarin misschien nog wel belangrijker dan het imago bij het grote publiek. Dat imago zal mee 'kantelen' als de sector verandert.

### 2 Zet in op 'van werk naar werk'

Biedt carrièreperspectief voor logistici, wat deze sector concurrerend maakt met de andere sectoren. Dat carrièreperspectief mag niet beperkt blijven tot het benoemen van functieprofielen. Logistici moeten ook echt de mogelijkheid geboden worden om te groeien van "werk naar werk". De sector moet er ook op sturen dat die kansen er komen. Op dit moment wordt door bedrijven nog teveel naar elkaar gekeken als concurrenten om dezelfde medewerkers. Veel meer moeten we toe naar een doorgroeiemodel tussen bedrijven. Het zou zelfs gestimuleerd moeten worden. Daarbij gaat het niet alleen om behoud en groeimogelijkheden van

talent. Het gaat er ook om medewerkers te begeleiden van fysiek belastende naar fysiek minder belastende werkzaamheden. Dit zal niet alleen bijdragen aan het behouden van medewerkers in de sector, het zal ook bijdragen aan een betere en effectievere inzetbaarheid van alle medewerkers.

### 3 Stimuleer een actievere aandacht voor HRM, gebruik de instrumenten die er zijn...

Het inzetten op 'van werk naar werk' is tevens een goede basis om de wijze waarop HRM-beleid gevoerd wordt te veranderen. Om te voorkomen dat iedere ondernemer zelf het wiel gaat uitvinden kan de sector de introductie van een actievere kijk op HRM beleid versnellen door korte cursussen aan te bieden. Die cursussen kunnen ingaan op onderwerpen als strategische personeelsplanning of nieuw leiderschap. Maar kunnen anderzijds ook ondersteuning bieden bij het optuigen van de regionale samenwerking.

### ... en ondersteun het midden en klein bedrijf in het bijzonder

De grotere logistieke ondernemingen kunnen zelfstandig de weg naar de arbeidsmarkt vinden, omdat ze doorgaans over voldoende capaciteit en financiële middelen beschikken. Juist voor kleinere logistieke ondernemingen is de drempel om die redenen groter om zelfstandig deel te nemen aan bijvoorbeeld carrièrebeurzen. Hier ligt met nadruk een rol voor de brancheorganisaties om het midden en klein bedrijf (mkb) hierin te ondersteunen.

### 4 Richt imagocampagnes op de logistieke sector, niet op de transportsector

Imagocampagnes blijven belangrijk, maar de focus moet anders. Logistiek is veel breder dan transport alleen. De sector is enorm belangrijk voor de Nederlandse economie en daarnaast indirect ook van zeer grote waarde voor de andere Topsectoren.

### 5 Betrek de regio

Ondanks de verdere globalisering van de logistiek, blijft de regio ontzettend belangrijk bij de ontwikkeling van bedrijven op het gebied van kennis en arbeid. Zoals gezegd kunnen bedrijven veel meer gebruik maken van de capaciteit die er in een regio aanwezig is door anders tegen arbeid aan te kijken.

Het betrekken van kennis vanuit onderzoeksbureaus, hogescholen en universiteiten is een andere mogelijkheid om de effectiviteit van het bedrijfsleven te verhogen. De rol van de sector is vooral te stimuleren dat bedrijven in de sector transport en logistiek dit ook veel meer gaan doen.

### 6 Definieer zowel het begrip logistiek als de bijbehorende cijfers eenduidig .....

Het begrip logistiek is verworden tot een containerbegrip. De één denkt bij logistiek aan de logistieke activiteiten in een loods, een

ander trekt het breder en neemt daarin ook één of meerdere modaliteiten mee, een volgende betreft ook de afhandeling van goederen bij een handelsbedrijf of in de industrie. Als we over logistiek spreken, heeft vrijwel iedereen een ander perspectief. Een breed gedragen en eenduidige definitie van het begrip logistiek is een logische eerste stap, in lijn met de acties van de Commissie Van Laarhoven, het Strategisch Platform Logistiek en het Topteam Logistiek. Uniformiteit in de cijfers over aantallen logistieke medewerkers is een absolute randvoorwaarde. Zoals getoond in hoofdstuk 2 is hier momenteel nog geen sprake van.

#### **..... en draag de nieuwe inhoud van logistiek uit**

Deze aangescherpte blik op logistiek moet vervolgens uitgedragen worden. Daarbij geldt ook weer dat het uitdragen een samenwerking moet zijn van de sector met de ondernemer en samen met de regio.

