



Arbeidsradar Industriebutie

drs B. van Bruggen
drs F.A.P.M. Heere
drs B. Detmar

Amsterdam, februari 2004

151/februari 2004

DIJK12 Beleidsonderzoek
Adelaarsweg 11
1021 BM AMSTERDAM
Tel.: 020 - 6373623
Fax: 020 - 6362645
info@dijk12.nl
www.dijk12.nl

Voorwoord

Het Ministerie van Economische Zaken (EZ) biedt met de Arbeidsradar een instrument aan waarmee de arbeidsmarktsituatie van sectoren, branches of specifieke beroepsgroepen - waarvan de arbeidsmarkt problematisch is - kan worden onderzocht en waarmee vervolgens concrete oplossingen kunnen worden ontwikkeld. Met de Arbeidsradar wil EZ de betrokken partijen een handreiking bieden tot daadwerkelijke actie om knelpunten te verminderen.

Onderhavig rapport doet verslag van een Arbeidsradar gericht op werknemers in de distributie. Onder distributie vallen in dit kader bedrijven die logistieke activiteiten aanbieden en activiteiten verrichten in de productiesfeer en/of dienstverlening, zoals bijvoorbeeld opslag, warehousing, ompakken, labelen, assemblage, transportmanagement, klantenservice, e.d.

Deze Arbeidsradar is uitgevoerd op initiatief van de werkgevers- en werknemersorganisaties uit de transport en logistieke sector. De opdrachtgever was de Directie Infrastructuur & Innovatie van EZ. DIJK12 Beleidsonderzoek heeft deze Arbeidsradar uitgevoerd. Het onderzoek besloeg de periode medio september 2003 t/m februari 2004.

Deze Arbeidsradar is begeleid door een commissie, waarin de volgende vertegenwoordigers zitting hadden:

- CNV Bedrijvenbond, dhr. J. te Winkel
- FNV Bondgenoten, mevr. R. Hidding
- Koninklijk Nederlands Vervoer, dhr. H.P.J. Denessen
- Ministerie van Economische Zaken, ir. M.C. van der Weegen (voorzitter)
- Transport en Logistiek Nederland, mevr. mr. H.H.M. Polee
- VTL, ir. F.W. van Wersch

Naast de leden van de begeleidingscommissie heeft een aanzienlijk aantal vertegenwoordigers van bedrijven en organisaties een bijdrage geleverd aan deze Arbeidsradar door middel van interviews.

Het onderzoek is uitgevoerd door Bart van Bruggen, Frans Heere en Boukje Detmar van DIJK12 Beleidsonderzoek.

Amsterdam, februari 2004

Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	
Samenvatting en conclusies	7
1 Inleiding	11
1.1 Het instrument Arbeidsradar	11
1.2 Arbeidsradar industrië	11
1.3 Opzet en uitvoering Arbeidsradar industrië	12
1.4 Leeswijzer	13
2 Industrië en value added logistics	15
2.1 Inleiding	15
2.2 VAL nader bezien	16
2.3 Onderzochte bedrijven	18
3 Vraag en aanbod arbeidsmarkt	23
3.1 Algemene bedrijfsstructuur en -activiteiten	23
3.2 Functies, niveaus en instroomeisen	24
3.3 Kenmerken werknemers	27
3.4 Arbeidsvoorwaarden	29
3.5 Flexibele arbeid	30
3.6 Instroom en werving	31
3.7 Uitstroom en verloop	34
3.8 Imagoproblematiek	36
3.9 Toekomstige ontwikkelingen	36
4 Nadere probleemanalyse en mogelijke oplossingsrichtingen	39
4.1 Kenmerken bedrijven en arbeidsmarkt	39
4.2 Knelpunten arbeidsmarkt logistieke dienstverleners en urgentie	40
4.3 Vooruitkijken en het thema arbeidsmarkt terug op de agenda zetten	42
4.4 De toekomstige arbeidsmarkt is krap en de krapte heeft een structureel karakter	43
4.5 Oplossingsrichtingen	45
4.6 Mogelijke oplossingsrichtingen voor individuele bedrijven	45
4.7 Ondersteuningsmogelijkheden vanuit branche beroepsgoederenvervoer	49
4.8 Vervolg op deze Arbeidsradar	52
Bijlage I Quickscan	55
Bijlage II Geïnterviewde bedrijven	57

Samenvatting en conclusies

Achtergrond en doelstelling

Het Ministerie van Economische Zaken biedt met de Arbeidsradar een instrument aan waarmee de arbeidsmarktsituatie van sectoren, branches of specifieke beroepsgroepen - waarvan de arbeidsmarkt problematisch is - kan worden onderzocht en waarmee vervolgens concrete oplossingsrichtingen kunnen worden ontwikkeld.

De Arbeidsradar Industriebuitie is op initiatief van VTL in samenwerking met de werkgevers- en werknemersorganisaties in de sector transport en logistiek uitgevoerd. Industriebuitie is een samentrekking van de woorden 'industrie' en 'distributie'. Het betreft bedrijven die de combinatie van productie/industriële activiteiten en fysieke logistiek aanbieden. In dit kader wordt ook wel gesproken over VAL: value added logistics.

De insteek van deze Arbeidsradar vormt hierbij de sector transport en logistiek. Vanuit die insteek is industriebuitie afgebakend als:

- logistieke dienstverleners vanuit de sector transport en logistiek;
- Europese Distributiecentra (EDC's).

Vanuit de sector bestaan voornemens om initiatieven te starten rond imagoverbetering van beroepen in de sector industriebuitie. Alvorens deze initiatieven meer vorm te geven, bestond vanuit de betrokken partijen de behoefte aan meer inzicht in de arbeidsmarkt- en imago-problematiek van de industriebuitie.

Het onderzoek is gefaseerd opgezet en uitgevoerd. Om een beeld te krijgen van de aard en omvang van de industriebuitie en de arbeidsmarktproblematiek heeft deskresearch plaatsgevonden en zijn interviews gehouden met ruim twintig bedrijven. Daarnaast is een quickscan (korte telefonische enquête) gehouden onder 300 grotere transportbedrijven, om onder meer indicaties te verkrijgen over in hoeverre industriebuitie en arbeidsmarkt knelpunten bij deze bedrijven aan de orde zijn. Aan de hand van de resultaten en de knelpuntenanalyse is met de projectgroep leden besproken welke oplossingsrichtingen voor de gesignaleerde knelpunten mogelijk zijn.

Kenmerken bedrijven en arbeidsmarkt

- De bedrijven hebben allen gemeen dat zij VAL-activiteiten verrichten. De verschillen tussen de bedrijven zijn echter relatief groot (aard, omvang en niveau van VAL-activiteiten, producten waarmee wordt gewerkt, marktbenadering, omvang van bedrijven). Daarbij doet zich ook onderscheid voor tussen logistieke dienstverleners en EDC's. De logistieke dienstverleners werken veelal in opdracht van meerdere klanten en functioneren in die zin ook als een extra schakel tussen de opdrachtgever en de klant van hun opdrachtgever. EDC's (in eigen beheer) hebben daarentegen te maken met één (interne) opdrachtgever.
- Alle bedrijven zijn gericht op warehousing. Daarnaast verricht een deel van de bedrijven ook dienstverlenende activiteiten (bijv. after sales, marketing, transportmanagement, e.d.). Weinig bedrijven voeren daarnaast ook productie/industriële activiteiten uit (bijv. assemblage). Het zwaartepunt van VAL ligt bij de onderzochte bedrijven dus op warehousing.
- VAL is nog niet uitgekristalliseerd: veel bedrijven bedenken steeds meer en meer hoogwaardige activiteiten binnen de logistieke ketens.

- Bedrijven hebben ondanks de verschillen eenzelfde soort arbeidsmarktvrage en werven uit dezelfde doelgroepen.
- Bij de (in het kader van deze Arbeidsradar afgebakende) bedrijven werken in totaal naar schatting ongeveer 50.000 werknemers. Naar schatting is gemiddeld ongeveer 70% van hen werkzaam op VMBO-niveau of ongeschoold. Het betreft ongeveer 35.000 werknemers op dit niveau. Het gaat hier echter wel om een ruwe indicatie.
- Bij de bedrijven werken relatief veel flexibele arbeidskrachten. Deze werken hoofdzakelijk in uitvoerende, operationele functies in het warehouse. Voor bedrijven zijn uitzendbureaus het grootste wervingskanaal voor de uitvoerende, operationele functies.
- Bedrijven hebben veel instroom nodig vanuit de 'onderkant van de arbeidsmarkt' (ongeschoold t/m VMBO+ niveau). Uitgaande van een jaarlijkse uitstroom/verloop van ongeveer 20% (exclusief pensionering), betekent dit een vrage van plm. 7.000 werknemers op dit niveau.
- Binnen bedrijven is sprake van een combinatie van zeer hooggekwalificeerd werk aan de 'top' (bijv. logistieke engineering, ICT) en laag- c.q. ongeschoold werk op de werkvloer (bijv. orderpickers, in- en verpakkers).
- Er is een grote scheiding tussen enerzijds kantoor/staf/management en anderzijds de werkvloer. Dit geldt zowel voor de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur, alsook de fysieke afstand.
- Vrijwel alle bedrijven doen aan bijscholing. Dit betreft een zeer gevarieerd palet, van een taal cursus tot omgaan met gevaarlijke stoffen tot heftruckchauffeur.
- Ontwikkelingen die bij bedrijven momenteel spelen zijn onder meer: toenemende automatisering/ICT, meer allroundheid van werknemers, meer toegevoegde waarde en hoogwaardige activiteiten en diensten in het kader van VAL, toenemende behoefte aan flexibiliteit.

Problematiek arbeidsmarkt

De eerste centrale onderzoeksvrage is: *welke kwantitatieve en kwalitatieve knelpunten kent de arbeidsmarkt?* Hierover kan het volgende worden geconcludeerd.

Bedrijven kennen in de huidige arbeidsmarktsituatie relatief weinig arbeidsmarktproblemen. De huidige economische neergang en het toenemende aanbod van arbeidskrachten spelen hierbij een rol: de arbeidsmarkt is ruimer en bedrijven kunnen vacatures sneller en beter vervullen. Een aantal jaren geleden was beschikbare arbeid echter nog het grootste knelpunt voor logistieke dienstverleners. Voor bijna 80% van de bedrijven was dit een groot, zo niet het grootste knelpunt.

Hoewel de arbeidsmarkt ruimer is geworden, speelt momenteel nog steeds een aantal knelpunten. De grotere EDC's (met bekende merknamen) verschillen hierbij aanzienlijk van de logistieke dienstverleners. Zij kennen nauwelijks arbeidsmarktknelpunten.

De gesignaleerde knelpunten worden hieronder weergegeven. Deze richten zich hoofdzakelijk op uitvoerende, operationele functies. Voor de hogere functies ervaren bedrijven doorgaans weinig knelpunten.

- *Een relatief groot verloop van personeel:* Het verloop concentreert zich hoofdzakelijk op het uitvoerend, operationeel personeel in de warehouses. Voor de andere functies doet zich dit probleem aanzienlijk minder voor. Het verloop komt met een voorzichtige schatting op 20% uit, maar het is waarschijnlijk dat dit veel hoger ligt en dat een percentage tegen de 30% een reëlere schatting is.
- *Imago van de logistieke sector:* De logistieke sector heeft te kampen met een relatief zwak imago. Zo is de aard van de werkzaamheden in de sector bij het grote publiek lang niet altijd bekend: warehousemedewerkers hebben geen smoel.
- *Inzetbaarheid van doorgestroomde meewerkend leidinggevenden:* Sommige bedrijven ervaren knelpunten bij de doorstroom naar meewerkende leidinggevende functies. Deze werknemers beschikken over onvoldoende leidinggevende en bijbehorende communicatieve vaardigheden om hun nieuwe functie uit te oefenen. Bedrijven trachten dit probleem veelal (deels) op te lossen door bijscholing, met name gericht op leidinggevende vaardigheden.

Urgentie knelpunten

De tweede centrale onderzoeksvraag is: *welke urgentie kennen de gesignaleerde arbeidsmarktknelpunten?* Hierover kan het volgende worden geconcludeerd.

De wil en de urgentie om de knelpunten aan te pakken, zijn op dit moment niet erg groot bij de bedrijven. Door de huidige ruimere arbeidsmarkt is het vraagstuk van de personeelsvoorziening minder acuut en kent het thema arbeidsmarkt minder prioriteit. Indien echter naar de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt wordt gekeken (o.a. ontgroening, vergrijzing, afnemende beroepsbevolking), kunnen de knelpunten weer snel terugkeren en intensiveren. Bovendien zijn logistieke bedrijven conjunctuurgevoelig. Indien de economie weer enigszins gaat groeien, zal ook de vraag naar arbeidskrachten weer toe gaan nemen. De 'vroegere' problemen rond personeelsvoorziening en verloop worden dan weer zeer urgent. Willen de sector en individuele logistieke bedrijven op de arbeidsmarkt concurrerend zijn en blijven in de nabije toekomst, dan is nu de tijd rijp om pro-actief maatregelen c.q. beleid te gaan ontwikkelen (nu relatief ruim arbeidsaanbod en weinig verloop).

Oplossingsrichtingen

De derde centrale onderzoeksvraag is: *welke mogelijke oplossingsrichtingen zijn er voor de gesignaleerde knelpunten?*

In deze Arbeidsradar is gezocht naar oplossingsrichtingen die direct voortvloeien uit de problematiek. De oplossingsrichtingen zijn in die zin met name gericht op het verminderen van het verloop en op de competenties van meewerkend leidinggevenden, waarbij het doel is het verkrijgen van meer commitment, binding en toewijding van het uitvoerend, operationeel personeel in de warehouses.

In deze Arbeidsradar zijn oplossingsrichtingen geformuleerd voor individuele bedrijven, zoals het verkrijgen van meer kennis over oorzaken van verloop, het nader beschouwen van een optimum voor de externe flexibiliteit, het verbeteren van de selectie en het verbeteren van het functioneren van (meewerkend) leidinggevenden. Daarnaast zijn activiteiten benoemd voor de branche die dit proces bij bedrijven kunnen ondersteunen, zoals het in kaart brengen van de kosten van verloop en het geven van voorlichting hierover.

De oplossingsrichtingen voor individuele bedrijven worden in paragraaf 4.6 beschreven en de ondersteuningsmogelijkheden voor de branche in paragraaf 4.7.

De betrokken partijen gaan op basis van de resultaten bezien welke projecten en initiatieven kunnen worden opgezet in de distributie/logistiek. Hierbij wordt in eerste instantie VTL als een platform gebruikt. Op basis hiervan zullen vervolgesprekken plaatsvinden met diverse

organisaties (bijv. BGZ), betrokkenen en bedrijven in de branche om een en ander meer handen en voeten te geven. Een aantal concrete projecten en initiatieven staat reeds gepland.

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergronden van het instrument Arbeidsradar in het algemeen en de Arbeidsradar industrië in het bijzonder. Vervolgens wordt de opzet en uitvoering van deze Arbeidsradar uiteengezet.

1.1 Het instrument Arbeidsradar

De Arbeidsradar is een instrument¹ van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) voor het bedrijfsleven om knelpunten in de personeelsvoorziening voor bepaalde beroepsgroepen beter beheersbaar te maken. EZ heeft deze methode ontwikkeld om het bedrijfsleven behulpzaam te zijn bij het nemen van adequate beslissingen en het ontplooiën van initiatieven in het kader van de personeelsvoorziening. Een Arbeidsradar stelt zich kortweg ten doel:

- de omvang en urgentie van de problematiek neer te zetten;
- op grond daarvan mobiliserend te werken richting sectoren en bedrijven;
- dit uiteindelijk te laten resulteren in (concrete) oplossingen.

Het instrument Arbeidsradar is een onderzoek voor sectoren, branches en beroepsgroepen gericht op het genereren van concrete oplossingen voor arbeidsmarktknelpunten binnen vier aspecten.

- *Onderwijs*: waarbij onder meer de problematiek van instroom, uitstroom en rendement, aansluiting en dergelijke aan de orde komen.
- *Werkenden*: gericht op werkenden, waaronder o.a. uitstroom van werkenden en scholingssituatie in de sector.
- *Reserves*: waarbij onder meer kan worden ingegaan op de (stille) reserves die nauwelijks worden benut, afstand van deze groep tot arbeidsmarkt en trajecten van scholing en begeleiding die noodzakelijk zijn om deze groepen inzetbaar te maken.
- *Bedrijfsvoering*: waarbij onder meer kan worden ingegaan op aanpassingen die nodig zijn om beter in te kunnen spelen op de huidige en toekomstige arbeidsmarktsituatie. Dit aspect kan redelijk veel omvattend zijn. Het kan bijvoorbeeld betrekking hebben op herschikking van organisatie en/of werkzaamheden als bekend is dat bepaalde groepen in de reserves kunnen worden aangeboord (bijv. vrouwen, of laag-/ongeschoolden).

1.2 Arbeidsradar industrië

Hieronder wordt kort ingegaan op de aanleiding en doelstelling van de Arbeidsradar industrië.

Aanleiding

Deze Arbeidsradar is uitgevoerd op initiatief van VTL in samenwerking met de werkgevers- en werknemersorganisaties in de sector transport en logistiek. Vanuit de sector bestaan reeds langere tijd voornemens om initiatieven te starten rond imagoverbetering van beroepen in de sector industrië. Alvorens deze initiatieven meer vorm te geven, bestond vanuit de betrokken partijen de behoefte aan meer inzicht in de arbeidsmarkt- en imago-problematiek van de industrië.

¹ In formele zin is de Arbeidsradar echter geen instrument: er is geen sprake van een jaarlijks gepubliceerd budget in de Staatscourant. Voor de leesbaarheid wordt in dit rapport echter wel de term 'instrument' gehanteerd.

Industrie

Industrie is een samentrekking van de woorden industrie en distributie. Het gaat hierbij om bedrijven die de combinatie van productie/industriële activiteiten en fysieke logistiek aanbieden. De insteek van deze Arbeidsradar hierbij is de sector transport en logistiek. Vanuit deze insteek is in samenspraak met de begeleidingscommissie industrie afgebakend als:

- logistieke dienstverlenende bedrijven vanuit de sector transport en logistiek;
- Europese Distributiecentra (EDC's).

Doelstelling en vragen

Deze Arbeidsradar kent de volgende doelstellingen:

- Een kwantitatieve beschrijving van de arbeidsmarkt van de sector industrie.
- Een kwalitatieve beschrijving van de knelpunten die zich binnen de arbeidsmarkt van de industrie voordoen met daaraan gekoppeld praktische oplossingsrichtingen waarmee de sociale partners direct aan de slag kunnen.

Bovenstaande doelstellingen zijn ingekaderd binnen het instrument Arbeidsradar. Op basis hiervan kan een integrale analyse worden gemaakt van de arbeidsmarktknelpunten in de sector en kunnen concrete oplossingsrichtingen worden benoemd voor de gesignaleerde knelpunten.

