



# Het logistiek personeel van de toekomst

Waarom logistieke bedrijven strategisch personeelsbeleid moeten voeren.

# Inhoudsopgave

Inleiding	3	Discussie en aanbevelingen	16
Logistiek: een sector in beweging	4	Conclusie	19
Enquêteresultaten	9	Colofon	20



# Inleiding

Het zijn drukke tijden voor de sector Transport en Logistiek. De economie is de laatste jaren flink gegroeid en de werkloosheid is erg laag. Sinds vorig jaar kampen veel ondernemers met een tekort aan personeel. Mogelijk heeft u dat ook ervaren in uw onderneming. De transportsector heeft er nog meer last van dan andere sectoren. In het eerste kwartaal van 2019 ervoer maar liefst 34 procent van de bedrijven in de sector een tekort aan arbeidskrachten als een belemmering voor groei.

Ondernemers steken momenteel veel energie in het oplossen van acute problemen. Dat is begrijpelijk, want zij doen er alles aan om hun klanten goed van dienst te zijn.

Het gevaar bestaat dat de aandacht voor de lange termijn verslapt. Dat is een risico, want de sector wordt met grote snelheid beïnvloed door digitalisering, kunstmatige intelligentie, het toenemende belang van data-analyse en andere technologische ontwikkelingen. Dat betekent dat de bedrijven over pakweg vijf jaar andere vaardigheden nodig hebben.

De sector staat voor een flinke opgave. Alleen met het juiste personeel kan uw onderneming de technologische ontwikkelingen bijbenen. Anders kunt u moeilijker concurreren of loopt misschien zelfs de continuïteit van uw onderneming gevaar. Uw bedrijf zal nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen, door bestaand personeel op te leiden of nieuw personeel te werven. Dat verwerven van nieuwe vaardigheden is lastig, want de ontwikkelingen gaan snel en vereisen soms specialistische kennis. Jong talent dat die kennis in huis heeft is schaars, want ook andere sectoren zijn bezig deze jongeren te werven.

Er is strategisch personeelsbeleid nodig om over vijf jaar de juiste mensen in huis te hebben. In dit rapport onderzoeken we wat middelgrote logistieke bedrijven kunnen doen om dat voor elkaar te krijgen. Allereerst beschrijven we in hoofdstuk 2 de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. In hoofdstuk 3 bespreken we de resultaten van onze enquête onder zestig ondernemers in de sector. Hoe denken zij over technologische ontwikkelingen, en wat doen zij op het gebied van strategisch personeelsbeleid? In hoofdstuk 4 geven we concrete aanbevelingen voor ondernemers in de sector.

We hopen dat dit rapport u inspiratie biedt voor het ontwikkelen en werven van het juiste personeel, zodat uw onderneming ook op lange termijn succesvol is.



# Logistiek: een sector in beweging

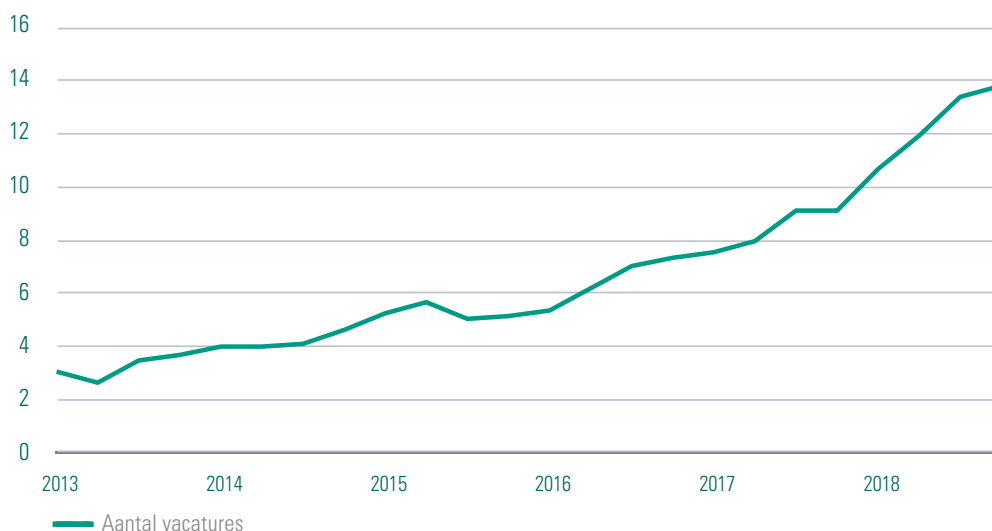
De logistiek in Nederland heeft te maken met een aantal trends die zich tegelijkertijd manifesteren. Door de economische groei neemt in bijna alle branches van de sector de omzet al enkele jaren op rij in hoog tempo toe. Deze trend zet zich de komende jaren vermoedelijk door, wat er voor zorgt dat de logistieke sector blijft groeien. Daarnaast moet de logistiek aan steeds hogere eisen voldoen. Door de snelle groei van online winkels verwachten consumenten steeds kortere levertijden. Ondertussen maakt de overheid steeds strenger beleid om CO<sub>2</sub>-uitstoot en andere vervuiling te beperken.

## Probleemstelling

Deze trends leggen een enorme druk op logistieke processen en logistieke bedrijven. Snelheid heeft de hoogste prioriteit, waardoor andere aspecten van de bedrijfsvoering naar de achtergrond kunnen verdwijnen. Intussen heeft de logistiek ook te maken met een andere trend: een groeiend tekort aan personeel. In het eerste kwartaal van 2019 ervoer maar liefst 34 procent van de bedrijven in de sector een tekort aan arbeidskrachten als een belemmering voor groei. Het goederenwegvervoer spant de kroon. In die branche vormt het tekort aan personeel voor 38 procent van de bedrijven een rem op verdere expansie. ABN AMRO verwacht dat de sector de komende jaren blijft groeien. Ook de gestage groei van het aantal banen en vacatures zet zich vermoedelijk door. Vooral de vraag naar chauffeurs is groot. Dat is niet verwonderlijk. Van de ruim 147.000 mensen in de sector werken er volgens het Sectorinstituut Transport en Logistiek circa 84.000 als vrachtwagenchauffeur.<sup>1</sup>

Datzelfde instituut verwacht dat de vraag naar personeel de komende jaren verder stijgt door de vergrijzing. Het aantal werknemers ouder dan 55 jaar neemt toe. In 2010 was nog 16 procent ouder dan 55 jaar. In 2018 was dat opgelopen tot 25 procent. Er gaan de komende jaren dus meer werknemers met pensioen. De instroom uit het onderwijs zal volgens een rapport van onderzoeksbureau Panteia tot en met 2022 ongeveer gelijk blijven op zo'n 18.000 afgestudeerden per jaar.<sup>2</sup>

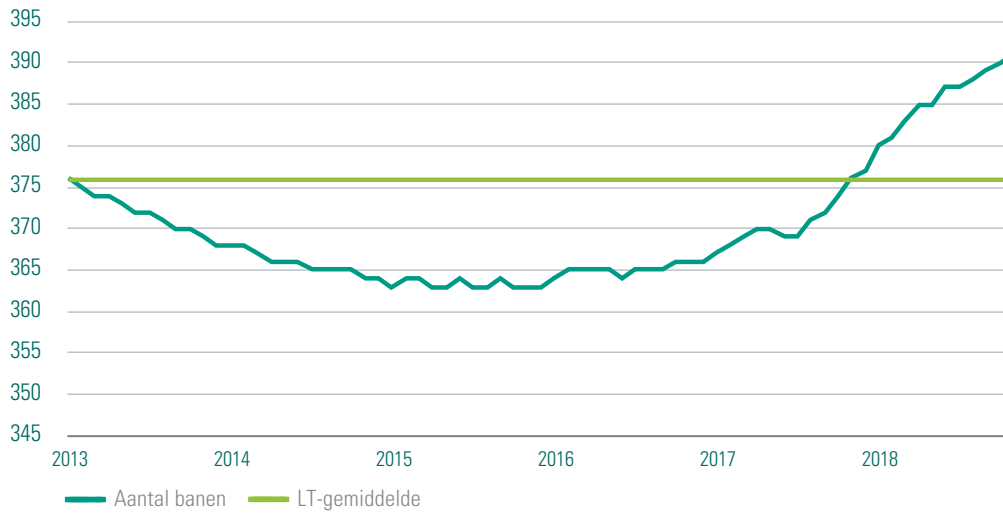
**Figuur 1. Openstaande vacatures in de logistieke sector (x 1000)**