Sluit aan bij de strategie om kennis te delen, die de Top Table voorstelt. Dat betekent regionaliseren, selecteren... 'stapelen'.

## **5.2 Aanbevelingen voor de ondernemer**

### **1 HRM is van strategische waarde, ongeacht uw bedrijfsgrootte**

De diversiteit aan omvang in bedrijven betekent dat de complexiteit van een goed HRM-beleid per bedrijf sterk kan en zal verschillen. Feit is dat alle logistieke bedrijven met vergelijkbare uitdagende ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt te maken krijgen. Door (te) veel bedrijven wordt het belang van een goed HRM-beleid nog onderschat. In het vorige hoofdstuk is reeds aangegeven dat bedrijven vanuit hun eigen organisatie vooral kunnen veranderen in de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd en betrokken bij uw bedrijf. Daarin spelen een verandering in de leiderschapsstijl, het continue informeren van en communiceren met medewerkers een belangrijke rol. Het is cruciaal dat het aanspreken van medewerkers verschuift van corrigeren naar motiveren. Een mooi voorbeeld hiervan is: gun flexwerkers dezelfde rechten en plichten als vast personeel.

#### **Vijf uitgangspunten om HRM in te zetten in de logistiek:**

- 1 HRM is noodzakelijk in ieder bedrijf; de organisatie is mede afhankelijk van de schaalgrootte van de onderneming;**
- 2 HRM-instrumenten moeten consistent ingezet worden;**
- 3 HRM gedijt in een stabiele omgeving;**
- 4 HRM moet passen bij de omgeving van het bedrijf;**
- 5 HRM-beleid moet betrekking hebben op zowel vast personeel als flex/uitzendkrachten.**

### **2 Focus op een eigen imago gecombineerd met de kracht van de regio**

Ondernemers realiseren zich dat het kantelen van het sectorimago enorm lastig is. Daarom kiezen zij voor een stevigere positionering van het eigen bedrijf in de directe omgeving. Dit kan mede door gebruik te maken van stagiairs in het werkgebied, hetgeen aansluit bij het doel van de KDC's (Kennis Distributie Centra). Een helder imago bevordert niet alleen de kwaliteit van de instroom, het resulteert ook in nieuwe partners en kansen tot samenwerking met bedrijven in de buurt. Dit kan bijvoorbeeld van belang zijn voor een dynamischere in- en uitstroom van medewerkers. Aansluiting zoeken met opleidingsinstituten, bijvoorbeeld als erkend leerbedrijf, en lerend werken bevorderen houdt een bedrijf scherp en zorgt voor nieuwe impulsen.



### 3 Haal meer uit uw medewerkers; bied ruimte om te groeien

Om meer uit uw medewerkers te kunnen halen en een effectievere inzet te komen, dient u de cultuur in uw onderneming aan te passen. Het gaat hierbij om de volgende gebieden:

- ▶ nieuwe vormen van leiderschap;
- ▶ van selecteren naar adoreren;
- ▶ lerend werken;
- ▶ intensiever communiceren en informeren;
- ▶ strategische personeelsplanning;
- ▶ goede inrichting van de organisatie;
- ▶ imago van het bedrijf.

### 4 Zoek naar het juiste evenwicht: flexibiliseren waar mogelijk

Via diverse cases hebben we laten zien dat de inzet van parttimers vaker kan dan tot nu toe wordt toegepast. Belangrijk daarin is goed te luisteren naar de behoefte van werknemers en anders te kijken naar de verdeling van het werk. Hoewel dit een grotere inspanning vraagt aan capaciteitsplanning, biedt het wel meer mogelijkheden een deel van de kosten te flexibiliseren. Tevens zal het bijdragen aan het commitment van de werknemers.

### Het roer moet om!

Deze studie illustreert dat een zestal individuele ondernemingen zich bewust zijn van de veranderende omstandigheden op de arbeidsmarkt. Tevens is duidelijk dat lang niet elke ondernemer de urgentie van verandering inziet. Feit is dat de arbeidsmarkt dynamischer wordt als gevolg van de dynamiek in de economie. De transport- en logistieke sector heeft hier als gevolg van een minder goed imago nog nadrukkelijker mee te kampen. Niet alleen zal de concurrentie met andere beroepsgroepen heviger worden. In toenemende mate zal men voor medewerkers in de logistiek ook moeten putten uit andere beroepsgroepen. Dus het belang van cross sectorale arbeidsmobiliteit wordt groter. Om als logistieke sector interessant te blijven, zal anders tegen de arbeidrelatie aangekeken moeten worden. Dit komt niet alleen tot uiting via employer branding, maar vraagt juist ook veel van de leiderschapstijl van de ondernemer. Daarin spelen niet alleen 'zachte' factoren een rol, maar ook 'harde' factoren zoals de bedrijfsstrategie en de organisatie van de bedrijfsvoering. Meer aandacht voor HRM betekent zeker niet per definitie een grotere HRM-afdeling.