De drie centrale onderzoeksvragen zijn:

1. Welke kwantitatieve en kwalitatieve knelpunten kent de arbeidsmarkt van de industrie?
2. Welke urgentie kennen de gesignaleerde arbeidsmarktknelpunten?
3. Welke mogelijke oplossingsrichtingen zijn er voor de gesignaleerde arbeidsmarktknelpunten?

1.3 Opzet en uitvoering Arbeidsradar industrie

Deze Arbeidsradar is gefaseerd opgezet en uitgevoerd. Hieronder worden de verschillende fasen van het onderzoek kort toegelicht.

Fase 1: Voorbereiding, deskresearch en quickscan

In deze fase is een startbijeenkomst gehouden met de leden van de begeleidingscommissie. Deze bijeenkomst diende ter nadere afbakening van het onderzoek, waaronder o.a. de afbakening van de sector industrie, nadere afbakening van de onderzoeksvragen en de bij het onderzoek betrokken bedrijven. Verder diende de bijeenkomst voor het uitwisselen van informatie, literatuur en gegevens over de sector.

Vervolgens is getracht door middel van deskresearch zoveel mogelijk gegevens en informatie te verzamelen over de arbeidsmarkt en het imago van de industrie. Hiermee werd beoogd een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van de arbeidsmarkt en haar problematiek, zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht.

De industrie is een vrij 'breed' begrip. Het is (nog) geen algemeen bedrijfskenmerk en komt als zodanig niet voor in de bestaande statistieken en registers. In dit kader deed de vraag zich voor in hoeverre het deskresearch voldoende (kwantitatieve) informatie zou opleveren voor het onderzoek. Derhalve is een korte telefonische enquête (quickscan) gehouden onder 300 grotere bedrijven uit de transportsector.

Het doel van deze quickscan was het verkrijgen van indicaties over de aard en omvang van de (transport)bedrijven die zich met industrie bezighouden. Hierbij ging het onder meer om:

het soort activiteiten/diensten en de kenmerken van werknemers die zich met distributieactiviteiten bezighouden.

De afzonderlijke resultaten van de quickscan zijn geïntegreerd in dit rapport weergegeven. Voor een meer uitvoerige beschrijving van de opzet en uitvoering van deze quickscan wordt verwezen naar bijlage I.

Fase 2: Interviews bedrijven en organisaties

In de derde fase van het onderzoek zijn ruim 20 interviews gehouden met bedrijven. Daarnaast is een vijftal interviews gehouden met organisaties in de sector, zoals VTL en Nederland Distributieland.

De bedrijven zijn geselecteerd op voordracht van de begeleidingscommissie. Bij de selectie is rekening gehouden met het type bedrijf: getracht is een evenwichtige verdeling te maken naar EDC's en logistieke dienstverleners vanuit de transportsector. Voor een overzicht van de geïnterviewde bedrijven naar bijlage II.

De interviews met bedrijven zijn gehouden met P&O-functionarissen. Hierbij zijn onder meer de volgende punten aan bod gekomen:

- kenmerken arbeidsmarkt;
- huidige en toekomstige arbeidsmarkt;
- aard en omvang arbeidsmarktknelpunten (verleden, heden en toekomst);
- urgentie van de problematiek;
- werving van personeel;
- gevraagde kwalificatie-eisen (aard, veranderingen);
- toekomstige ontwikkelingen;
- (mogelijke) oplossingsrichtingen.

Fase 3: Analyses en interim-notitie

De resultaten van het deskresearch, de quickscan en de interviews zijn geanalyseerd. Op basis daarvan is een tweetal interim-notities opgesteld. De eerste notitie gaf een beschrijving van de sector distributie, de arbeidsmarkt en de gesignaleerde knelpunten. De tweede notitie ging nader in op de problematiek, de urgentie van de problematiek en de mogelijke oplossingsrichtingen voor de gesignaleerde knelpunten.

Beide notities zijn in twee separate bijeenkomsten met de begeleidingscommissie besproken. De notities en de resultaten van de besprekingen zijn vervolgens in deze eindrapportage van de Arbeidsradar verwerkt.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport laat zich als volgt lezen:

- Hoofdstuk 2 geeft een nadere beschrijving van de distributie en de gehanteerde afbakening binnen het kader van deze Arbeidsradar. Tevens wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op de typering van de onderzochte bedrijven en worden enkele kwantitatieve gegevens gepresenteerd over de arbeidsmarkt en werkgelegenheid van de distributie.
- Hoofdstuk 3 gaat in op de vraag en aanbod op de arbeidsmarkt van de distributie. Hierbij wordt onder meer ingegaan op de bedrijfsstructuur, voorkomende functies en niveaus, kenmerken van werknemers, arbeidsvoorwaarden, werving en instroom, imago en toekomstige ontwikkelingen. De gegevens in dit hoofdstuk zijn met name gebaseerd op

komstige ontwikkelingen. De gegevens in dit hoofdstuk zijn met name gebaseerd op de interviews.

- Hoofdstuk 4 geeft een nadere analyse van de gesignaleerde problematiek en de urgentie. Tevens wordt op basis hiervan een aantal mogelijke oplossingsrichtingen geformuleerd.
- Bijlage I gaat kort in op de opzet, uitvoering en respons van de quickscan.
- Bijlage II geeft een overzicht van de geïnterviewde bedrijven.

2 Industriebutie en value added logistics

2.1 Inleiding

Industriebutie is een samentrekking van de woorden industrie en distributie. Het gaat hierbij om de combinatie van productie c.q. industriële activiteiten en fysieke logistiek.

Een kernwoord bij industriebutie is VAL: value added logistics. VAL is een verzamelnaam waaronder een uitgebreid palet van activiteiten wordt aangeboden binnen het kader van de ketens (supply chain), waarbij het logistieke, het vervoer de basis is. Dit kunnen in principe allerlei soorten activiteiten en diensten zijn, zoals: assemblage, ompakken, labelen, e.d.

Bij VAL spelen onder meer de volgende ontwikkelingen en achtergronden een rol.

- Veel industriële ondernemingen hebben te maken met toenemende internationalisering en schaalvergroting enerzijds en de gevarieerde (lokale) marktvraag anderzijds. VAL geeft de producent de flexibiliteit om snel in te kunnen spelen op de gevarieerde en de veranderende vraag vanuit de diverse markten. Hierbij gaat het om maatlevering aan lokaal gedifferentieerde markten, waarbij het effectiever en efficiënter is het eindproduct zo laat mogelijk in de keten samen te stellen.
- Homogene, compactere en minder breekbare producten zijn eenvoudiger en tegen minder kosten te vervoeren. Dat betekent dat (onder)delen van producten worden vervoerd en assemblage in een later stadium van de keten plaatsvindt.
- Producenten richten zich op kernactiviteiten en besteden al het andere uit, hetgeen uiteindelijk vaak effectiever en efficiënter is.
- Toenemend belang van ontwikkelingen als just-in-time (JIT), voorraadreductie, snelle levering, e.d.

VAL leent zich met name voor producten en goederen met een hoog voorraadriscio. Deze producten worden onder meer gekenmerkt door: korte levenscyclus, hoge waardedichtheid, lage doorstroomsnelheid, gedifferentieerde vraag en een moeilijk voorspelbare vraag. Steeds meer producten herbergen deze kenmerken (deels) in zich. Voorbeelden zijn: elektronica, kleding, voedings- en genotmiddelen, machines en apparaten.

Brede versus smalle afbakening bedrijven

VAL kan in principe zijn weerslag hebben binnen verschillende sectoren en branches van de economie: het doorsnijdt verschillende sectoren en branches. De literatuur over VAL kent ook verschillende insteken naar bedrijven en sectoren. Sommige bronnen gaan uit van een vrij brede insteek en rekenen hiertoe sectoren als industrie, logistieke dienstverlening, groothandel en detailhandel.¹ Andere bronnen beperken zich tot een bepaalde sector of groep bedrijven, bijvoorbeeld de Europese Distributiecentra (EDC's) of de logistieke dienstverleners.

VAL is in de bestaande statistieken en registers² (nog) niet als een specifiek bedrijfskenmerk opgenomen. Bedrijven die VAL-activiteiten verrichten, staan onder de 'traditionele' kenmerken bekend en niet onder VAL of industriebutie. Een en ander betekent dat arbeidsmarktinformatie en -gegevens vanuit bestaande literatuur en bronnen vaak een wisselende definitie c.q. uitgangs-

¹ Zie: CBS (1996, 1999). *De economische betekenis van value added logistics*. CBS, Den Haag.

² Bijvoorbeeld CBS of de Kamers van Koophandel.

punt kennen, soms breed en soms smal. Dit blijkt onder meer uit de sterk variërende cijfers die uit de literatuur voorhanden zijn over bijvoorbeeld de werkgelegenheid.¹

De vraag doet zich in dit kader voor of en in hoeverre zich een sector voordoet die kan worden aangeduid als distributie. Het probleem ligt onder meer in de afbakening en insteek die wordt gekozen: smal of breed.

De insteek voor deze Arbeidsradar is de sector transport en logistiek. Vanuit deze ingang is gekozen voor logistieke dienstverlenende bedrijven vanuit de transportsector en de Europese Distributiecentra (EDC's). Vanuit deze afgebakende insteek zijn bedrijven benaderd voor dit onderzoek. Dat betekent dat in deze Arbeidsradar andere bedrijven en sectoren waar VAL aan de orde is buiten beschouwing worden gelaten, zoals de industrie, groothandel, detailhandel, reparatie en onderhoudsbedrijven, e.d.

Alvorens nader wordt ingegaan op de onderzochte bedrijven, wordt in de volgende paragraaf eerst nader ingegaan op de invulling van het begrip VAL.

2.2 VAL nader bezien

In de literatuur wordt VAL onder meer als volgt gedefinieerd.

- Van Damme definieert VAL als: de combinatie van secundaire productieprocessen (postponed manufacturing) met distributieactiviteiten.
- Het CBS gaat uit van ordergestuurde secundaire productie en omvat zowel relatief laagwaardige activiteiten (bijv. verpakken en labelen) als hoogwaardige activiteiten (assemblage, klantspecifiek maken). Deze activiteiten vinden plaats tijdens de laatste fase van het productieproces, waarbij goederen veelal op een andere plaats en in een andere vestiging dan waar eerdere productiefases hebben plaatsgevonden worden gereedgemaakt voor levering aan de afnemer.
- Bouwman et.al. (1998)² zien distributie als onderdeel van VAL. VAL staat voor het geheel aan aanvullende diensten in het fysieke distributiekanaal; distributie zijn de aanvullende fysieke diensten als ompakken, labelen, assembleren, configureren.
- Jagersma (1999) definieert VAL als het entameren van logistieke/distributieactiviteiten en het vervolgens opstarten van aanpalende andersoortige activiteiten, zoals R&D of productieactiviteiten.
- Verder wordt in de literatuur naast VAL ook het begrip VAS geïntroduceerd.³ VAL behelst in dit kader de fysieke activiteiten (herverpakken, labelen, assemblage, e.d.) en VAS de activiteiten in het kader van de dienstverlening, services (orderadministratie, facturering, transportmanagement, customer services, after sales, e.d.). Hierbij wordt dus een onderscheid gemaakt tussen fysieke, productieactiviteiten en activiteiten in de sfeer van dienstverlening en service.

Bovenstaande definiëringen hebben allen gemeen dat sprake is van fysieke activiteiten in de productie en distributiesfeer. Een aantal definities gaat echter een stap verder en rekenen ook

¹ Werkgelegenheidsschattingen van diverse bronnen lopen uiteen van 38.000 werknemers tot 447.000.

² Bouwman, T. (1998), et.al., *Conclusies en aanbevelingen 'Sociale aspecten van distributie*. FNV Bondgenoten/STZ Advies en onderzoek.

³ Zie onder meer: Ecorys, et.al. (2002), *Kerncompetentie Nederland: Europees Logistiek service Centrum van Europa. Maatschappelijke effecten, lusten en lasten van Europese Logistieke service Centra in Nederland*. Nederland Distributie Land, Utrecht/Rotterdam/Breda. Buck Consultants International (2001), *Van EDC naar ELC. Een onderzoek naar logistieke structuren en de economische betekenis van Europese Logistieke service Centra in Nederland*. Nederland Distributieland, Den Haag.

allerlei niet fysieke activiteiten tot VAL, zoals orderadministratie, facturering, transportmanagement en R&D. Hierbij gaat het meer om dienstverlenende c.q. ondersteunende activiteiten. Sommigen duiden deze activiteiten aan als VAS: value added services.

VAL-activiteiten: voorbeelden

Bedrijven kunnen verschillende en uiteenlopende VAL-activiteiten aanbieden en verrichten. De aard en omvang van deze activiteiten is in grote mate afhankelijk van welke taken en werkzaamheden een opdrachtgever uitbesteedt c.q. afstoot.

Op basis van de literatuur kan een aantal voorbeelden worden gegeven van activiteiten die in het kader van VAL worden aangeboden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar de fysieke en dienstverlenende activiteiten.

Voorbeelden fysieke activiteiten

- warehousing/op- en overslag
- crossdocking
- verpakken/ompakken
- labelen
- assemblage
- (kwaliteits)controle
- testen/technische controles
- samenstellen displays
- reparatie/onderhoud
- installatie op locatie
- mengen en (af)vullen van vloeistoffen
- retourafname

Voorbeelden dienstverlenende activiteiten

- orderadministratie/-verwerking
- voorraadbeheer
- debiteurenbewaking/facturering
- logistieke informatievoorziening/consultancy
- flowmanagement/regiestromen/transportmanagement
- groepage
- verzekeringen
- douane en fiscale afhandeling
- marketing
- after sales

Bovengenoemde opsommingen zijn voorbeelden van activiteiten en in die zin geen volledige lijst van activiteiten. Een aantal bedrijven adverteert bijvoorbeeld met ‘in principe is alles mogelijk’ in het kader van VAL. Het eind van het aanbod van activiteiten en diensten lijkt dus nog niet in zicht.

VAL-indeling Arbeidsradar

Op basis van het bovenstaande is voor deze Arbeidsradar gekozen voor een (analyse)indeling van VAL naar drie segmenten. Deze indeling wordt in onderstaand overzicht weergegeven. Per segment wordt een aantal voorbeelden gegeven van mogelijke activiteiten en diensten die bedrijven kunnen aanbieden.

Overzicht 1 Indeling VAL in het kader van de Arbeidsradar

VAL: value added logistics		
Uitgesteld/secundaire productie	Warehousing	VAS: value added services
<ul style="list-style-type: none">• Assemblage• Testen• Technische controles• Installeren• Configureren• Modificeren• Service, onderhoud en reparatie• Afvullen en mengen van vloeistoffen• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Opslag/overslag• Voorraadbeheer/voorraadhouden• Orderpicken• Cross docking• Verpakken/ompakken• Labelen/stickers• Verzendklaarmaken/klantspecifiek maken• Retourlogistics goederen• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Transportmanagement• Douaneafhandeling• Logistieke informatievoorziening• Logistics engineering/consultancy• Debiteurenadministratie• Facturering• After sales• Marketing• Verzekeringen• Etc.

VAL wordt in bovenstaand overzicht onderverdeeld naar:

1. *Uitgestelde, secundaire productie*: in dit segment vinden de fysieke activiteiten in de productie- c.q. industriële sfeer plaats.
2. *Warehousing*: in dit segment vinden de warehouseactiviteiten c.q. ‘traditionele’ distributieactiviteiten plaats.
3. *VAS: value added services*: in dit segment vinden de administratieve en meer dienstverlenende activiteiten plaats.

Deze indeling van VAL in drie segmenten wordt in de rest van dit rapport als uitgangspunt c.q. analyse-indeling gehanteerd.

2.3 Onderzochte bedrijven

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de onderzochte bedrijven. Eerst wordt een korte typering gegeven van de onderzochte bedrijven. Vervolgens wordt ingegaan op de positionering van de onderzochte bedrijven binnen de VAL-indeling zoals die in deze Arbeidsradar wordt gehanteerd.

Typering onderzochte bedrijven

Deze Arbeidsradar richt zich uitsluitend op de logistieke dienstverlenende bedrijven vanuit de sector transport, alsmede de EDC's. Vanuit deze insteek kunnen drie typen bedrijven worden onderscheiden:

- transportbedrijven;
- logistieke dienstverleners;
- Europese Distributie Centra (EDC's).

Hieronder worden de belangrijkste kenmerken van deze drie typen bedrijven kort toegelicht.

Transportbedrijven

Hierbij gaat het om bedrijven die transport als kerntaak hebben (hoofdactiviteit). In de loop van de tijd is een deel van deze bedrijven wat meer VAL-activiteiten gaan ontplooiën. Uit de quickscan¹ blijkt dat 53% van de grotere transportbedrijven VAL-activiteiten aanbiedt. De overige 47% houdt zich uitsluitend met transport bezig.

¹ In het kader van deze Arbeidsradar is een quickscan uitgevoerd onder een aselechte steekproef van 300 bedrijven behorende tot de sector beroepsgoederenvervoer over de weg, waaronder hoofdzakelijk transportbedrijven.

De VAL-activiteiten zijn vooral een nevenactiviteit. Bedrijven zijn deze activiteiten vooral gaan uitvoeren om hun transportklant te behouden. Deze bedrijven voeren met name VAL-activiteiten uit, zoals opslag, voorraadbeheer, e.d. Het gros van deze bedrijven zijn relatief kleinere tot middelgrote bedrijven: de meerderheid heeft minder dan vijftig werknemers in dienst.

Logistieke dienstverleners

Hierbij gaat het om relatief grotere bedrijven, waarbij VAL een kernactiviteit is. Transport is voor deze bedrijven veelal een nevenactiviteit, of het wordt (deels) uitbesteed. Deze bedrijven hebben doorgaans veel (grote) opdrachtgevers. Zij zijn erop gericht logistieke activiteiten van opdrachtgevers over te nemen. Logistieke dienstverleners kunnen enerzijds een distributiecentrum van een klant overnemen (pand en personeel).¹ Anderzijds worden deze activiteiten uitgevoerd in eigen warehouses. De logistieke dienstverleners kennen over het algemeen een grote mate van automatisering en ICT-toepassingen. Zij hebben doorgaans te maken met hoge kwaliteitseisen en -normen van opdrachtgevers.

Europese Distributie Centra

Grootschalige VAL-activiteiten vinden onder meer plaats in EDC's. Dit zijn grote internationaal opererende (veelal buitenlandse) bedrijven die in Nederland hun distributiecentrum hebben gevestigd. Van hieruit bedienen ze de Europese markt. Veelal gaat het om productie- c.q. industriële bedrijven. In het EDC vindt veelal een scala aan VAL-activiteiten plaats. Omdat de laatste jaren ook steeds meer dienstverlenende activiteiten worden aangeboden (bijv. custom services, financiële dienstverlening, marketing en regie van logistieke operaties) wordt ook wel gesproken van Europese Logistieke service Centra (ELC's). Een EDC heeft doorgaans één (interne) opdrachtgever. Ook EDC's kennen over het algemeen een redelijk grote mate van automatisering en ICT-toepassingen.

In onderstaand overzicht worden de belangrijkste kenmerken van de drie typen bedrijven nogmaals kort samengevat.

