



Toenemende volatiliteit en verschuiving naar technische rollen

Grip houden op de (on)voorspelbare arbeidsmarkt



In deze trendpaper

Voorwoord	3
1. Tijdelijke verschuivingen	4
2. Blijvende veranderingen	6
3. Ruimte voor oplossingen	8
4. Wat brengt de toekomst?	10
De logistiek als werkgever	12
Trends binnen de sector logistiek	14
Toenemende volatiliteit	15
Verschuiving naar technische competenties	18
Nieuwe regelgeving en cao	21
Ervaringen van klanten	17
Tot slot: hoe blijven we toekomstbestendig?	23

De (on)voorspelbare arbeidsmarkt

In de afgelopen anderhalf jaar veranderden drukbezette kantoren in vrijwel verlaten gebouwen. Het fileprobleem was van de ene op de andere dag opgelost en Microsoft Teams is inmiddels het meest gebruikte zakelijke communicatiemiddel. De arbeidsmarkt is in hoog tempo veranderd sinds de eerste lockdown. Wie had ooit eerder van broncontactonderzoeker gehoord?

De arbeidsmarkt heeft, als gevolg van de pandemie, te maken met een aantal (tijdelijke) verschuivingen, maar laat ook een aantal blijvende veranderingen zien. Digitalisering, vergrijzing, om- en bijscholing en hybride werken zijn ontwikkelingen die nu in sneltreinvaart ons land binnen denderen. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn hierdoor belangrijker dan ooit, zowel voor werkgevers als werknemers. Tegelijkertijd krijgen we te maken met een nieuwe CAO die de verschillen tussen vast en flexibel personeel verkleint. Hoe gaan we hiermee om?

Hoewel de toekomst **niet** te voorspellen is, zijn er **wel** degelijk substantiële veranderingen waar we **nú** op moeten anticiperen.

In deze trendpaper nemen we de belangrijkste trends en ontwikkelingen onder de loep. Op de arbeidsmarkt in het algemeen en met name in de sector logistiek. We kijken op een andere, vernieuwende manier naar de (on)voorspelbare arbeidsmarkt. Aan de hand van concrete voorbeelden, aangevuld met onderzoeksresultaten en interviews laten we zien hoe organisaties kunnen inspelen op een toekomst die zich niet makkelijk laat voorspellen.





1. Tijdelijke verschuivingen

De pandemie heeft voor enorme verschuivingen op de arbeidsmarkt gezorgd. Zowel op macro- als op microniveau leidde verandering van consumentengedrag tot omzetsdalingen en -stijgingen en een gewijzigde behoefte aan personeel. Binnen een mum van tijd veranderde er ongekend veel.

Toen de cafés en restaurants hun deuren moesten sluiten en de meeste landen ‘code rood’ kregen, ontstond tijdelijke werkloosheid in de horeca en het toerisme. Ook in de detailhandel stonden banen op de tocht. Veel flexmedewerkers en andere professionals zochten naar nieuwe kansen. Die mogelijkheden werden onder andere bij de GGD’s geboden, waar in zeer korte tijd coronateststraten en klantcontactcentra voor het broncontactonderzoek uit de grond werden gestampt. Duizenden mensen werden aangetrokken voor tijdelijke functies. Na een korte, intensieve training kon het personeel meteen aan de slag.

Verandering binnen organisaties

Niet alleen op macroniveau, maar ook op microniveau ontstonden verschuivingen. Bijvoorbeeld bij snoepgoedfabrikanten waar de verkoop van kauwgom en mint met zo’n 10 procent daalde, blijkt uit een analyse van ABN Amro. De behoefte aan een frisse adem bleek minder noodzakelijk in een samenleving waar iedereen meer afstand houdt. De omzetsdaling werd goedgemaakt door de hogere verkoop van snoepgoed, dat tijdens het thuiswerken gretig aftrek vond. Ook bij de overheid werd de focus verlegd. Omdat thuiswerken de norm werd, ontstond vrij plotseling behoefte aan nieuwe hard- en software. Bij medewerkers werden thuis werkplekken geïnstalleerd en er werd hard gewerkt aan een veilige online vergadertool.

Terug in balans

Zowel arbeidsmarktbreed, als binnen de diverse sectoren en bedrijven zijn veranderingen in korte tijd zichtbaar geworden. Inmiddels is duidelijk dat veel van deze gevolgen van tijdelijke aard zijn, zo blijkt ook uit de ‘Coronapublicatie’ van het Centraal Planbureau (CPB). Op korte termijn stijgt de werkloosheid, maar op langere termijn zal deze weer dalen naar het pre-corona niveau. Vooral laagopgeleiden lopen een groter risico om hun baan te verliezen, omdat zij vaker een flexibel contract hebben en banen hebben die minder geschikt zijn voor thuiswerken. De flexibele arbeidsmarkt maakt echter ook een snel herstel mogelijk. Het CPB verwacht daarom geen blijvende effecten op de werkloosheid.