Het begint bij u als ondernemer met de wijze waarop u dit thema in uw organisatie aandacht geeft!





# hoofdstuk 5

## bijlagen

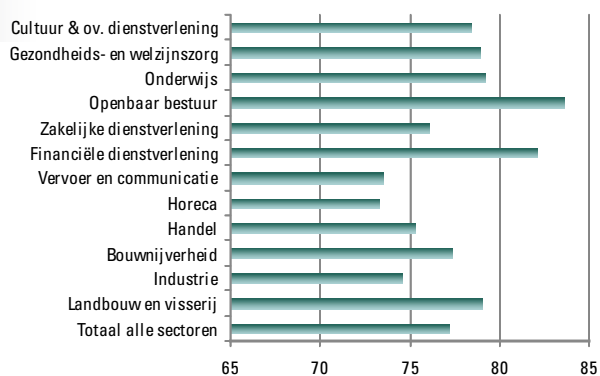
### Achtergrondinformatie ontwikkelingen arbeidsmarkt

Tabel 1 Aantal werkzame personen naar deelsector in transport en logistiek (Bron: LISA)

Deelsector	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Goederenvervoer over de weg</b>	<b>129.574</b>	<b>129.181</b>	<b>132.155</b>	<b>135.385</b>	<b>127.204</b>	<b>115.999</b>
<b>Logistieke sector</b>	<b>58.976</b>	<b>60.500</b>	<b>61.698</b>	<b>65.577</b>	<b>65.059</b>	<b>66.594</b>
Opslag (w.o. tanks, koelhuizen, distributiecentra)	17.038	16.801	16.776	16.741	16.738	17.796
Dienstverlening voor het vervoer over land	4.433	4.670	4.612	4.529	5.247	5.157
Expediteurs, cargadoors en bevrachters; weging en meting	37.505	39.029	40.58	44.307	43.074	43.641
<b>Subtotaal over land</b>	<b>188.55</b>	<b>189.681</b>	<b>193.853</b>	<b>200.962</b>	<b>192.263</b>	<b>182.593</b>
<b>Vervoer per spoor</b>	<b>14.221</b>	<b>13.634</b>	<b>13.858</b>	<b>14.643</b>	<b>14.725</b>	<b>13.861</b>
<b>Vervoer over water</b>	<b>20.578</b>	<b>21.312</b>	<b>21.381</b>	<b>20.952</b>	<b>20.934</b>	<b>20.217</b>
Zeevaart	8.068	8.685	9.130	8.405	8.761	8.562
Binnenvaart	12.510	12.627	12.251	12.547	12.173	11.655
<b>Vervoer door de lucht</b>	<b>23.789</b>	<b>24.414</b>	<b>24.843</b>	<b>25.140</b>	<b>23.966</b>	<b>23.546</b>
Dienstverlening over water, luchtvaart + laad, los en overslag zeevaart	27.891	28.232	30.245	30.044	29.632	29.112
<b>Totaal</b>	<b>275.029</b>	<b>277.273</b>	<b>284.18</b>	<b>291.741</b>	<b>281.520</b>	<b>289.547</b>

Figuur 1

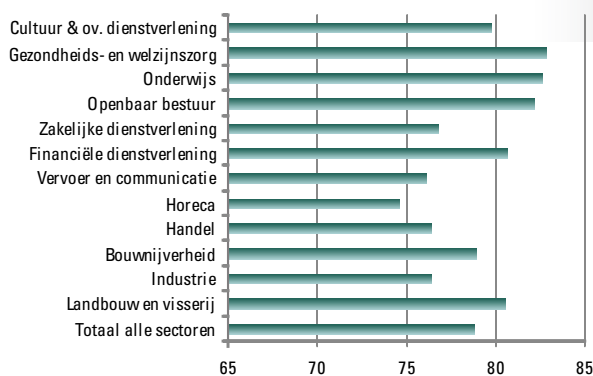
Percentage werknemers dat, alles bij elkaar genomen, (zeer) tevreden is met arbeidsomstandigheden, naar sector, 2010