Overzicht 2 Kenmerken onderzochte bedrijven

Transportbedrijven	Logistieke dienstverleners	EDC's
<ul style="list-style-type: none"> • Kerntaak = transport • Een deel van de bedrijven biedt VAL aan als nevenactiviteit • VAL is vooral behoud van transport(klant) • Met name wat kleinere bedrijven • VAL vooral in termen van opslag (warehouse) • Beperkte mate van automatisering/ICT 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerntaak = logistiek/VAL • VAL als (een) hoofdactiviteit • Differentiatie in VAL naar aard en niveau • Veelal grotere bedrijven • Veel (grote) opdrachtgevers • Grote rol ICT/automatisering • Veel investeringen en langdurige contracten • Hoge kwaliteitseisen van klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerntaak = productie/handel • Één (interne) opdrachtgever • Veelal grotere bedrijven • Grote rol ICT/automatisering • Differentiatie in VAL naar aard en niveau

Het overzicht suggereert enigszins een 'strikte' scheiding tussen de drie typen bedrijven. In de praktijk is echter sprake van een grijs gebied tussen met name de transportbedrijven en logistieke dienstverleners.

De transportbedrijven hebben als kerntaak transport. Een deel van deze bedrijven biedt echter daarnaast VAL-activiteiten aan. Uit de quickscan blijkt dat 23% van de geënquêteerde trans-

¹ In die zin kunnen logistieke dienstverleners soms ook als een EDC worden gekarakteriseerd, indien bijvoorbeeld een buitenlandse industriële onderneming haar distributiecentrum uitbesteed aan een logistieke dienstverlener.

portbedrijven logistieke dienstverlening als een hoofdactiviteit beschouwt. Deze bedrijven schuiven dus in de richting logistieke dienstverlener. De resterende 77% biedt geen logistieke dienstverlening aan (uitsluitend transport) of beschouwt dit als een nevenactiviteit. Het een en ander betekent dat de grens tussen transportbedrijf en logistieke dienstverlener niet strikt is: er bestaat een enigszins grijs gebied.¹

Binnen deze Arbeidsradar is de nadruk met name gelegd op de logistieke dienstverleners en de EDC's. Bij deze bedrijven maakt VAL een belangrijk deel uit van de bedrijfsactiviteiten. De interviews zijn met name onder deze twee groepen bedrijven uitgezet.

Werkgelegenheid bij logistieke dienstverleners en EDC's

Op basis van verschillende informatiebronnen kan een zeer globale schatting worden gegeven van het aantal bedrijven dat in het kader van deze Arbeidsradar onder de noemer distributie wordt geschaard. De nadruk ligt hierbij dus op logistieke dienstverleners (vanuit de transportsector) en de EDC's.

- Het NEA becijferde dat (in 2002) 141 bedrijven actief zijn in de fysieke distributie. Dit zijn hoofdzakelijk de (grote) logistieke dienstverleners. Deze bedrijven hebben in totaal bijna 38.000 werknemers in dienst.
- Het aantal EDC's in Nederland bedraagt 819 in 2002.² Het grootste deel hiervan (622) is uitbesteed aan in Nederland gevestigde logistieke dienstverleners (aan de hierboven genoemde bedrijven). Dat betekent dat er bijna 200 EDC's in eigen beheer zijn. Bij EDC's (uitbesteed én eigen beheer) werken gezamenlijk ongeveer 58.400 personen (directe werkgelegenheid). Indicatief is ongeveer 20% van de werkgelegenheid (11.700) geconcentreerd bij EDC's in eigen beheer.³

In het kader van deze Arbeidsradar gaat het dus in totaal om bijna 350 bedrijven (grotere logistieke dienstverleners + EDC's in eigen beheer). Deze bedrijven hebben gezamenlijk bijna 50.000 werknemers in dienst.

Dit betreft echter een zeer globale schatting, gebaseerd op een tweetal verschillende bronnen. Daarbij is het onder meer de vraag in hoeverre de bronnen volledig zijn en in hoeverre sprake is van dubbeltelling. In die zin dient het dan ook als zeer indicatief te worden gezien.

Positionering onderzochte bedrijven naar VAL-segmenten

De drie typen bedrijven hebben allen gemeen dat zij VAL-activiteiten verrichten. De mate waarin en de aard en omvang van deze activiteiten kunnen echter in de praktijk aanzienlijk verschillen, zowel tussen als binnen de onderscheiden bedrijven.

Op basis van de interviews kan een positionering worden gegeven van de onderzochte bedrijven naar de drie onderscheiden VAL-segmenten.

- De VAL-activiteiten van de geïnterviewde bedrijven concentreren zich met name op warehousing.
- Daarnaast verrichten bedrijven (enkele) dienstverlenende activiteiten in het kader van VAS.

¹ De praktijk leert dat sommige bedrijven die uitsluitend transporteren zich toch als logistieke dienstverlener presenteren. De term logistieke dienstverlening (logistic services) heeft meer cachet en werkt daardoor wervende richting de markt. Het imago van de transportwereld speelt hier volgens sommigen onder meer een rol: transportbedrijven zijn cowboys, chauffeurs zorgen voor files, e.d.

² Zie: Ernst & Young (2002). Een EDC is gedefinieerd als in een internationale verlader die de Europese logistieke operaties in Nederland heeft gevestigd.

³ Bijna een kwart (24%) van de EDC's is in eigen beheer. Daarnaast is bekend dat EDC's gemiddeld minder werknemers in dienst hebben dan uitbestede EDC's.

- Een enkel bedrijf richt zich tevens op uitgestelde, secundaire productie (met name assemblage).

De kern van de VAL-activiteiten richt zich dus op warehousing, met een overlap naar de twee andere VAL-segmenten. Deze constatering wordt ook vanuit de literatuur ondersteund. NEA (2002)¹ stelt dat meer dan 90% van de bedrijven in de fysieke distributie VAL-activiteiten in het kader van warehousing verricht (voorraadhouden, -beheer, orderpicking, verpakken, labelen). VAL-activiteiten rond uitgestelde, secundaire productie wordt door een klein deel van de bedrijven uitgevoerd: 25 tot 50% houdt zich bezig met configureren, testen, technische controle; 10 tot 25% houdt zich bezig met installeren, vullen van vaten/drums, service, onderhoud en reparatie. Alleen assemblage wordt door meer dan 50% van de bedrijven verricht.²

Uit onderzoek van Nederland Distributieland (2002)³ naar EDC's in Nederland blijkt ook dat het zwaartepunt van deze bedrijven ligt bij warehousing (verpakken, klantspecifiek maken). Daarnaast verrichten veel EDC's ook VAS-activiteiten, met name transportmanagement, ordermanagement, voorraadbeheer en douaneafhandelingen. Geconstateerd werd dat EDC's de laatste jaren steeds meer diensten ter ondersteuning van het logistieke proces aanbieden (VAS). Derhalve wordt ook wel gesproken van Europees Logistiek service Centrum (ELC).

Dynamiek tussen VAL-segmenten: toekomst

Uit de interviews met bedrijven bestaat de indruk dat in de toekomst met name sprake zal zijn van enerzijds een optimalisering en efficiency van de bestaande warehouse-activiteiten en anderzijds een grotere nadruk op VAS-activiteiten. Bij VAS gaat het dan bijvoorbeeld om zaken als logistic engineering, bedenken van creatieve logistieke concepten voor opdrachtgevers, meer ketenregie. Het gaat hierbij om vormen van hoogwaardige VAL (meer denkwerk).

De literatuur laat ook zien dat met name VAS de laatste jaren (sterk) is gestegen, met name activiteiten als after sales services, marketing en salesfuncties voor derden. Daarnaast is overigens ook een stijging te constateren van uitgestelde, secundaire productieactiviteiten. Het gaat hierbij echter niet om 'bulkactiviteiten' (bijv. assemblage), maar meer om kwalitatief meer hoogwaardige productieactiviteiten als testen, installeren bij eindgebruiker, service, onderhoud en reparatie.

Bovenstaande gezien, vindt naar de toekomst over het algemeen een verschuiving plaats naar de hogere segmenten van VAL, waarbij met name meer nadruk komt te liggen op VAS.

¹ NEA Transportonderzoek en -opleiding (2002), *Fysieke distributie. Een marktverkenning*. ING Bank, Amsterdam.

² Onder geïnterviewde bedrijven zijn twee bedrijven die assemblage-activiteiten uitvoeren.

³ Ernst & Young, Ecorys Nederland, Groenewout Consultants & Engineers (2002), *Kerncompetenties Nederland: Europees Logistiek service Centrum van Europa. Maatschappelijke effecten, lusten en lasten van Europese Logistieke service Centra in Nederland*. Nederland Distributieland, Zoetermeer.

3 Vraag en aanbod arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van een aantal kenmerken van zowel de vraag- als de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Hierbij wordt onder meer ingegaan op: voorkomende functies, opleidingsniveaus, kwalificaties, arbeidsvoorwaarden, werving en in- en doorstroom.

In het kader van deze Arbeidsradar is een twintigtal interviews gehouden met bedrijven, hoofdzakelijk logistieke dienstverleners en EDC's. Deze interviews vormen de basis voor dit hoofdstuk. Daarnaast heeft deskresearch plaatsgevonden en is een quickscan uitgevoerd onder (transport)bedrijven.

Alvorens specifiek op een aantal kenmerken van de arbeidsmarkt wordt ingegaan, wordt in § 3.1 eerst een algemene beschrijving gegeven van de bedrijfsstructuur en -activiteiten.

3.1 Algemene bedrijfsstructuur en -activiteiten

Zoals eerder opgemerkt kenmerken EDC's zich onder meer door het gegeven dat zij één (interne) opdrachtgever kennen. Logistieke dienstverleners kennen daarentegen doorgaans vele klanten, zowel grote als kleinere. Zij zoeken steeds naar optimalisatie en verbeteringen van logistieke processen en systemen voor hun klanten. Hierbij nemen zij in feite delen of het gehele logistieke proces over van de opdrachtgever, afhankelijk van de activiteiten die de opdrachtgever wenst uit te besteden. Sommige logistieke dienstverleners nemen bijvoorbeeld een geheel distributiecentrum van een klant over (dus inclusief pand en personeel).¹ Anderen brengen de uitbestede activiteiten onder in hun (bestaande) warehouses. Vanuit opdrachtgevers worden doorgaans hoge eisen gesteld aan kwaliteit en services. Voor een logistieke dienstverlener is dit extra van belang, gezien het feit dat zij een extra schakel zijn tussen de producent en de afnemer.

In de warehouses vinden de operationele (fysieke) activiteiten plaats, zoals ompakken, orderpicking, labellen, assemblage, inpakken, e.d. (warehousing). Bedrijven kunnen over één of meerdere warehouses beschikken, verspreid over het land. Dit geldt met name voor de grotere logistieke dienstverleners. De meeste (geïnterviewde) EDC's beschikken daarentegen vaak over één (centrale) vestiging.

De aard en omvang van de activiteiten die in een warehouse plaatsvinden, zijn afhankelijk van de taken en activiteiten die de klant heeft uitbesteed en welke specifieke wensen de klant hierbij heeft.

Vrijwel alle geïnterviewde bedrijven verrichten activiteiten als: laden/lossen, ompakken, orderpicking, labellen en verpakken. Hierbij gaat het in feite om de algemene warehouse-activiteiten. Een klein aantal geïnterviewde bedrijven verricht daarnaast andere activiteiten, zoals het maken van displays, het verrichten van kwaliteitscontrole en het assembleren van goederen (uitgestelde, secundaire productie).

De aansturing van het warehouse gebeurt doorgaans vanuit het 'kantoor', waar de staffuncties zijn gevestigd. Staf en warehouse zijn doorgaans (fysiek) van elkaar gescheiden.

Hier worden onder meer activiteiten uitgevoerd als: transportmanagement, logistieke ontwikkelingen, marketing, commercie, e.d. (VAS).

¹ In die zin kan een logistieke dienstverlener ook als een EDC worden aangemerkt, indien bijvoorbeeld een internationaal productiebedrijf haar Europees distributiecentrum uitbesteedt aan een logistieke dienstverlener.

Daarnaast worden hier ook administratieve c.q. dienstverlenende activiteiten uitgevoerd, zoals facturering, klantenservice, douaneafhandelingen, verzekeringen, e.d. Deze activiteiten kunnen soms ook (deels) binnen het warehouse zelf worden uitgevoerd.

Automatisering en ICT

Veel bedrijven kennen doorgaans een hoge mate van automatisering en ICT-toepassingen. Dit geldt zowel voor het werkproces, als de machines/materieel waarmee wordt gewerkt. Door onder meer toenemende klanteneisen over leversnelheden, de locaties waar goederen naartoe moeten en de kleine bestelhoeveelheden, worden hoge eisen gesteld aan de informatievoorziening en werkprocessen. ICT speelt hierbij een belangrijke rol. De investeringen van bedrijven in automatisering en ICT zijn over het algemeen redelijk tot zeer groot.

De mate waarin een warehouse is geautomatiseerd, is onder meer afhankelijk van de wensen en eisen die de klant aan het logistieke proces stelt, alsmede de aard en omvang van de producten en goederen. Producten die in grote hoeveelheden en in standaardmaten en verpakkingen worden gedistribueerd, lenen zich meer voor automatisering dan kleinere hoeveelheden die op verschillende wijzen worden gedistribueerd. Dit betekent in de praktijk dat sommige warehouses volledig zijn geautomatiseerd en in andere warehouses relatief vaker 'handmatig' wordt gewerkt.

Veel bedrijven werken (onder meer) met een zogenaamd warehousemanagementsysteem (WMS).¹ Het primaire doel van een WMS is het efficiënt aansturen en beheersen van goederenstromen in de keten. Ook deze systemen kunnen variëren in complexiteit en mogelijkheden. De inrichting hiervan is voor een groot deel afhankelijk van de uit te voeren activiteiten en de wensen en eisen van de klant. Sommige opdrachtgevers willen bijvoorbeeld dat het WMS naadloos aansluit op hun eigen managementsysteem.

3.2 Functies, niveaus en instroomeisen

Binnen de geïnterviewde bedrijven komen uiteenlopende functies en opleidingsniveaus voor. In onderstaand overzicht wordt een aantal voorbeelden gegeven van voorkomende functies en functiebenamingen binnen de geïnterviewde bedrijven. Hierbij gaat het uitsluitend om functies die aan het logistieke proces gelieerd zijn, dus niet om algemene functies als personeelsfunctionaris, controller, e.d.

¹ Volgens NEA (2002) beschikt 80% van de Amerikaanse EDC's in Nederland over een WMS.

Overzicht 3 Voorkomende functies/functienamen naar opleidingsniveau

Ongeschoold/VMBO	VMBO+/MBO	MBO+/HBO
<ul style="list-style-type: none"> • (Allround) magazijnmedewerker • (Allround) Warehousemedewerker/-operator • lader/losser • Heftruckchauffeur • Reachtruckchauffeur • Orderpicker/orderverzamelaar • Pakkers • Verpakkers/ompakkers/inpakkers • Productiemedewerkers/assemblagemedewerkers • Controleur • Taliman 	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsmedewerker • Meewerkend voorman/supervisor/ploegbaas/teamleider • Transportplanner • Werkvoorbereider • Medewerker costum service/klantenservice • Commercieel/administratief (bijv. facturering, douaneafhandeling) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vestigingsmanager/warehousemanager/sitemanager • Commercieel/account manager • Groepsmanager • ICT-medewerker/automatiseerder • Logistics engineer • Medewerker marketing

Operationele functies (hoofdzakelijk warehousing)

De operationele activiteiten (ompakken, labelen, verpakken, e.d.) worden vrijwel uitsluitend uitgevoerd door werknemers op VMBO-niveau of lager. De voorkomende functies binnen bedrijven is veelal afhankelijk van de inrichting van het warehouse en de activiteiten die worden uitgevoerd. Bij ongeveer de helft van de geïnterviewde bedrijven is sprake van een relatief groot aantal 'smalle' functies. Elke handeling in het warehouse is bij wijze van spreken gekoppeld aan een functie. Bij de andere helft van de bedrijven zijn werknemers allround, multifunctioneel inzetbaar, dan wel bedrijven streven hiernaar. Dat betekent dat men bijvoorbeeld zowel orderpicks, op een reachtruck rijdt, als laadt en lost. Bij deze bedrijven worden werknemers in het warehouse aangeduid als (allround) magazijnmedewerker/warehousemedewerker. Zij voeren in principe alle voorkomende operationele werkzaamheden en taken uit. In de praktijk zijn vaak niet alle werknemers allround inzetbaar; voorkeuren en fysieke belasting van werknemers spelen hierbij onder meer een rol.

Twee van de geïnterviewde bedrijven verrichten naast warehousing ook assemblagewerkzaamheden. De assemblagemedewerkers verrichten binnen deze bedrijven als het ware lopende-band-werk: assembleren van één bepaald onderdeel (zeer kort cyclisch werk).

Andere voorkomende uitvoerende functies in het warehouse zijn die van meewerkend voorman/supervisor, kwaliteitsmedewerker. Deze functies zijn op een iets hoger niveau: doorgaans VMBO+. Op basis van de interviews blijkt dat het hier gaat om een naar verhouding beperkte groep. Het gros van de werknemers in een warehouse houdt zich bezig met operationele activiteiten, aangestuurd door een aantal meewerkend voormannen.

Administratieve functies (VAS-segment)

Op VMBO+/MBO-niveau bestaat een palet aan functies in de administratieve en dienstverlenende sfeer: VAS-segment. Hierbij gaat het om werknemers die het transport plannen, het werk in het magazijn verdelen, zorgen voor de juiste papieren bij de goederen, douaneafhandelingen, verzekeringen e.d. Daarnaast zijn er medewerkers die zich bezighouden met klantenservice en -informatie (informatie over leveringen, fouten, klachtenbehandeling, e.d.).

Staf, leidinggevend en management (VAS-segment)

Voorbeelden van functies op MBO+/HBO-niveau zijn sitemanager, accountmanager, ICT-medewerker, logistics engineer. De werknemers op dit niveau zijn bezig met het aansturen en

managen van logistieke processen in het warehouse en/of zorgen voor contacten met opdrachtgevers. Daarnaast zijn op dit niveau (en hoger) werknemers bezig met onder meer het bedenken van nieuwe en het verbeteren van logistieke processen en het werven van nieuwe opdrachten. Een aantal geïnterviewde bedrijven kent verder een specifieke afdeling automatisering/ICT. Hier zijn medewerkers bezig met het optimaliseren en aansturen van automatiseringsprocessen binnen het warehouse, bijvoorbeeld het warehousemanagementsysteem.

Verhouding functieniveaus

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat binnen bedrijven functies op uiteenlopende niveaus voorkomen. Bij de geïnterviewde bedrijven gaat het met name om de VAL-segmenten warehousing en VAS.

Op basis van de interviews blijkt dat het grootste deel van de werknemers werkzaam is op VMBO-niveau of lager. Gemiddeld is ongeveer 70% van alle werknemers werkzaam in operationele functies op dit niveau. De rest is werkzaam in het VAL-segment VAS, waarbij de meerderheid van hen werkzaam is in een administratieve functie en een klein deel in de hoogwaardige VAS-activiteiten.