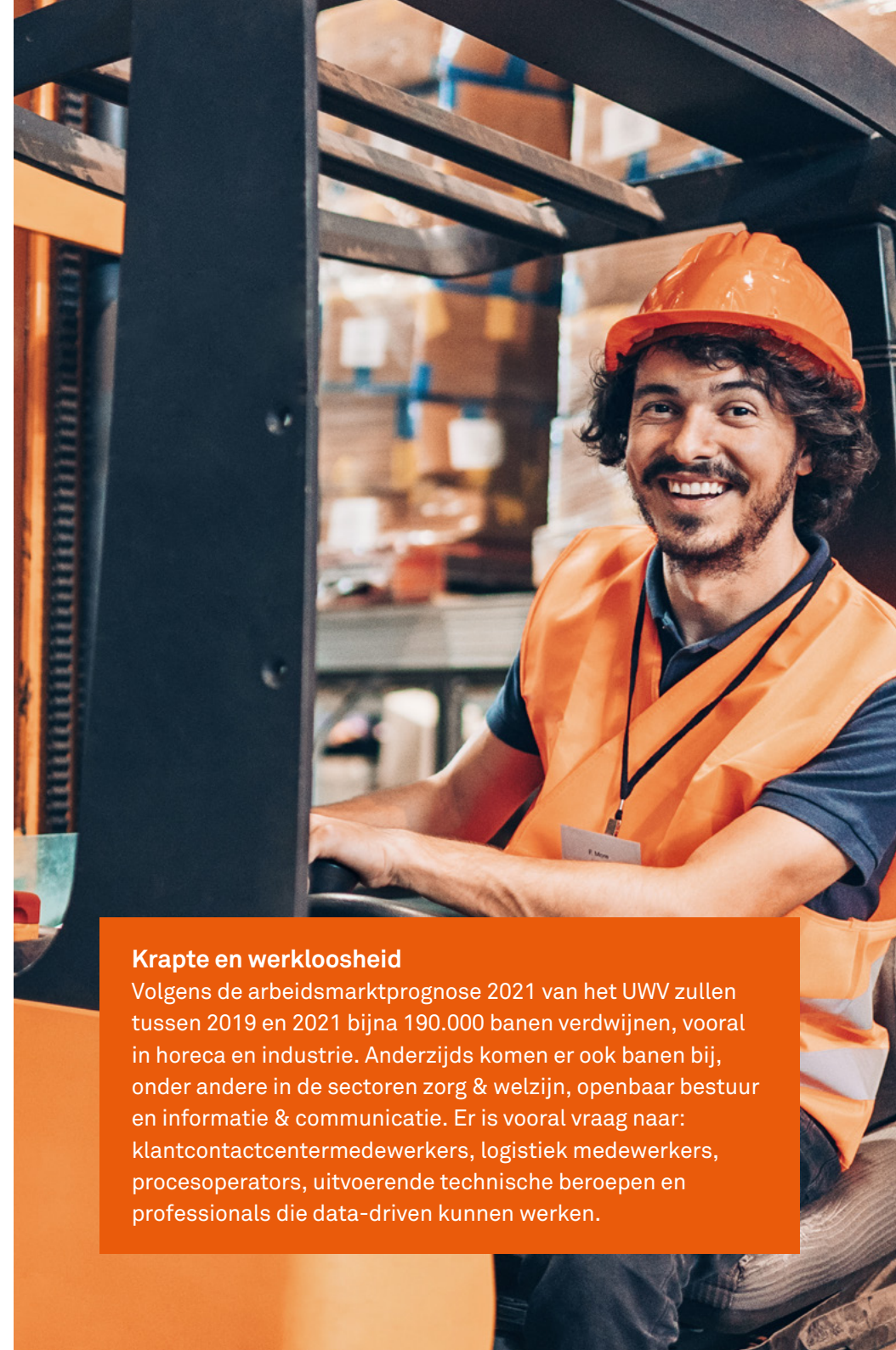
Er ontstonden uitdagingen én kansen op de arbeidsmarkt. In zeer korte tijd werd een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van medewerkers en organisaties.



2. Blijvende veranderingen

Digitalisering, automatisering en robotisering komen versterkt en versneld ons landschap binnen. Ook andere trends en ontwikkelingen zorgen voor blijvende veranderingen.