Bron: CBS Statline (NEA); bewerking Research voor Beleid

Figuur 2

Percentage werknemers dat, alles bij elkaar genomen, (zeer) tevreden is met het werk dan men verricht, naar sector, 2010



Bron: CBS Statline (NEA); bewerking Research voor Beleid

**Tabel 2 Type personeel waarvoor effecten vergrijzing gaan spelen**

	<b>LBO/VMBO</b>	<b>MBO</b>	<b>HBO/WO</b>
Distributiepersoneel	34%	30%	14%
Productiepersoneel	40%	42%	15%
Technisch personeel	22%	33%	20%
Kantoorpersoneel	14%	30%	29%
Leidinggevend personeel	5%	20%	26%

Bron: OTTO Workforce, bewerking NEA

**Tabel 3 Gediplomeerden beroepsgoederenvervoer en logistieke dienstverlening 2006-2010**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Chauffeur goederenvervoer	756	771	700	887	706
Specialist gevaarlijke stoffen	20	17	17	10	13
Planner wegtransport	43	44	126	86	33
Manager opslag en vervoer	306	292	351	348	268
<b>Totaal BGV</b>	<b>1.125</b>	<b>1.124</b>	<b>1.194</b>	<b>1.331</b>	<b>1.020</b>
Logistiek supervisor	6	54	20	6	66
Logistiek teamleider	179	142	132	92	157
Logistiek medewerker	408	402	442	443	557
Assistent medewerker T&L	156	155	122	150	188
<b>Totaal LOG</b>	<b>749</b>	<b>753</b>	<b>716</b>	<b>691</b>	<b>968</b>

Bron: DUO

## Deelnemers onderzoek

### Deelnemers interviews

Bedrijf	Gesprekspartner
ABN AMRO	De heer Han Mesters
AMP Logistics B.V.	De heer Marco van der Klij
Broekman Group	Mevrouw Marlous de Ruiter
Centraal Boekhuis	De heer Jaco Gulmans
EVO	De heer Johan Kerver
EVO	Mevrouw Maryse Tjoeng-van Elten
NHTV internationaal hoger onderwijs Breda	Mevrouw Christel Noteborn
Post-Kogeko	De heer Raymond de Winter
Randstad Nederland	De heer Steven Gudde
Randstad Nederland	De heer Aad van Pelt
Samsung Electronics Benelux	De heer Hans Olivier
TNO/Vrije Universiteit Amsterdam	De heer Walther Ploos van Amstel
Strategisch Platform Logistiek	De heer Peter van der Meij
Visser Duiven	De heer Ben Hendriks
E. van Wijk Logistics B.V.	De heer Anton Stam

### Deelnemers gespreksronde 1

Bedrijf	Gesprekspartner
CAROS B.V.	De heer Edgard Hendrikse
Fontys Hogeschool	De heer Rob Kwikkers
ELC Limburg/Kamer van Koophandel Limburg	De heer Pascal Swinkels
Ewals Cargo Care B.V.	De heer Michaël Verbeek
Langen BV	De heer Jan Janssen
Langen BV	De heer Roger Dejong
Océ-Technologies B.V.	De heer Luuk Hauser
Provincie Limburg	De heer Ton Neumann
Randstad Uitzendbureau, regio Limburg	De heer Pascal Kockelkorn
Seacon Logistics	De heer Gert Zondag
ViaLogistiek	De heer Paul Custers

### Deelnemers gespreksronde 2

Bedrijf	Gesprekspartner
Deltalinqs	De heer Frits Luitjen
Fenex	De heer Johan Baggerman
Hogeschool Rotterdam	De heer Edwin Langstraat
Mooy Logistics B.V.	De heer Ward Bruininks
Randstad Transport	Mevrouw Joke de Groot
VAT Logistics	De heer Ad Havelaar

### Deelnemers gespreksronde 3

Bedrijf	Gesprekspartner
Van Heugten Transport	De heer Gijs van den Broek
Randstad Nederland	De heer Aad van Pelt
Rotra Forwarding B.V.	De heer Harm Roelofsens
Schotpoort Logistics	De heer Gerard Koerhuis

