

> TNO rapportage voor  
Connekt

# Een regionale netwerkbenadering om sociale innovatie tot in de haarvaten van de logistiek te brengen

**TNO** innovation  
for life

6 juli 2016 >

# Een regionale netwerkbenadering om sociale innovatie tot in de haarvaten van de logistiek te brengen

Rapport voor:	Connekt
Datum	6 juli 2016
Auteurs	S. Dhondt K. Putnik W. van der Torre P.R.A. Oeij
Projectnummer	060.18890/01.01
Rapportnummer	R16058
Contact TNO	Steven Dhondt
Telefoon	088 866 61 55
E-mail	steven.dhondt@tno.nl

**Gezond Leven**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
infodesk@tno.nl

© 2016 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer27376655

# Ondernemers- en werknemersboodschap

## Logistiek heeft sociale innovatie nodig om vraagstukken van de toekomst op te lossen

De toekomst van alle huidige en toekomstige medewerkers in de Logistiek is niet helemaal rozegeur en maneschijn. Dit nieuwe onderzoek van TNO met de sociale partners heeft verhelderd dat in de komende tien jaar grote tekorten aan personeel te verwachten zijn. Gekoppeld aan deze tekorten zien we grote knelpunten in kennisoverdracht, in de stijl van leiding geven, in de verhoudingen tussen medewerkers van verschillende leeftijd en opleidingsniveaus. Eindconclusies: als er niets gebeurt, dan zullen logistiek bedrijven grote moeite krijgen om vernieuwend en actief bezig te blijven.

## Snelkookpan levert (minstens) 10 verbeterideeën op

De sociale partners vinden samen deze toekomst onaanvaardbaar. TNO heeft de sociale partners in de afgelopen drie maanden in de snelkookpan gezet om sociale vernieuwingsmaatregelen voor de Logistiek op te leveren. In zeven bijeenkomsten hebben de leden van TLN, de EVO en FNV nagedacht over deze knelpunten in de personeelsvoorziening van de toekomst en de wijze waarop de Logistiek is georganiseerd. De vragen die zijn beantwoord: ga je als logistiek bedrijf wel voldoende personeel hebben? Is dat wel het juiste personeel? Sturen we dat personeel op de juiste manier aan? En helpen die medewerkers wel het bedrijf om innovatiever te worden?

De deelnemende werknemers, logistieke bedrijven en logistieke opdrachtgevers hebben met elkaar 150 oplossingen bedacht voor deze vragen. Uit deze maatregelen zijn de top-10 vernieuwingen, de belangrijkste sociale innovaties, geselecteerd. De sector dient zeker deze sociale innovaties door te voeren. Werk in eerste instantie hieraan: dan wordt de sector meer toekomstbestendig.

In onderstaande lijst geven we de top tien maatregelen waar ondernemers en werknemers in de Logistiek samen aan kunnen werken.

### 1. Betrokkenheid medewerkers bij innovatie vergroten

De sector zal veel oudere werknemers krijgen, de balans tussen de generaties raakt verstoord. Dat betekent dat niet iedereen goed op de hoogte zal zijn van de technologische en organisatorische mogelijkheden die van belang zijn voor de sector. Oplossing: vertrouw er niet op dat iedereen automatisch aan elkaar dergelijke kennis en mogelijkheden doorgeeft. Het doorgeven van kennis moet je organiseren. Betrek alle medewerkers bij de (technologische) veranderingen.

### 2. Kansen vergroten op doorontwikkeling

Elk bedrijf krijgt te maken met moeilijk te vervullen vacatures. Wachten tot die ene geschikte kandidaat zich gaat aanmelden is onverstandig. Beter is het om met huidige medewerkers af te spreken dat ze zich bijscholen. Dat betekent meer nadenken over doorontwikkeling van het huidige personeel.

### 3. Carrièreperspectief bieden

Het beeld is dat het niet interessant is om te werken in de logistieke sector, omdat er geen carrièreperspectief zou zijn. Dat klopt deels. Met name laag gekwalificeerde medewerkers blijven meestal in de flexschil zitten en hebben last van een 'glazen plafond': de inlenende bedrijven hebben te weinig aandacht voor het doorontwikkelen van deze 'handjes' en de scholingsbudgetten komen niet bij hen terecht. Dit glazen plafond zou juist geslecht dienen

te worden. Daarnaast is het zo dat de buitenwereld beter in beeld moet krijgen wat het reële carrièreperspectief in de sector dan is. Bedrijven moeten zich inspannen om die doorstromingsmogelijkheden beter bekend te maken.

#### *4. Aanpassingsvermogen organisaties en medewerkers vergroten*

Zorg ervoor dat iedereen in jouw organisatie weet waarom en hoe men dient te veranderen. De toekomst wijzigt voortdurend en dan heeft het geen zin dat medewerkers altijd hetzelfde blijven doen. Iedereen moet weten hoe men kan veranderen. Dat geldt zowel voor de vaste medewerkers als voor de medewerkers in de flexschil. Flexkrachten durven niet op eigen initiatief risico's te nemen en te helpen vernieuwen. Iedereen in het bedrijf moet werken aan de veranderbereidheid.

#### *5. Lange termijn perspectief ontwikkelen*

De dag van vandaag is belangrijker dan die van morgen. Maar is dat wel zo? Hoe kun je een langer termijn perspectief dan inbrengen? De bedrijven in de sector hebben de taak om te werken aan het langere termijn perspectief en dat perspectief door te vertalen in een andere omgang met medewerkers.

#### *6. Investeren in sociale innovatie*

Maak je organisatie sociaal innovatief. Gemakkelijk gezegd. Hoe dat te doen? Alle bovenstaande en volgende maatregelen zijn daar onder meer voor nodig. Maar de 140 overige maatregelen die in dit project zijn geformuleerd bieden een perspectief.

#### *7. Cultuurverandering: focus op middenkader*

Verander je je organisatie: begin dan bij het middenkader. Train ze in wat zij kunnen doen om jouw organisatie beter te organiseren. Geef ze ook de verantwoordelijkheid om dat te doen. Met andere woorden: leer delegeren, verander van top-down naar bottom-up. Is dat moeilijk? Zeker. Zoek naar bedrijven die het voorbeeld kunnen geven dat zoiets geld oplevert.

#### *8. Jobrotatie en combibanen*

Medewerkers lopen vast als ze altijd hetzelfde doen. Ze verliezen hun kennis en expertise, ze verliezen hun motivatie om te werken in de Logistiek. Maar met jobrotatie, of het doen van meerdere banen, kunnen medewerkers flexibeler worden. Doe dat vanaf begin van de carrière van elke medewerker. Ook voor medewerkers is van belang mee te werken aan dergelijke experimenten: alleen zo kun je leren waarom verandering in je eigen belang is.

#### *9. Uitdagende functies creëren*

Maak functies meer uitdagend. Dat kan door werknemers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven en bijpassende opleidingsmogelijkheden. Hoe dat moet? Organisatorische vernieuwing is daarbij aangewezen: start met de verdeling van taken en richt functies beter in.

#### *10. Voorlichting en exposure*

Het imago van het werk in de Logistiek is van groot belang voor de aantrekkelijkheid van de sector en daarmee ook voor de instroom van nieuwe medewerkers. Zowel de opleidingen moeten aantrekkelijk zijn als het werken in de sector zelf. Dat begint bij goede voorlichting op basisscholen en middelbare scholen. Maar ook aan het imago in bredere zin moet worden gewerkt. Hoe dat kan? TEDx bijeenkomsten voor de sector helpen om de sector te inspireren, om kennis te delen over innovatie en om de innovatieve kant van de sector te laten zien.

### Hoe verder?

De Werkgroep Sociale Innovatie van de Human Capital Tafel Logistiek, waarin de sociale partners (TLN, FNV, EVO) van de Logistiek zijn vertegenwoordigd, zal regie voeren op deze sociale innovatiemaatregelen. Veel van de maatregelen zijn nu nog abstract. De Werkgroep kijkt of de volgende ondersteuning voor bedrijven en medewerkers kan worden voorzien zodat verschillende van deze maatregelen dichterbij de bedrijven en medewerkers kunnen komen:

- › met voorbeeldprojecten hoe bedrijven sociale innovatie kunnen doorvoeren. De les is dat bedrijven het meeste leren van de collega's;
- › met handleidingen hoe de verandering naar sociale innovatie mogelijk is;
- › met overzichten over welke opleidingen de bedrijven kunnen helpen;
- › met de organisatie van ontmoetingsessies tussen bedrijven en tussen medewerkers: opdat goede ervaringen kunnen worden gedeeld;
- › met voorbeelden waaruit duidelijk wordt dat de sociale innovatie ook geld oplevert.