Digitalisering heeft vooral invloed op routinematige en repeterende werkzaamheden. Deze worden steeds vaker geautomatiseerd of zelfs overgenomen door robots. Met name lager opgeleiden lopen het risico hierdoor werkloos te raken. PwC stelt in haar rapport 'De toekomst van werk 2030' dat naar schatting 21 tot 35 procent van alle banen in Nederland geheel of gedeeltelijk zal worden geautomatiseerd. Bestaande functies maken dan plaats voor nieuwe beroepen. Want wat betekent de opkomst van chatbots voor klantcontactcentra? En wat zijn de gevolgen van digitalisering voor administratieve beroepen, zoals accountants en boekhouders? Het aantal administratief medewerkers is in de afgelopen 4 jaar tijd al met 19 procent afgenomen.



Krapte en werkloosheid

Volgens de arbeidsmarktprognose 2021 van het UWV zullen tussen 2019 en 2021 bijna 190.000 banen verdwijnen, vooral in horeca en industrie. Anderzijds komen er ook banen bij, onder andere in de sectoren zorg & welzijn, openbaar bestuur en informatie & communicatie. Er is vooral vraag naar: klantcontactcentermedewerkers, logistiek medewerkers, procesoperators, uitvoerende technische beroepen en professionals die data-driven kunnen werken.



1 op de 10 medewerkers vindt de arbeidsmarkt in 2020 (zeer) gunstig. In 2021 is dat 1 op de 4.

De effecten van thuiswerken

Digitalisering is verder in een stroomversnelling geraakt als gevolg van het thuiswerken. Het is zeer waarschijnlijk dat het volledig thuiswerken in post-coronatijd wordt vervangen door hybride werkvormen. Het verkeer op de weg zal daardoor afnemen, wat weer van invloed is op de omzet van pomphouders, die sinds de invoering van de coronamaatregelen hun omzet met de helft zagen afnemen. Ook de automotive industrie ondervindt hier de gevolgen van. Het verminderde kantoorgebruik leidt ook tot banenverlies in de facilitaire sector. Want moeten kantoren nu wel dagelijks worden schoongemaakt en is bedrijfscatering nog in dezelfde vorm en omvang noodzakelijk? Hybride werken heeft dus veel invloed op verschillende branches en beroepen.

Bewustwording

De coronapandemie leidt er ook toe dat mensen bewuster bezig zijn met hun leven. Het nieuwe werken leidt tot meer momenten van reflectie. Voor veel mensen is het belangrijk(er) geworden om betekenisvol werk te doen. Het is een uitdaging om zowel als werkgever als werknemer een bevredigend antwoord te vinden op dit vraagstuk: word ik echt gelukkig van mijn werk? Maar dit is wel hét moment om hierover het gesprek aan te gaan.

De pandemie heeft bovendien de negatieve effecten van traditioneel ingericht werk extra zichtbaar gemaakt. Het voorkomen van depressie en burn-out heeft meer focus dan ooit. De komende jaren zal dan ook meer aandacht uitgaan naar vitaliteit en werkplezier.



Digitalisering en hybride werkvormen hebben grote, blijvende impact op de arbeidsmarkt.



29%

van de hoger opgeleiden schat hun eigen kansen positief in tegenover 14% van de lager opgeleiden.

3. Ruimte voor oplossingen

Zowel organisaties als medewerkers moeten wendbaar en flexibel blijven om mee te kunnen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De voorspelde mismatch die dreigt te ontstaan, kan hierdoor worden beperkt. Om- en bijscholen is onvermijdelijk.

In veel beroepsgroepen leidt digitalisering ertoe dat werk verandert en dat andere competenties nodig zijn om het werk te kunnen doen. Enerzijds is er een toenemende behoefte aan werkervaring met online tools en data. Bedrijven staan in de rij voor mensen die aan de slag kunnen als data-analist, informatietechnoloog, software- en app-ontwikkelaar. Tegelijkertijd is er meer focus op communicatievaardigheden. Klantgerichtheid en goed kunnen samenwerken zijn voorbeelden van skills die computers niet van mensen kunnen overnemen.

Mismatch

Naar verwachting ontstaat werkloosheid onder medewerkers die routinematig en repeterend werk uitvoeren. Deze groep heeft echter vaak niet de competenties om tekorten in andere beroepsgroepen te helpen aanvullen. Met andere woorden, er is een inhoudelijke mismatch.



Die nog versterkt wordt doordat de arbeidsmarkt als geheel door vergrijzing krimpt. Aandacht voor opleiden, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is onmisbaar.

Om- en bijscholing

In plaats van naar nieuwe instroom te vissen in een (te) kleine vijver, is om- en bijscholing van de huidige werkpopulatie evident. Aangezien dit soort trajecten enige tijd in beslag neemt, blijft er een tijdelijke mismatch op de arbeidsmarkt. Hoe sneller organisaties zich hiervan bewust zijn en investeren in opleiden, hoe sneller er weer sprake is van een 'match' op de arbeidsmarkt.