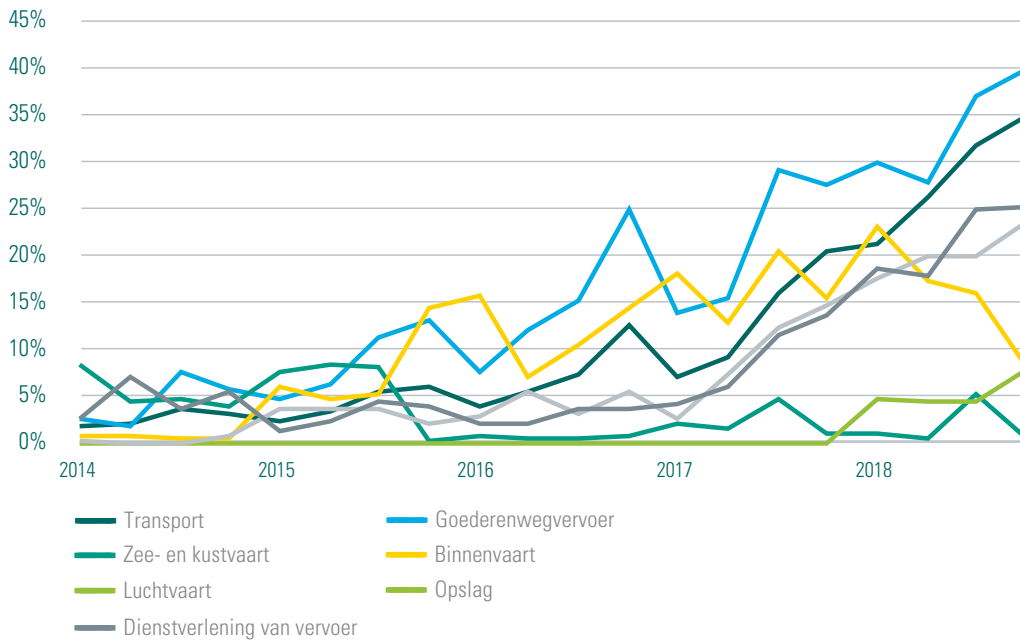
Bron: CBS

<sup>1</sup> Sectorinstituut Transport en Logistiek, *Arbeidsmarktreportage beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek 2018*.  
<sup>2</sup> Panteia, *Arbeidsmarkt en Onderwijs. Logistiek Kwantitatief. Cijfermatige update 2018*.



**Figuur 2. Banen in de logistieke sector in Nederland (x 1000)**

Bron: CBS

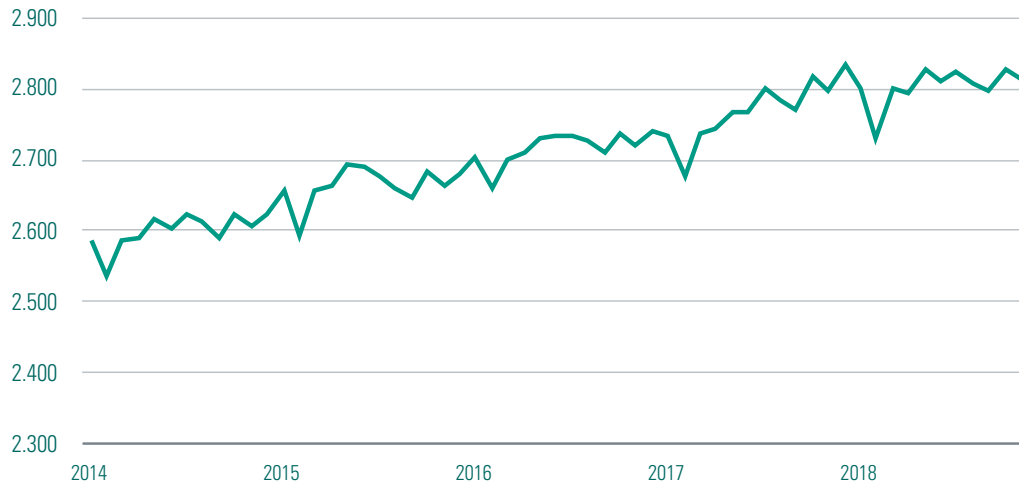
**Figuur 3. Percentage logistieke ondernemers dat tekort aan arbeidskrachten als belemmering ziet**

Bron: CBS

Die krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de lonen snel stijgen. Toch zijn verladers niet per se bereid meer te betalen voor logistiek. Er wordt flink geconcurrereerd op prijs. Dit leidt ertoe dat de winstmarges in de logistiek onder druk staan, zo blijkt uit recente conjunctuurenquêtes van brancheorganisatie Transport en Logistiek Nederland (TLN).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> TLN-Conjunctuurenquête: ondernemers niet tevreden over prijzen, 2019.



**Figuur 4. Gemiddeld maandloon in de sector logistiek, in euro's**

Bron: CBS

De logistiek heeft dus tegelijkertijd te maken met groeiende vraag, tekort aan personeel en felle concurrentie op prijs. Urgente zaken die veel aandacht van het management vragen. Hierdoor ontstaat het risico dat logistieke bedrijven te druk zijn met dagelijkse besommingen om zich om de lange termijn te bekommeren.

Dat is wel nodig, want er zijn nog twee andere trends waarmee de sector moet leren omgaan, namelijk digitalisering en automatisering. Technologie biedt een kans efficiënter te werken. In het goederenwegvervoer kunnen met behulp van data en software de beladingsgraad en de routes worden geoptimaliseerd. Om deze digitale verbetering te kunnen maken, zijn investeringen nodig in IT terwijl de marge onder druk staat.

Dit lijkt momenteel te leiden tot een consolidatieslag in het wegvervoer. Transportbedrijven proberen door middel van overnames schaalvoordelen te creëren. In het wegvervoer kunnen zo de 'lege kilometers' worden beperkt. Stel dat een volle vrachtwagen een lading van A naar B brengt. Als de vrachtwagen vervolgens leeg terugrijdt van B naar A, is de gemiddelde beladingsgraad voor deze twee ritten slechts 50 procent. Om te voorkomen dat de vrachtwagen leeg terugrijdt naar A, moet zo dicht mogelijk bij B een nieuwe lading worden opgehaald die naar A moet, of naar een bestemming in de buurt van A. Hoe meer klanten een wegvervoerder heeft, des te groter is de kans dat een lading voor de terugrit gevonden kan worden. De 'lege kilometers' kunnen ook worden beperkt indien vervoerders of verladers informatie over goederenstromen met elkaar delen en ladingen op elkaar afstemmen, al dan niet met behulp van software. De consolidatieslag in het wegvervoer leidt de komende jaren tot grotere wegvervoerders met grote schaalvoordelen, met mogelijk nog grotere druk op tarieven en marges tot gevolg. Grotere spelers zullen de kosten voor investeringen in IT makkelijker kunnen dragen dan kleinere spelers.



## Meer personeel nodig met digitale vaardigheden

Om te kunnen werken met nieuwe technologie is op de middellange termijn meer personeel nodig met digitale vaardigheden. Het gaat met name om de functie van planner, want vooral op het vlak van planning valt veel te verbeteren om beladingsgraad en routeoptimum omhoog te krijgen. Andere nieuwe technologie wordt pas op de lange termijn toepasbaar. Zo stopte vrachtwagenbouwer Daimler met experimenten rond *truck platooning*; drie vrachtwagens die in colonne vlak achter elkaar rijden om de luchtweerstand te beperken, wat zou moeten leiden tot een lager brandstofverbruik. In theorie is het daarbij mogelijk dat de chauffeur in de voorste vrachtwagen ook de achterste twee vrachtwagens bestuurt. Daimler maakte in januari 2019 bekend de experimenten te staken omdat de brandstofbesparing te gering zou zijn om de investeringen te verantwoorden. Een onderzoek van TNO wordt de komende jaren wel voortgezet. Ook komt er een vervolg op de succesvolle Experience Week Connected Transport die eind 2018 door RVO is georganiseerd.<sup>4</sup> Vooralsnog lijkt het onwaarschijnlijk dat truck platooning de komende vijf jaar grote invloed heeft op de vraag naar personeel in de transportsector. Mogelijk is de invloed wel groot op de lange termijn.