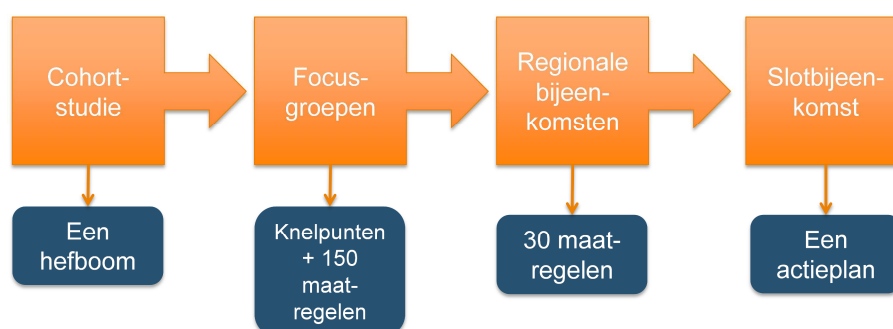
Maar uiteindelijk ligt de bal bij u, bij het bedrijf en de medewerker! U dient de Werkgroep te laten weten wat u nodig heeft.



# Samenvatting

## Opzet en proces

In dit rapport worden de resultaten van een ontwikkeltraject met de sector van de logistiek gepresenteerd dat heeft geleid tot een agenda voor sociale innovatie in de sector. Om tot die agenda te komen zijn verschillende discussies met een groot aantal belanghebbenden uit de sector gevoerd. Een stapsgewijze opzet is gevolgd, opdat die discussie zorgvuldig en participatief kon worden gevoerd. In de volgende figuur is de sequentie van het project weergegeven.



Figuur i.1 Connekt-1: stappen in het project

De uitkomst is een vertrekdocument voor sociale innovatie; verspreiding en animatie van sociale innovatie in de logistiek. In deze samenvatting beschrijven we de belangrijkste stappen en resultaten in het project.

## Cohortstudie

Het project is gestart met een vooronderzoek door TNO. TNO heeft een cohort-analyse van werkgelegenheid in de logistieke sector uitgevoerd. Een cohort-analyse betekent dat we kijken hoe leeftijdsgroepen zich over de tijd ontwikkelen. We kunnen de groep 15- tot 25-jarige medewerkers in 2003 en 2014 bekijken. Als we de trend in deze groep doortrekken, dan kunnen we voorspellen hoe de groep er in 2023 uit zal zien. *De aanname is dat het beleid van de ondernemingen niet wijzigt en dat ook andere (externe) ontwikkelingen, zoals wetgeving en onderwijsbeleid, niet zullen veranderen.* In werkelijkheid zullen die factoren waarschijnlijk wel veranderen, maar het extrapoleren van het verleden is een goede exercitie om te bepalen welke maatregelen nodig zijn om te werken aan een meer wenselijke toekomst. In onze analyses hebben we aandacht voor het opleidingsniveau van de medewerkers (laag, middelbaar, hoog).

Onze analyse van verschillende databestanden (CBS/EBB; NEA; WEA) levert de volgende beelden op:

- › de trends zijn niet helemaal dezelfde in de datasets. De sectorinformatie laat zien dat de logistiek op termijn zal krimpen in omvang. Op beroepsniveau zien we echter zowel in de bedrijven binnen de topsector als buiten de topsector, dat de omvang van de logistieke beroepen toeneemt;
- › een overeenkomst tussen de analyses is de verdere sterke krimp van de laag geschoolden, zowel in instroom als in belang in de sector. Deze groep vergrijsst nog sterker dan de overige groepen. Alleen bij de 'transportberoepen in overige sectoren' zou de instroom voor transportberoepen onder laag geschoolden op peil blijven. Het algemene

beeld is dat bij ongewijzigd beleid de instroom van jongeren met een laag opleidingsniveau sterk zal verschromelen;

- › het relatieve belang van de middelbaar geschoolden in de sector stijgt sterk. Meer dan de helft van de werknemers zal een middelbaar opleidingsniveau hebben. De cijfers laten wel een krimp zien van de instroom, ondanks het feit dat de behoefte aan middelbaar geschoolden sterk lijkt te stijgen;
- › afhankelijk van het databestand dat is onderzocht, stijgt het belang van hoog geschoolden heel sterk of matig. In de CBS-cijfers is de stijging het sterkst en daar stijgt het aandeel hoger opgeleiden tot een kwart van de totale werkgelegenheid. De instroom van hoog opgeleiden lijkt te stijgen, althans die groei wordt pas zichtbaar in de leeftijdsgroep 25+. Het aantal werkplekken in deze leeftijdsgroep van hoger opgeleiden lijkt echter niet te stijgen. Dat zou erop kunnen wijzen dat op termijn een overschot aan hoog geschoolden kan ontstaan. Dat zou op haar beurt kunnen leiden tot verdringing van middelbaar geschoolden;
- › een belangrijke ontwikkeling is ook dat de veroudering en vergrijzing van de populatie in alle bestanden sterk toenemen. Een kwart van de werkgelegenheid in de sector zal in 2023 55 jaar of ouder zijn;
- › de analyses zijn herhaald op regio-niveau in Nederland (noord, oost, zuid). Daarin worden bovenstaande ontwikkelingen bevestigd, maar er zijn duidelijk verschillende accenten. Regio's Noord en Oost zullen meer arbeidsmarktknelpunten ervaren dan zuid.

Een belangrijke kanttekening bij deze resultaten is nog het streven van de Human Capital tafel om de instroom van hoger geschoolden met 50% te laten stijgen. Op HBO/WO-niveau betekent dit een groei van 1.400 personen (2010) naar 2.100 (2020). *Het lijkt erop dat de sector niet voldoende werkplekken voor deze hoog geschoolden zal kunnen aanbieden.*

### De focusgroepen

De focusgroepen zijn zo opgezet dat aparte discussies zijn georganiseerd voor de drie belangrijkste stakeholders in de sector, de werkgevers van logistieke bedrijven (TLN), de kaderleden van de FNV en de ketenpartners van de logistieke bedrijven (EVO). De uitkomsten van deze discussies is een overzicht van de knelpunten die deze drie stakeholders zien met de geschetste toekomst van de werkgelegenheid in de sector. De drie groepen zien de geschetste toekomst niet als de wenselijke toekomst en hebben aangegeven wat wel die wenselijke toekomst diende te zijn. Om de brug te maken naar die wenselijke toekomst hebben de drie groepen een lijst van 150 maatregelen voorgesteld (zie tabel B6.1 in bijlage 6). Het resultaat van de verschillende focusgroepen verschilt tussen de focusgroepen. De maatregelen ademen ook het directe belang van de afzonderlijke stakeholder uit. Deze lijst van 150 maatregelen vormde de input voor de regiobijeenkomsten.

### Regiobijeenkomsten

De uitkomsten van de focusgroepen zijn vervolgens besproken in de drie (logistieke) regio's die in Nederland zijn onderscheiden: noord, oost en zuid. De cohort-analyse heeft ook regio-beelden opgeleverd. Die resultaten zijn voorgelegd aan de regiogroepen. Het was de bedoeling om in de regio's een belangenafweging te laten ontstaan tussen de verschillende stakeholders. Dat is gerealiseerd door in de bijeenkomsten alle stakeholders aanwezig te laten zijn. De maatregelen uit de focusgroepen zijn als input ingebracht om de deelnemers oplossingen te laten ontwikkelen voor de regionale problemen. *De discussies hebben helder gemaakt dat de situaties op termijn binnen de drie regio's niet helemaal vergelijkbaar zijn.* Regio zuid laat een groei van de werkgelegenheid zien. Regio's noord en oost hebben meer diepgaande problemen waarmee ze geconfronteerd worden. In de drie regio's is uiteindelijk een selectie gemaakt van de kernproblemen en van de oplossingen die nodig zijn voor de



regio (zie tabel 4.10). De bijeenkomst was zo opgezet dat de uiteindelijke maatregelen dienen te worden gedeeld door alle partijen. De belangenafweging is daarmee in het proces geregeld.

### **De slotbijeenkomst en de tien voorgestelde maatregelen**

Uiteindelijk zijn alle deelresultaten ingebracht in de slotbijeenkomst. In een brede setting van deelnemers, die alle stakeholders in de sector vertegenwoordigden, is een discussie gevoerd over de centrale knelpunten (zie figuur 3.1) en een centrale lijst van 25 maatregelen, zoals geselecteerd in de drie regiobijeenkomsten (zie tabel 4.10). De discussie heeft geleid tot een selectie van tien maatregelen waarover de Werkgroep Sociale Innovatie zich dient te buigen in haar actieplan sociale innovatie (zie tabel 5.1). Hieronder is deze finale lijst van acties opgenomen. De maatregelen staan in volgorde van belang. De verschillende discussiepartners hebben aangegeven wat de inhoud is van de maatregelen en hoe de maatregel moet worden ingebed. Het is aan de Werkgroep Sociale Innovatie om het plan over te nemen en verder uit te werken in concrete projecten. Sommige maatregelen vullen elkaar aan en/of zijn deels overlappend, waarmee in de uitwerking rekening moet worden gehouden. Het hele project heeft naast deze tien maatregelen, ook een rijk overzicht aan maatregelen opgeleverd. Dit uitgebreidere overzicht kan ook door de Werkgroep Sociale Innovatie meegenomen worden. Aan het eind van de lijst is ook een overzicht opgenomen van mogelijke programma's waarin de maatregelen verder kunnen worden uitgediept.