Duurzame inzetbaarheid

Omdat nieuwe ontwikkelingen en innovaties elkaar steeds sneller opvolgen, zal een leven lang leren de norm worden. Het stimuleren en faciliteren van scholing staat daarom bij veel organisaties hoog op de agenda. Het maakt niet alleen de organisatie toekomstbestendig, maar leidt ook tot duurzame inzetbaarheid op individueel niveau. Personeel dat meegaat met de toekomst en de ruimte krijgt om zich verder te ontwikkelen, voelt zich verbonden aan de werkgever. Vaardigheden, kennis en ervaring blijven dan geborgd binnen de organisatie.

Aandacht voor opleiden, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is onmisbaar.



Dit zeggen medewerkers over hun ontwikkelmogelijkheden

Een kwart van de Nederlandse beroepsbevolking vindt dat er onvoldoende aanbod is om zich te ontwikkelen bij de huidige werkgever. Bovendien vindt 45 procent dat er niet genoeg tijd en ruimte voor wordt vrijgemaakt. Hoger opgeleiden zijn over het algemeen meer tevreden over de opleidingsmogelijkheden dan mensen die laag opgeleid zijn.



25%
ONVOLDOENDE
AANBOD



45%
ONVOLDOENDE
TIJD EN RUIMTE

4. Wat brengt de toekomst?

Naast de effecten als gevolg van corona, de versnelde digitalisering en opkomende vergrijzing hebben we anno 2021 ook met ieuwe wet- en regelgeving te maken. Zowel de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) als de aanbevelingen van de Commissie Borstlap hebben grote invloed op de (flexibele) arbeidsmarkt. Hoe kunnen organisaties hierop anticiperen?

De verschillen tussen flexibel en vast personeel worden kleiner. In de praktijk betekent het ook dat flexibiliteit duurder wordt. Toch is de verwachting dat deze behoefte blijvend is. De maatschappij en de vraag veranderen immers snel en daar moeten organisaties op kunnen reageren. Zo willen bijvoorbeeld overheidsinstellingen kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen, zoals de gevolgen van Brexit en de toeslagenaffaire. Hier moet dan in korte tijd een klantcontactcentrum voor worden ingezet. Wanneer de behoefte aan capaciteit groeit, stabiliseert of afneemt, moet daar direct op worden geanticipeerd.



Wendbaar blijven

Flexibel personeel helpt organisaties om in te spelen op dit soort tijdelijke, soms trendgevoelige, macro-economische ontwikkelingen. Door samen met een HR-partner de behoefte van de organisatie in beeld te brengen, kan er kritisch(er) gekeken worden naar de verhouding tussen vaste en flexibele medewerkers, mogelijkheden tot om- en bijscholing, mobiliteitstrajecten en nieuwe instroom. De strategische personeelsplanning is een cyclisch proces, waarbij steeds meer nadruk ligt op het analyseren en interpreteren van data. Met voldoende kennis, ervaring, tijd en middelen kan elke organisatie een gedegen en bruikbare planning bepalen.

De macht van de medewerker

Door de krapte op de arbeidsmarkt moeten organisaties ook rekening houden met de luxe positie van medewerkers. Afhankelijk van het economisch klimaat, neemt deze 'macht' van de medewerker hoogstwaarschijnlijk toe. Organisaties moeten daarom nóg beter kunnen uitleggen hoe zij zich onderscheiden. Welke opleidings- en doorgroei-mogelijkheden zijn er? Hoe zit het met de beloning, met de sfeer op de werkvloer, werktijden en -locatie?

Het individueel keuze budget of aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden worden belangrijker. Misschien wil iemand een deel van zijn salaris krijgen uitbetaald in cryptomunten, zoals bij Domino's Pizza.

Employer branding

De individualisering van de maatschappij zorgt ervoor dat ook de wensen en behoeften van individuele medewerkers meer aandacht krijgen. Zo laat de generatie die momenteel de arbeidsmarkt opkomt, zien dat voldoening en zingeving een hogere prioriteit hebben dan de hoogte van het inkomen. Bovendien is er meer aandacht voor de balans tussen werk en vrije tijd. Door goed te luisteren naar (potentiële) medewerkers, kunnen organisaties hen verleiden om zich te verbinden. Employer branding wordt belangrijker dan ooit. De tijd waarin nieuw personeel zich eenvoudigweg aandiende en deed wat er van hem of haar werd gevraagd, is voorbij. Het is nu aan organisaties om te laten zien wat zij in huis hebben.





29%

van de medewerkers in de logistiek vindt het **aanbod om zich te ontwikkelen bij de huidige werkgever onvoldoende**. Ook vindt 55 % dat er onvoldoende tijd en ruimte voor is.



37%

van de medewerkers **is tevreden over de loopbaanmogelijkheden** bij de huidige werkgever.