Wat betreft de beladingsgraad valt er al op kortere termijn veel te verbeteren. Deze ratio is op verschillende manieren te berekenen (volume of gewicht). Vaak wordt uitgegaan van een gemiddelde beladingsgraad van 57 procent voor vrachtwagens, goederentreinen en binnenvaartschepen in Europa.<sup>5</sup> Dit doet vermoeden dat er nog steeds veel 'lege kilometers' zijn die met behulp van betere planning gevuld kunnen worden.

Daarvoor moeten planners veel meer digitaal gaan werken. Vermoedelijk hebben ze nog niet de juiste vaardigheden in huis voor data-analyse of werken met kunstmatige intelligentie. In het onderwijs moet aandacht worden besteed aan digitale mogelijkheden op het gebied van planning. Uit het eerdergenoemde onderzoek van het Sectorinstituut Transport en Logistiek blijkt dat veel vrachtchauffeurs die een ander beroep kiezen, doorstromen naar de functie van planner (36 procent). Deze chauffeurs hebben niet de juiste digitale kennis en vaardigheden en zouden dus moeten worden omgeschoold. Voor de planners die nu al werkzaam zijn, is ook scholing nodig.



## Grote opgave

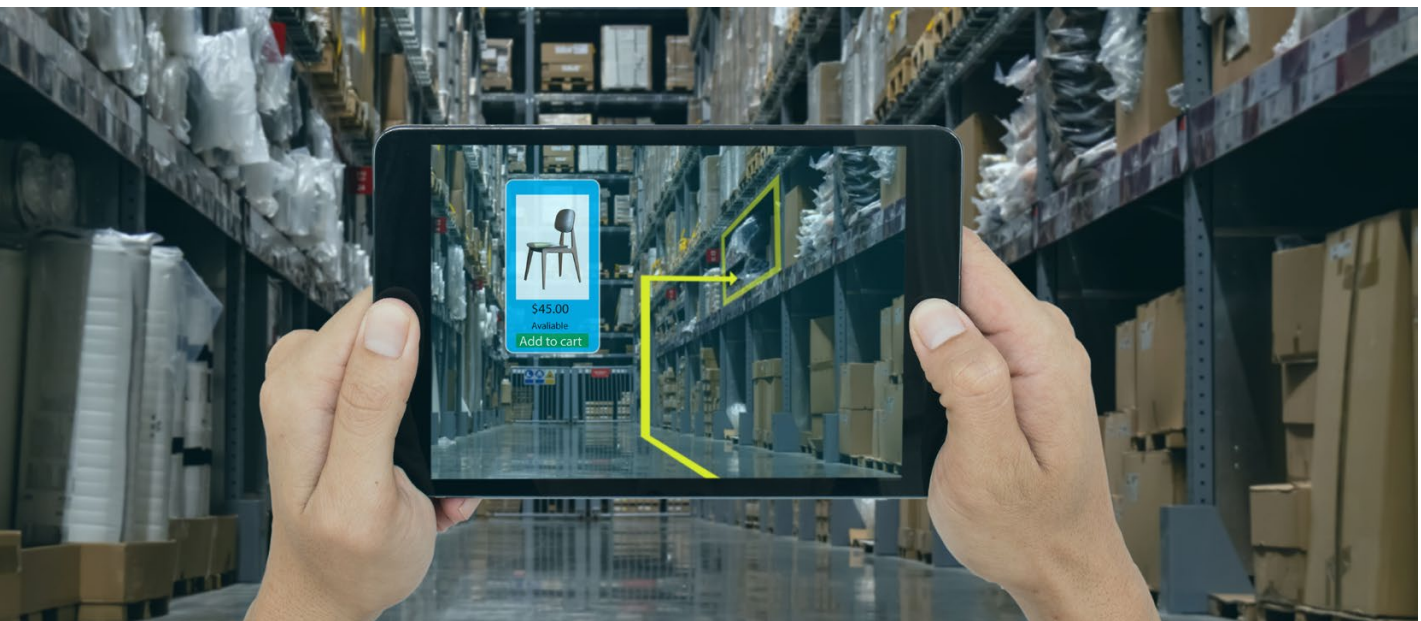
De sector staat de komende jaren dus voor een grote opgave. Het personeelstekort is al nijpend en wordt volgens onze verwachting nog groter door verdere groei van de economie en vergrijzing. Tegelijkertijd is er zowel bestaand als nieuw personeel nodig met digitale vaardigheden. In een tijd van dalende marges moet de sector investeren in de opleiding van personeel. Daarnaast moet de sector concurreren met andere sectoren die ook staan te springen om digitaal talent. Logistiek speelt ook een belangrijke rol in andere sectoren, zoals de industrie, de bouw en de detailhandel. Andere sectoren wedijveren dus met logistiek Nederland om personeel met digitale logistieke vaardigheden. In Nederland zijn volgens het eerdergenoemde onderzoek van onderzoeksbureau Panteia naar schatting ruim 900.000 mensen werkzaam in een logistieke functie. Ruim 300.000 van hen hebben een 'hoger logistiek beroep' (niveau MBO-3 of hoger). Het belangrijkste beroep is dat van 'werkvoorbereiders en andere planners'. Van de ruim 900.000 werknemers is naar schatting 23 procent werkzaam in die functie. Voor dit beroep zijn ook de meeste vacatures – volgens Panteia ruim 14.000 in 2017. Het onderzoeksbureau verwacht dat de vraag naar vooral logistieke managers en planners toeneemt. Slechts 40 procent van deze vacatures is volgens het

<sup>4</sup> [Experience week Connected Transport. Lessons Learned, 2018.](#)

<sup>5</sup> [CO3 voor betere beladingsgraad en logistieke samenwerking. TTM.nl, 2012.](#)

onderzoeksbureau geschikt voor schoolverlaters. De sector kan dus niet verwachten dat het onderwijs voldoende afgestudeerden aflevert. Vooral op toplocaties waar veel logistiek personeel nodig is, bijvoorbeeld de regio Rotterdam, zal waarschijnlijk ook veel logistieke werkgelegenheid in andere sectoren zijn, zo stelt PWC in een rapport.<sup>6</sup>

Samenvattend kunnen we daarom stellen dat bedrijven in de logistieke sector strategische personeelsplanning nodig hebben om over vijf jaar nog concurrerend te zijn. Niet alleen concurrerend binnen de sector, maar ook in de strijd om personeel met andere sectoren. Het volgende hoofdstuk beschrijft in hoeverre de sector daar al mee bezig is.