#### *1. Betrokkenheid medewerkers bij innovatie vergroten*

Om optimaal gebruik te maken van de technologische mogelijkheden moeten alle medewerkers ingezet worden om te innoveren. Met name bij procesinnovaties is het van groot belang om werknemers te betrekken. Logistiek liep op het gebied van het betrekken van werknemers achter, maar maakt nu inhaalslag en dat moet gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

#### *2. Kansen vergroten op doorontwikkeling*

Bied medewerkers op alle opleidingsniveaus, maar met name lager en middelbaar opgeleiden, de kans om zich te kunnen doorontwikkelen. Dat zorgt niet alleen dat medewerkers kunnen meebewegen met de veranderende takenpakketten (onder andere door automatisering), maar het versterkt ook het imago van de sector en hierdoor kan talent worden behouden voor de sector.

#### *3. Aanpassingsvermogen organisaties en medewerkers vergroten*

Hoe zorgen we dat organisaties structureel aandacht geven aan verandering? Dit is namelijk een basisvoorwaarde voor andere maatregelen. Persoonlijke ontwikkeling speelt daarbij een centrale rol. De organisatie moet medewerkers de ruimte bieden en faciliteren om zichzelf te kunnen ontwikkelen.

#### *4. Carrièreperspectief bieden*

Een carrièreperspectief is van groot belang om medewerkers te motiveren zich te blijven ontwikkelen en het is van belang voor het imago van de sector. Mobiliteit (intern en extern), uitdagende en leerzame functies en opleidingsmogelijkheden zijn daarbij van belang. Ondanks de verwachting dat de werkgelegenheid in (delen van) de sector zal afnemen, zijn er mogelijkheden voor horizontale en verticale doorstroom en via samenwerking met andere sectoren zou het carrièreperspectief verder verbeterd kunnen worden.

#### *5. Lange termijn perspectief ontwikkelen*

De indruk bestaat dat veel organisaties zich te veel focussen op de dagelijkse bekommernissen en onvoldoende aandacht hebben voor de langere termijn. Een lange termijn per-

spectief is echter cruciaal, want innovaties renderen immers op langere termijn en ook investeringen in de duurzame inzetbaarheid renderen op langere termijn.

#### *6. Investeren in sociale innovatie en verandervermogen in opleidingen*

Sociale innovatie en verandervermogen moeten vanzelfsprekend worden in organisaties en opleidingen. Jezelf kunnen veranderen, jezelf kunnen aanpassen aan veranderende taken, is cruciaal voor iedere loopbaan. Verandering moet gemobiliseerd worden. Door hier in opleidingen aandacht aan te geven kan de basis voor leven lang leren en (sociaal innovatieve) organisaties worden gelegd.

#### *7. Cultuurverandering: focus op middenkader*

Veranderen en innoveren moeten vanzelfsprekend worden en daarom een onderdeel van de cultuur. Een specifieke doelgroep is het middenkader. Het middenkader moet een (psychologisch) veilige omgeving bieden aan werknemers om bijvoorbeeld met verbetervoorstellen te komen. Ook moet het middenkader medewerkers meer betrekken bij het grotere geheel, zodat medewerkers beter in staat zijn om na te denken hoe werkprocessen beter georganiseerd kunnen worden. In het verlengde daarvan moet het middenkader de bevoegdheid en verantwoordelijkheid krijgen van het management om verbetervoorstellen door te voeren.

#### *8. Jobroulatie en combibanen*

Investeren in de inzetbaarheid kan bijvoorbeeld door jobroulatie en combinatie- of triobanen. Het is belangrijk dat dit niet alleen op oudere medewerkers wordt toegepast, maar dat daar al eerder in de loopbaan mee wordt begonnen.

#### *9. Uitdagende functies creëren*

Het creëren van meer uitdagende functies kan plaatsvinden door werknemers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven en bijpassende opleidingsmogelijkheden. Door de introductie van nieuwe technologieën veranderen veel takenpakketten, waardoor de mogelijkheid ontstaat om functies meer uitdagend te maken.

#### *10. Voorlichting en exposure*

Het imago is van groot belang voor de aantrekkelijkheid van de sector en daarmee ook voor de instroom van nieuwe medewerkers. Zowel de opleidingen moeten aantrekkelijk zijn als het werken in de sector zelf. Dat begint bij goede voorlichting op basisscholen en middelbare scholen. Maar ook aan het imago in bredere zin moet worden gewerkt. Een voorgestelde maatregel is het organiseren van TEDx bijeenkomsten voor de sector om zo de sector te inspireren, kennis te delen over innovatie en de innovatieve kant van de sector te laten zien.

Tabel i.1 Resultaat discussie Werkgroep Sociale Innovatie HCTL

Maatregel	Inhoud	Programma's die ruimte bieden om maatregel te ontwikkelen of toe te passen
1. Betrokkenheid medewerkers	De aandacht hierbij zou moeten worden gericht op het vergroten van het absorptievermogen van bedrijven.	TNO-Accelerator-1: lopend 1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: bespreekbaar maken van robotisering en digitalisering
2. Doorontwikkeling	Praktisch project nodig gericht op wat kan. Niet noodzakelijk leidt doorontwikkeling tot diploma.	1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: voorbeelden robotisering en digitalisering Connekt-3: praktisch project
3. Organisaties verandering leren		1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: inbedden Connekt-3: praktisch project
4. Carrièreperspectieven		Onderwijs: beroepsprofielen HCTL: op te pikken in andere werkgroep
5. Lange termijn perspectief	Wat zijn de grenzen van contracten in de sector? Mogelijkheden van 'nieuwe criteria in aanbestedingen	TNO-Accelerator-1: innovaties in logistieke bedrijven 1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: meenemen Connekt3: deelproject
6. Inzetbaarheid		TNO-Accelerator-1: toepassing 1Ocean: mogelijke casestudy Connekt3: deelproject
7. Fouten maken		1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: meenemen STL: trainingen
8. Job roulatie	Zo praktisch mogelijk houden	1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: meenemen Connekt3: deelproject
9. Uitdagende functies		1Ocean: mogelijke casestudy TKI-Dinalog: meenemen Connekt3: deelproject
10. Voorlichting scholen		HCTL Connekt3: deelproject

#### Toelichting

- › TNO-Accelerator-1: TNO voert in opdracht van NWO een onderzoek uit over sociale innovatie om nieuwe ideeën die in de sector worden ontwikkeld, sneller op de werkvloer te krijgen.
- › 1Ocean: het bedrijf 1Ocean gaat in 2016 een voorbeeldenboek over sociale innovatie maken.
- › Connekt-3: het ministerie I&M gaat via het eigen onderzoeksprogramma Connekt voorstellen van de Logistiek ondersteunen. De sector moet die voorstellen indienen eind 2016.
- › TKI-Dinalog: er is een onderzoeksprogramma in ontwikkeling over de verbetering van de ontwikkeling van Human Capital in de Logistiek.
- › STL: is het opleidingscentrum van de sector Logistiek.
- › HCTL: is de Human Capital Tafel Logistiek.



# Inhoudsopgave

Ondernemers- en werknemersboodschap .....	i
Samenvatting.....	v
1 Inleiding .....	1
1.1 Aanleiding van dit project.....	1
1.2 Doel van het project .....	2
1.3 Uitwerking.....	3
2 Resultaten cohort-analyse .....	5
2.1 Inleiding .....	5
2.2 Methode en data .....	5
2.2.1 Cohortperspectief.....	5
2.2.2 Datasets .....	6
2.3 Resultaten .....	6
2.3.1 Overzicht vier bestanden .....	6
2.3.2 Ontwikkeling in drie regio's .....	8
2.3.3 Intenties en realiteit .....	11
2.4 Vervolgstappen .....	12
3 Focusgroepen .....	13
3.1 Inleiding .....	13
3.2 Opzet.....	13
3.3 Drie focusgroepen.....	14
3.4 Welke knelpunten worden gekoppeld aan de cohortstudie? .....	14
3.4.1 TLN.....	14
3.4.2 FNV .....	15
3.4.3 EVO.....	17
3.4.4 Samenvatting .....	19
3.5 Wat is het gewenste eindbeeld? .....	20
3.5.1 Discussie.....	20
3.5.2 TLN.....	20
3.5.3 FNV .....	21
3.5.4 EVO.....	21
3.6 Welke maatregelen worden voorgesteld om 'extrapolatie' naar 'wens' om te buigen?.....	22
3.6.1 TLN.....	22
3.6.2 FNV .....	23
3.6.3 EVO.....	25
3.6.4 Samengevat .....	27