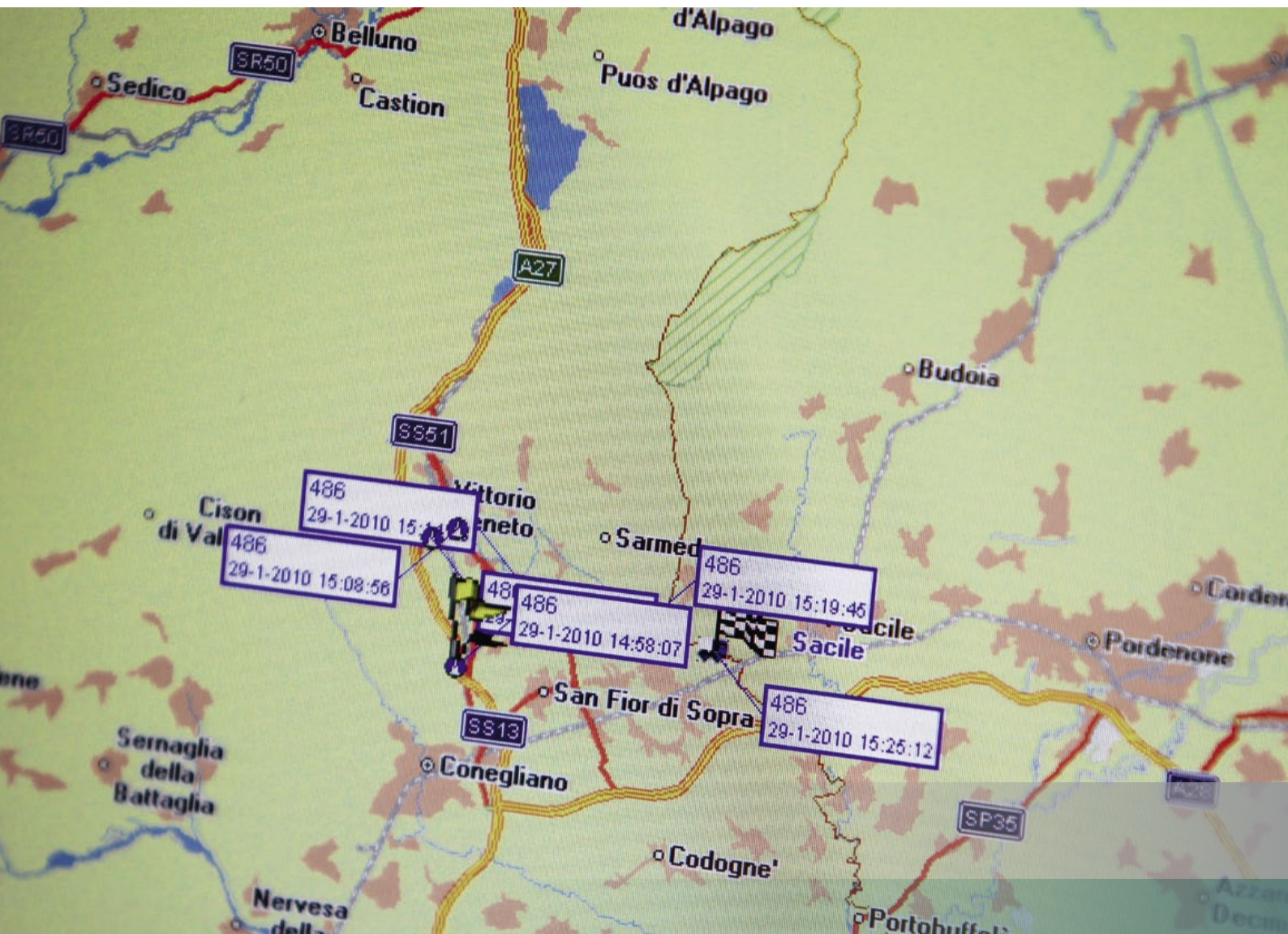
## Literatuurlijst

- ABN AMRO, Sectormonitor Transport en Logistiek, oktober 2011
- Beroepen en Arbeidsmarkt Survey Randstad Nederland, augustus 2011
- Boer & Croon, Human Resources, HR Trends in 2011
- CBS Maatwerk 'Banen van werknemers in 2008 en 2009', januari 2011
- Capgemini, 2012 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 16th Annual Study, 2011
- Dialogic, Nulmeting Innovatieprogramma Logistiek en Supply Chains. Eindrapport – Versie 3.0, 2011
- De Gelderlander, Artikel 'Net alsof', 3 september 2011
- De Gelderlander, Artikel 'Nijhof: Intermodaal vervoer over weg, water en spoor bittere noodzaak', 17 december 2011
- De Gelderlander, Artikel 'Niet iedere Poolse chauffeur rijdt hier illegaal', 17 december 2011
- EVO Logistiek, Artikel 'Pauze bepaalt de output', pagina 21-21, december 2011
- EVO Magazine, Artikel 'HR-beleid wint aan belang', pagina 7 en Artikel 'Van tijdelijk naar permanent', pagina's 8-9, november 2011
- Gezond Transport, Trendrapport 2011 Research voor Beleid. Preventie, verzuim en duurzame inzetbaarheid in de sector transport en logistiek, 2011
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'Bedrijfsleven naarstig op zoek naar topstudenten', 11 november 2011
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'LifeLab bundelt scholieren en bedrijven', 1 december 2011
- Landelijk Platform Logistiek, Beroepsprofiel Logistiek. Competentieprofiel Logistiek. Ten behoeve van de opleidingen Logistiek & Economie en Logistiek & Technische Vervoerskunde, 2007
- Logistiek Magazine, Artikel ' Nieuw Kennisakkoord moet schaarste zien voor te blijven', pagina 14-17, februari 2011
- Logistiek Magazine, Artikel 'Talentmanagement: de juiste mens op de juiste plek', pagina 30-32, november 2011
- Logistiek Magazine, Artikel 'Van inhuren van flexwerkers naar strategisch partnership', pagina 52-53, december 2011
- Manpower Nederland, Witboek 2010: De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt, 2010
- Manpower Nederland, Witboek 2011: Loon naar leren. De kracht van kennis op de arbeidsmarkt, 2011
- NRC, Artikel 'Polen zijn goed voor economie Nederland', 1 december 2011
- OTTO Work Force, Half Nederland gaat met pensioen...maar wie komt het werk doen?, Onderzoek onder het Nederlandse bedrijfsleven over de gevolgen van de vergrijzing, 2011
- Policy Research Corporation, Wegvervoer en logistiek: Visie 2015, 2009