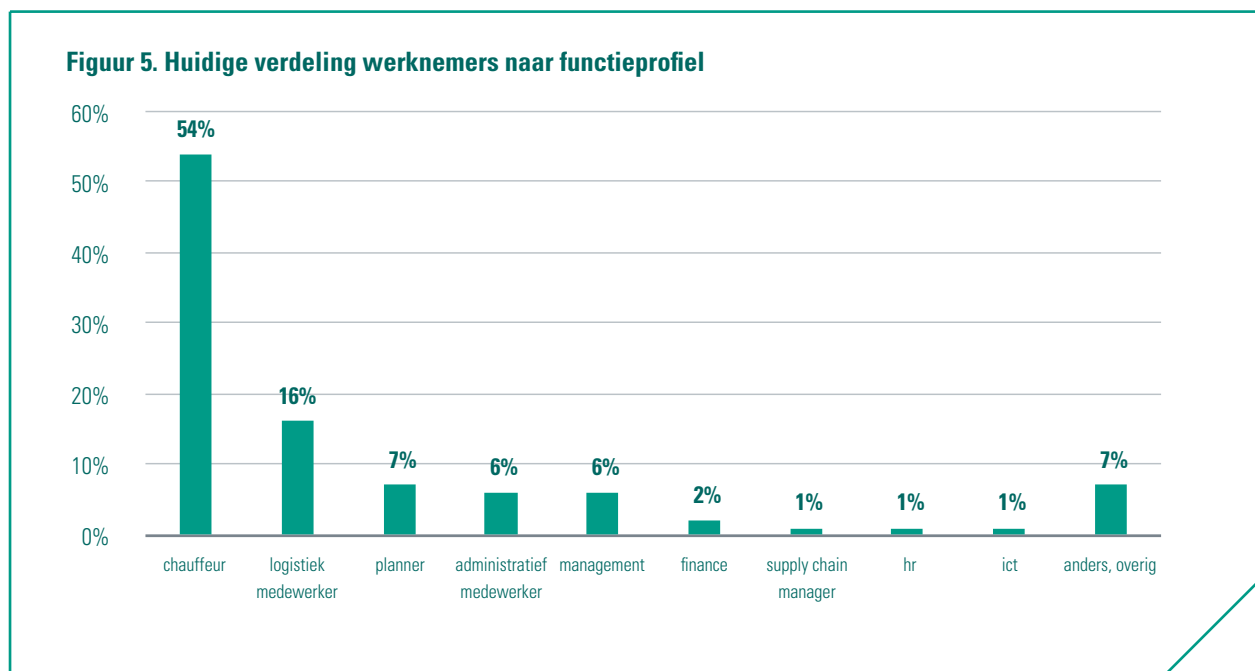
# Enquêteresultaten

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat er de logistieke sector met grote veranderingen te maken krijgt. Digitalisering gaat het werk in de logistiek veranderen en de vraag is in hoeverre de sector daarop voorbereid is. Om inzicht te krijgen in hoeverre de bedrijven inspelen op de strategische uitdagingen die op de sector afkomen, heeft ABN AMRO onder zestig middelgrote logistieke bedrijven een enquête gehouden over het strategisch personeelsbeleid. We kiezen voor deze groep, omdat de grootste bedrijven vaak al bezig zijn met strategisch hr-beleid en er bij de kleinste bedrijven meestal geen hr-afdeling is.

De kenmerken van de geënquêteerde bedrijven en hun werknemers komen sterk overeen met de algehele kenmerken van de branche en haar werknemers, zoals die uit andere onderzoeken<sup>7</sup> naar voren komen. Daarmee hebben de resultaten zeggingskracht voor het gehele logistieke mkb.

## Personeelsbestand

Het huidige personeelsbestand van de geënquêteerde bedrijven staat in figuur 5 weergegeven.



Bron: enquête ABN AMRO

Meer dan de helft van de medewerkers zijn chauffeurs. Met 16% zijn logistiek medewerkers de tweede belangrijke groep werknemers. Planners nemen de derde plaats in met 7%. De overige medewerkers houden zich bezig met administratie (6%), management (6%), finance (2%), supply chain management (1%), hr (1%) en ict (1%) of andere functies (7%).

Deze verdeling geeft aan dat het personeelsbeleid zich voor het belangrijkste deel richt op slechts enkele functies. Dat maakt het bedrijf kwetsbaar als er opeens veranderingen nodig zijn in het personeelsbestand.

<sup>7</sup> PWC, *Transportation invests for a new future, 2016*. Sectorinstituut Transport en Logistiek, *Arbeidsmarkt rapportage beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek 2018*. en Panteia, *Arbeidsmarkt en Onderwijs. Logistiek Kwantitatief. Cijfermatige update 2018*.

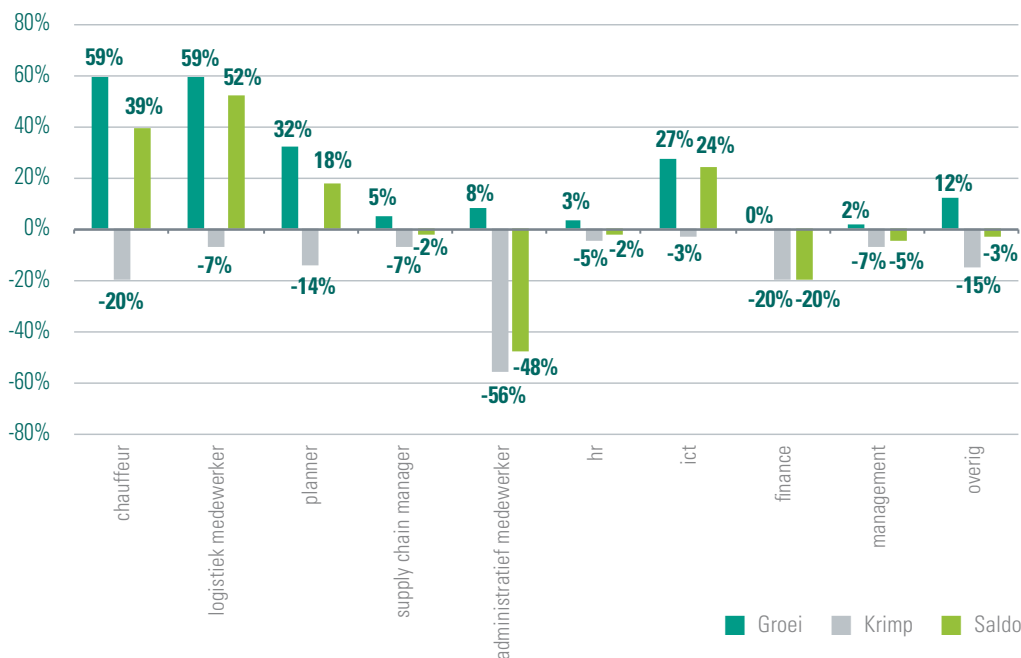


## Verandering personeelsbestand

En dat er veranderingen op komst zijn, zien ook de ondernemers. Zo verwachten ze dat het aantal medewerkers groeit. Dit jaar denken de ondervraagde bedrijven gemiddeld 4% meer personeel te hebben dan verleden jaar. Voor 2020 is de verwachting dat het personeelsbestand met 4% zal groeien. In de vier jaar daarna, tot 2024, neemt het personeel verder toe met 9%. Als we kijken naar de periode 2018 – 2024 groeit het aantal werknemers naar verwachting met bijna een vijfde (19%).

Deze groei is niet evenredig verdeeld over de verschillende functietypen. In de enquête is de bedrijven gevraagd welke functietypen het sterkst gaan groeien en welke het sterkst krimpen. Daarbij mochten ze bij zowel groei als krimp maximaal drie functietypen noemen. De resultaten staan weergegeven in figuur 6, waarbij wij het verschil tussen het percentage ondernemers dat groei verwacht voor de periode 2018 en 2024 en het percentage dat krimp verwacht, hebben gesaldeerd.

**Figuur 6. Verwachtingen ondernemers groei en krimp personeelsbestand naar functieprofiel**



Bron: enquête ABN AMRO

De ondernemers zien de meeste groei bij logistiek medewerkers (saldo +52%), chauffeurs (39%), ict'ers (24%) en planners (18%).

Dat er veel aanwas verwacht wordt bij chauffeurs en logistiek medewerkers, is niet verbazingwekkend; dit zijn ook de grootste functiegroepen op dit moment. Wel scoort de logistiek medewerker hier hoger dan de chauffeurs, terwijl de laatste groep veel groter is.

Opvallend zijn de relatief hoge percentages voor planners en ict'ers. Planners maken nu slechts 7% van het personeelsbestand uit, maar een saldo van 18% verwacht dat zij tot de sterkst groeiende functiegroepen behoren. De hoge verwachte toename van het aantal ict'ers is helemaal opvallend: nu bestaat slechts 1% van de medewerkers uit ict'ers.