4	Regiobijeenkomsten.....	29
4.1	Opzet.....	29
4.2	Drie regionale bijeenkomsten .....	29
4.3	Welke knelpunten in de regio worden gekoppeld aan de cohortstudie? .....	30
4.3.1	Regio Noord .....	30
4.3.2	Regio Oost .....	31
4.3.3	Regio Zuid .....	33
4.4	Maatregelen .....	35
4.4.1	Regio Noord .....	35
4.4.2	Regio Oost .....	37
4.4.3	Regio Zuid .....	39
4.5	Uitkomst .....	42
5	Conclusies uit slotbijeenkomst.....	49
5.1	Doel en opzet van de slotbijeenkomst .....	49
5.2	Overzicht van top-tien maatregelen .....	49
Bijlage 1 CBS-Statline: overzicht van ontwikkelingen.....		53
Bijlage 2 NEA: topsector logistiek, transport en opslag .....		55
Bijlage 3 NEA: ontwikkeling opleidingsniveau naar leeftijdsgroepen binnen ‘Transportberoepen in de topsector’ versus ‘Transportberoepen in overige sectoren’ .....		57
Bijlage 4 SBI-codes .....		59
Bijlage 5 NEA: opsplitsing cijfers 2005, 2014, 2023 .....		61
Bijlage 6 Overzichten van 150 maatregelen .....		65
Bijlage 7 Overzicht van tijd geïnvesteerd door partners in Connekt-1 project.....		75

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding van dit project

Om als Nederland haar positie aan de wereldtop op het gebied van handel en industrie te behouden is in 2010 het topsectorenbeleid ingezet. De logistieke sector is één van de negen topsectoren waarin Nederland uitblinkt en mondiaal toonaangevend is. De ambities van de Topsector Logistiek zijn dat Nederland in 2020 een internationale topositie heeft bereikt:

- › in het afwikkelen van goederenstromen;
- › als ketenregisseur van (inter)nationale logistieke activiteiten;
- › als land met een aantrekkelijk innovatie- en vestigingsklimaat voor het verladende en logistieke bedrijfsleven.

Voor het realiseren van de ambities van de Topsector Logistiek is een actieagenda opgesteld. Eén van de acties is human capital als sleutelfactor om deze ambities te bereiken. De beschikking over genoeg logistieke professionals is een belangrijke voorwaarde om de ambities van de Topsector Logistiek waar te maken. Ter versterking van de human capital in de sector begeleidt de Human Capital Tafel Logistiek (HCTL) een groot aantal activiteiten, neergelegd in een Human Capital Agenda (HCA). Deze richt zich op het menselijk 'kapitaal' binnen de logistieke sector.

Binnen Human Capital wordt gestuurd op de volgende KPI:

*50% meer uitstroom van professionals op HBO/WO niveau in de logistieke sector met grondige kennis over de innovatiethema's. Op HBO/WO niveau betekent dit een groei van 1.400 personen (2010) naar 2.100 (2020).*

Deze KPI wordt gerealiseerd door middel van drie pijlers:

1. het bevorderen van de uitstroom van studenten in logistieke opleidingen;
2. het bevorderen van een sterke kennisinfrastructuur met meer kennisdeling tussen onderwijs(niveaus), met bedrijfsleven, internationaal; het verbeteren van de aansluiting van onderwijs op en ontsluiting van kennis aan de arbeidsmarkt; en
3. het behouden van werknemers voor de logistiek door sociale innovatie van de sector.

Vanuit de activiteiten van de Human Capital Agenda worden projecten geïnitieerd die bijdragen aan het realiseren van de drie bovengenoemde pijlers en doelstelling.

Naast de doelstellingen van de HCTL heeft de projectgroep Sociale Innovatie van de HCTL ook nog eigen prioriteiten. Om de innovatie- en concurrentiekracht van de sector te vergroten is actieve participatie van ondernemers en werknemers noodzakelijk. Uit onderzoek blijkt dat de sector ten opzichte van andere sectoren behoorlijk achterblijft op sociale innovatie, terwijl bedrijven (ook logistieke) die investeren in sociale innovatie het juist beter doen dan bedrijven die dat niet doen; sociaal innoverende bedrijven halen 9% hogere omzetgroei, trekken 7% meer nieuwe klanten aan en hebben 3% hogere groei van de winst (Volberda,

2011<sup>1</sup>). Verder is de aandacht van de HCTL voornamelijk gericht op instroom vanuit onderwijs. Voor de projectgroep Sociale Innovatie zijn zij-instroom, doorstroom en behoud van medewerkers even belangrijk.

De afgelopen jaren heeft de projectgroep Sociale innovatie die deel uitmaakt van de HCTL gewerkt aan het herkenbaar maken van het belang van sociale innovatie door het ontwikkelen van een aantal goede voorbeelden en een filmpje over het nut van sociale innovatie.

## 1.2 Doel van het project

Bedrijven leren het meest van andere voorbeelden (good practice) van sociale innovatie uit de sector en ook van andere sectoren (cross-overs). Dit deelproject (Connekt-1) behoort tot een groter project voor de sector waarin instrumenten worden ontwikkeld om voorbeelden van sociale innovatie praktisch hanteerbaar te maken voor de sector. Als vertrekpunt voor de vervolprojecten is het nodig om een referentiekader voor sociale innovatie te hebben. Sociale innovatie kan hanteerbaar gemaakt worden door te kijken naar wat op termijn behoeften van bedrijven zijn met hun medewerkers. Door een 'cohort-perspectief' te hanteren kan zichtbaar worden gemaakt wat bedrijven en actoren in de logistiek met de verschillende groepen van combinaties leeftijd met opleiding op termijn willen. Met 'cohort-perspectief' bedoelen we het volgende: de verschillende leeftijds-/opleidingsgroepen in de logistiek hebben verschillende mogelijkheden en perspectieven in kennisontwikkeling en carrière. Sociale innovatie betreft nu eenmaal niet altijd algemene maatregelen voor alle medewerkers. Medewerkers die laag geschoold zijn en net instromen hebben andere noden en behoeften dan hoog geschoolde oudere medewerkers. Het is van belang het perspectief te schetsen van elk van deze groepen ('cohorten'). Afhankelijk van de ontwikkeling van die groepen is het mogelijk om te kijken wat de sector precies nodig heeft aan sociaal innovatieve maatregelen (opleiding, job-verbetering, gebruik nieuwe technologie, etc.) en hoe zij-instroom, doorstroom en behoud van medewerkers in dat perspectief een rol spelen. Die voorbeelden worden gezocht in Connekt-2 en zullen in de netwerkbijeenkomsten worden gedeeld. Het in beeld brengen van die verschillende mogelijkheden qua maatregelen en voorbeelden van maatregelen noemen we 'mapping'. Door middel van 'mapping' worden leeftijds-/opleidingsgroepen ingedeeld waarna per indeling (groep) concrete maatregelen en voorbeelden per groep kunnen worden benoemd waardoor het inzichtelijk wordt voor bedrijven welke sociaal-innovatieve maatregelen met voorbeelden per groep kunnen worden ingezet.

Het doel van het project is het in beeld brengen van de vereiste sociale innovatie-acties voor de verschillende cohorten in de logistiek. De resultaten worden in een regionale<sup>2</sup> netwerkbenedering verspreid en uitgewerkt. Het algemene beeld is dat er op termijn een gestage uitstroom zal zijn van laag geschoolde medewerkers. Ondanks dat sprake is van 'upgrading' van de sector, lijkt er geen extra werkgelegenheid te worden gecreëerd voor hoog geschoolden. De huidige opleidingsimpuls in de logistiek richt zich met name op hoog geschoolden. Dat gaat mogelijk tot knelpunten leiden. Een andere vaststelling is dat alle opleidingsniveaus geconfronteerd zullen worden met een surplus van 45-plussers.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Volberda, H., & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0 Slimmer Managen, Organiseren en Werken*. 1e druk. Amsterdam: Mediawerf.

<sup>2</sup> Met regio's wordt bedoeld: clusters van logistieke actoren in Nederland.

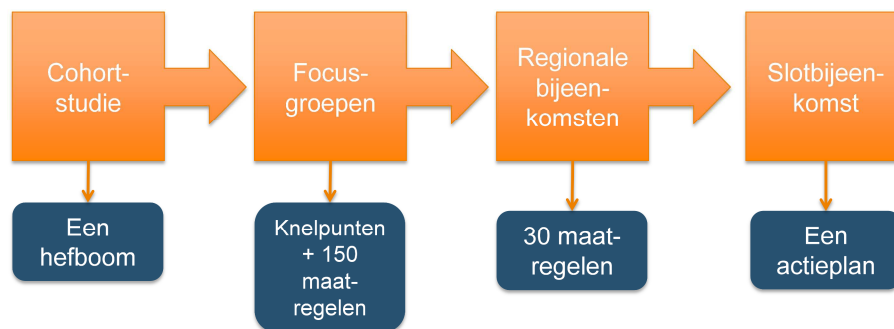
<sup>3</sup> Dhondt, S. (2015). *Een cohorteperspectief voor de logistieke sector. Wat kan sociale innovatie betekenen?* Leiden: Notitie TNO.