- Provincie Noord-Brabant, Tussentijdse rapportage in-door-uitstroom. Verbeteren in-door-uitstroom logistieke opleiding Noord-Brabant, 2011
- Randstad Nederland Werkpocket 2012, hoofdstuk 2 Personeelsplanning, 2012-02-01
- Randstad Nederland, Beroepen en Arbeidsmarkt Survey, continue onderzoek, laatste uitgave december 2011
- Randstad en SEO Economic Research, Bridging the Gap, juni 2010
- Strategisch Platform Logistiek, Human Capital Agenda Topsector Logistiek, december 2011
- Tempo Team, Logistiek. Flexibiliteit in beweging, 2011
- Tempo Team, Logistics Labour Survey 2010 en 2011
- TNO, De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?, 2008
- Topteam Logistiek, Partituur naar de top. Adviesrapport Topteam Logistiek, juni 2011
- VTL, Arbeidsmarkttrappart 2011. Beroepsgoederenvervoer en logistieke dienstverlening 2011, 2011
- VTL, Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie. Kenniscentrum Transport en Logistiek 2010-2011, januari 2011

## Websites:

[www.abnamro.nl](http://www.abnamro.nl)                      [www.tln.nl](http://www.tln.nl)  
[www.deliverymatch.nl](http://www.deliverymatch.nl)                [www.vtl.nl](http://www.vtl.nl)  
[www.evo.nl](http://www.evo.nl)  
[www.fenex.nl](http://www.fenex.nl)  
[www.lifelabprojects.nl](http://www.lifelabprojects.nl)  
[www.lisa.nl](http://www.lisa.nl)  
[www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl)  
[www.nederlandislogistiek.nl](http://www.nederlandislogistiek.nl)  
[www.randstad.nl](http://www.randstad.nl)  
[www.soob-wegvervoer.nl](http://www.soob-wegvervoer.nl)





## Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO in samenwerking met Transport en Logistiek Nederland (TLN), FENEX en Randstad Nederland

Het rapport is geschreven door NEA in samenwerking met ABN AMRO Sector Advisory

### Auteurs:

Françoise van den Broek, NEA

Manfred Kindt, NEA

### Commercieel Contact:

Bart Banning, Sector Banker Transport & Logistiek, ABN AMRO

bart.banning@nl.abnamro.com

tel: +(31 20) 34 36 487

### Distributie:

U kunt deze uitgave vinden op: [www.abnamro.nl/transportenlogistiek](http://www.abnamro.nl/transportenlogistiek)

### Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden.

De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

### © ABN AMRO, februari 2012

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO. Teksten afgesloten op 16 januari 2012.