Dit beeld wordt ook vanuit de literatuur en de quickscan ondersteund.

- Uit onderzoek van Randstad is gebleken dat bijna 75% van de werknemers in de warehousebranche onder MBO-niveau werkzaam is. Voor de operationele functies binnen het warehouse geldt dit zelfs voor 92%.¹
- Uit onderzoek van Nederland Distributieland onder EDC's blijkt 57% van de werknemers lager opgeleid is. Verder blijkt dat de verhouding tussen de verschillende opleidingsniveaus mede afhankelijk is van de soorten activiteiten en diensten die worden aangeboden. Naarmate meer dienstverlenende en complexere hoogwaardige activiteiten voorkomen, neemt het aandeel hoger opgeleiden toe ten opzichte van lager opgeleiden.
- Op basis van de in dit onderzoek gehouden quickscan kan tevens een indicatie worden gegeven van de verhoudingen tussen de verschillende opleidingsniveaus.
 - Binnen de geënquêteerde bedrijven met logistieke dienstverlening als hoofdtaak houdt 70% van de werknemers zich bezig met fysieke, uitvoerende activiteiten; 69% van hen heeft een VMBO-opleiding of is ongeschoold. De rest is werkzaam op MBO-niveau/voortgezet onderwijs.
 - 20% van de werknemers houdt zich bezig met administratieve activiteiten; van hen is bijna driekwart werkzaam op MBO-niveau en een derde op HBO-niveau.
 - 11% van de werknemers houdt zich bezig met management en aansturing van logistieke dienstverlening; van hen heeft bijna 70% een HBO-opleidingsniveau.

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat bedrijven doorgaans een groot percentage lager geschoolden in dienst hebben, die zich bezighouden met de operationele, fysieke activiteiten. De percentages lopen enigszins uiteen tussen de verschillende bronnen. Ook hier speelt afbakening en definitie van bedrijven een rol.

Bedrijven bieden in ieder geval redelijk veel werkgelegenheid aan de 'onderkant van de arbeidsmarkt' (ongeveer 70%). Dit aandeel is naar verhouding beduidend groter dan in sectoren als de industrie (39%) en de (groot)handel (38%).²

¹ Samenvatting Marktonderzoek Randstad Logistiek (januari 2003).

² CBS (2003), *Enquête Beroepsbevolking*.

Gevraagde instroomeisen

Voor de operationele medewerkers in het warehouse vragen bedrijven doorgaans geen specifieke vooropleiding. In het algemeen wordt een VMBO werk- en denkniveau gevraagd. Voor het rijden op een heftruck en/of reachtruck is wel een specifiek certificaat nodig.

Ondanks dat bedrijven geen specifieke opleidingseisen stellen, is wel een aantal instroomeisen van belang. De geïnterviewde bedrijven noemen onder meer het volgende.

- Mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden, basisvaardigheden Nederlands.
- Basisvaardigheden rekenen (bijv. tellen: hoeveel onderdelen moeten worden gepickt).
- Affiniteit met computers: in veel bedrijven wordt het werkproces (deels) aangestuurd door computersystemen, zoals het WMS. Werknemers beschikken dan bijvoorbeeld over een (hand)computer waarop zij hun opdrachten kunnen aflezen. Met behulp van scanners worden vervolgens de diverse handelingen geadministreerd. Het gehele werkproces is zodoende computergestuurd.
- Daarnaast wordt een aantal houdingsaspecten genoemd, zoals: nauwkeurigheid, zorgvuldigheid, maar ook een zekere betrokkenheid en kwaliteitsbesef, alsook mentaliteit (positieve werkhouding). Bij logistieke dienstverlening staat kwaliteit en service voorop: het bedrijf is de schakel tussen opdrachtgever en zijn klant. Aspecten als zeer geringe foutmarges, overwerk, e.d. zijn dan aan de orde.

In het warehouse verlopen werkprocessen volgens vaststaande procedures en geautomatiseerde systemen. Dat betekent dat het operationele werk over het algemeen routinematig is en werknemers volgens vastgelegde procedures moeten handelen: het systeem is leidend. Ploos van Amstel (2000) stelt dat: *'door ICT-toepassingen en mechanisering 'ver-domd' het werk letterlijk: nadenken is niet meer nodig (en mag niet)'*.¹ Dit komt overeen met betrekking tot de eisen die geïnterviewde bedrijven stellen aan werknemers. In dit kader wordt soms ook wel gesproken over 'monkey skills'.

Voor administratieve functies vragen bedrijven veelal een MBO-werk en denkniveau. Afhankelijk van de het soort functie wordt al dan niet een specifieke opleidingsachtergrond gevraagd. Voor planners vraagt men bijvoorbeeld een logistieke opleiding en voor facturering of klantenservice een meer commerciële opleidingsachtergrond. Daarnaast zijn competenties als commerciële vaardigheden, omgaan met klanten en sociale en communicatieve en/of leidinggevende vaardigheden van belang.

Voor de management en aansturende functies wordt veelal HBO-werk en denkniveau gevraagd. Ook hier is de gevraagde opleidingsachtergrond afhankelijk van het soort functie. Over het algemeen wordt een opleidingsachtergrond in de logistiek of commercie gevraagd (al dan niet in combinatie). Daarnaast zijn sociale, communicatieve, leidinggevende vaardigheden en/of creativiteit van belang.

3.3 Kenmerken werknemers

In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal kenmerken van werknemers (aandeel vrouwen, leeftijdsopbouw en etniciteit). Hierbij gaat het hoofdzakelijk om de kenmerken van werknemers in het warehouse: de operationele functies.

Vrouwen

De verdeling man/vrouw verschilt tussen de (geïnterviewde) bedrijven aanzienlijk, met name binnen het warehouse en/of afdelingen binnen het warehouse. Sommige bedrijven kennen een relatief hoog aandeel vrouwen, terwijl andere bedrijven daarentegen relatief weinig vrouwen in

¹ W. Ploos van Amstel (2000), *Lessen in logistieke human resource management. Inspireren in plaats van delegeren*. www.managementsite.net.

dienst hebben. Bij de geïnterviewde bedrijven varieert het aandeel vrouwen van enkele procenten tot bijna 100%.

VTL becijfert dat bij logistieke bedrijven 21% van de warehousemedewerkers vrouw is. Verder wordt duidelijk dat het percentage vrouwen bij deze bedrijven met name hoog is onder administratieve medewerkers.

Nederland Distributieland becijfert dat 22% van de werknemers bij EDC's vrouw is. Wel blijkt hierbij dat naarmate EDC's meer VAL-activiteiten uitvoeren, het aandeel vrouwen toeneemt.¹

Het aandeel vrouwen is onder meer afhankelijk van de aard van het bedrijf en het soort werkzaamheden. Bedrijven die met grote en zware goederen en producten werken en waarbij sprake is van relatief veel fysieke arbeid, kennen doorgaans een lager percentage vrouwelijke werknemers.

Sommige bedrijven geven de voorkeur aan vrouwelijke werknemers voor bepaalde functies en werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het instrijken van kledingmerken, orderpicking, verpakken, het aanbrengen van stickers op producten. Vaak gaat het hier om werkzaamheden die een hoge mate van nauwkeurigheid vereisen, waarover vrouwen volgens sommige bedrijven in hogere mate beschikken dan mannen.

Bedrijven met een relatief laag percentage vrouwen noemen hiervoor onder meer als reden:

- fysiek zware werkzaamheden;
- werken in ploegen;
- beperkte mogelijkheden voor parttime werken.²

Leeftijdsopbouw

Op basis van de bedrijfsinterviews kan een indicatie worden verkregen van de gemiddelde leeftijdsopbouw bij bedrijven. De gemiddelde leeftijd van werknemers in het warehouse ligt tussen de 30 en 40 jaar.

De meeste geïnterviewde bedrijven geven hierbij aan dat vergrijzing in hun optiek nauwelijks enige rol speelt. Een aantal bedrijven geeft daarentegen te kennen dat zij deze gemiddelde leeftijd als 'hoog' typeren. Dit mede in verband met de loonkosten die hiermee gemoeid zijn.

Etniciteit

Net als het aandeel vrouwen, verschilt ook het aandeel allochtonen tussen de geïnterviewde bedrijven. De indruk bestaat dat dit deels afhankelijk is van de regio waar bedrijven zijn gevestigd. Bij bedrijven langs de (Duitse) grens werken soms naar verhouding veel Duitsers en/of Polen. In- en om de grootstedelijke gebieden werken naar verhouding ook vaker allochtonen. Bij de geïnterviewde bedrijven varieert het percentage allochtonen van enkele procenten tot ongeveer 50%.

VTL becijfert het aandeel etnische minderheden onder warehousemedewerkers bij logistieke bedrijven op 21%. Dit is hoger dan bij bedrijven die logistiek als nevenactiviteit hebben en bedrijven die uitsluitend gericht zijn op vervoer. Het aandeel allochtonen bij EDC's bedraagt volgens Nederland Distributieland 15%.³

¹ Zie: VTL (2003), *Logistieke dienstverlening in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de gevolgen voor de arbeidsmarkt*. VTL, Alphen aan de Rijn. En zie ook: Ernst & Young, et.al. (2002).

² In het algemeen werken vrouwen relatief vaker parttime dan mannen. Ook zaken als kinderopvangregelingen zijn niet altijd aan de orde bij bedrijven.

³ VTL (2003), *Logistieke dienstverlening in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de gevolgen voor de arbeidsmarkt*. VTL, Alphen aan de Rijn.. Zie ook: Ernst & Young (2002). Ter vergelijking: in de industrie en bouwnijverheid is 16% allochtoon (CBS, Enquête Beroepsbevolking).

De meeste bedrijven ondervinden nauwelijks enige knelpunten bij de inzetbaarheid van allochtone werknemers. Wel kunnen aspecten als taal en cultuur soms een knelpunt vormen bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Bedrijven stellen dan ook veelal als eis dat werknemers de Nederlandse taal beheersen c.q. begrijpen.

3.4 Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden worden over het algemeen bepaald door cao-afspraken tussen de sociale partners. Er is geen sprake van één cao voor de bedrijven. De bedrijven kunnen onder verschillende cao's vallen, dan wel een eigen bedrijfscao hebben of geen cao hebben.

Een deel van de geïnterviewde bedrijven volgt de cao van het beroepsgoederenvervoer (TLN) of het goederenvervoer Nederland (KNV). Daarnaast zijn er bedrijven met een eigen cao. Dit zijn met name de grotere bedrijven. Met name de geïnterviewde EDC's hebben geen cao. Dit zijn buitenlandse bedrijven (Amerikaans, Japans, e.d.); zij volgen veelal de arbeidsvoorwaarden van het moederconcern. Eén geïnterviewd EDC valt onder de cao van de grootmetaal.

Aan de bedrijven is een globale indicatie gevraagd van het salaris van werknemers. Een beperkt deel van de bedrijven heeft een dergelijke indicatie gegeven.¹ Overzicht 4 geeft een globale indicatie van de bruto maandsalarissen exclusief toeslagen (bijv. ploegentoeslagen). Hierbij gaat het om werknemers t/m MBO-niveau in zowel operationele als administratieve functies. Opgemerkt dient te worden dat het hier gaat om een gemiddelde bandbreedte en dat het zeer globale indicaties betreffen.

Overzicht 4 Indicatie bruto maandsalarissen (exclusief toeslagen)

Functie	Bruto maandsalaris
Basis warehousemedewerker	plm. €1.300,- / 1.500,-
Allround warehousemedewerker (ervaren)	plm. €1.400,- / 1.800,-
Teamleider/meewerkend voorman	plm. €1.600,- / 2.100,-
Medewerker administratief/costum service	plm. €1.700,- / 2.200,-

Voor functies op hogere niveaus MBO+ en HBO is het moeilijk een salarisindicatie te geven. Veel bedrijven geven hierbij aan dat dit veelal afhankelijk is van de specifieke aard en inhoud van de functie in combinatie met het 'gewicht' van de persoon. *'Voor functies op HBO-niveau is het eigenlijk inkoop per geval'*.

Een aantal bedrijven geeft te kennen dat de huidige cao's in het goederenvervoer (KNV, TLN) met name zijn gericht op het vervoer (chauffeurs) en in beperkte mate op logistieke dienstverlening. Deze bedrijven ervaren dat als een aandachtspunt. Met name aspecten als flexibiliteit zijn in het kader van logistieke dienstverlening van belang. Sommige bedrijven hebben in dit kader een logistieke paragraaf, of een specifieke logistieke cao waarin arbeidsvoorwaardelijke zaken rond logistieke activiteiten zijn geregeld.

Op basis van de interviews kan niet echt een duidelijk verschil in salaris worden gegeven tussen logistieke bedrijven en EDC's. Hiervoor zijn te weinig gegevens voorhanden. Uit de in de interviews verstrekte gegevens blijkt dit echter niet. Een aantal geïnterviewden heeft de indruk dat

¹ Veel bedrijven verwezen ook naar de betreffende cao in het (beroeps)goederenvervoer.

de salariëring bij EDC's hoger is. Wel kan worden gesteld dat sommige EDC's aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden kennen. Dit geldt met name voor de grote en internationaal bekende EDC's. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan kortingen op goederen, deelname aan promotieactiviteiten, e.d.

3.5 Flexibele arbeid

De vraag naar flexibele arbeid is bij de meeste bedrijven over het algemeen groot. Veel bedrijven hebben te maken met (seizoens)pieken. Deze bedrijven zijn derhalve in belangrijke mate aangewezen op flexibele arbeidskrachten. Deze flexibele behoefte richt zich hoofdzakelijk op de operationele functies op lager niveau. Bij bedrijven zonder pieken is de behoefte aan flexibele arbeid aanzienlijk lager; dit betreft echter een klein deel van de geïnterviewde bedrijven.

Bij de geïnterviewde bedrijven varieert het aandeel flexibele arbeidskrachten van enkele procenten tot 50%. Één bedrijf geeft expliciet te kennen dat vanuit haar opdrachtgevers een maximum is gesteld aan flexibele arbeid (15%). Dit mede in verband met de kwaliteit van de werkprocessen.

Dat de behoefte aan flexibele arbeidskrachten doorgaans groot is, blijkt ook uit de literatuur. Uit onderzoek van Randstad blijkt dat ruim 18% van het operationele personeel op lager niveau flexibel is.¹ VTL becijfert dat 28% van de werkgelegenheid binnen logistieke bedrijven is ingeleend.² Binnen de functie van warehousemedewerker is ongeveer 20% flexibel.³

Bij veel bedrijven is derhalve sprake van een vaste kern van werknemers die veelal is afgestemd op de 'normale' productie, met daaromheen een relatief grote flexibele schil, met name in piekperioden.

De geïnterviewde bedrijven huren flexibele arbeidskrachten in via uitzendbureaus. Een aantal bedrijven heeft een (extern) uitzendbureau binnen hun vestiging, welke (exclusief) de werving van flexibele arbeidskrachten voor het bedrijf verzorgt.

Sommige bedrijven werven via meerdere uitzendbureaus, terwijl andere bedrijven via één bureau werven; dat wil zeggen dat zij één uitzendbureau aansprakelijk hebben gemaakt voor de werving. Bedrijven hoeven dan maar één keer een contract af te sluiten (eenmalig afspraken over inhuurtarieven, facturering). Verder weet het uitzendbureau vaak precies welk soort werknemers het bedrijf zoekt en kan derhalve een goede (voor)selectie maken van geschikte kandidaten.⁴

¹ Samenvatting marktonderzoek Randstad Logistiek (2003).

² VTL (2003), *Logistieke dienstverlening in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de gevolgen voor de arbeidsmarkt*. VTL, Alphen aan de Rijn.. Hierbij gaat het om standcijfers: het aandeel ingeleend personeel op moment van onderzoek.

³ VTL (2003), *Arbeidsmarktmonitor 2002-2003. Arbeidsmarkt en scholing in het beroepsgoederenvervoer over de weg*. VTL, Alphen aan de Rijn.

⁴ Bijvoorbeeld: een uitzendbureau dat intern bij een logistieke dienstverlener zit, heeft een specifieke (bedrijfs)test ontwikkeld voor potentiële flexwerkers.

3.6 Instroom en werving

Niet alle geïnterviewde bedrijven hebben de laatste tijd behoefte aan uitbreiding van werknemers. Een aantal bedrijven geeft te kennen dat momenteel sprake is van een vacaturestop. Het werven van nieuwe (vaste) arbeidskrachten blijkt bij de geïnterviewde bedrijven momenteel eerder uitzondering dan regel. De huidige economische omstandigheden spelen hierin onder meer een rol. Een bedrijf geeft expliciet aan dat sprake is van een overschot aan personeel. Dit heeft mede te maken met het feit dat dit bedrijf gehele warehouses van klanten overneemt, inclusief personeel. Voor het surplus aan werknemers wordt een outplacementtraject ingezet.

Ook uit de literatuur komt een dalende groei van warehousemedewerkers naar voren. Deze wordt vooral verklaard door een afname van de uitbreidingsvraag. Ook de vacaturegraad is in 2003 bij logistieke bedrijven iets lager dan bij andere groepen bedrijven in het beroepsgoederenvervoer over de weg.¹ Al met al lijkt over het geheel gezien momenteel sprake te zijn van een enigszins dalende werkgelegenheid.

Indien bedrijven nieuwe (vaste) werknemers werven, kan hierbij onderscheid worden gemaakt naar operationele functies op lager niveaus en functies op hogere niveaus (MBO en hoger).

Werving van personeel voor de lagere, operationeel functies gebeurt voor een belangrijk deel via de flexibele schil. Wanneer bedrijven behoefte hebben aan nieuwe medewerkers worden vanuit de flexibele schil de meest geschikte kandidaten geselecteerd. In die zin kan de flexibele schil ook als een soort 'proeftuin' worden gezien: men haalt de krenten uit de pap.

Naast uitzendbureaus maken sommige (grote) bedrijven tevens gebruik van interne werving. Dit zijn veelal de grote (buitenlandse) bedrijven met meerdere vestigingen. Veelal wordt hier het bedrijfsbeleid gehanteerd dat interne werving in eerste instantie de voorkeur heeft boven externe werving.

De werving van personeel voor de hogere functieniveaus (MBO/HBO) gebeurt overwegend extern. Ook hier geldt dat sommige grote bedrijven eerst intern bezien of een vacature kan worden vervuld. De externe werving gebeurt onder meer via dagbladen. Voor MBO-functies wordt veelal gebruik gemaakt van regionale dagbladen en voor HBO-functies vaak ook van landelijke dagbladen. Daarnaast maken bedrijven onder meer gebruik van speciale werving en selectiebureau (HBO-niveau). Een bedrijf geeft hierbij aan dat in de huidige economische omstandigheden vaker met werving en selectiebureaus wordt gewerkt, gezien het grote aantal reacties op vacatures en het werk (tijd en geld) dat het kost om deze reacties te beoordelen.