### 1.3 Uitwerking

In het Connekt-1 project wordt in beeld gebracht wat de mogelijke ontwikkeling zal zijn in de leeftijdscohorten in de logistiek. De resultaten daarvan zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Vervolgens zijn deze resultaten in drie focusgroepen van medewerkers, HR- en andere managers (grote en kleine bedrijven) besproken, en is gekeken wat de samenstelling van de logistiek op termijn zal moeten zijn. De resultaten daarvan zijn opgenomen in hoofdstuk 3. Daarop zijn drie netwerkbijeenkomsten aangesloten en een slotbijeenkomst; telkens ondersteund met verschillende sociale media animatie van sociale innovatie. De resultaten daarvan zijn opgenomen in hoofdstukken 4 en 5. Hoofdstuk 5 vormt ook het slothoofdstuk van het Connekt-1 project.

In figuur 1.1 is de sequentie in het project weergegeven.



Figuur 1.1 Connekt-1: stappen in het project

De uitkomst is een vertrekdocument voor sociale innovatie; verspreiding en animatie van sociale innovatie in de logistiek.



## 2 Resultaten cohort-analyse

### 2.1 Inleiding

Sociale innovatie is het zoeken naar nieuwe manieren om het werk te verbeteren, in overleg tussen werknemers en werkgevers. De vraag is wat precies moet worden verbeterd. Dat kan van alles zijn. Leidend zal altijd zijn wat de personeelsbezetting van de organisaties op termijn zal zijn. Op dit moment roepen organisaties dat ze medewerkers voor specifieke functies zullen missen, dat er grote tekorten zullen zijn of dat juist robotisering zal leiden tot een grote werkloosheid.<sup>4</sup> Een discussie zonder de benodigde informatie over de toekomstige werkgelegenheid is bij voorbaat een onmogelijke discussie: niemand kan met recht zeggen dat de eigen opinie de juiste is. Daarom heeft TNO een methode ontwikkeld op basis van cohorten op de arbeidsmarkt om een beter zicht te krijgen op toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen. Die methode lichten we in de paragraaf 2.2 toe.

Dit hoofdstuk omvat de resultaten van het cohortonderzoek waarbij verschillende datasets zijn bekeken en vergeleken, en waarbij uitsplitsingen zijn gemaakt op sectorniveau, op beroeps- en op regioniveau. De uitkomsten van dit onderzoek vormen de basis voor de discussies met de sector over het gewenste perspectief voor de sector en voor de bedrijven (zie hoofdstukken 3, 4 en 5). Uitgaande van deze gewenste toekomst is een discussie gevoerd over de maatregelen die nodig zijn om daar te komen.

### 2.2 Methode en data

#### 2.2.1 Cohortperspectief

Met een cohort bedoelen we een leeftijdsgroep van medewerkers in de logistiek. Daarbij onderscheiden we de aantallen medewerkers per leeftijdsgroep ook nog eens naar opleidingsniveau. Die verschillende leeftijds- en opleidingsgroepen kunnen worden gevolgd in de tijd. De tijdsanalyse is mogelijk door de trend voor de afgelopen tien jaar door te trekken naar de toekomst: op basis van de vergelijking van de arbeidsmarktsituatie van 2005 met 2014 schatten we in wat het beeld zal zijn in 2023. De aanname is dat het 'organisatiebeleid' niet zal wijzigen in de komende jaren. Voor onze discussie is een meer verfijnde trendanalyse (bijvoorbeeld met voortschrijdende gemiddelden) niet echt nodig. Extrapolatie van de arbeidsmarktsituaties van 2005 en 2014 naar 2023 geeft reeds een belangrijke indicatie van wat er zal gebeuren met de werkgelegenheid, indien bedrijven doen 'wat ze altijd doen'. We bouwen enkele checks in:

- › we herhalen de analyse op basis van verschillende datasets en vergelijken de ontwikkelingen;
- › we kijken naar de intenties van de bedrijven zelf.

---

<sup>4</sup> [https://www.logistiekprofs.nl/nieuws/arbeidsmarkt-remt-groei-logistieke-hotspots?utm\\_source=nieuwsbrief\\_februari%202016%204&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=edm\\_LogistiekProfs&utm\\_id=18167](https://www.logistiekprofs.nl/nieuws/arbeidsmarkt-remt-groei-logistieke-hotspots?utm_source=nieuwsbrief_februari%202016%204&utm_medium=email&utm_campaign=edm_LogistiekProfs&utm_id=18167)

## 2.2.2 Datasets

Drie datasets zijn in deze analyse gebruikt: de gegevens op CBS-Statline, de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, van TNO/CBS) (werknemers) en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA, van TNO). CBS kijkt naar de werkzame beroepsbevolking en biedt inzicht in de vergrijzing per bedrijfstak. De werkgelegenheid kan opgesplitst worden naar sectorcode (SBI 2008). De cijfers zijn gebaseerd op de Enquête Beroepsbevolking (EBB) die jaarlijks wordt uitgevoerd. De NEA wordt uitgevoerd door TNO en CBS en is sinds enkele jaren de basisbron voor het CBS om inzicht te krijgen in de werksituatie van de Nederlandse werknemer. De werkgelegenheid kan hier opgesplitst worden naar sectorcode, maar ook naar beroep. TNO heeft in de afgelopen jaren van het Ministerie van Economische Zaken de opdracht gekregen om gegevens op Topsector-niveau aan te leveren. Die indeling is ook toegepast. Die opsplitsing laat toe om de TLN (= topsector) en de EVO-leden (= niet topsector) op beroepsniveau met elkaar te vergelijken. De WEA tenslotte biedt bijkomende inzichten over de intenties van werkgevers in de afgelopen paar jaren. Deze data worden ook door TNO verzameld. De gegevens bieden inzicht in het bedrijfsbeleid. Met de intenties van werkgevers hebben we een extra toets op de door ons geïdentificeerde ontwikkelingen.

In de tabellen wordt het onderscheid gemaakt tussen lager, middelbaar en hoog geschoolden. De volgende **definities** worden daarbij gehanteerd:

- › het CBS gebruikt het hoogst behaalde **opleidingsniveau**, gebaseerd op de Standaard onderwijsindeling (SOI 2003):
  - lager opleidingsniveau: opleidingen op niveau 1, 2 en 3 van de SOI worden tot het lager onderwijs gerekend. Hiertoe behoren:
    - het basisonderwijs;
    - VMBO-opleidingen (inclusief VMBO-T (de vroegere MAVO));
    - MBO 1 opleidingen;
    - de onderbouw van HAVO/VWO;
  - middelbaar opleidingsniveau: opleidingen op niveau 4 van de SOI worden tot het middelbaar onderwijs gerekend. Hiertoe behoren:
    - de bovenbouw van HAVO/VWO;
    - basisberoepsopleidingen MBO 2;
    - vakopleidingen MBO 3;
    - middenkader- en specialistenopleidingen MBO 4;
    - propedeuse HBO en WO;
  - hoger opleidingsniveau: opleidingen op niveau 5, 6 en 7 van de SOI worden tot het hoger onderwijs gerekend. Hiertoe behoren:
    - hoger beroepsonderwijs (HBO bachelor, masters);
    - wetenschappelijk onderwijs (WO bachelor, masters, postdoctoraal, doctoraat);
- › in de NEA wordt de volgende indeling gemaakt:
  - laag: VBO of lager;
  - midden: HAVO of MBO;
  - hoog: HBO of WO.

## 2.3 Resultaten

### 2.3.1 Overzicht vier bestanden

In de tabel 2.1 hebben we trends samengevat zoals we die zien in de vier datasets: CBS-Statline Sector Vervoer & Opslag (EBB) (bijlage 1), Topsector Logistiek, transport en opslag (NEA) (bijlage 2), NEA-Transportberoepen in de topsector (bijlage 3a), NEA-Transportberoepen in de overige sectoren (bijlage 3b). Tabel 2.1 laat zien wat de algemene ontwikkeling

van de werkgelegenheid is, wat de ontwikkelingen zijn naar de verschillende opleidingsniveaus en hoe omvangrijk de hogere leeftijdsgroepen zijn. Telkens is geprobeerd om dezelfde tijdsindeling te hanteren, tenzij anders is vermeld.