De logistiek als werkgever

Nederland is dankzij de strategische ligging ten opzichte van het Europese achterland nog altijd een belangrijke gateway to Europe. Met een bijdrage van zo'n 9 procent aan het BBP is de logistieke sector een factor van aanzienlijk belang binnen de Nederlandse economie.

De logistieke sector valt uiteen in meerdere deelsectoren: vervoer/transport (langeafstandsvervoer over weg, water, spoor of door de lucht), parcel-/ expressbezorging (pakketbezorgers die met name de last mile binnen de vervoersketen voor hun rekening nemen), en supply chain logistics (grote warehouses en distributiecentra die de volledige logistieke keten

overnemen voor derde partijen). Binnen Nederland ligt het zwaartepunt van de logistieke sector in Zuid-Nederland, waarbij vooral Venlo en Tilburg de afgelopen jaren steeds verder zijn uitgegroeid tot logistieke hotspots.

E-commerce flink gegroeid

Het aantal banen in de sector Transport en Logistiek nam in 2020 weliswaar af, maar die afname komt vooral op het conto van het personenvervoer (luchtvaart en openbaar vervoer).

De post- en koeriersdiensten zagen hun omzet door de coronamaatregelen juist toenemen, concludeert UWV in zijn rapport 'Verwachtingen werkgevers voor 2021'. Tijdens de coronacrisis groeide de e-commerce-sector enorm. In 2020 gaven Nederlandse consumenten 26,6 miljard euro uit bij webshops; een stijging van 7 procent ten opzichte van een jaar eerder. Het totale

aantal online aankopen steeg met 27 procent naar 335 miljoen.

Grote tekorten

Deze explosieve groei liet zich met name in de logistieke hotspots voelen. In de warehouses en distributiecentra is er nog altijd een groot tekort aan logistiek medewerkers; onder meer aan logistiek medewerkers die bijvoorbeeld een certificaat of diploma voor vorkheftruck of reachtruck hebben en/of beschikken over doorgroeipotentieel richting een leidinggevende functie.

Een complicerende factor hierbij is dat de volumes in de logistiek vaak hoog zijn, bij relatief lage marges. Daardoor hebben veel logistieke dienstverleners vaak niet de ruimte om (volledig) mee te gaan in de salarisontwikkeling die er in andere sectoren wel is.

Trends binnen de sector logistiek



Toenemende volatiliteit

Steeds grotere schommelingen in de klantvraag

De logistieke sector is bij uitstek volatiel: de klantvraag kan van dag tot dag behoorlijk schommelen, met alle gevolgen van dien voor de gevraagde capaciteit. De flinke groei van de e-commercesector heeft die volatiliteit verder versterkt. Niet voor niets speelt flexibele arbeid een steeds belangrijkere rol. Veel logistieke dienstverleners werken met een kern van vaste medewerkers, met daaromheen twee flexibele schillen.

Flexibele schil 1: de lokale arbeidsmarkt

De eerste, binnenste flexibele schil bestaat voornamelijk uit flexmedewerkers uit de lokale arbeidsmarkt. In deze schil bevinden zich doorgaans ook veel studenten (die vaak parttime beschikbaar en maximaal flexibel zijn) en zogenoemde grenswerkers: mensen die vanuit hun woonplaats in de Duitse grensstreek aan het werk gaan in bijvoorbeeld de regio Venlo, soms zelfs tot in de regio Tilburg.



Flexibele schil 2: arbeidsmigranten

De tweede, buitenste schil bestaat voornamelijk uit arbeidsmigranten, met name uit Oost-Europa. Deze specifieke groep flexmedewerkers wordt vaak geworven door gespecialiseerde bureaus, die snel kunnen opschalen. Waar medewerkers uit de 'lokale' flexibele schil vaak niet bereid zijn om ver te reizen voor hun werk, is woon-werkverkeer over wat langere afstand voor veel arbeidsmigranten geen onoverkomelijk bezwaar. In arbeidsmigranten gespecialiseerde uitzendbureaus organiseren vaak collectief busvervoer van en naar de opdrachtgever en regelen soms ook huisvesting ter plekke.

32% van alle werkenden heeft een flexibele arbeidsrelatie.

In 2020 waren er in Nederland ongeveer **2,9 miljoen** flexmedewerkers.

Er zijn **767.571** arbeidsmigranten werkzaam in Nederland in 2019.

Uitdaging: mensen aan boord houden

Logistieke dienstverleners die worstelen met schommelingen in hun vraag en de benodigde capaciteit, adviseren wij om verder te kijken dan de ‘waan van de dag’. Bij afschalen is het verstandig om waar mogelijk alleen de buitenste schil mee te nemen; arbeidsmigranten zijn veel minder kieskeurig als het gaat om waar ze aan het werk zijn, en juist deze groep kan in tijden van oplopende drukte ook snel weer worden opgeschaald. Dat geldt in veel mindere mate voor de binnenste flexibele schil (de lokale arbeidsmarkt): als deze mensen (die veel meer behoefte hebben aan vastigheid) eenmaal vertrekken, zijn ze vaak definitief weg.