Knelpunten werving

De geïnterviewde bedrijven ondervinden momenteel nauwelijks enige knelpunten bij het werven van (vaste) arbeidskrachten; in de zin dat zij voldoende kandidaten kunnen vinden. Dit geldt over het algemeen voor alle functieniveaus. Volgens bedrijven heeft dit onder meer te maken met de huidige economische omstandigheden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de grote hoeveelheid reacties die bedrijven momenteel krijgen op vacatures, alsmede het aantal open sollicitaties.

¹ VTL (2003), *Logistieke dienstverlening in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de gevolgen voor de arbeidsmarkt*. VTL, Alphen aan de Rijn.

Ook uit de quickscan kan worden afgeleid dat bedrijven momenteel nauwelijks enige knelpunten ervaren in de werving. Tabel 1 geeft een overzicht van de geënquêteerde bedrijven (met logistiek als hoofdactiviteit) die knelpunten ondervinden naar type functiegebied.

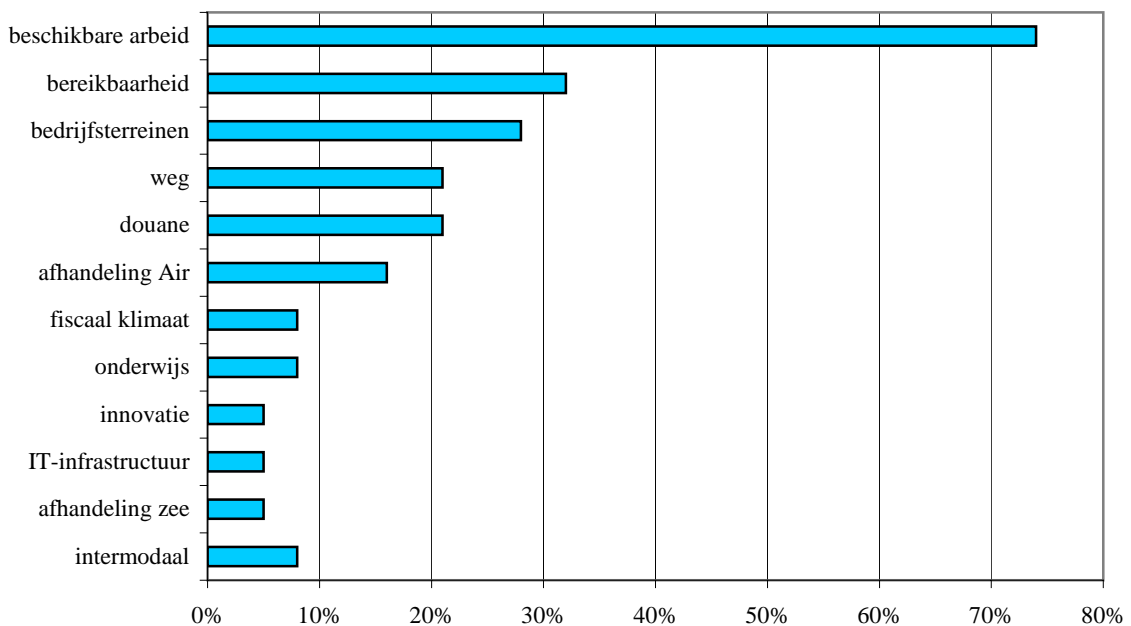
Tabel 1 Logistieke bedrijven die knelpunten in de werving ondervinden (quickscan)

Functiegebied	Aantal	%
Fysieke, operationele activiteiten (n=22)	2	9%
Administratieve, dienstverlenende activiteiten (n=18)	1	6%
Leidinggevende, management activiteiten (n=22)	1	5%

Uit de tabel blijkt dat een zeer gering aantal bedrijven momenteel knelpunten ondervindt bij de werving van personeel voor de onderscheiden functiegebieden.

Een aantal jaren geleden - ten tijde van krapte op de arbeidsmarkt - was het voor veel bedrijven echter veel moeilijker om voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel te krijgen. Er lijkt zich in dit kader dus een duidelijk kentering voor te hebben gedaan. Dat de beschikbaarheid van voldoende arbeidskrachten een aantal jaren geleden een belangrijk aandachtspunt was, blijkt onder meer uit onderstaande figuur. Hierin wordt een overzicht gegeven van door EDC's genoemde verbeterpunten in 2001.

Figuur 1 Genoemde verbeterpunten EDC's (2001)



Bron: Nederland Distributieland/Buck Consultants International (2001)

Uit de figuur blijkt dat in 2001 de beschikbaarheid van arbeidskrachten veruit als belangrijkste verbeterpunt werd genoemd (plm. 75%). Met name het aantrekken van medewerkers voor operationele functies werd door deze bedrijven als een knelpunt ervaren. Vooral aspecten als mentaliteit, loyaliteit en betrokkenheid van personeel speelden hierbij een belangrijke rol.

Ook uit de interviews komt het beeld naar voren dat in het verleden de knelpunten zich met name voordeden bij de lagere, operationele functies in het warehouse en in mindere mate bij de hogere functies. Een aantal jaren geleden moesten bedrijven met name putten uit de onderste lagen van de arbeidsmarkt (ongeschoolden, allochtonen), of werden arbeidskrachten vanuit het buitenland aangetrokken (o.a. Polen, Portugal, Engeland, Duitsland).

Een bedrijf geeft bijvoorbeeld te kennen dat relatief veel aangenomen krachten analfabeet bleken te zijn. Sinds een jaar test dit bedrijf nieuwe medewerkers, onder meer op taal en schrift.

Voor wat betreft de werving van hoger opgeleiden (MBO/HBO) merkt een aantal bedrijven op dat het aanbod van deze groep altijd wat groter is geweest en daardoor de werving wat eenvoudiger is. In dit verband wordt onder meer gesteld dat het aanbod van hoger opgeleiden in de logistiek al jaren redelijk groot is, mede door de verschillende varianten in logistieke opleidingen die zijn ontstaan met name binnen het HBO-onderwijs. Wel speelden op dit niveau zaken als salariseisen een rol. Door de krappe arbeidsmarkt stelden kandidaten vaak hoge eisen aan arbeidsvoorwaarden (salaris, lease-auto, e.d.).

Doorstroom en bijscholing

De doorstroommogelijkheden voor medewerkers in het warehouse zijn over het algemeen beperkt. Vanuit de functie van warehousemedewerker kan men in principe doorstromen naar meewerkend voorman of teamleider. Verdere doorstroom is vrijwel onmogelijk. Vanuit het warehouse is doorstroom naar administratieve kantoorfuncties vrijwel uitgesloten. Er is wat betreft sprake van een 'granieten' plafond. Doorstroom van medewerkers wordt ook niet binnen alle bedrijven gestimuleerd. Een bedrijf noemt in dit kader dat het extern werven van werknemers efficiënter is: doorstroom kost tijd (bijscholing) en men heeft iemand vaak direct nodig.

De mate waarin medewerkers binnen het warehouse kunnen doorstromen, is onder meer afhankelijk van de interne organisatiestructuur. Met name bij de grotere bedrijven zijn taken en werkzaamheden opgesplitst. Werknemers kunnen dan bijvoorbeeld doorstromen van orderpicker naar reachtruckchauffeur. Of een goede en ervaren orderpicker kan bijvoorbeeld doorstromen naar een functie als kwaliteitsmedewerker. Sommige bedrijven hebben een dergelijk organisatiestructuur om 'doorstroommogelijkheden' aan werknemers te bieden. Orderpickers die goed functioneren, kunnen als beloning doorstromen naar reachtruckchauffeur. Bij deze genoemde vormen van doorstroom is in enigszins beperkte mate sprake van functieverhoging.

Doorstroom naar een meer leidinggevende functie als meewerkend voorman of teamleider komt in de praktijk sporadisch voor. Deze functies komen veelal in beperkte mate voor en bovendien zijn deze functies niet vaak vacant. Eenmaal doorgestroomde teamleiders blijven vaak zitten tot hun pensionering, mede gezien dit doorgaans de hoogst haalbare functie is op dit niveau.

Een aantal geïnterviewde bedrijven ondervindt hier knelpunten in kwalitatieve zin. De medewerkers die doorstromen naar een meer leidinggevende functie, zijn veelal praktisch ingesteld. Zij missen veelal de leidinggevende, alsmede communicatieve en sociale vaardigheden. Sommige bedrijven proberen dit te ondervangen door deze werknemers specifieke trainingen en cursussen te laten volgen op het gebied van leidinggeven.

Gezien de beperkte doorstroommogelijkheden geeft een bedrijf expliciet aan de routinematigheid van het werk wel enigszins te doorbreken, bijvoorbeeld door medewerkers op verschillende plekken in het warehouse in te zetten met verschillende producten te laten werken. De ene keer is iemand bezig met het orderpicken van chocola en de ander keer met schoonmaakmiddelen.

Door veel medewerkers wordt dit volgens het bedrijf als een afwisseling gezien (andere producten, andere collega's waarmee wordt samengewerkt).

Bijscholing

Binnen de meeste geïnterviewde bedrijven is bijscholing van medewerkers in het warehouse aan de orde. Veelal gaat het om specifieke functiegerichte trainingen en cursussen. Met name opleidingen voor heftruckchauffeur en reachtruckchauffeur worden veelal genoemd. Sommige bedrijven stellen dit ook als een instroomeis. Werknemers die niet over een dergelijk certificaat beschikken, worden hiervoor opgeleid. Het betreft een algemeen certificaat met een civiel effect.

Medewerkers die doorstromen naar een meer leidinggevende functie volgen binnen sommige bedrijven de opleiding tot warehousemedewerker, warehousevoorman, of warehousemanager welke door VTL wordt aangeboden.

Sommige bedrijven kennen naast de meer reguliere trainingen en cursussen een aantal bedrijfsspecifieke trainingen. Hierbij worden medewerkers bijvoorbeeld geleerd hoe zij met bepaalde producten en goederen moeten omgaan en welke regels en procedures zij in acht moeten nemen. In dit kader wordt tevens aandacht besteed aan allerlei kwaliteitsnormen en procedures (bijv. gevaarlijke stoffen, ISO, eisen ten aanzien van voedingsmiddelen).

Zoals eerder opgemerkt zijn automatisering en ICT-toepassingen in toenemende mate van belang. Een aantal bedrijven heeft met name de wat oudere medewerkers bijscholing laten volgen over het omgaan met handcomputers, scanners, e.d. Met name de oudere werknemers lijken over het algemeen wat meer moeite te hebben met de veranderingen die automatisering met zich meebrengt.

Naast de genoemde functie- c.q. bedrijfsspecifieke trainingen en opleidingen, biedt een aantal bedrijven ook algemene trainingen aan, bijvoorbeeld een cursus Nederlands. Motivering en binding van werknemers spelen hierbij een rol.

Een EDC heeft in het kader van bijscholing in samenwerking met een ROC een opleiding tot warehouse-operator opgezet. Deze opleiding duurt een jaar en wordt binnen het bedrijf gegeven (bedrijfsschool). Tijdens dit opleidingstraject komen zaken als basiskennis logistiek, inpakken van goederen en de Engelse taal aan de orde. Het bedrijf heeft dit traject met name ingezet om medewerkers te motiveren, iets aantrekkelijks te bieden en de binding met het bedrijf te vergroten.

3.7 Uitstroom en verloop

Vanuit de literatuur en de interviews ontstaat het beeld dat de uitstroom en verloop van medewerkers in het warehouse redelijk groot is. Bij warehousemedewerkers ligt de uitstroom/verloop uit de sector beroepsgoederenvervoer over de weg structureel ongeveer twee tot drie keer hoger dan bij andere functiegroepen.¹

Ongeveer een kwart van de geïnterviewde bedrijven geeft expliciet aan dat het verloop van personeel een belangrijk knelpunt is of is geweest. Hierbij gaat het vrijwel hoofdzakelijk om verloop exclusief pensionering. Ook hier geldt dat het verloop van werknemers met name problematisch was ten tijde van de krapte op de arbeidsmarkt van een aantal jaren geleden. Gezien de huidige economische situatie (ruimere arbeidsmarkt), is het aanbod van kandidaten vele malen

¹ VTL (2003), *Arbeidsmarktmonitor 2002-2003. Arbeidsmarkt en scholing in het beroepsgoederenvervoer over de weg*. VTL, Alphen aan de Rijn. De uitstroom (vertrek uit de branche) bedroeg in 2002 ruim 15% . Het personeelsverloop (werkenden die het voorgaande jaar niet in de branche werkzaam waren) bedroeg in 2002 bijna 24%.

groter. Bovendien blijken veel werknemers momenteel toch voor baanzekerheid te kiezen. Hierdoor is het verloop bij bedrijven momenteel een stuk minder dan enkele jaren geleden.

Toch is voor een aantal bedrijven het verloop van personeel momenteel een belangrijk aandachtspunt. Een bedrijf geeft aan dat ongeveer de helft van alle werknemers (alle functies en niveaus) minder dan vijf dienstjaren heeft. Met name de uitstroom in het eerste jaar is hoog: men gaat vroeg uit de branche weg, of men blijft tot het pensioen.

Uit de interviews en literatuur blijkt het relatief hoge verloop zich met name te concentreren bij de lagere, operationele functies in het warehouse.

Van der Aa (2001) stelt dat het relatief hoge verloop onder warehousemedewerkers voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door de grote mate van baanonzekerheid (vaak tijdelijk werk of oproepwerk).¹ Deze baanonzekerheid zou te maken hebben met de rol van warehousemedewerkers in het productieproces, waarin hun toegevoegde waarde door de werkgever vaak als marginaal wordt gezien: het is vooral een kostenpost.

Vanuit de literatuur en interviews gelden onder meer de volgende aspecten voor warehousemedewerkers als weinig aantrekkelijk en zijn onder meer van invloed op het relatief grote personeelsverloop:

- in het algemeen gaat het om laaggeschoold werk;
- eentonig/weinig afwisselend werk;
- routinematig werk volgens vaststaande systemen en procedures;
- zeer beperkte doorstroombmogelijkheden;
- hoge werkdruk, hectische werkomgeving;
- relatief lage beloning;
- ongunstige werktijden;
- ongunstige arbeidsomstandigheden.

Naast bovengenoemde aspecten noemen bedrijven, die te kampen hebben met een hoge mate van verloop, als een belangrijk knelpunt de instelling en mentaliteit van werknemers. Hierbij spelen zaken als hoog ziekteverzuim, niet meer komen opdagen, werkhouding en het stelen van goederen een rol. Een bedrijf geeft in dit kader expliciet te kennen dat binnen het warehouse beveiliging aanwezig is in verband met diefstal van goederen door medewerkers.

Bedrijven die nauwelijks enig verloop kennen, geven hiervoor onder meer als redenen:

- relatief hoog salaris (hoger dan gemiddeld);
- op tijd betalen van salarissen;
- regelmatig vernieuwing van materieel (heftrucks, reachtrucks, e.d.);
- veel aandacht voor personeel en opleiding.

Dit wil overigens niet zeggen dat bij bedrijven die een relatief hoog verloop kennen, deze aspecten niet aan de orde zijn. Het geeft enkel een indicatie van aspecten die volgens bedrijven het verloop (kunnen) beperken.

De indruk bestaat dat het personeelsbeleid binnen bedrijven over het algemeen redelijk traditioneel van aard is. Over het algemeen is in enigszins beperkte mate aandacht voor zaken als: deeltijdwerk, combinaties van zorg en werk, employability.² Bovendien kennen veel logistieke bedrijven een reactief personeelsbeleid en heeft de uitvoering veelal een ad-hoc karakter.³ De

¹ Aa, R. van der, et.al. (2001), *Arbeidsradar Beroepsgoederenvervoer over de weg. Knelpunten, oorzaken en oplossingen*. NEI/Ministerie van Economische Zaken, Rotterdam/Den Haag.

² H. Ketelaar (2003), *EVC in transport en logistiek*. Kenniscentrum EVC, Houten.

³ Mouthaan, P., et.al. (2001), *Human Resource Management op de logistieke werkvloer: gewoon dóen!* Nederland Distributieland, Randstad Nederland, Tempo Team, Den Haag/Diemen/Boxtel.

vraag doet zich voor in hoeverre het personeelsbeleid en het belang dat bedrijven hechten aan de factor arbeid van invloed zijn op het (grote) verloop.

3.8 Imagoproblematiek

Een aantal geïnterviewde bedrijven is van mening dat het imago van bedrijven in de transport en logistieke sector zwak is. De imagoproblematiek leidt er volgens deze bedrijven onder meer toe dat relatief weinig jongeren kiezen voor een baan in de logistiek. Het aantrekkelijk worden en blijven voor jongeren wordt van belang geacht. Momenteel is van vergrijzing nauwelijks sprake, maar een aantal bedrijven wijst erop dat het genereren van voldoende gekwalificeerde jonge instroom voor de toekomst belangrijk blijft. Een goed imago is hierbij van groot belang.

Daarentegen geeft een aantal bedrijven juist te kennen dat het imago van hun bedrijf een positief effect heeft op het aantrekken van arbeidskrachten. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een aantal grote EDC's. De naamsbekendheid speelt hierbij een grote rol.

VTL heeft in 2001 een onderzoek laten uitvoeren naar het imago en identiteit van onder meer warehousemedewerkers.¹ De conclusie hieruit is dat identiteit en imago sterk uiteenlopen en dat beeldvorming bij het publiek grotendeels ontbreekt. De identiteit² van warehousemedewerkers wordt onder meer bepaald door sociale contacten, afwisseling en fysieke belasting. Bij het publiek bestaat hierover een onvolledig of afwezig beeld: de warehousemedewerker heeft 'geen smoel'.

3.9 Toekomstige ontwikkelingen

Vanuit de interviews en literatuur kan een aantal ontwikkelingen worden afgeleid die in de nabije toekomst effect (kunnen) hebben op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen worden hieronder weergegeven. Het betreft onder meer ontwikkelingen die vanuit de geïnterviewde bedrijven naar voren zijn gebracht. Een deel van deze ontwikkelingen zijn reeds ingezet, maar nog niet (geheel) uitgekristalliseerd. Bovendien is het ene bedrijf verder in bepaalde ontwikkelingen dan het andere.

- *Toenemende automatisering/mechanisering.* Binnen veel bedrijven is automatisering en mechanisering reeds aan de orde (werken met handcomputers, scanners, geïntegreerd in warehousemanagementsystemen, e.d.). Door verdergaande automatisering kunnen echter wel nieuwe functies gaan ontstaan. Een bedrijf beschikt bijvoorbeeld over een zogenaamde lagenpickmachine. Deze machine pikt lagen van diverse pallets en zet deze op een nieuwe pallet. Dit gehele proces verloopt volautomatisch, waarbij de machine-installatie wordt bediend door een medewerker. De werkzaamheden van deze medewerker verschuiven hierdoor meer naar een soort operatorfunctie.
- *Integratie van uitvoerende en administratieve taken.* Administratieve handelingen nemen in belangrijkheid toe, mede vanuit kwaliteitsoogpunt. Warehousemedewerkers moeten daardoor in toenemende mate ook administratieve handelingen uitvoeren en/of moeten hierover rapporteren. Hiervoor wordt onder meer gebruik gemaakt van computers en scanners.

¹ VTL (2001), *Samenvatting en discussie imago en identiteit vrachtwagenchauffeurs en warehousemedewerkers*. VTL, Alphen aan de Rijn.