Tabel 2.1 Overzicht ontwikkeling cohorten in transportsector en -beroepen (2005; 2014; 2023)

Trend tot 2023	CBS-Statline sector Vervoer & opslag (2005; '14; '23)	NEA-Topsector Logistiek, transport en opslag	NEA-Transportberoepen topsector	NEA-Transportberoepen overige sectoren
Omvang werkgelegenheid	Sterke krimp in werkgelegenheid (van 361.000 naar 268.000)	Relatief gelijk in omvang, lichte daling (van 267.000 naar 263.000)	Sterke stijging in omvang beroepen. Nog 20.000 werknemers erbij (van 112.000 naar 150.000)	Sterke stijging in omvang beroepen. Nog 30.000 werknemers erbij (van 206.000 in 2005 naar 271.000 in 2023)
Laag opgeleiden	Meer dan halvering van belang; ca. 1/3 in absolute omvang	Halvering van lager opgeleiden	Sterke reductie van lager opgeleiden.	Sterke reductie van lager opgeleiden
Middelbaar opgeleiden	Groei van belang middelbaar geschoolden, maar in absolute omvang gelijk	Verschuiving naar middengroepen (stijging met helft). Maar instroom krimpt	Verschuiving naar middengroepen. Maar instroom krimpt	Verschuiving naar middengroepen
Hoog opgeleiden	Bijna verdubbeling belang van hoger geschoolden; stijging met 50% in absolute aantallen	Gestage stijging van hoger geschoolden	Geen relatieve stijging van hoger geschoolden, wel in absolute termen	Gestage stijging van hoger geschoolden
Groep 55-plussers	Bijna verdrievoudiging belang van 55-plussers	Verdubbeling van groep 55-plussers	Verdubbeling van groep 55-plussers	Minder grote stijging van groep 55-plussers

De ontwikkeling in de omvang van de werkgelegenheid loopt niet helemaal gelijk in de verschillende analyses. Als we de EBB-gegevens (CBS) lineair doortrekken, dan verliest de sector Vervoer & opslag in de komende jaren nog eens 40.000 werknemers. De NEA laat een relatieve stabilisering zien van de cijfers. Op het niveau van de transportberoepen ziet de NEA een stijging van het aantal werkenden zowel in de Topsector Logistiek als in de andere sectoren. De cijfers kunnen (helaas) niet gecombineerd worden. Het lijkt erop dat de te verwachten algemene krimp in de Logistiek terecht komt in de minder specifieke logistieke beroepen binnen de sector (lagere overhead?).

Op hoofdlijn blijken niettemin de vier datasets door de band genomen dezelfde trends te tonen:

- › een eerste overeenkomst is de verdere sterke krimp van de laag geschoolden, zowel in instroom als in belang in de sector. Deze groep vergrijsst nog sterker dan de overige groepen. Alleen bij de 'transportberoepen in overige sectoren' zou de instroom voor transportberoepen onder laag geschoolden op peil blijven;
- › het relatieve belang van de middelbaar geschoolden stijgt sterk. Meer dan de helft van de werknemers zal een middelbaar niveau opleidingsniveau hebben. De cijfers laten wel een krimp zien van de instroom;

- › afhankelijk van het databestand stijgt het belang van hoog geschoolden heel sterk of matig. In de CBS-cijfers is de stijging het sterkst tot een kwart van de totale werkgelegenheid;
- › een belangrijke ontwikkeling is ook dat de veroudering en vergrijzing van de populatie in alle bestanden sterk toenemen. Een kwart van de werkgelegenheid zal in 2023 55 jaar of ouder zijn.

Mogelijk is sprake van verdringing van laag geschoolden, indien de lonen van middelbaar geschoolden niet meestijgen, zoals onlangs in een rapport van het CPB is berekend (Van den Berge & Ter Weel, 2015<sup>5</sup>). Dat gegeven is niet te onderzoeken met het ons beschikbare materiaal.

Een belangrijke kanttekening bij hogere resultaten is nog het streven van de Human Capital tafel om de instroom van hoger geschoolden met 50% te laten stijgen. Op HBO/WO-niveau betekent dit een groei van 1.400 personen (2010) naar 2.100 (2020). De berekeningen geven het volgende beeld voor de instroom:

- › bij ongewijzigd beleid zal de instroom van jongeren met een laag opleidingsniveau sterk verschrallen;
- › maar ook de instroom van middelbaar geschoolden lijkt sterk terug te gaan vallen, ondanks het feit dat de behoefte aan middelbaar geschoolden sterk lijkt te stijgen;
- › de instroom van hoog opgeleiden lijkt te stijgen, althans wordt pas zichtbaar in de leeftijdsgroep 25+. Het aantal werkplekken in deze leeftijdsgroep lijkt echter niet te stijgen. Dat zou erop kunnen wijzen dat op termijn een overschot aan hoog geschoolden kan ontstaan. Dat zou op haar beurt kunnen leiden tot verdringing van middelbaar geschoolden.

### 2.3.2 *Ontwikkeling in drie regio's*

De bovenstaande analyse is herhaald op het niveau van drie regio's. De regio 'Groningen-Drenthe-Overijssel-Gelderland' (GDOG) is gekozen als regio met relaties met Duitsland; de regio 'Friesland-Flevoland-Utrecht-Noord-Holland' (FFUNH) vormt het achterland van Schiphol en van de Amsterdamse haven; en de regio 'Zuid-Holland-Zeeland-Brabant-Limburg' (ZHZBL) vormt het achterland van de Rotterdamse haven en de lijn met het Duitse Ruhrgebied. In de volgende tabel (tabel 2.1) en grafieken (figuur 2.1 t/m 2.3) zijn de belangrijkste ontwikkelingen samengevat. Alleen de NEA-data zijn gebruikt voor deze analyse.

---

<sup>5</sup> Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (2015). *Berekeningen en achtergrondinformatie over baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: CPB. CPB Achtergronddocument.

Tabel 2.2 Overzicht ontwikkeling cohorten in transportsector en -beroepen in drie regio's (uitkomst 2023; NEA-data; zie bijlage voor volledige tabellen): indeling naar Topsector; Topsector - transportberoepen; Overige sectoren - transportberoepen

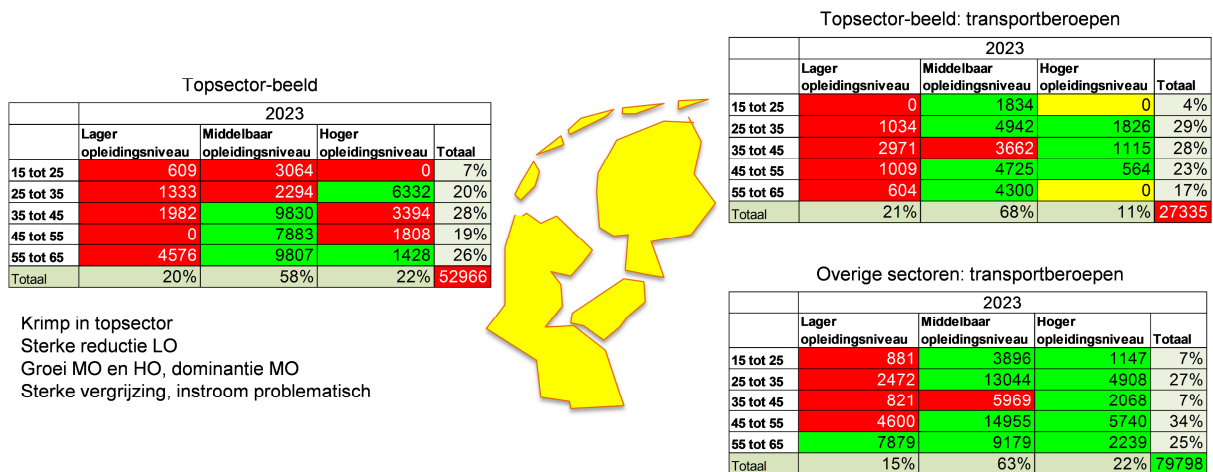
Topsector			1. Transportberoepen in de topsector			2. Transportberoepen in overige sectoren		
GDOG*	FFUNH	ZHZBL	GDOG	FFUNH	ZHZBL	GDOG	FFUNH	ZHZBL
Lichte krimp in omvang	Sterke krimp zichtbaar	Groei zichtbaar	Lichte krimp in omvang	Sterke krimp zichtbaar. Ook in instroom problematisch	Groei zichtbaar	Sterke groei in omvang. Anders dan in topsector!	Sterke groei in omvang. Anders dan in topsector!	Groei zichtbaar
Sterke verschuiving naar MO	Sterke verschuiving naar MO	Sterke verschuiving naar MO	Sterke verschuiving naar MO	Sterke verschuiving naar MO	Sterke verschuiving naar MO	Verschuiving naar HO	Sterke verschuiving naar MO. Groei bij HO.	Sterke verschuiving naar MO. Amper groei HO.
Maar probleem met instroom is groot. De generatie 25-35 jaar is leeggelopen	Generationale problemen alleen bij laag geschoolden	Disbalans tussen generaties LO en MO	Maar probleem met instroom is groot. De generatie 25-35 jaar is leeggelopen	Generationale problemen alleen bij LO	Disbalans tussen generaties LO en MO	Maar probleem met instroom is groot. De generatie 25-35 jaar is leeggelopen bij LO en MO	Generationale problemen bij alle groepen	Disbalans tussen generaties LO
Hele scheve verdeling generaties, topzwaar	HO: latere instroom, maar lijkt op orde. Meer HO dan LO aan het werk!	HO: latere instroom, maar lijkt op orde. Meer dan LO aan het werk!	Hele scheve verdeling, topzwaar	HO: latere instroom, maar ontbrekende generaties	HO: latere instroom, maar lijkt op orde. Heel weinig HO!	Scheve verdeling in LO en MO	HO: latere instroom, maar ook ontbrekende generaties	HO: latere instroom, maar lijkt op orde. Weinig HO!