Het is dus enorm belangrijk om lokale flexmedewerkers zoveel mogelijk ‘aan boord’ te houden; elke flexmedewerker is er immers één. Goed werkgeverschap is hierin – naast uiteraard een concurrerend uurloon – een belangrijke factor. Veel flexmedewerkers zijn op zoek naar zekerheid en perspectief. Een goede ‘onboarding’ en regelmatige aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers zijn belangrijk om te voorkomen dat mensen de organisatie snel weer verlaten. Verder is het ook belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan interculturele communicatie, waarbij bijvoorbeeld werkvoorschriften worden vertaald naar het Engels, Duits en wellicht ook Oost-Europese talen.

Kennisuitwisseling

De volatiliteit in de logistiek onderstreept ook het belang van een goede forecast; hoe beter je immers weet te voorspellen hoe de benodigde capaciteit er op de (middel)lange termijn uit ziet, hoe beter je hierop kunt anticiperen.

Als systemen tussen de flexpartner en logistieke organisatie worden opengesteld, kan veel sneller en zorgvuldiger worden geanticipeerd op de vraag: **‘Kan ik deze opdracht qua capaciteit aannemen?’**

Het binnen de keten stroomlijnen en integreren van communicatiestromen en delen van data kan hier het verschil maken. Nu verloopt de communicatie tussen de logistiek dienstverlener en de flexpartner vaak via meerdere kanalen (mail, telefoon) en wordt planningsinformatie vastgelegd in verschillende systemen en formats (zoals Excel). Daardoor wordt een grote opdracht soms aangenomen zonder dat er al helder zicht is op de beschikbare flexibele capaciteit. Als systemen worden opengesteld en de logistiek dienstverlener bijvoorbeeld rechtstreeks in de pools van de flexpartner kan kijken, kan er veel sneller worden geanticipeerd en kan de interne besluitvorming (‘Kan ik deze opdracht qua capaciteit wel of niet aannemen?’) zorgvuldiger plaatsvinden. Bijkomend voordeel aan de kant van de flexpartner is dat de intercedent meer tijd kan besteden aan de perfecte match en aan de individuele ontwikkeling van flexmedewerkers.

Omgaan met de schommelende klantvraag en benodigde capaciteit

De uitdagingen die de arbeidsmarkt met zich meebrengt, leiden tot capaciteitstekorten bij logistiek dienstverleners. Een degelijke forecast maken blijft hierdoor een heikel punt. Hoe gaan organisaties hiermee om?

Een mooi voorbeeld is zichtbaar bij logistiek dienstverleners die beschikken over een intern planbureau. Zij hebben vaak goed en overkoepelend zicht op de drukte bij verschillende klanten en locaties. In combinatie met een slimme plantool, waarmee zij flex en vast personeel plannen, kunnen zij vroegtijdig anticiperen op schommelingen in de klantvraag. Logistiek personeel wordt op die manier zo efficiënt mogelijk ingezet. Is opschaling nodig bij een warehouse in Tilburg, terwijl het relatief rustig wordt in Waalwijk? Dan zorgt het planbureau voor vervoer naar Tilburg. In dit voorbeeld snijdt het mes aan twee kanten: de vraag van de klant wordt beant-

woord en logistiek medewerkers, vast én flexibel, kunnen de uren maken die ze graag willen.

Investeren buiten de logistieke hotspots

Een andere mogelijkheid heeft te maken met de locatie van het warehouse. Grootschalige campusconcepten – waar meerdere distributiecentra dicht bij elkaar zitten – schieten in de regio's Venray-Venlo en Waalwijk-Tilburg als paddenstoelen uit de grond. Het werven van gekwalificeerd logistiek personeel wordt daardoor een steeds grotere uitdaging. Arbeidsmarkt technisch is het gunstiger om te investeren in een nieuwe locatie, buiten de hotspots. Aan de hand van een gedegen oriëntatie – bij voorkeur in samenwerking met de flexpartner – wordt de regionale arbeidsmarkt in kaart gebracht en wordt de spreekwoordelijke vijver een stuk groter.

Het mes snijdt aan twee kanten: zowel de vraag van de klant als van de logistiek medewerker wordt beantwoord.



Positieve voorwaarden uitlichten

Het in kaart brengen van de (regionale) arbeidsmarkt geeft ook antwoord op de vraag hoe (latent) werkzoekenden – onder andere via growth hacking – verleid kunnen worden om bij een organisatie te komen werken. Naast het salaris spelen ook andere randvoorwaarden, zoals uitzicht op een vast dienstverband of een parkeerplek voor de deur, een rol in de besluitvorming. Door in te gaan op de wensen en behoeften van de medewerkers, is de kans groter dat zij zich voor langere tijd verbinden aan de organisatie.