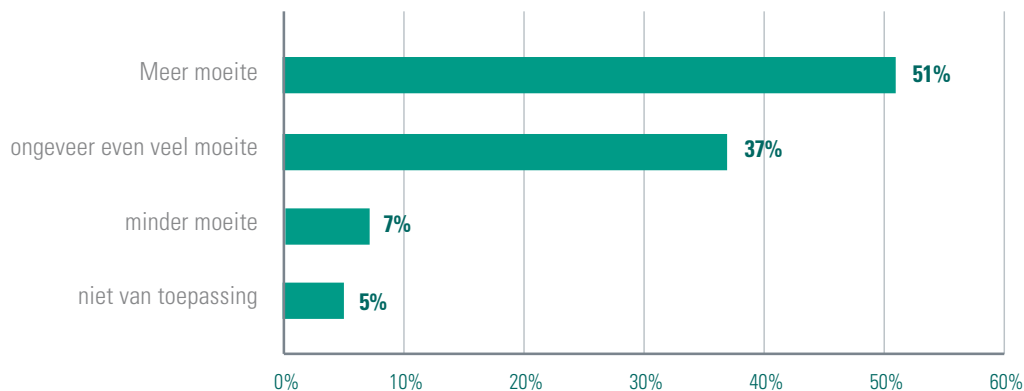
Ondernemers verwachten dus dat behalve groei in de typische logistiekberoepen vooral ict'ers en planners in aantal (relatief gezien) zullen toenemen.



De sector als geheel zal in 2024 naar verwachting bijna een vijfde meer medewerkers tellen dan in 2018. Maar er zijn ook functiegroepen die krimpen. Ondernemers verwachten dat vooral het aantal administratieve medewerkers afneemt (saldo -48%). Ook bij finance zullen werknemers vertrekken (-20%).

In algemene zin denken de ondernemers dat het aantrekken van personeel lastiger gaat worden. Maar liefst 51% verwacht hier de komende drie jaren meer moeite mee te krijgen (zie figuur 7). Slechts 7% zegt dat het minder moeite zal kosten.

**Figuur 7. Verwacht u komende drie jaar meer of minder moeite met het aantrekken van personeel?**

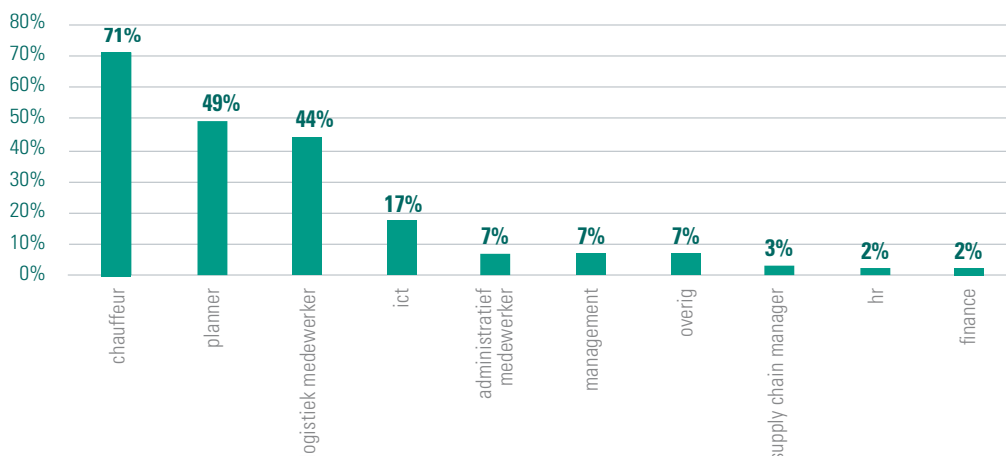


Bron: enquête ABN AMRO

Het is interessant om te zien voor welke functies ondernemers het moeilijkst aan personeel denken te komen. In figuur 8 staan de antwoorden op deze vraag weergegeven (ondernemers konden er maximaal drie aanvinken). Niet onverwacht scoren de grootste functiegroepen hier hoog: chauffeur 71% en logistiek medewerker 44%. Maar ook planners (49%) en ict'ers (17%) worden als schaars goed gezien. De overige functiegroepen worden slechts beperkt genoemd.

Hieruit kunnen we concluderen dat een substantieel deel van de bedrijven in de sector een verandering voorziet van zijn personeelsbestand. Bovendien is er al een behoorlijke mate van besef dat het lastig gaat worden deze groepen aan te trekken.

**Figuur 8. Voor welke functiegroep verwacht u de meeste moeite bij het aantrekken van personeel de komende drie jaar? (max 3)**



Bron: enquête ABN AMRO



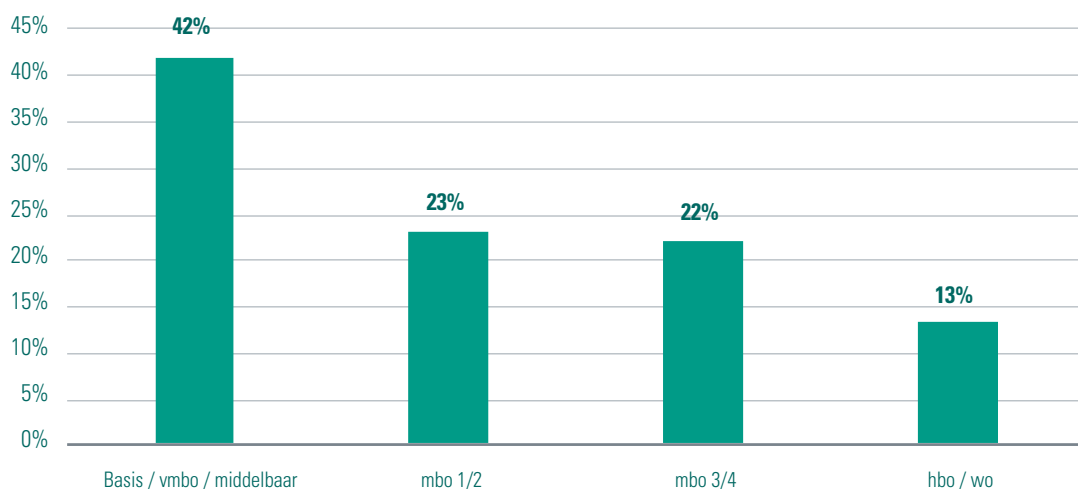


## Complicerende factoren

Het toekomstige personeelsbeleid van bedrijven in de sector Transport en Logistiek wordt bemoeilijkt door de opbouw van het huidige werknemersbestand. De groep geënquêteerde bedrijven kent iets meer werknemers in de middelste leeftijdscategorieën en iets minder in de hoogste leeftijdscategorieën dan de sector als geheel. Toch zien we ook hier goed de uitdagingen voor de sector terug: een vijfde van het personeel zit bij de onder-vraagde bedrijven in de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder die richting pensioen gaat. Een tiende van het personeelsbestand in de sector bestaat uit jonge werknemers in de leeftijd van 15 tot 25 jaar. Voor Nederland als geheel ligt dat aandeel op 15%.

De hoogst genoten opleiding van de werknemers in de gehele sector Transport en Logistiek is voornamelijk op het lager en middelbaar beroepsniveau. Ook bij de respondenten is dat het geval (zie figuur 9.). Maar liefst 42% van de werknemers van de geënquêteerde bedrijven heeft als hoogste opleiding basisschool, middelbare school of vmbo genoten. Bijna een kwart heeft een mbo-opleiding op niveau 1 of 2 gevolgd. Meer dan een vijfde van de werknemers heeft hoger mbo (niveau 3 en 4) gevolgd. Slechts 13% heeft een hoog opleidingsniveau op hbo- of wo-niveau. Dit is laag in vergelijking met de Nederlandse beroepsbevolking als geheel; waarvan 37% van de werkenden een hoog opleidingsniveau heeft.