² Identiteit is het beeld dat beroepsbeoefenaren zelf van hun werk en branche hebben.

- *Meer allround medewerkers in warehouse.* Een deel van de bedrijven streeft naar breder en meer allround inzetbare medewerkers.
- *Meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheden/werken in zelfsturende teams.* Werknemers krijgen steeds meer verantwoordelijkheden. Dit wordt onder meer ingezet om werknemers te motiveren en meer bij het bedrijf en de werkzaamheden te betrekken. In dit kader krijgt een team werknemers bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid voor een bepaald deel van het warehouse.
- *Toenemende flexibiliteit.* Door de steeds hogere eisen van opdrachtgevers en het toenemende belang van leversnelheden (JIT, 24-uurs economie), neemt de behoefte aan flexibiliteit bij bedrijven toe. Voor werknemers betekent dit onder meer dat (meer) in ploegen wordt gewerkt, of in weekenden: meer flexibiliteit in arbeidstijden.
- *Meer klantgerichtheid en toegevoegde waarde.* Voor logistieke dienstverleners wordt het steeds belangrijker nog meer na te denken welke soorten dienstverlening aan klanten kan worden geleverd. Het gaat er om steeds creatievere oplossingen te bedenken voor de logistieke processen en problemen van opdrachtgevers: nog meer service op maat. Dit vraagt een verandering in het denkproces van met name de hoger opgeleiden. Een aantal geïnterviewde bedrijven geeft hierbij aan dat deze manier van denken en creativiteit bij de wat oudere (en doorgestroomde) werknemers in mindere mate aanwezig is. De oudere werknemers denken veelal nog in de traditionele logistieke lijnen. Deze ontwikkeling kan onder meer leiden tot een toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel.
- *Strengere eisen Arbo-wetgeving.* Het is volgens bedrijven goed denkbaar dat in de toekomst steeds strengere eisen worden gesteld aan de arbeidsomstandigheden in het warehouse. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan eisen betreffende de fysieke belasting van werknemers.

4 Nadere probleemanalyse en mogelijke oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk worden de geconstateerde knelpunten samengevat en wordt de urgentie van de problematiek behandeld. Gesteld wordt dat - hoewel de knelpunten zich op dit moment in de huidige arbeidsmarktsituatie niet erg doen voelen - het aan te bevelen is juist in deze situatie pro-actief op te treden. Daartoe wordt in dit hoofdstuk een aantal mogelijke oplossingsrichtingen voor bedrijven en de branche benoemd. Alvorens de oplossingsrichtingen te behandelen, wordt eerst nog beknopt ingegaan op de belangrijkste kenmerken van de bedrijven en de arbeidsmarkt, alsmede de problematiek.

4.1 Kenmerken bedrijven en arbeidsmarkt

Hieronder worden de belangrijkste kenmerken van de bedrijven en de arbeidsmarkt uiteengezet.

- De bedrijven hebben allen gemeen dat zij VAL-activiteiten verrichten. De verschillen tussen de bedrijven zijn echter relatief groot (aard, omvang en niveau van VAL-activiteiten, producten waarmee wordt gewerkt, marktbenadering, omvang van bedrijven). Daarbij doet zich ook onderscheid voor tussen logistieke dienstverleners en EDC's. De logistieke dienstverleners werken veelal in opdracht van meerdere klanten en functioneren in die zin ook als een extra schakel tussen de opdrachtgever en de klant van hun opdrachtgever. EDC's (in eigen beheer) hebben daarentegen te maken met één (interne) opdrachtgever.
- Alle bedrijven zijn gericht op warehousing. Daarnaast verricht een deel van de bedrijven ook dienstverlenende activiteiten (bijv. after sales, marketing, transportmanagement, e.d.). Weinig bedrijven voeren daarnaast ook productie/industriële activiteiten uit (bijv. assemblage). Het zwaartepunt van VAL ligt bij de onderzochte bedrijven dus op warehousing.
- VAL is nog niet uitgekristalliseerd: veel bedrijven bedenken steeds meer en meer hoogwaardige activiteiten binnen de logistieke ketens.
- Bedrijven hebben ondanks de verschillen eenzelfde soort arbeidsmarktvrage en werven uit dezelfde doelgroepen.
- Bij de (in het kader van deze Arbeidsradar afgebakende) bedrijven werken in totaal naar schatting ongeveer 50.000 werknemers. Naar schatting is gemiddeld ongeveer 70% van hen werkzaam op VMBO-niveau of ongeschoold. Het betreft ongeveer 35.000 werknemers op dit niveau. Het gaat hier echter wel om een ruwe indicatie.
- Bij de bedrijven werken relatief veel flexibele arbeidskrachten. Deze werken hoofdzakelijk in uitvoerende, operationele functies in het warehouse. Voor bedrijven zijn uitzendbureaus het grootste wervingskanaal voor de uitvoerende, operationele functies.
- Bedrijven hebben veel instroom nodig vanuit de 'onderkant van de arbeidsmarkt' (ongeschoold t/m VMBO+ niveau). Uitgaande van een jaarlijkse uitstroom/verloop van ongeveer 20%, betekent dit een vraag van plm. 7.000 werknemers op dit niveau. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het om ruwe indicaties gaat. Het gaat hierbij vrijwel uitsluitend

om verloop en niet om uitstroom door pensionering, aangezien zeer weinig warehouse-medewerkers tot hun pensioen bij de bedrijven werkzaam zijn.

- Binnen bedrijven is sprake van een combinatie van zeer hooggekwalificeerd werk aan de ‘top’ en laag- c.q. ongeschoold werk op de werkvloer. Tussen de ‘top’ en de werkvloer bestaat een zeer groot verschil naar aard en niveau van het werk. Bij bedrijven lijkt het primaat te liggen op aspecten als concurrentie en het uitdenken van nieuwe(re) efficiëntere logistieke concepten. Ook naar de toekomst gezien, lijkt meer en meer een verschuiving plaats te vinden naar de meer hoogwaardige segmenten van VAL. De indruk bestaat dat bij een deel van de bedrijven de personele invulling van de werkvloer (70%) hierbij minder prioriteit kent. De personele bezetting van de werkvloer kan in die zin als de ‘sluitpost’ van het personeelsbeleid worden aangemerkt.
- Er is een grote scheiding tussen enerzijds kantoor/staf/management en anderzijds de werkvloer. Dit geldt zowel voor de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur, alsook de fysieke afstand.
- Op het gebied van het aanbod van opleidingen laat zich op dit moment nauwelijks enig gemis vertonen. Het is mogelijk dat in de toekomst veranderingen optreden door het gebruik van automatisering, waardoor bepaalde functies meer opschuiven richting operator. Dit is op dit moment bij één van de geïnterviewde bedrijven aangetroffen. Dit proces kan in de nabije toekomst mogelijk gaan versnellen. Dit zal naar verwachting met name spelen bij bedrijven die met grote hoeveelheden, uniforme producten werken.
- Vrijwel alle bedrijven doen aan bijscholing. Dit betreft een zeer gevarieerd palet, van en taal cursus tot omgaan gevaarlijke stoffen tot heftruckchauffeur.
- Ontwikkelingen die bij bedrijven momenteel spelen zijn onder meer: toenemende automatisering/ICT, meer allroundheid van werknemers, meer toegevoegde waarde en hoogwaardige activiteiten en diensten in het kader van VAL, toenemende behoefte aan flexibiliteit.

4.2 Knelpunten arbeidsmarkt logistieke dienstverleners en urgentie

Situatie 2001 en 2003

In 2001 was beschikbare arbeid het grootste knelpunt voor logistieke dienstverleners. Voor bijna 80% van de bedrijven was dit een groot, zo niet het grootste knelpunt. Dit was één van de belangrijkste redenen voor deze Arbeidsradar. In 2003 is deze situatie echter behoorlijk ten positieve veranderd. Geïnterviewde bedrijven in dit onderzoek kennen op dit moment relatief weinig arbeidsmarktproblemen.

Het grote verschil tussen de huidige situatie en 2001, is dat de situatie in 2003 wordt gekenmerkt door economische neergang en de arbeidsreserve weer is toegenomen. Dientengevolge is de vijver van de arbeidsmarkt, waaruit kan worden gevist, verruimd. De vacatureproblematiek bij logistieke dienstverleners kan daarom sneller worden opgelost en daarnaast is er meer te kiezen onder kandidaten, die zelf minder keuzemogelijkheden hebben. De vacatureproblematiek is voor logistieke bedrijven in 2003 dus dientengevolge vele malen minder problematisch dan in 2001.

Hoewel de arbeidsmarkt ruimer is geworden, spelen de diverse aspecten die het noodzakelijk maakten een groot beroep te doen op de arbeidsmarkt echter nog steeds een rol. Op het moment

van onderhavig onderzoek, eind 2003, spelen volgens geïnterviewden in die zin nog veelal dezelfde knelpunten als in 2001. Dit is niet bij alle, maar wel bij de meerderheid van de geïnterviewde bedrijven aan de orde.

Op dit moment ervaren knelpunten bij bedrijven

Indien een en ander wordt beschouwd ervaren logistieke bedrijven op dit moment met name de volgende knelpunten.

Een relatief groot verloop van personeel

Zowel vanuit de literatuur als de interviews komt naar voren dat een substantieel deel van de logistieke dienstverleners te kampen heeft met een hoog verloop van personeel. Dit verloop concentreert zich hoofdzakelijk op het uitvoerend, operationeel personeel in de warehouses. Voor de andere functies doet zich dit probleem aanzienlijk minder voor.

Voor het verloop zijn verschillende redenen aan te wijzen die enerzijds te maken hebben met de aard van het werk (werkdruk, werktijden, etc.) en anderzijds met de mentaliteit en instelling van werknemers.

Het verloop komt met een voorzichtige schatting op 20% uit, maar het is waarschijnlijk dat dit veel hoger ligt en dat een percentage tegen de 30% een reëlere schatting is.

Imago van de logistieke sector

De logistieke sector heeft te kampen met een relatief zwak imago. Zo is de aard van de werkzaamheden in de sector bij het grote publiek lang niet altijd bekend: warehousemedewerkers hebben geen smoel. Dit leidt er wellicht onder meer toe dat zowel de huidige als de toekomstige instroom van jongeren in de sector niet al te groot is.

Inzetbaarheid van doorgestroomde meewerkend leidinggevenden

Een aantal geïnterviewde bedrijven geeft te kennen problemen te ervaren met werknemers die zijn doorgestroomd naar meewerkende leidinggevende functies. Deze werknemers beschikken over onvoldoende leidinggevende en bijbehorende communicatieve vaardigheden om hun nieuwe functie uit te oefenen. Voor het bedrijf betekent dit dat zij een goede warehousemedewerker kwijt zijn en daarvoor in de plaats een minder goede meewerkend leidinggevende hebben teruggekregen. Bedrijven trachten dit probleem veelal (deels) op te lossen door bijscholing, met name gericht op leidinggevende vaardigheden.

Beperkte doorstroommogelijkheden op de werkvloer

Naast de drie genoemde knelpunten kan worden gesteld dat er (zeer) beperkte doorstroommogelijkheden bestaan voor werknemers op de werkvloer en daarmee een beperkte employability. Er bestaat bovendien een zeer grote scheiding tussen de werkvloer en het kantoor/staf. Dit geldt zowel fysiek, organisatorisch als in de bedrijfscultuur, waardoor doorstroming extra wordt belemmerd.

De vraag doet zich voor of dit door bedrijven als een knelpunt wordt ervaren. De indruk is van niet: een aantal bedrijven geeft nieuwe werknemers in lagere uitvoerende functies ook expliciet te kennen dat er nauwelijks doorstroommogelijkheden zijn. Daarentegen kan het (op den duur) wel een knelpunt zijn voor werknemers. De uitdaging en betrokkenheid bij het werk c.q. bedrijf kunnen verminderen, wat uiteindelijk kan resulteren in minder gemotiveerde werknemers.

Het thema arbeidsmarkt staat niet meer hoog op de beleidsagenda bij logistieke dienstverleners

De wil en de actuele urgentie om de knelpunten aan te pakken, is op dit moment niet erg groot bij logistieke dienstverleners. Zoals hierboven al gesteld, is in 2003 in vergelijking met eind jaren negentig, begin 2000, de arbeidsmarkt weer ruimer geworden en is het vraagstuk van de personeelsvoorziening om die reden niet zo acuut meer. De gehele problematiek is dus naar de achtergrond verdrongen en bij veel geïnterviewde bedrijven is het thema arbeidsmarkt dan ook nauwelijks een prioriteit meer.

Dat geldt hetzelfde voor het thema verloop van personeel. Momenteel wordt het verloop door een deel van de bedrijven als het grootste probleem gezien. Ook bij het thema verloop geldt echter dat de problematiek minder sterk speelt dan een aantal jaren geleden en ook het tegengaan van het verloop kent – mede omdat de vervanging relatief eenvoudig te regelen is – eveneens een relatief lage prioriteit.

4.3 Vooruitkijken en het thema arbeidsmarkt terug op de agenda zetten

Het thema arbeidsmarkt en de vraagstukken met betrekking tot beschikbare arbeid c.q. personeelsvoorziening vormen eind 2003 dus geen urgent punt meer op de agenda bij logistieke dienstverleners. De arbeidsmarkt is momenteel weer redelijk ruim en bedrijven kunnen weer redelijk aan voldoende personeel komen én dus geen probleem meer. Dat kan vandaag de dag misschien zo lijken, maar indien de diverse ontwikkelingen worden bezien, is er alle reden aan te nemen dat de knelpunten die de logistieke dienstverleners in 2001 constateerden weer snel kunnen terugkeren.

De volgende ontwikkelingen spelen hierbij onder meer een rol voor de toekomstige arbeidsmarkt, zowel in algemene zin, als voor de logistieke dienstverlening in het bijzonder.

Toekomstige ontwikkelingen arbeidsmarkt: algemeen

- De bevolkingsgroei is sinds 2000 sterk gedaald. De demografische ontwikkelingen tonen aan dat de Nederlandse bevolking de komende 10 jaar slechts met 0,5% per jaar zal groeien. Dat komt neer op 60.000 mannen en vrouwen. Daarvan is de helft het gevolg van geboorteoverschot en de andere helft van migratiesaldo.
- Ten opzichte van de totale bevolking neemt de beroepsbevolking af. Dat komt onder meer door de vergrijzing en ontgroening.
 - De vergrijzing van de beroepsbevolking zal de komende 5 tot 10 jaar relatief grote proporties gaan aannemen. Dat komt omdat een redelijk grote groep werknemers die geboren zijn na 1945 (de zgn. ‘babyboomers’) met pensioen zal gaan.¹ Volgens CBS bedraagt het aantal 65-plussers in 2010 25% van het aantal 20-64 jarigen. Dit wordt ook wel de grijze druk of gerontologische tijdbom genoemd.²
 - In sterk contrast met de vergrijzing staat de ontgroening. Het aantal twintigers is afgenomen. In de afgelopen tien jaar becijferde het CBS dat het aantal twintigers met 600.000 is afgenomen. Het aantal twintigers zal in de toekomst naar verwachting sterker gaan afnemen. Deze daling heeft een remmend effect op de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt.

¹ Ter illustratie: in de Metaalbewerking stromen binnen nu en tien jaar (2013) bijna 22.000 werknemers uit op basis van leeftijd. Dat is ruim 15% op het huidige personeelsbestand. In 1994 bedroeg dit aantal nog bijna 12.000 en ging het om ruim 10% van het personeelsbestand op dat moment. Dit geeft aan dat het vergrijzingsprobleem in de loop der tijd steeds pregnanter is geworden en in de nabije toekomst gaat worden.

In de Installatiebranche stromen binnen nu en tien jaar ruim 10.000 werknemers uit op basis van leeftijd. Dit betreft ruim 16% van het huidige personeelsbestand.

² In 2050 is deze grijze druk naar verwachting opgelopen tot 40%.

- De toekomstige potentiële beroepsbevolking verandert van etnische samenstelling: het aandeel niet-westerse allochtonen zal steeds verder gaan toenemen ten opzichte van autochtonen.
- De economie en de economische groei zijn de afgelopen jaren afgenomen. Dit heeft ook effect gehad op de logistieke dienstverleners: minder opdrachten, minder werk en dus ook minder of een afnemende vraag naar arbeidskrachten. Bij sommige bedrijven is momenteel zelfs sprake van een zekere overcapaciteit van personeel.
Er zijn momenteel echter signalen dat de economie weer begint aan te trekken, mede door de aantrekkende internationale economie.¹ Het CPB verwacht voor 2003 een nul groei, terwijl daarvoor nog werd uitgegaan van een negatieve groei voor 2003. Voor 2004 verwacht het CPB daarentegen een bescheiden groei van 1%. De logistieke sector is conjunctuurgevoelig. Dat betekent dat een economische groei zeker effect zal hebben op de vraag naar arbeidskrachten.

Toekomstige ontwikkelingen arbeidsmarkt: logistieke dienstverlening

Naast bovengenoemde algemene (arbeidsmarkt)ontwikkelingen, is er een aantal ontwikkelingen binnen de logistieke dienstverlening die mogelijk effect kunnen hebben op de arbeidsmarkt voor de sector in de nabije toekomst. Het gaat hier meer om kwalitatieve ontwikkelingen die meer als aanvullend op de bovengenoemde kwantitatieve ontwikkelingen moeten worden gezien.

- Automatisering speelt bij logistieke dienstverleners een grote rol. Werkprocessen en handelingen worden in toenemende mate geautomatiseerd en gemechaniseerd. Dit heeft ook consequenties voor werknemers en hun kennis en vaardigheden. Bovendien streven veel bedrijven naar een toenemende multi-inzetbaarheid c.q. allroundheid van medewerkers. Een en ander betekent dat bedrijven meer van hun werknemers (gaan) vragen in termen van vaardigheden.
- De tendens binnen logistieke dienstverlening lijkt een verschuiving naar meer VAS-activiteiten. Het wordt voor bedrijven steeds belangrijker na te denken over creatieve en goedkope oplossingen voor logistieke problemen van hun klanten. Met andere woorden: nog meer service op maat. Deze ontwikkeling vergt met name meer inzet van hoogwaardiger personeel en kan er dan ook toe leiden dat bedrijven in de toekomst een toenemende behoefte hebben aan hoger opgeleid personeel.

4.4 De toekomstige arbeidsmarkt is krap en de krapte heeft een structureel karakter

Bovenstaande gezien, kan de conclusie worden getrokken dat de toekomstige arbeidsmarkt krap zal zijn en dat deze krapte bovendien structureel van aard zal zijn. De druk op de arbeidsmarkt zal in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid (weer) gaan toenemen.

- Door enerzijds de toenemende vergrijzing en anderzijds de toenemende ontgroening neemt het toekomstig potentieel aan autochtone arbeidskrachten af.
- Zodra de economie weer enige groei vertoont, zal de vraag naar arbeidskrachten weer toe gaan nemen. De eerste tekenen van economisch herstel zijn reeds door het CPB geconstateerd. Voor de logistieke dienstverlening betekent een herstel van de economische groei ook een groei in opdrachten, werk en werkgelegenheid; zeker gezien de conjunctuurgevoeligheid van de sector.
- De noodzakelijke kwantitatieve instroom van laaggeschoolden bij logistieke dienstverleners is al redelijk hoog.