\* Geografische clusters: Groningen-Drenthe-Overijssel-Gelderland; Flevoland-Friesland-Utrecht-Noord-Holland; Zuid-Holland-Zeeland-Brabant-Limburg.

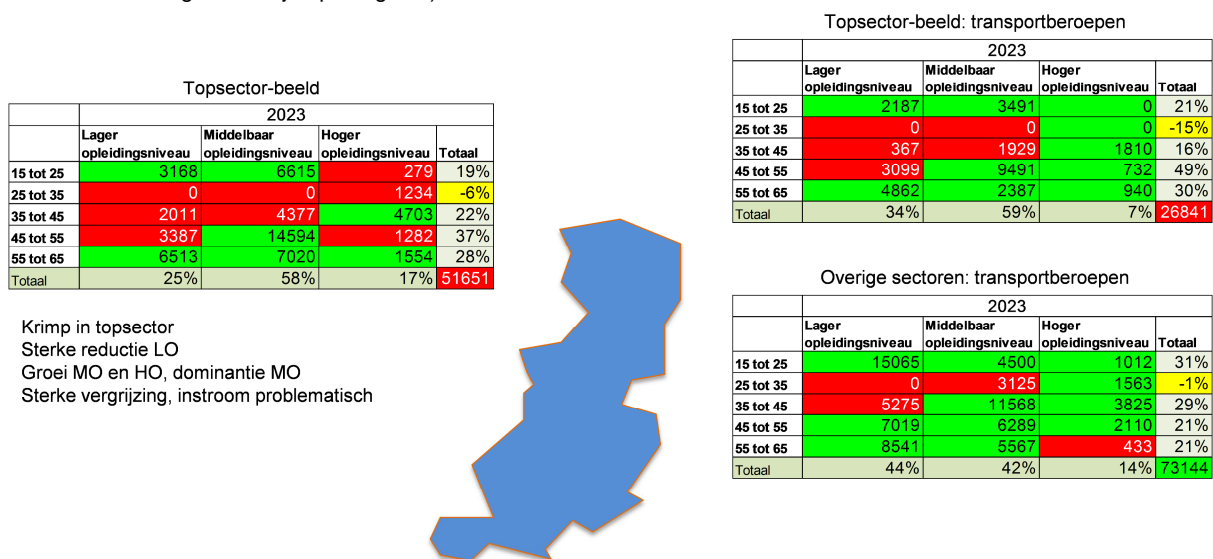
Het globale beeld is dat het geografische cluster ZHZBL op termijn nog steeds een groeiregio lijkt te zijn. De twee andere clusters ervaren vooral binnen de grenzen van de topsector een verdere krimp. Die krimp gaat gepaard met een verschuiving van werkgelegenheid van laag opgeleiden (LO) naar middelbaar opgeleiden (MO) en hoger opgeleiden (HO), maar ook met een verdere vergrijzing van de populatie bij de LO in NHFFU. Aan de Duitse grens is de situatie over de hele breedte van de opleidingsniveaus meer problematisch: de krimp lijkt algemeen te zijn in de cohorten, hoewel in de specifieke transportberoepen de HO geen problemen lijken te ervaren.

Het bijzondere van de plaatjes is dat de transportberoepen in de 'overige sectoren' het schijnbaar goed doen, ondanks een verdere krimp in de LO-beroepen. De overige sectoren lijken hun logistieke afdelingen in het algemeen verder te gaan uitbreiden.

Tussen de plaatjes lijken ook verschillen in specialisatie zichtbaar te worden. De regio's NHFFU en GDOG lijken veel meer HO nodig te hebben dan het zuiden. Bij nadere inspectie is zichtbaar dat in het zuiden sprake is van een belangrijke groep LO-medewerkers in de cohorten met de 45-plussers. Bij de uitstroom van deze groepen zal het beeld ook in dat cluster sterk wijzigen.

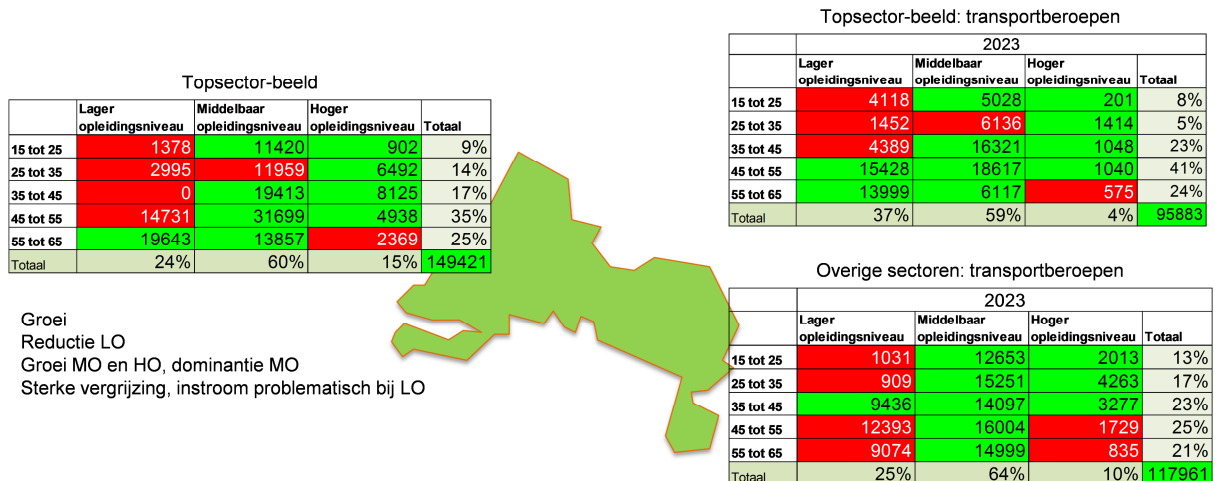


Figuur 2.1 Situatie in 2023 voor cohorten voor geografische cluster Noord-Holland/Friesland/Flevoland/Utrecht (negatieve getallen zijn op nul gezet)



Figuur 2.2 Situatie in 2023 voor cohorten voor geografische cluster Groningen/Overijssel/Gelderland/Twente (negatieve getallen zijn op nul gezet)

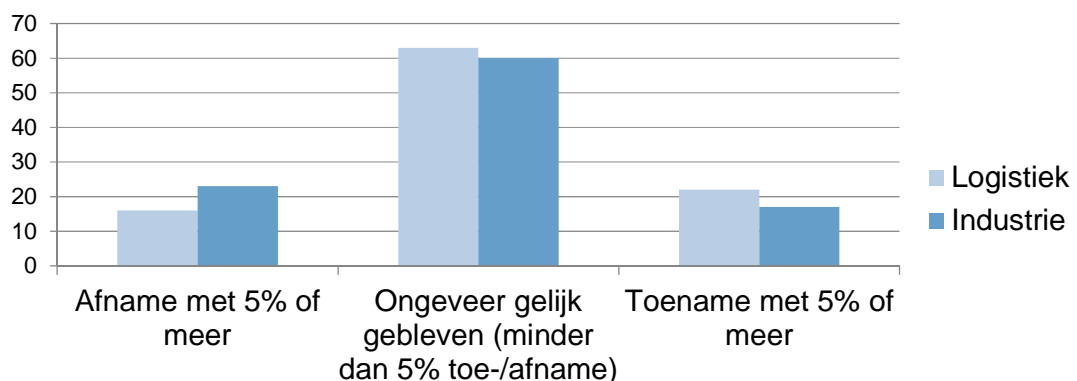




Figuur 2.3 Situatie in 2023 voor cohorten voor geografische cluster Zuid-Holland/Zeeland/Brabant/Limburg (negatieve getallen zijn op nul gezet)

### 2.3.3 Intenties en realiteit

Voorgaande overzichten maken een extrapolatie van de trend van 2003 tot 2014. De toekomst wordt gezien als een voortzetting van het beleid in die periode. De WEA-survey 2014 geeft nog meer inzicht in het beleid van organisaties op de korte termijn. De vraag is voorgelegd aan bedrijven hoe het huidige totale aantal werknemers binnen de vestiging zich verhoudt tot het aantal van twee jaar geleden. De cijfers van de topsector logistiek kunnen vergeleken worden met de industrie.



Figuur 2.4 WEA2014: Hoe verhoudt het huidige totale aantal werknemers binnen uw vestiging zich tot het aantal van twee jaar geleden?

De cijfers laten zien dat de Logistiek lijkt te groeien in vergelijking met de industrie, waar eerder sprake lijkt van krimp. Meer interessant is om na te gaan waar eventuele krimp aan te wijzen is. Dat wordt zichtbaar in het volgende overzicht. In de literatuur, maar ook in het publieke debat worden twee factoren naar voren geschoven voor de krimp: technologische innovatie en globalisering. De WEA laat toe om te kijken wat het belang is van die factoren.