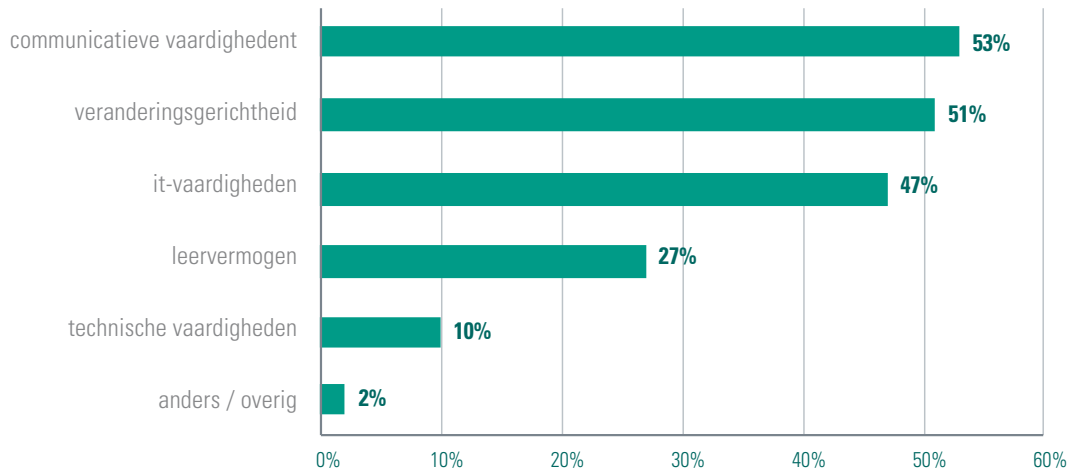
**Figuur 9. Opleidingsniveau medewerkers**



Bron: enquête ABN AMRO

Werkgevers zien een verschuiving plaatsvinden in de vaardigheden die hun werknemers de komende jaren nodig hebben, zo maken we op uit de enquêteresultaten (zie figuur 10):



**Figuur 10. Welke kennis / vaardigheden worden komende drie jaar belangrijker (max 2)**

Bron: enquête ABN AMRO

Technische vaardigheden verliezen aan belang en communicatieve en IT-vaardigheden worden belangrijker. Veranderingsgerichtheid scoort ook hoog.

Bedrijven in de sector Transport en Logistiek zijn, kort gezegd, gewend aan een laagopgeleid en ouder personeelsbestand. De komende jaren hebben ze echter andere typen functiegroepen nodig, dus andere typen medewerkers met andere wensen op het gebied van hr. Voor de huidige functiegroepen geldt dat andere, niet-traditionele vaardigheden belangrijker worden. Dan is de vraag of de huidige medewerkers die verandering aan kunnen en daarin ondersteund worden.

Om te bekijken of de sector Transport en Logistiek al klaar is voor de nieuwe wereld van hr, hebben wij in de enquête gevraagd naar de hr-praktijk van de ondernemingen.

## HR

### Duur openstaande vacatures

Veruit de meeste vacatures staan maximaal drie maanden open. Slechts 19% van de vacatures staat langer open. Het aandeel langdurig openstaande vacatures (meer dan twaalf maanden) is met 2% zeer beperkt.

### Concurrentie

We vroegen de ondernemers wie hun belangrijkste concurrenten zijn op de arbeidsmarkt. Het is duidelijk dat hun concullega's uit de transportsector ook op personeelsgebied hun concullega's zijn. 78% van de respondenten ziet logistieke bedrijven als een gemiddeld tot grote concurrent als het gaat om het aantrekken van personeel. Andere sectoren worden niet als serieuze concurrent beschouwd. 15% van de bedrijven heeft last van uitzendbureaus en 10% ziet kandidaten (soms) kiezen voor industriële bedrijven. Dit zal veranderen als bedrijven op zoek moeten naar (jonge) kandidaten met andere functieprofielen en een hoger opleidingsniveau – denk aan ict'ers. Dan komt transport- en logistiekbedrijven in concurrentie met andere sectoren die ook dergelijke kandidaten willen inlijven.

### Aantrekkelijke werkgever

Op de vraag wat hen nu een aantrekkelijke werkgever maakt voor werknemers en werkzoekenden, maken de respondenten geen keus; volgens hen is alles belangrijk. De top-3 van wat de bedrijven in hun eigen ogen aantrekkelijk maakt, bestaat uit:

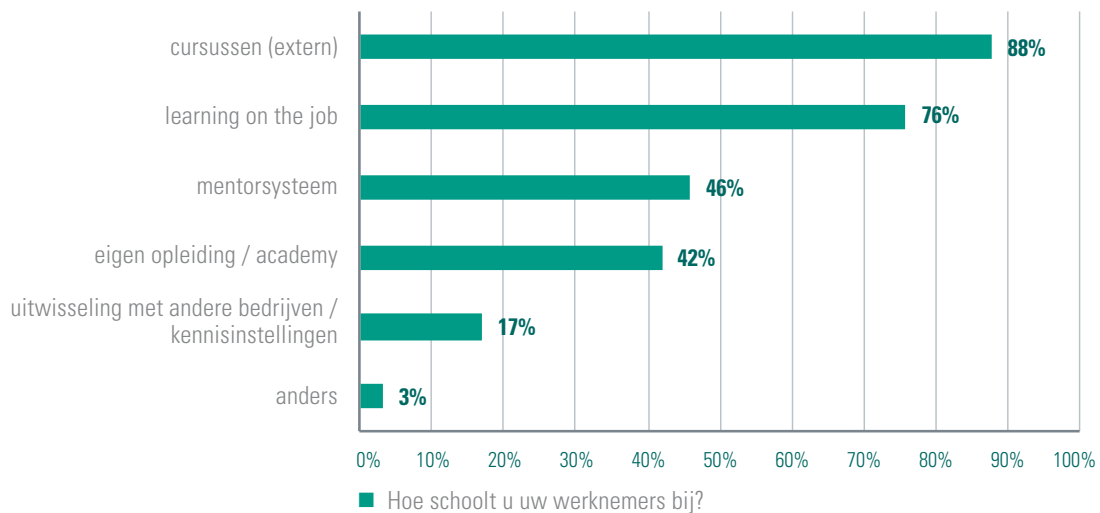
- » de goede naam van het bedrijf (96% vindt dit belangrijk tot zeer belangrijk)
- » (uitzicht op ) een vaste aanstelling (85%)
- » salaris (74%)

### Opleidingen, cursussen en bijscholing

Opleiding, scholing en duurzame inzetbaarheid zijn de belangrijkste pijlers onder een succesvol hr-beleid. In de enquête is hier uitvoerig op in gegaan.

Personeel wordt vooral bijschoold door middel van cursussen en *learning on the job* (zie figuur 11).

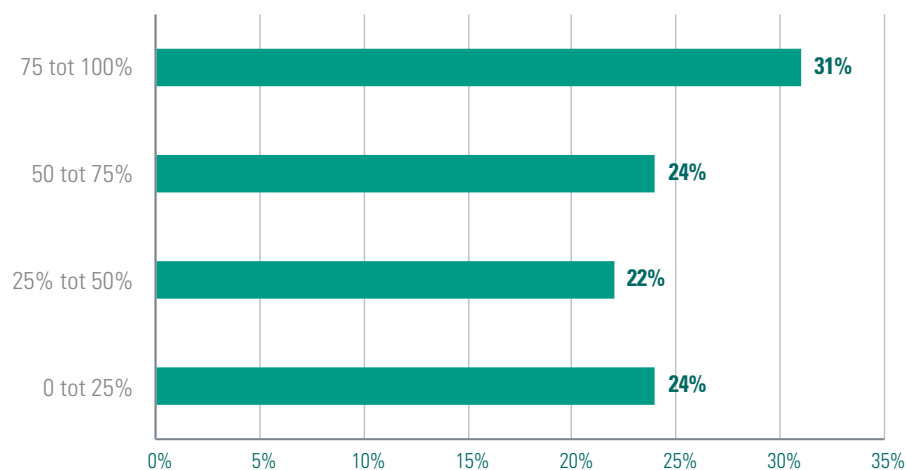
**Figuur 11. Op welke manier wordt uw personeel bijschoold?**



Bron: enquête ABN AMRO

In figuur 12 staat weergegeven hoeveel procent van de medewerkers een opleiding heeft gevolgd.

**Figuur 12. Hoeveel % van uw medewerkers heeft afgelopen jaar een opleiding of cursus gevolgd?**



Bron: enquête ABN AMRO



Hieruit blijkt dat bij bijna de helft van de ondernemers minder dan de helft van de werknemers een cursus heeft gevolgd. Alles bij elkaar genomen heeft iets meer dan de helft van alle werknemers een cursus of opleiding gevolgd in een jaar tijd. Daarvan zal een deel uit verplichte cursussen bestaan. Gezien de snelle ontwikkelingen op het gebied van automatisering, digitalisering en ook veilig rijgedrag achten wij dit percentage te laag. Wellicht dat de grote operationele druk van de organisatie in tijden van hoogconjunctuur hier een reden van is.