¹ CPB (2003), *Macro Economische Verkenningen 2004*, CPB, Den Haag.

- Daarnaast zal gezien de ontwikkelingen in de sector een deel van de toekomstige vraag betrekking hebben op werknemers in lagere, uitvoerende functies die breder inzetbaar zijn, alsook op hoger opgeleid personeel. Naast genoemde kwantitatieve ontwikkelingen, spelen dus ook kwalitatieve ontwikkelingen een rol.
- In de logistieke dienstverlening speelt op dit moment het natuurlijke verloop door pensionering niet zo'n grote rol. In andere branches is dat wel het geval; zij hebben te maken met een toekomstig grote vervangingsvraag door de vergrijzing (gerontologische tijdbom). De concurrentie op de arbeidsmarkt gaat dus toenemen.
- Een toenemende vraag naar arbeidskrachten en een toenemende concurrentie in de toekomst zal leiden tot een opwaartse druk op de lonen.

Op dit moment spelen weinig arbeidsmarktproblemen bij de logistieke dienstverleners. Dit kan snel veranderen als straks de economie weer enigszins aantrekt en uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de druk op de beschikbare arbeid in de nabije toekomst gaat toenemen.

De 'vroegere' problemen rond personeelsvoorziening en verloop gaan dan weer zeer pregnant worden.

De vraag doet zich daarbij ook voor in hoeverre de logistieke dienstverlening in de nabije toekomst in staat is de concurrentie met andere (aanverwante) sectoren aan te gaan. Met andere woorden: kan de sector de slag om het beschikbare arbeidspotentieel in de toekomst doorstaan, dan wel kan de sector voorkomen dat dezelfde knelpunten rond personeelsvoorziening van een aantal jaren geleden weer pregnant worden?

Er is een aantal bedrijven in de logistieke dienstverlening die deze concurrentie wellicht aankan. Mede gezien de huidige (arbeidsmarkt)kenmerken van de sector, doet zich de vraag voor of dit ook voor het gros van de bedrijven geldt.

De volgende arbeidsmarktkenmerken spelen daarbij onder meer een belemmerende rol:

- het zwakke imago van de sector;
- gezien het relatief grote verloop lukt het bedrijven onvoldoende om werknemers vast te houden en/of aan het bedrijf te binden;
- de relatief grote fysieke belasting die het werk vaak met zich meebrengt / ongunstige arbeidsomstandigheden;
- beperkte doorstroommogelijkheden van werknemers in lagere uitvoerende functies;
- veelal ongunstige werktijden.

De tijd is nu rijp voor pro-actieve maatregelen

Willen de sector en individuele logistieke bedrijven op de arbeidsmarkt concurrerend zijn en blijven in de nabije toekomst, dan is nu de tijd rijp om pro-actief maatregelen c.q. beleid te gaan ontwikkelen.

- Bedrijven ervaren momenteel relatief weinig knelpunten bij hun personeelsvoorziening. Op dit moment is er dus sprake van relatieve rust, waarbij waarschijnlijk ook meer tijd en gelegenheid is om beleid te ontwikkelen en maatregelen te nemen.
- Het verloop is momenteel een stuk minder dan een aantal jaren geleden. Daarbij komt dat er op dit moment een kwalitatief betere instroom geworven kan worden. Het is nu dus ook de tijd om te bezien met welk personeel het bedrijf verder kan gaan en wat men kan doen om dit personeel te behouden.

4.5 Oplossingsrichtingen

De grootste knelpunten betreffen het verloop, de competenties van (meewerkend) leidinggevenden en de beperkte doorstroming van personeel. De oplossingsrichtingen ten aanzien van deze knelpunten worden in deze paragraaf integraal behandeld, ook omdat ze waarschijnlijk enige samenhang met elkaar hebben. Indien naar de ‘cirkel van stimuli’ wordt gekeken, worden de oplossingsrichtingen met name gericht op het segment ‘bedrijfsvoering’.

Alle hier behandelde oplossingsrichtingen zijn met name gericht op het verminderen van verloop en op de competenties van meewerkend leidinggevenden, waarbij het doel is het verkrijgen van meer commitment, binding en toewijding van het uitvoerend, operationeel personeel in de warehouses. De andere knelpunten zijn hieraan ondergeschikt dan wel in het kader hiervan te plaatsen.

In onderstaand overzicht worden de oplossingsrichtingen weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar oplossingsrichtingen op (individueel) bedrijfsniveau en ondersteuningsmogelijkheden vanuit de branche.

Overzicht 5 Oplossingsrichtingen en ondersteuningsmogelijkheden

Niveau	Oplossingsrichtingen/ondersteuningsmogelijkheden
Individuele bedrijven	<ul style="list-style-type: none">• Het verkrijgen van een meer kwantitatief beeld van het verloop en de gevolgen daarvan• Het verkrijgen van meer kennis over oorzaken van verloop• Het nader beschouwen van een optimum van de externe flexibiliteit• Verbetering van de selectie• Vergroten interne flexibiliteit• Het bezien van de werkorganisatie/-verdeling binnen het warehouse• Het verbeteren van het functioneren van (meewerkend) leidinggevenden• Betere selectie direct leidinggevenden en verbetering van de informatie-uitwisseling aangaande de problematiek op de werkvloer• Meer aandacht voor het uitvoerende operationele personeel, Human Resource Management
Branche	<ul style="list-style-type: none">• Algemene bewustwording: arbeidsmarkt en verloop moeten weer met stip op de agenda's• Het in kaart brengen van de kosten van verloop en het geven van voorlichting hierover• Zoeken naar mogelijkheden tot afstemming en het bezien van leereffecten elders• Het geven van voorlichting over praktijkcases• Opleiding en bijscholing• Employability• Ondersteuning bij het vergroten van de interne flexibiliteit

Hieronder worden de oplossingsrichtingen nader uitgewerkt, toegelicht en geconcretiseerd.

4.6 Mogelijke oplossingsrichtingen voor individuele bedrijven

In deze paragraaf wordt ingegaan op mogelijke oplossingsrichtingen die individuele bedrijven zelf ter hand kunnen nemen. Alvorens nader in te gaan op de afzonderlijke richtingen is de volgende handreiking van belang.

Vrijwel alle geïnterviewde bedrijven in dit onderzoek zijn bezig met projecten ten behoeve van het verbeteren van de productie en/of de kwaliteit. Acties op het gebied van de personeelsvoorziening, zoals het terugdringen van het verloop, kunnen uiteraard op zichzelf staande projecten zijn. Het is echter aan te bevelen projecten ten behoeve van de personeelsvoorziening te integreren met projecten die productie - of kwaliteitsverbetering ten doel hebben, zodat enige samenhang ontstaat tussen het streven naar een beter rendement én beleid op het gebied van de personeelsvoorziening.¹ Deze twee zaken zouden elkaar moeten versterken. Met andere woorden: grijp verbetering van het verloop aan om ook tot betere kwaliteit en hogere productie te komen.

In het nu volgende wordt op de diverse oplossingsrichtingen ingegaan.

Het verkrijgen van een meer kwantitatief beeld van het verloop en de gevolgen daarvan

Gezien de situatie is het aan te bevelen op dit moment prioriteit te geven aan het terugdringen van het verloop. Dit is ook op dit moment het grootste knelpunt bij bedrijven en daarbij kunnen voordelen worden geboekt die ook voor de zeer lange termijn van belang zijn.

Niet alle geïnterviewde bedrijven zijn echter op de hoogte van de omvang en aard van het verloop. P&O functionarissen weten meestal wel dat het verloop hoog is, maar de exacte omvang is niet altijd helder. Gemiddeld werkt ongeveer 70% van alle medewerkers op uitvoerend operationeel niveau in de warehouses. Dat betreft dus ook een fors aandeel op de totale personeelskosten. Er is dus voldoende aanleiding om zaken als (ziekte)verzuim en verloop goed te bezien.

Dit heeft twee kanten.

- Ten eerste het in beeld brengen van het verloop zelf: inventariseren, kwantificeren en benoemen van de aard van het verloop.
- Ten tweede betreft dit de kosten die verloop, werving, selectie, inwerken en dergelijke met zich meebrengen.

Het verkrijgen van meer kennis over oorzaken van verloop

Er wordt snel gewezen naar lonen, aard van het werk en arbeidsomstandigheden als oorzaken van verloop. Dit zijn aspecten die uiteraard van groot belang kunnen zijn, maar ook de omgang met de directe leidinggevende kan een factor van belang zijn, maar de oorzaak kan ook heel anders liggen. Ter illustratie: bij een bloemenveiling in het Westland bleek het verloop onder met name vrouwelijke ‘verdelers’ zeer groot. De piek van het werk ligt in de vroege ochtenduren en het is iedere dag een race tegen de klok. De vrouwen waren geworven voor deze vroege ochtenduren en overwerk zou af en toe plaatsvinden. Overwerk bleek echter meer regel dan uitzondering en de vrouwen waren dan gewoon te vaak te laat thuis voor de opvang van kinderen.

Bovenstaande werd vastgesteld door een beperkt onderzoek onder ex-medewerksters van de veiling. Exitgesprekken vormen een belangrijke bron van informatie. Meer pro-actieve instrumenten zijn ook mogelijk zoals onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers (zoals AH-Logistiek doet).

Het nader beschouwen van een optimum van de externe flexibiliteit

¹ Ter illustratie: bij AH Logistiek heeft men een project opgezet genaamd ‘Keep on track’ om de structuur en cultuur te verbeteren (zie P. Haaster, ‘Nationale logistiekdag: Inhaalslag human resource management’, Tijdschrift voor Inkoop en logistiek, december 2002). Doelstelling van het project was minder verloop, minder ziekteverzuim, minder fouten en daardoor meer tevreden klanten. Aangaande het terugdringen van verloop in dit project kan op deze plek weinig worden gezegd, maar het percentage ritten dat op tijd was vertrokken was gestegen (met bijna 4%) en dat gold ook voor het servicepercentage en de productiviteit (de laatste was met 4,5% gestegen); daarnaast was het ziekteverzuim afgenomen van 13% tot 11,2%.

Alle geïnterviewde bedrijven willen de flexibiliteit vergroten. De behoefte aan flexibel personeel is vanwege piekbelastingen zeer groot. Bij sommige geïnterviewde bedrijven loopt de externe flexibiliteit op tot 50% van het personeel. Veelal wordt dit opgevuld door van de diensten van uitzendbureaus gebruik te maken, die bij drie van de 21 geïnterviewde bedrijven zelfs een zogenaamde 'in-house-constructie' hebben (een permanente vertegenwoordiging in het gebouw).

De '90 tot 100% optie'

Het bedrijf Hartman¹ in Enschede heeft in 2002 vrijwel zijn volledige personeel via een uitzendbureau betrokken.² Op 20 vaste krachten worden maximaal 120 uitzendkrachten ingezet. Hartman zorgt voor de forecasting, optimaliseert de werkomstandigheden e.d. Het uitzendbureau zorgt voor levering en realiseert een minimumproductiviteit. De intercedent van het uitzendbureau is productieleider geworden bij Hartman. Volgens Hartman had deze constructie in het eerste half jaar €100.000 aan personele kosten bespaard.³

In feite betreft dit de outsourcing van vrijwel de gehele personele bezetting van het warehouse. De problemen arbeidsvoorziening en verloop zijn op deze manier uiteraard weggedefinieerd als een bedrijfsprobleem: het is het probleem van het uitzendbureau geworden.

Deze optie kent natuurlijk een aantal beperkingen en risico's. Hartman betreft een EDC in eigen beheer. Daarnaast is er het risico van kwaliteitsvermindering en is het ook de vraag of de optie voor alle producten mogelijk is. Ter illustratie: een van de in dit onderzoek betrokken bedrijven is er vanuit zijn opdrachtgever aan gehouden maximaal 15% flexwerkers in dienst te hebben, juist vanwege het risico van kwaliteitsverlies dat flexwerkers met zich meebrengt.

Limiteren van het aantal uitzendkrachten (bijvoorbeeld tot '20 tot 25%')

Wanneer bovenstaande geen optie is, moet worden beseft dat een te veel aan uitzendkrachten en het voortdurend komen en gaan van personeel waarschijnlijk bijdraagt tot het verloop:

- de boodschap is immers: 'dit bedrijf is een duiventil';
- er beklijft daarnaast een beeld van constante incidenten, ad-hoc oplossingen en korte termijn;
- verder spelen natuurlijk nog verschillende andere negatieve aspecten met betrekking tot de collegialiteit, de beroepstrots, het teamgevoel en dergelijke.

Kortom: de meest welwillende, honkvaste en loyale werknemer zal wellicht snel iets anders zoeken als zich een mogelijkheid voordoet. Het is dus aan te bevelen te zoeken naar mogelijkheden om de piekbelastingen op andere manieren op te lossen dan uitsluitend met uitzendkrachten. Mogelijkheden zijn wellicht:

- het limiteren van de uitzendcapaciteit c.q. het stellen van een maximum aan uitzendkrachten (bijvoorbeeld 20 tot 25%);
- meer werken met deeltijdwerkers en/of vaste oproepkrachten;
- meer interne flexibiliteit scheppen (zie verder beneden).

Verbetering van de selectie

Veel geïnterviewde P&O functionarissen klagen over de kwaliteit en met name de mentaliteit van het personeel. Hierbij spelen onder meer een hoog (ziekte)verzuim, het stelen van goederen en het gegeven dat sommige werknemers op een dag niet meer komen opdagen een rol. De indruk bestaat dat niet altijd een even adequate selectie plaatsvindt. De prioriteit lijkt meer te liggen op het verkrijgen van voldoende arbeidskrachten voor de knelpunten die op de korte termijn

¹ P. Haaster, 'Nationale logistiekdag: Inhaalslag human resource management', Tijdschrift voor Inkoop en logistiek, december 2002.

² Of dit op dit moment nog het geval is, is onbekend.

³ Het is niet bekend waaruit de besparing bestaat.

spelen, dan dat de geschiktheid van de kandidaat adequaat wordt afgewogen. Uit onderzoek in de beveiligingsbranche blijkt dat bij een minder zorgvuldige selectie het verloop en het ziekteverzuim stijgt.¹

Veel logistieke bedrijven werken samen met (vaste) uitzendbureaus. Soms selecteren de uitzendbureaus ook de kandidaten, die aan het werk gaan en na verloop van tijd beziet het bedrijf dan of ze bij het bedrijf zelf kunnen worden aangesteld. Het lijkt er daarbij echter op dat in sommige gevallen het uitzendbureau bepaalt wie bij het bedrijf binnenkomt in plaats van het bedrijf zelf.

Vergroten interne flexibiliteit

De behoefte van bedrijven aan flexibiliteit is groot. Dit wordt onder meer gestuurd door de steeds hogere kwaliteitseisen van opdrachtgevers. Hierbij spelen bijvoorbeeld ontwikkelingen als het toenemende belang van snellere en sterk fluctuerende levertijden (o.a. Just-in-Time, 24-uurs economie) een rol. Daar komt bij dat veel bedrijven doorgaans te kampen hebben met piekbelastingen. Om op deze ontwikkelingen te anticiperen, kunnen bedrijven de interne flexibiliteit van het vaste personeel vergroten en verder optimaliseren. Vanuit de literatuur en de interviews wordt duidelijk dat dit een trend is en veel bedrijven zijn hier ook al mee bezig. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan meer flexibelere werktijden, het meer allrounder maken van vaardigheden, personeel inzetbaar maken op meerdere, verschillende locaties binnen het warehouse.

Door het vergroten van de interne flexibiliteit wordt dus ook het een en ander gevraagd van werknemers. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is het scheppen van duidelijkheid en het maken en vastleggen van goede (werk)afspraken richting werknemers.

Het bezien van de werkorganisatie/-verdeling binnen het warehouse

De werkzaamheden in het warehouse zijn over het algemeen sterk routinematig en kennen bovendien veelal een kort cyclisch karakter. Er bestaat weinig ruimte voor eigen initiatief en creativiteit: alles verloopt via vastliggende (geautomatiseerde) procedures. De aard van de werkzaamheden, alsook de interne bedrijfscultuur kunnen op den duur bijdragen tot een verminderde mentaliteit, instelling en binding van werknemers in uitvoerende, operationele functies. Dit kan mede van invloed zijn op het relatief hoge verloop.

Een mogelijke manier om dit (in enige mate) te doorbreken, is het bezien van de interne werkorganisatie en de werkverdeling. Door vaste werknemers bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden te geven, het takenpakket uit te breiden en/of werknemers in meer zelfsturende teams te laten functioneren, kan mogelijk meer binding en betrokkenheid worden gecreëerd. De indruk bestaat dat bij het gros van de bedrijven dit momenteel nauwelijks enige rol van betekenis speelt. Wel overweegt een geïnterviewd bedrijf bijvoorbeeld in de toekomst een groep werknemers verantwoordelijk te maken voor een bepaald deel van het warehouse.

Het verbeteren van het functioneren van (meewerkend) leidinggevenden.

Het functioneren van leidinggevenden is een van de genoemde knelpunten bij logistieke bedrijven, ook los van het verloop. Daarnaast kan dit functioneren een belangrijke oorzaak zijn voor verloop.² De meewerkend leidinggevenden staan onder hoge druk. Er spelen scherpe deadlines en kwaliteitseisen enerzijds en anderzijds moeten zij werken met zeer wisselende bezettingen werknemers van wisselende kwaliteit met zeer uiteenlopende nationaliteiten en culturen. Een weinig adequate reactie op een zich voordoend probleem kan dan snel een feit zijn.

¹ E. van der Boom, Lemmens, E. (2001), *Ziekteverzuim in de beveiliging: bewaak het goed*. Stichting Sociaal Fonds Beveiliging.

² Uit het onderzoek van Schneider National (een Amerikaanse logistieke dienstverlener) bleek de directe baas zelfs de meest bepalende factor om te blijven of weg te gaan. Zelfs bij chauffeurs bleek 'het niet goed overweg kunnen met de directe baas' de derde belangrijke reden voor jobhobben (BGZ Wegvervoer, 'Waarom chauffeurs jobhoppen', Beter op Weg, oktober 2000).

De meewerkend leidinggevenden vormen dus een cruciale schakel tussen de opdracht en de adequate uitvoering. De werving van meewerkend leidinggevenden vindt meestal plaats door doorstroming binnen de warehouses; het betreft dus uitvoerend operationeel personeel dat doorstroomt. De vraag doet zich voor of deze mensen goed worden voorbereid voor hun nieuwe functie en worden begeleid tijdens de uitvoering. Mogelijke oplossingsrichtingen doen zich voor in het kader van:

- verbetering van de voorbereiding bijvoorbeeld door middel van een opleiding of cursussen;
- persoonlijke opleidingsprogramma's voor de nu functionerende meewerkend leidinggevende;
- verbetering van de (dagelijkse, operationele) begeleiding;
- naast aandacht voor de productienormen, ook aandacht krijgen voor de personele aansturing en beoordeling alsmede andersoortige outputgegevens (ziekteverzuim, verloop);
- aandacht geven aan intercultureel management.