Verschuiving naar technische competenties

Slimmer werken

Net als in onder meer de industrie, investeren ook steeds meer logistieke dienstverleners in procesautomatisering en digitale transformatie. Daarbij gaat het (zoals we eerder zagen) bijvoorbeeld over snelle informatie-uitwisseling en over datagedreven werken. Zo wordt in het wegtransport en in de pakketbezorging steeds vaker datagedreven gewerkt. Historische en realtime data over vervoersbewegingen worden gebruikt om steeds efficiënter te plannen en goederen volgens een maximaal voorspelbaar schema af te leveren bij de klant. In de distributiecentra gaat het om onder meer robotisering, waarbij robots (of co-bots) worden ingezet voor zware en repeterende werkzaamheden (zoals het oppakken en stapelen van dozen). Ook wordt steeds vaker gebruikgemaakt van technieken als virtual reality (VR) en augmented reality (AR).

Orderpickers krijgen dan via een speciale headset extra visuele informatie die hun werk vergemakkelijkt, bijvoorbeeld over de ideale looproute en over het te picken product.

Medewerkers zullen moeten leren omgaan met dit soort innovaties, die er – mits goed toegepast – voor zorgen dat ze sneller op een bepaald productiviteitsniveau zitten. Tegelijkertijd lijkt een ontwikkeling als robotisering in de logistiek vooralsnog geen hoge vlucht te nemen. Zeker in warehouses van waaruit meerdere klanten bediend worden, kost het omstellen/herprogrammeren van een robot of co-bot relatief veel tijd, waardoor de potentiële productiviteitswinst onder de streep vaak niet wordt verzilverd. Waar het werk in de industrie steeds sneller lijkt te veranderen door digitale ontwikkelingen, blijven de belangrijkste basiscompetenties voor de gemiddelde logistiek medewerker – nauwkeurigheid, snelheid en vaak ook fysieke kracht – voorlopig vrijwel onveranderd.



21%

van de logistieke medewerkers ziet op tegen de ontwikkelingen op technisch gebied.



45%

vindt dat de werkgever **volledige steun** geeft **bij het ontwikkelen van de juiste competenties voor veranderende rollen.**

57%

geeft de voorkeur aan **leren 'on the job'.**



Nieuwe regelgeving en cao

In een recent advies doet de Sociaal-Economische Raad (SER) meerdere aanbevelingen voor hervorming van de arbeidsmarkt en voor de rol van flexibel werk daarbinnen. Centraal uitgangspunt is dat uitzendkrachten recht moeten krijgen op minstens dezelfde arbeidsvoorwaarden als werknemers in vaste dienst.

Voorgestelde 'kwartaalurennorm' zorgt voor zekerheid

Zo pleit de SER ervoor om oproepcontracten (zoals nul-urencontracten) af te schaffen en te vervangen door basiscontracten met ten minste een kwartaalurennorm (met een uitzondering voor scholieren en studenten en voor seizoensarbeid). Deze kwartaalurennorm komt erop neer dat werkgever en flexkracht een bepaalde arbeidsomvang per kwartaal overeenkomen. Waar de arbeidsomvang per week kan wisselen, wordt het recht op loon gelijkmatig verspreid over deze periode. Op die manier biedt deze constructie flexmedewerkers meer duidelijkheid en zekerheid over een vast, voorspelbaar inkomen. Tegelijkertijd 'dwingt' de kwartaalurennorm de logistieke sector om werk te maken van duurzame inzetbaarheid.

Vanzelfsprekend speelt het advies van de SER een belangrijke rol bij de huidige onderhandelingen over een nieuw ABU-cao voor de uitzendsector. Hoe de aanbevelingen van de SER – onder meer rondom de kwartaalurennorm – precies hun beslag krijgen in die nieuwe cao, moet nog blijken uit de politieke besluitvorming (door het nieuwe kabinet) en uiteraard uit de nog lopende cao-onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers.

De kwartaalurennorm 'dwingt' de logistieke sector om werk te maken van **duurzame inzetbaarheid**.