### Geen opleidingsbudget

Bij slechts 25% van de bedrijven hebben werknemers de beschikking over een opleidingsbudget. Als bedrijven een opleidingsbudget hebben, dan bedraagt dit gemiddeld 810 euro per medewerker per jaar. Meer ruimte voor opleidingsbudgetten zou een gerichte ontwikkeling van de medewerker kunnen stimuleren.

### Duurzame inzetbaarheid

Een ruime meerderheid van de bedrijven (86%) is actief bezig met duurzame inzetbaarheid. Met duurzame inzetbaarheid wordt de mate bedoeld waarin werknemers hun werk kunnen uitoefenen, nu en in de toekomst, zowel binnen als buiten de huidige organisatie, in hun huidige of een andere functie. Op de vraag op welke manier zij dat doen, blijkt 69% dat via gesprekken met medewerkers te doen. Bijna de helft (46%) ondersteunt duurzame inzetbaarheid van medewerkers door opleidingen.

## Sector nog niet klaar voor de concurrentiestrijd om personeel

Uit de enquête blijkt dat de bedrijven in de sector de komende jaren groei van hun personeelsbestand verwachten. Deze groei blijft niet beperkt tot de huidige grote functiegroepen van chauffeurs en logistiek medewerkers; ook planners en ict'ers behoren tot de groeicategorieën.

De geënquêteerde bedrijven realiseren zich in meerderheid dat deze groei, in een groeiende economie, moeilijker zal worden de komende jaren. Bij veel bedrijven verwachten ze ook dat het aantrekken van nieuwe medewerkers in de groeiende functiegroepen van ict'ers en planners lastig gaat worden.

De vraag blijft echter of bedrijven zich de mogelijke problematiek wel voldoende realiseren. Zo zien de respondenten nu nog de huidige sector als belangrijkste concurrent als het gaat om personeel. Voor de traditionele logistieke functiegroepen geldt dit inderdaad, maar voor ict'ers moet geconcurrereerd worden met alle andere sectoren. Bovendien gaat het in de toekomst om het aantrekken van jonge hoger opgeleiden; een categorie werkenden waar de sector relatief weinig ervaring mee heeft.

Op het gebied van hr zijn er nog inhaalslagen te maken. Zo is er te weinig aandacht (en budget) voor opleidingen en cursussen. Ontwikkelingsmogelijkheden zijn echter heel belangrijk voor jonge, hoger opgeleiden.



“Om de nieuwe generatie aan te trekken en vast te houden, moeten traditionele bedrijven veranderen, anders overleven ze niet.”

Maart 2019, **Chava Limburg**

**Account Director Productie & Logistiek Young Capital**

*Lees binnenkort het interview met Chava*

# Discussie en aanbevelingen

Op basis van onze bevindingen in de vorige hoofdstukken, presenteren we een drietal aanbevelingen voor mkb-ondernemers in de sector Transport en Logistiek:

## 1. Zorg voor een strategisch personeelsbeleid.

Stel uzelf de vraag hoe de markt de komende vijf jaar verandert. Bedenk vervolgens hoe uw bedrijf daarop kan inspelen en hoe uw bedrijf daarvoor moet veranderen. Welke vaardigheden moet uw onderneming daarvoor ontwikkelen? Hoe kan uw huidige personeel die vaardigheden aanleren? Beschikken uw medewerkers over onbenutte talenten die in de toekomst nuttig kunnen zijn? Hoe trekt u het juiste talent aan dat die vaardigheden in huis heeft?

## 2. Investeer in uw huidige personeel.

Ook als u nieuw talent aantrekt met de juiste digitale kennis en vaardigheden, krijgt uw huidige personeelsbestand meer te maken met technologie. Om efficiënt met die technologie te kunnen werken, is waarschijnlijk meer kennis nodig. Het gaat zeker helpen als uw personeel relevante cursussen volgt.

## 3. Zorg dat u een aantrekkelijke werkgever bent voor jonger, hoger opgeleid personeel.

Het gebruik van technologie en data worden steeds belangrijker. Dat vereist vaardigheden waarvoor u waarschijnlijk nieuw, hoger opgeleid personeel moet aantrekken. Om jong talent binnen te halen en te behouden, moet uw bedrijf mogelijk een ander personeelsbeleid voeren.

In de rest van dit hoofdstuk bieden we meer achtergrondinformatie bij deze aanbevelingen.

### Strategisch personeelsbeleid

Uit onze enquête maken wij op dat de sector veel bezig is met de korte termijn. Gezien het grote tekort aan arbeidskrachten is dat begrijpelijk. Toch is het nodig om een strategisch personeelsbeleid te voeren om op de lange termijn concurrerend te kunnen blijven.

De sector lijkt de groeiende noodzaak van it te onderschatten. De grootste groep respondenten zegt vooral behoefte te hebben aan chauffeurs en logistiek medewerkers. Een relatief kleine groep verwacht een groeiende behoefte aan it'ers (per saldo 24 procent) en planners (18 procent). Wij verwachten dat meer bedrijven een grotere behoefte aan it'ers en planners gaan krijgen. Ongeveer de helft van de respondenten verwacht dat it-vaardigheden de komende jaren belangrijker zullen worden. Dat is een vrij grote groep. Aan de andere kant betekent dat vermoedelijk ook dat de andere helft de toekomstige behoefte aan it-vaardigheden onderschat.

Het lijkt erop dat de sector te weinig nadenkt over de lange termijn. Dat is ook de indruk van Albert Mandemakers, manager logistieke opleidingen aan de Breda University of Applied Sciences: "Te weinig logistieke mkb-bedrijven hebben een langetermijnstrategie. Je moet als bedrijf een visie hebben op wat er gaat gebeuren. Als je geen mensen hebt die hierover nadenken, dan ontwikkel je deze visie ook niet."

De eerste stap is dus het ontwikkelen van een langetermijnvisie. Welke vaardigheden heeft uw bedrijf over vijf jaar nodig? Wat voor impact hebben de diverse trends en ontwikkelingen op het benodigde personeelsbestand van uw bedrijf? Pas als die visie helder is, kunt u een strategie ontwikkelen. Hoe kan uw personeel toekomstbestendige





vaardigheden ontwikkelen? Beschikken uw medewerkers wellicht over onbenutte talenten die in de toekomst nuttig kunnen zijn? Wat voor personeel moet u de komende jaren werven, en hoe pakt u dat aan? Aan de hand van dit soort vragen kunt u een strategisch personeelsbeleid vorm geven. Zonder strategie loopt u het risico dat uw onderneming over vijf jaar niet over het juiste personeel beschikt.

### Investeren in uw personeel

De sector moet meer investeren in het opleiden of bijscholen van personeel. Ook als u nieuw personeel aantrekt, krijgt uw bestaande personeel in de toekomst meer te maken met technologie. Om daarmee efficiënt te kunnen werken, is bepaalde kennis nodig.

Uit onze enquête blijkt dat gedurende het afgelopen jaar ongeveer de helft van de werknemers een cursus of opleiding heeft gevolgd. Daar zitten ook verplichte cursussen bij, bijvoorbeeld voor chauffeurs. Al met al lijkt ons het percentage werknemers dat een cursus heeft gevolgd vrij laag. Uit de enquête blijkt dat ook dat bij slechts 25 procent van de bedrijven de werknemers beschikken over een opleidingsbudget. De budgetten zijn met gemiddeld 810 euro per medewerker beperkt. De belangrijkste vorm van bijscholing in de sector is *learning on the job*. Dat kan heel nuttig zijn maar is ontoereikend als uw onderneming nieuwe vaardigheden in huis moet halen, bijvoorbeeld op het gebied van technologie of data. Daarvoor zijn externe cursussen en opleidingen nodig. Als de sector niet meer investeert in het opleiden van personeel, zal het niet lukken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Het is daarom van belang dat bedrijven in de sector meer in hun personeel investeren, bijvoorbeeld met meer externe cursussen en meer, hogere opleidingsbudgetten.