Betere selectie direct leidinggevenden en verbetering van de informatie-uitwisseling aangaande de problematiek op de werkvloer

De selectie van direct leidinggevenden lijkt vooral plaats te vinden door promotie van goede warehousemedewerkers. De vraag is of sociaal-communicatieve en leidinggevende vaardigheden daarbij wel voldoende worden meegewogen.

Bij logistieke dienstverleners is het daarbij veelal gebruik dat de meewerkend leidinggevenden zelf de meer algemene personeelstaken voeren en ook functioneringsgesprekken voeren. Dit kan een zeer goede werkwijze zijn, mits direct leidinggevenden in staat zijn dit werk goed te doen. Als dat niet het geval is, is het mogelijk dat warehousemedewerkers zelf weinig andere opties zien dan bij het bedrijf te vertrekken of zich ziek te melden. Een mogelijk ander gevolg hiervan is dat het hogere management nauwelijks voldoende objectieve en kwalitatieve informatie verkrijgt over het reilen en zeilen op van de werkvloer en de mogelijke oorzaken van verloop. Het is dan van belang de informatievoorziening aangaande de werkvloer te verbeteren (bijvoorbeeld door exitgesprekken, tevredenheidsonderzoek en dergelijke).

Meer aandacht voor het uitvoerende operationele personeel, Human Resource Management.

De algemene indruk is het uitvoerende operationele personeel over de gehele linie gezien te weinig aandacht krijgt. Er bestaat een relatief grote culturele scheiding tussen het kantoorpersoneel (management, acquisitie, logistieke processen, e.d) en het personeel in de warehouses, de werkvloer. Als er sprake is van HRM, is dit vaak beperkt tot de kantoorfuncties. De werknemers in de warehouses worden te weinig beschouwd in het totale kader en als kritische factor voor succes. In dat kader kan worden gedacht aan:

- aandacht voor het individueel functioneren en persoonlijke ontwikkelingsplannen;
- leren leren door het opdoen van praktijkervaring: verbreding en/of specialisatie van taakuitoefening;
- diploma gericht opleiden (het bieden van een startkwalificatie), bijvoorbeeld in het kader van het leerlingwezen/BBL;
- meer bijscholing op onderdelen (heftrucks, Nederlands op de werkvloer e.d.).

4.7 Ondersteuningsmogelijkheden vanuit branche beroepsgoederenvervoer

In deze paragraaf wordt ingegaan op ondersteuningsmogelijkheden die de branche kan bieden aan de bedrijven. In het algemeen kan worden gesteld dat er niet veel zal veranderen als niet een

aantal organisaties een trekkersrol op zich neemt. Het is daarbij van belang dat met een aantal achtergronden en voorwaarden rekening wordt gehouden.

Een eerste belangrijke achtergrond is dat logistieke dienstverlening nog niet is uitgekristalliseerd en afgebakend. Er is sprake van een zekere branchevervaging en de ontwikkelingen rond VAL zijn nog lang niet uitgekristalliseerd. Onderhavig onderzoek is met name gericht geweest op de grotere logistieke dienstverleners, maar er zijn ook talloze (kleinere) transportbedrijven bezig met VAL. Dan verschuiven prioriteiten bij bedrijven langzamerhand, ontstaan nieuwe functies en komen er andere mensen in de branche werken. Voor de diverse organisaties in de branche is het dus van belang aandacht hiervoor te houden en de ontwikkelingen nauwgezet te blijven volgen.

Een tweede achtergrondaspect betreft de verhouding tussen bedrijven die als logistieke dienstverleners kunnen worden gekenschetst en bedrijven in het beroepsgoederenvervoer. Bij het beroepsgoederenvervoer gaat het om het vervoer voor derden en op basis daarvan hebben de organisaties in de branche vooral een focus op de vrachtauto en de chauffeur. Voor logistieke dienstverleners als werkgever komen de vrachtauto en de chauffeur gechargeerd gesteld op de laatste plaats. Bij hun staan in feite de logistieke systemen in en om de warehousing centraal. Dus wat goed is voor het transportbedrijf en de chauffeur behoeft nog niet noodzakelijkerwijze goed te zijn voor de logistieke dienstverlener en de warehousemedewerker. Het is dus niet uit te sluiten dat logistieke dienstverlening een net iets andere focus, een andere blik noodzaakt vanuit de diverse organisaties in het beroepsgoederenvervoer met betrekking tot haar beleid en de infrastructuur in de branche. Er wordt al aandacht gegeven aan logistieke dienstverlening (bijvoorbeeld in opleidingen van VTL, in diverse paragrafen in CAO's), het is echter de vraag of het voldoende is. Het is te overwegen om eens systematisch na te gaan hoe beleid en infrastructuur zich verhouden tot de bedrijven in de logistieke dienstverlening.

Een derde achtergrond die waarschijnlijk van belang is voor het initiëren van ondersteuning voor bedrijven is het ontbreken van een branchegevoel bij logistieke dienstverleners. Een van de achterliggende vraagstukken die een rol speelde in deze Arbeidsradar, is de vraag of gesproken kan worden van distributie als sector. Vanuit de interviews kan worden vastgesteld dat bedrijven een gemeenschappelijke noemer 'distributie' (als samentrekking tussen 'industrie en distributie') niet als zodanig ervaren, dan wel een dergelijke benadering als wenselijk achten. Hierbij spelen onder meer de volgende achtergronden:

- De verschillen tussen de diverse in dit onderzoek betrokken bedrijven zijn relatief groot (qua marktbenadering, aanbod van diensten en producten, soort producten waarmee wordt gewerkt, omvang van bedrijven en dergelijke).
- Bij EDC's waar industriële werkzaamheden zoals assemblage aan de orde komen, betreft het vooral industriële bedrijven met een (centraal Europees) magazijn. Deze bedrijven voelen zich meer industrieel.¹
- Daarbij komt dat relatief weinig draagvlak bestaat voor breed ingezette gemeenschappelijke activiteiten.

Toch zijn er ook overeenkomsten en mogelijk kan de gemeenschappelijkheid een brug vormen. Wat de diverse bedrijven in het onderzoek gemeenschappelijk hebben, is dat ze (uiteraard) met logistiek en logistieke processen bezig zijn en hebben ze (globaal gezien) hiervoor dezelfde mensen in dienst. De bedrijven hebben dus eenzelfde soort arbeidsmarktvrage en ze putten uit dezelfde doelgroepen. Vanuit de interviews is een aantal bedrijven die vanuit deze problematiek

¹ Van belang is daarbij wellicht ook dat de VAL-werkzaamheden van de hier geïnterviewde bedrijven met name zijn gericht op het segment warehousing. Bij de in dit onderzoek geïnterviewde bedrijven vormt het VAL-segment 'secundaire (uitgestelde) productie' een uitzondering.

een andere benadering van arbeidsmarktbenadering, arbeidsverhoudingen en -voorwaarden wenselijk zouden vinden (meer flexibiliteit, ploegen, 24-uurs economie, e.d.).

Een vierde aspect betreft de (buitenlandse) EDC's. In onderhavig onderzoek zijn logistieke dienstverleners die voortkwamen uit de transport geïnterviewd én EDC's. Ten aanzien van welke actie dan ook is onder meer het volgende van belang:

- de arbeidsmarktproblematiek speelt minder bij EDC's met een grote naamsbekendheid en is dan ook (nog) minder urgent;
- EDC's zijn vaak in buitenlandse handen en kennen veelal een specifieke cultuur;
- ze zoeken nauwelijks aansluiting bij bestaande branchestructuren en de geïnterviewde EDC's geven aan zelf tot oplossingen te komen voor het geval er knelpunten zijn.

Bij EDC's is dus nog minder draagvlak voor brede branchegerichte oplossingen dan bij de andere bedrijven in de logistieke dienstverlening.

Met bovenstaande als achtergrond kan worden gedacht aan volgende ondersteuningsmaatregelen voor bedrijven.

Algemene bewustwording: arbeidsmarkt en verloop moeten weer met stip op de agenda's

Een eerste zaak is verdere bewustwording. Te denken valt hierbij aan het bespreken van onderhavige thema's in de eigen geledingen, het uitdragen ervan op congressen, workshops en dergelijke en/of zelf het een en ander hier omtrent te organiseren.

Het in kaart brengen van de kosten van verloop en het geven van voorlichting hierover

Bij het bedrijvendeel is al aangegeven dat het meten en weten aangaande het verloop (omvang en kosten) als basis voor het verdere beleid van belang is. In dit rapport is de omvang van het verloop al enigszins in beeld gebracht, maar nog niet de kosten. Het in kaart brengen van de kosten kan bedrijven verder over de streep helpen om tot nadere acties over te gaan. Hiermee kunnen behoorlijk hoge kosten en dus ook besparingen gemoeid zijn. Ter illustratie: Schneider National, een Amerikaanse logistieke dienstverlener, heeft becijferd dat de kosten van verloop, werving en het inwerken van nieuwe medewerkers al snel 75% bedragen van de totale arbeidskosten (een werknemers kost dus in feite 175% van zijn personele lasten).¹ Een van de vragen die speelt, is of dit voorbeeld representatief is, ook voor logistieke dienstverleners in Nederland.

Zoeken van mogelijkheden tot afstemming en het bezien van leereffecten elders

Het lijkt er op dat de geconstateerde problemen en mogelijke oplossingen zich niet beperken tot de logistieke dienstverleners met een transportrelatie, maar dat ook elders (groothandel, grote bedrijven met distributiecentra) waar warehousing aan de orde is gelijksoortige problemen spelen. Het is aan te bevelen te bezien op welke manier aldaar met de problematiek wordt omgegaan.

Het geven van voorlichting over praktijkcases

Het meeste succes is waarschijnlijk te behalen als de thema's arbeidsmarkt en verloop kunnen worden gekoppeld aan verbetering van de productiviteit en dienstverlening. In bovenstaande is een aantal voorbeelden genoemd van logistieke dienstverleners die hiermee bezig waren. In onderhavig onderzoek voerde het te ver na te gaan of er meer succesverhalen zijn en wat de stand van zaken is. Besloten zou kunnen worden praktijkcases verder te onderzoeken en hierover vervolgens voorlichting te geven.

¹ W. Ploos van Amstel (2000), *Lessen in logistieke human resource management, Inspireren in plaats van delegeren, M@nagement*.

Opleidingen en bijscholing

Binnen logistieke bedrijven doen zich verschillende ontwikkelingen voor die mogelijk van invloed kunnen zijn op de vaardigheden van werknemers. De toenemende automatisering kan bijvoorbeeld leiden tot nieuwe functies en taken. Zo is bij een geïnterviewd bedrijf momenteel sprake van een soort procesoperator. Bovendien wijzen bedrijven erop dat in de toekomst een grotere nadruk zal komen te liggen op het VAS-segment: meer service- en dienstverlenende toepassingen. Een en ander leidt wellicht tot een upgradering van werkzaamheden en vaardigheden van werknemers, welke ook (deels) zijn uitwerking zal hebben op het uitvoerende, operationele personeel. Dit is een constant proces dat zich voortdurend verder ontwikkelt, zeker gezien het gegeven dat kwaliteit en dienstverlening hoog in het vaandel staan bij logistieke bedrijven. Voor de sector is het van belang (toekomstige) ontwikkelingen te blijven volgen en deze te spiegelen aan het aanbod van opleidingen en bijscholing.

Daarnaast kunnen - indien bedrijven aan de gang gaan met het meer allround maken van werknemers - nieuwe (scholing)behoefte ontstaan.

Verder: er wordt bij logistieke dienstverleners redelijk weinig opgeleid in het kader van BBL.¹ De branche beraadt zich op dit moment op het ontwikkelen van een nieuwe BBL-opleiding voor distributie. Het is in ieder geval van belang deze nieuwe ontwikkelde opleiding breed onder de aandacht te brengen, alsook de (financiële) randvoorwaarden.

Employability

Van belang is dat scholing en bijscholing ook employability opleveren. Bedrijven willen vaak het liefst scholingsmogelijkheden die op hun maat zijn toegesneden. Te smalle en te bedrijfsgerichte opleidingen beperken echter de employability (het vergroten van de mogelijkheden voor interne en externe doorstroming). Uiteindelijk is employability ook in het belang van de bedrijven. Het is dus zaak dat het scholingsaanbod en andere maatregelen zo in te richten dat een (bij)geschoolde werknemer ook elders in de warehouses terecht kan of ook elders met gevaarlijke stoffen kan werken. Wellicht is het scholingsaanbod vanuit de branche al zo ingericht, maar is het wellicht te overwegen dit structureel in een programma van eisen op te nemen.

Ondersteuning bij het vergroten van de interne flexibiliteit

Bezien kan worden of het mogelijk is bedrijven te ondersteunen bij het vergroten van de interne flexibiliteit. Het meer allround maken van medewerkers is maatwerk en individueel van aard. Niet iedere werknemer kan alles. Sommigen hebben al ervaringen buiten het bedrijf opgedaan, waarvan het de vraag is of het bedrijf ervan op de hoogte is. Gedacht zou kunnen worden aan het ontwerpen van instrumentaria om bedrijven te ondersteunen in het kader van de wensen tot meer interne flexibiliteit.

4.8 Vervolg op deze Arbeidsradar

Besproken is welk vervolg de partijen aan deze Arbeidsradar willen geven. In het kort komt dit neer op het volgende. De betrokken partijen gaan op basis van de resultaten beziens welke projecten en initiatieven kunnen worden opgezet in de distributie/logistiek. Hierbij wordt in eerste instantie VTL als een platform gebruikt. Op basis hiervan zullen vervolgesprekken plaatsvinden met diverse organisaties (bijv. BGZ), betrokkenen en bedrijven in de branche om een en ander meer handen en voeten te geven.

Daarnaast is de branche op dit moment voornemens een aantal concrete projecten en initiatieven te initiëren, welke door VTL worden uitgevoerd. Hierbij wordt onder meer gedacht aan het volgende:

¹ Via de detacheringconstructie van VTL volgen ongeveer 46 leerlingen een BBL-opleiding warehousing. Het is overigens mogelijk dat meer leerlingen deze opleiding volgen, maar dat dit niet via VTL is geregeld.

- Het ontwikkelen van een taaltraining (Nederlands) van operationele medewerkers op de werkvloer.
- Het ontwikkelen van een internetsite waarop informatie wordt verstrekt over distributie en de sector logistiek. Op deze site zal onder meer een beeld worden gegeven van de beroepen, werkzaamheden en opleidingen in de sector.
- De branche heeft voornemens specifieke BBL-opleidingen te ontwikkelen ten behoeve van de distributie. In dit kader is de branche reeds in gesprek met een aantal grotere bedrijven over de aard, inhoud en opzet van specifieke distributie-opleidingen.
- VTL geeft onder meer een (jaarlijkse) arbeidsmarktmonitor uit. Deze monitor is momenteel met name ingezet vanuit het beroepsgoedervervoer. De gedachte is om deze monitor uit te breiden en te specificeren voor logistieke dienstverleners. Zodoende wordt bij het volgen van arbeidsmarktontwikkelingen meer focus gelegd op de logistiek dienstverleners.

Bijlage I Quickscan

Opzet en uitvoering

In het kader van de Arbeidsradar industrië is een quickscan uitgevoerd onder 300 transport-bedrijven c.q. logistieke bedrijven uit de transportsector.

Het **doel** van de quickscan was het verkrijgen van indicaties omtrent de aard en omvang van industriëbedrijven in de sector transport. Hierbij ging het onder meer om aspecten als: het aantal bedrijven dat activiteiten in het kader van logistieke dienstverlening aanbiedt, het soort activiteiten en kenmerken van werknemers die zich met deze activiteiten bezighouden.

De quickscan is door middel van een korte telefonische vragenlijst uitgevoerd onder 300 bedrijven. Hiervoor is een aselechte steekproef getrokken uit het bedrijvenbestand van VTL. Hierbij zijn uitsluitend bedrijven geselecteerd met meer dan twintig werknemers in dienst. De veronderstelling hierbij was dat industrië vooral bij de grotere bedrijven aan de orde is. In totaal bevat dit bestand 1.167 bedrijven met meer dan twintig werknemers. De bedrijven behoren tot de categorie 'beroepsgoederenvervoer over de weg'.

De geselecteerde bedrijven is eerst een vooraankondigingsbrief verstuurd met daarin een korte toelichting op het doel van het onderzoek.

De Europese Distributiecentra (EDC's) zijn niet bij deze quickscan betrokken, hoewel zij in het kader van deze Arbeidsradar wel tot de industrië worden gerekend. De reden hiervoor is dat (op korte termijn) geen bestand met nawt-gegevens van EDC's kon worden verkregen.

De resultaten hebben derhalve uitsluitend betrekking op bedrijven uit het beroepsgoederenvervoer over de weg.

Respons

De telefonische enquête is uitgevoerd in de periode 29 september t/m 3 oktober 2003. Tabel 2 geeft de respons van de quickscan weer.¹

¹ Vanwege afronding kunnen sommige percentages in de tabellen optellen tot meer of minder dan 100.

Tabel 2 Respons quickscan

Benaderingen	Aantal	%
Aantal <u>bruto</u> benaderingen	300	n.v.t.
<i>Bedrijfsgegevens onjuist (bestandsvervulling)</i> <ul style="list-style-type: none">• onjuist telefoonnummer	18	n.v.t.
<u>Netto benaderingen</u>	282	100%
Respons	119	42%
Non-respons	163	58%
<i>Reden non-respons</i> <ul style="list-style-type: none">• weigering principieel• niet bereikbaar gedurende veldwerkperiode• geen zin/geen tijd• niet interessant• bedrijf biedt geen logistieke diensten aan• anders/geen reden weigering	57 40 36 14 11 5	20% 14% 13% 5% 4% 2%

Uiteindelijk hebben 119 bedrijven aan de quickscan meegewerkt. Dit betekent een respons van 42%. Ondanks de zeer korte vragenlijst (plm. 5 min.) en de vooraankondigingbrief, is het aantal weigeringen om aan het onderzoek mee te werken redelijk groot (in totaal 58%).

Bijlage II Geïnterviewde bedrijven

- Arrow dhr. Kroese
- Bakker Logistiek dhr. Godschalk
- DHL Solutions dhr. Schuring
- Driessen Transport dhr. Wijgers
- Exel dhr. Harmssen
- Frans Maas mevr. Luypers
- Geodis Vitesse dhr. Corbet
- Giant Bicycles dhr. Oost
- Greuter & Zn. Expeditie dhr. Dekker
- Hays Logistics mevr. Van Eijk
- Jan De Rijk dhr. De Waal
- Kyocera Mita mevr. Van Staden
- Nissan mevr. Schoneveld
- Penske Logistics mevr. Kleijwegt
- TNT Fashion Support mevr. Egbering
- TNT Logistics mevr. Kaptein
- Tommy Hilfiger mevr. Krommentuin
- Toshiba Medical Systems mevr. Carter
- Van Uden/Food Express mevr. Van Espelo
- Viking Direct dhr. Spekle
- Yamaha dhr. Apeldoorn