Flexibel personeel wordt duurder

Eerder al zorgde de nieuwe Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) er per 1 januari 2020 voor dat de verschillen tussen flexibele medewerkers en vast personeel kleiner werden – wat er in de praktijk op neerkomt dat flexibel personeel duurder is geworden. Ook in de logistiek, waar de uurlonen toch al onder druk staan en de prijs altijd leading is, heeft de WAB tot nu toe de nodige impact gehad. Werkgevers maken steeds beter de rekensom als het gaat om hun loonkosten en kijken veel bewuster naar de contractvorm en de fase van de medewerker binnen het ABU-fasensysteem. In de praktijk betekent dit, dat er nauwelijks nog duurdere fase B-medewerkers

worden aangenomen. Tegelijkertijd bieden steeds meer logistieke werkgevers hun flexmedewerkers een vast contract aan. Op zich is dit een positieve ontwikkeling. Door medewerkers bij goed functioneren sneller vast in dienst te nemen, ervaren ze meer zekerheid en groeit de kans dat zij trouw blijven aan hun werkgever.

De invoering van de WAB heeft er ook voor gezorgd dat veel logistieke dienstverleners hun bezetting kritisch tegen het licht houden. Hoe ziet mijn forecast eruit? Hoeveel inhuur heb ik daadwerkelijk nodig? Is het per se nodig om die ene vacature in te vullen? Kan ik mijn interne processen wellicht verder optimaliseren en automatiseren, waardoor er minder capaciteit nodig is? Nu dit soort vragen steeds belangrijker wordt voor werkgevers, krijgt de flexpartner steeds vaker het verzoek om hierin mee te denken.

Door medewerkers bij goed functioneren **sneller in vaste dienst te nemen**, ervaren zij meer zekerheid en groeit de kans dat ze trouw blijven aan hun werkgever.

Hoe blijven we toekomstbestendig?

Waar het personenvervoer dit jaar naar verwachting opveert nu de coronamaatregelen langzaam worden afgebouwd, blijft het volume in het post- en pakketvervoer stabiel op een toch al hoog niveau. Op de arbeidsmarkt in de logistieke sector (en dan met name in de hotspots Venlo en Tilburg) houdt de huidige krapte naar verwachting dan ook nog voorlopig aan, ook gezien de traditionele seizoenspiek in het derde en vierde kwartaal. Wel is er lichte hoop dat de beoogde beëindiging van de NOW-regeling (voor door corona getroffen ondernemers) ervoor zorgt dat er in de tweede helft van 2021 weer meer mensen beschikbaar komen op de arbeidsmarkt.

Prijsdifferentiatie

Nu steeds meer consumenten het gemak van online winkelen hebben ontdekt, groeien ook hun verwachtingen rondom de bezorging. Bezorging op de volgende (of zelfs dezelfde) dag is steeds vaker de norm. Deze druk om zo snel mogelijk te bezorgen, leidt tot een flinke concurrentiestrijd tussen e-commercebedrijven en zorgt ervoor dat de druk op de logistieke keten verder toeneemt.

Om de druk op de warehouses en distributiecentra te verlichten, zouden e-commercebedrijven (net als in de reisbranche) in de toekomst vaker kunnen kiezen voor prijsdifferentiatie. Daarbij betalen consumenten die hun bestelling zo snel mogelijk in huis willen hebben, voor die service het reguliere bezorgtarief. Naarmate het aflevermoment verder in de toekomst ligt (bijvoorbeeld twee of drie dagen na het plaatsen van de bestelling) krijgt de

consument korting. Zo'n model zou kunnen zorgen voor meer spreiding van drukte en voor afvlakking van de logistieke volatiliteit – en daarmee ook tot een meer voorspelbare forecast en (onder de streep) tot kostenbesparingen. Om prijsdifferentiatie goed te laten werken, is wel samenwerking binnen de hele keten nodig.

Wilt u in gesprek over de gevolgen van de actuele arbeidsmarkttrends en de impact op uw HR-beleid? Mail naar info@startpeople.nl of neem contact op met uw vaste contactpersoon bij Start People.

 [company/start-people](https://www.linkedin.com/company/start-people)  [StartPeopleNederland](https://www.facebook.com/StartPeopleNederland)

Bronnen

Tendrapport Arbeidsmarkt en ontwikkeling 2021 - Motivaction International B.V. (in opdracht van Start People)

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/transport-en-logistiek/trends2020-transportenlogistiek-corona.html>

<https://www.delaatstemeter.nl/kennisnetwerken/ing-hoe-trekken-we-de-internationale-nederlandse-transport-logistieke-sector-uit-het-slop/>

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/transport-en-logistiek/trends2020-transportenlogistiek-corona.html>

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/transport-en-logistiek.html>

<https://www.emerce.nl/nieuws/e-commerce-nederland-coronajaar-266-miljard-euro>

<https://blue-legal.nl/arbeidsrecht/gelijke-rechten-voor-uitzendkrachten-en-oproepkrachten-moeten-verdwijnen-hoe-zit-dit/>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/flexwerk/hoeveel-flexwerkers-zijn-er>

https://www.abu.nl/app/uploads/2021/06/HR_ABU_NBBU_Factsheet_Arbeidsmigranten_A3_juni-2021_DEF.pdf