### Jong, hoger opgeleid personeel werven

Om te kunnen werken met technologie en data moet de sector jonger en hoger opgeleid personeel binnenhalen. Momenteel werken er relatief weinig jongeren in de sector. Ook is het opleidingsniveau in de branche laag. Een kleine minderheid van de werknemers, 13 procent, heeft een hbo- of wo-opleiding afgerond, zo blijkt uit onze enquête. Om jong, hoger opgeleid talent aan te trekken en te behouden is waarschijnlijk een ander personeelsbeleid nodig.

De sector onderschat de concurrentie. De meeste respondenten zien vooral de eigen sector als concurrent op de arbeidsmarkt. Dat klopt weliswaar voor chauffeurs of logistiek medewerkers, maar voor jong talent met digitale vaardigheden komt de concurrentie ook uit andere sectoren. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, werkt een grote groep Nederlanders in logistieke functies *buiten* de sector logistiek. Dat bevestigt Albert Mandemakers: "Slechts een derde van onze studenten komt in de logistieke sector terecht. De meerderheid, zo'n 60 procent, gaat naar de industrie en de handel. Het resterende deel komt o.a. in de zorg of ICT terecht." Ron Vonk, curriculum-voorzitter van de logistieke opleidingen van de Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek in Venlo: "Traditionele bedrijven in transport en logistiek krijgen stevige concurrentie op startsalarissen van (grote, veelal internationaal opererende) bedrijven uit andere sectoren, zoals bijvoorbeeld uit de productie- of IT-sector. Startende studenten die keuze hebben uit meerdere job-mogelijkheden kiezen over het algemeen voor een bedrijf dat het aantrekkelijkste primaire en/of secundaire arbeidsvoorwaardenpakket biedt."

Jong talent is schaars en is dus niet snel geneigd om voor de sector Transport en Logistiek te kiezen. Wat kan de sector doen om dit jonge talent toch te werven? Uit eerder onderzoeken van ABN AMRO blijkt dat jongeren bij de keuze voor een baan letten op een aantal aspecten. In de eerste plaats vinden ze opleiding en persoonlijke ontwikkeling belangrijk. Jongeren willen graag nieuwe vaardigheden ontwikkelen, bijvoorbeeld door middel van



cursussen. Dit verhoudt zich moeizaam tot de sector, waarin slechts een minderheid van de bedrijven opleidingsbudgetten aanbiedt. Een tweede aspect is flexibiliteit. Meer dan oudere generaties vinden jongeren de balans tussen werk en privé belangrijk. Ze werken bijvoorbeeld graag parttime of willen flexibele werktijden, zodat ze makkelijker een baan met de zorg voor een gezin kunnen combineren. Een derde aspect is meer ideologisch. Veel jongeren vinden het belangrijk dat een bedrijf een duidelijke visie heeft, liefst een duurzame visie met aandacht voor de maatschappij of het klimaat.<sup>8</sup>

Al deze aspecten vereisen mogelijk een nieuwe vorm van personeelsbeleid. In sommige bedrijven houdt de afdeling Personeelszaken zich vooral bezig met arbeidscontracten en cao's. Het komt ook voor dat de directie van de onderneming zelf de meeste personeelszaken regelt en alleen een medewerker heeft voor administratieve personeelszaken. Om jong, hoger opgeleid talent aan te trekken en te behouden, is het waarschijnlijk nodig dat er meer aandacht komt voor de bovengenoemde aspecten. Dat kan betekenen dat de personeelszaken op een andere manier moeten worden geregeld, met meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en flexibele werktijden.



“Talent kun je pas inzetten op het moment dat je het talent hebt ontdekt.”

Maart 2019, **Ron Kleinsmit**  
Algemeen directeur Portena Logistiek

*Lees binnenkort het interview met Ron*



8 [Generatie Z op de fabrieksvloer: hoe te vinden en te binden?](#), ABN AMRO, 2018.



# Conclusie

In dit rapport zijn we ingegaan op de veranderingen van het toekomstige personeelsprofiel in de sector Transport en Logistiek en welke gevolgen deze veranderingen – zouden moeten – hebben op het personeelsbeleid.

In hoofdstuk 2 zagen wij dat de sector te maken heeft met meerdere trends die zich tegelijkertijd manifesteren. Allereerst groeit de Nederlandse economie en groeit daarmee ook de vraag naar diensten van de sector Transport en Logistiek. Tegelijk heeft de sector te maken met veranderende eisen van de maatschappij en afnemers, technologische ontwikkelingen en strenger wordende regelgeving.

Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor het personeelsbeleid. De sector zal blijven groeien in aantallen werknemers, terwijl er nu al economiebreed tekorten aan personeel zijn. Bovendien zal het personeelsbestand moeten veranderen. De geschetste trends vragen om meer personeel met digitale vaardigheden.

In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van de enquête besproken. Hieruit bleek dat ondernemers in de sector zich wel realiseren dat hun personeelsbestand zal veranderen. Zo geeft een substantieel percentage aan dat er meer planners en ict'ers nodig zijn. Ook verwachten de meeste bedrijven dat ze meer moeite krijgen met het aantrekken van personeel.

De volgende stap – een personeelsbeleid dat hierop toegepast is – lijkt nog niet door iedereen gezet. Zo zien de respondenten de sector zelf als belangrijkste concurrent, maar voor het aantrekken van werknemers in nieuwe functiegroepen zoals ict, vindt de concurrentie straks met alle andere sectoren plaats.

Bovendien zal men op zoek moeten naar jonge en hoger opgeleide werknemers. Die groep heeft andere voorkeuren ten aanzien van werk en de sector. Voor bedrijven de sector Transport en Logistiek, gekenmerkt door overwegend een lager opgeleid en ouder personeelsbestand, is het een extra uitdaging voldoende zichtbaar te zijn als aantrekkelijke werkgever.

Voorop het gebied van opleiding en ontwikkeling van personeel loopt de sector Transport en Logistiek nog achter bij andere sectoren. Opleidingsmogelijkheden en voldoende budget zijn allereerst van belang voor de ontwikkeling van de huidige werknemers, omdat ook voor hen nieuwe – digitale – vaardigheden belangrijk worden. Opleidingsmogelijkheden zijn ook van essentieel belang voor het aantrekken van nieuw veelbelovend personeel. Uit de enquête blijkt echter dat medewerkers weinig cursussen volgen en opleidingsbudgetten beperkt zijn.

In hoofdstuk 4 hebben wij een drietal aanbevelingen gedaan aan mkb-ondernemers in de sector: zorg voor een strategisch personeelsbeleid, investeer in uw huidig personeel en zorg dat u een aantrekkelijke werkgever bent voor jonger, hoger opgeleid personeel.

Deze actiepunten vergen een andere aanpak van het personeelsbeleid. Deze verandering is van belang om als logistiek bedrijf succesvol te kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende economische omgeving.



# Colofon

Dit is een uitgave van ABN AMRO.

## Commercieel contact

Bart Banning, sector banker Transport en Logistiek  
06 - 51 30 13 96 / [bart.banning@nl.abnamro.com](mailto:bart.banning@nl.abnamro.com)

## Auteurs

Bram van Amerongen, sectoranalist Transport en Logistiek  
Bart Banning, sector banker Transport en Logistiek  
Albert Jan Swart, sectoreconoom Transport en Logistiek  
Kasper Buiting, senior sectoreconoom Zakelijke Dienstverlening  
Han Mesters, sector banker Zakelijke Dienstverlening  
Loek Caris, sectoreconoom Thema's

## Geïnterviewden

Ron Kleinsmit, Portena Logistiek  
Chava Limburg, Young Capital  
Albert Mandemakers, Breda University of Applied Sciences  
Bas Overbeek, Kennis DC Logistiek / Hogeschool van Amsterdam  
Ron Vonk en Peter Heiden, Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek Venlo

## Eindredactie

Loek Caris

## Illustraties en opmaak

Kollerie Reklame-advies & Promoties

## Fotografie

Hannie Verhoeven Fotograaf  
Shutterstock.com

## Distributie

[https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/tag/transport-logistiek.html?pos=nav\\_insights\\_sectoren\\_transportenlogistiek](https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/tag/transport-logistiek.html?pos=nav_insights_sectoren_transportenlogistiek)

## Disclaimer

zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 27 maart 2019.