Indien sprake is van afname werkgelegenheid, afname door	Logistiek	Industrie
toename in de productiviteit dankzij technologische innovatie?	11	26
toename in de productiviteit door organisatorische veranderingen of reorganisatie?	37	39
terugval in de markt voor uw goederen of diensten?	83	89
verkoop of sluiting van een deel van uw vestiging of organisatie?	8	20
verlaging van het budget?	0	28

Figuur 2.5 WEA2014: Indien sprake is van afname van werkgelegenheid, welke factoren spelen daarbij een rol?

Technologische innovatie komt pas op de vierde plek in de logistiek als factor die krimp verklaart. Opvallend is dat ook in de industrie, de technologie maar in een kwart van de bedrijven de krimp in werkgelegenheid mede verklaart. Marktfactoren zijn een belangrijkere factor om schommelingen te verklaren, maar ook organisatorische innovatie. De overige factoren (sluiting, verkoop, budget) spelen een rol in de industrie, maar niet in de logistiek. De vraag voor de toekomst is of technologie een sterkere rol gaat spelen om werkplekken te vernietigen. Technologie speelt altijd een rol, maar mogelijk minder dan op het eerste gezicht lijkt. Zelfs indien technologie een prominentere rol zou krijgen, dan heeft de organisatie van het werk een nog sterker effect. Dat wijst juist op de mogelijkheden om in te zetten op sociale innovatie.

Wat de WEA 2014 ook laat zien, is dat de schommelingen in krimp/groei het sterkst zijn bij de laag geschoolde functies: in 2014 zegt 20% van de vestigingen in de logistiek dat zij in de voorgaande twee jaar deze functies met 5% of meer hebben ingekrompen. Daarnaast zegt 14% van de vestigingen dat zij dergelijke functies met 5% of meer hebben laten stijgen. Bij de resterende 66% van de vestigingen is het aantal functies voor laag geschoolden ongeveer gelijk gebleven.

Voor middelbaar en hoog geschoolde functies zien we daarentegen dat het percentage bedrijven dat groeit 1,5 respectievelijk 3 keer hoger is dan het percentage bedrijven dat aangeeft dat deze functies krimpen. Maar het percentage bedrijven dat aangeeft dat die functies groeien, is niet echt hoger dan met laag geschoolde functies. Het beeld is dat juist voor laag geschoolde functies de verandering (krimp, stijging) heel veel groter is dan voor middelbaar en hoog geschoolde functies.

Een laatste vraag waarnaar is gekeken, is wat werkgevers vinden van de aanwezige kwalificaties in de bedrijven. Van de logistieke bedrijven zegt 92% dat de kwalificaties en ervaring van hun personeel voldoende zijn om het werk uit te voeren (industrie: 87%; totaal Nederland: 90%). Het percentage bedrijven dat aangeeft dat werknemers te laag zijn opgeleid voor hun taken is 10% (industrie: 16%); te hoog opgeleid, is 6% (industrie: 6%). Dit resultaat wijst erop dat de kwalificaties wel redelijk in lijn liggen met wat bedrijven willen, en voor zover er een disbalans is, dan zoeken bedrijven wel naar iets meer hoger geschoolden. Of ze daar ook meer voor willen betalen, is onbekend.

## 2.4 Vervolgstappen

Het materiaal van de cohortstudie is gebruikt als input voor de focus- en regiobijeenkomsten. De focusgroepen zijn in de periode maart-mei 2016 uitgevoerd, de regiobijeenkomsten in de periode mei-juni 2016. De slotbijeenkomst is op 9 juni 2016 gehouden.

## 3 Focusgroepen

### 3.1 Inleiding

In de focusgroepen zijn de volgende vragen aan bod gekomen:

- › Uitgaande van de presentatie van TNO, welke knelpunten verwachten de deelnemers voor de logistiek in de toekomst? Wat zijn mogelijke ontwikkelingen die de trend anders kunnen maken dan TNO voorstelt?
- › Uitgaande van de resultaten van TNO over de toekomst: welke alternatieve toekomst wensen de deelnemers voor de logistiek?
- › Om de sprong van 'waarschijnlijke' naar 'gewenste' toekomst mogelijk te maken zijn maatregelen nodig. Welke maatregelen worden voorgesteld en waarom?

We lichten eerst de opzet toe en vervolgens deze drie vragen. We geven het antwoord van de verschillende focusgroepen en een samenvattende rapportage. Die samenvattende rapportage is uiteindelijk gebruikt in de regiobijeenkomsten.

### 3.2 Opzet

Voor de sector is het de vraag of de tendensen vastgesteld in de cohortstudie ook de gewenste tendensen voor de sector zijn. Is het goed dat de lager geschoolden verder uitstromen? Moet er niet meer gedaan worden om lager geschoolden te laten 'opscholen'? Is het wenselijk dat de middengroepen zo groot worden? Hoe zit het met de beloning: is sprake van verdringing langs beneden (laag geschoolde functies worden bezet door middelbaar geschoolde functionarissen)? Het lijkt erop dat de groei van de middengroep ook tegen de grenzen van de hoog geschoolden aanloopt: de lage dynamiek bij de hoog geschoolden zorgt mogelijk voor een versterking van het 'glazen plafond' (verdringing langs boven). Klopt dat beeld? Willen we dat dat zo blijft? Dit zijn maar enkele vragen. Dit beeld kan meer in detail worden uitgewerkt in het tweede Connekt-project.

De focusgroepen zijn uitgevoerd in twee stappen.

**Focusgroepen Stap 1.** In de focusgroepen (focusgroep 1: werkgevers TLN; focusgroep 2: werkgevers EVO; focusgroep 3: FNV) is het de eerste bedoeling om:

- › het overzicht in dit rapport met de gesprekspartners door te nemen en te komen tot een gedeeld beeld;
- › een discussie te hebben over wat nu het eindbeeld voor 2023 moet zijn. Daarbij hanteren we de trend als een begrenzing: dit wil zeggen, we gaan uit van het totaal aan werknemers volgens de berekeningen. Dit aantal kan niet hoger worden. Met de groepen gaan we schuiven tussen de leeftijdsgroepen.

Het gaat erom dat dit beeld inzet zou moeten zijn voor een discussie tussen de werkgroepleden, maar meer nog met de spelers in het veld. In de discussie zou de aandacht moeten worden gericht op welke sociaal-innovatieve maatregelen nodig zijn om een 'effect' tot stand te brengen (bijvoorbeeld meer medewerkers door het 'glazen plafond' laten komen). Het is van belang om de volgende stappen te volgen:

- › Wat is het gewenste eindbeeld? (landelijk, topsector, regionaal)
  - Is krimp van de groep laag geschoolden een probleem voor de sector?
  - Is groei van de groep middelbaar geschoolden wenselijk?
  - Is (beperkte) groei van de groep hoog geschoolden een probleem?
- › Welke extra ontwikkelingen worden verwacht?
  - Is sprake van verdringing? Het beeld is dat de meeste medewerkers op het juiste niveau werken. Als er dan toch een kwalificatieverschuiving ontstaat, is dat dan geen verdringing?
  - Hoe zit het met de lonen?
  - Hoe zit het met de technologie?
- › Hoe kan er worden bijgestuurd?
  - Welke maatregelen zijn nodig om de dominante, ongunstige trends te keren?

**Focusgroepen Stap 2.** Uitgaande van de gewenste toekomst: welke acties zijn nodig om de trend te wijzigen? De drie focusgroepen ontwikkelen eigen lijsten van acties. Zo nodig worden prioriteiten aangebracht tussen de acties. De actielijsten worden uiteindelijk nog teruggekoppeld naar de Werkgroep Sociale Innovatie (HCT-Logistiek). De lijsten worden gebruikt in de regiobijeenkomsten.

### 3.3 Drie focusgroepen

We hebben gekozen om de drie sociale partners in een afzonderlijke focusgroep de discussie te laten voeren. De redenering was dat de onderlinge discussie binnen de sociale partners vooralsnog belangrijker was dan een belangenuitwisseling tussen sociale partners. Die uitwisseling kon in de regiobijeenkomsten tot stand komen.

Er zijn drie focusgroepen uitgevoerd:

1. op 11 april 2016 heeft een werkgroep van zes personen van de TLN gewerkt aan drie taken die bijdragen aan het ontwikkelen van een actielijst voor sociale innovatie acties in de logistiek;
2. op 28 april 2016 heeft een werkgroep van acht personen van de FNV gewerkt aan drie taken die bijdragen aan het ontwikkelen van een actielijst voor sociale innovatie acties in de logistiek;
3. op 12 mei 2016 heeft een werkgroep van 24 personen van de EVO gewerkt aan drie taken die bijdragen aan het ontwikkelen van een actielijst voor sociale innovatie acties in de logistiek. Omdat de groep zo groot was, is de groep opgesplitst in Young Professionals en in leden van de Raad voor de Logistiek.

### 3.4 Welke knelpunten worden gekoppeld aan de cohortstudie?

#### 3.4.1 TLN

In de TLN-groep werden de volgende observaties voor 2023 gemaakt:

- › krimp van laag geschoolde medewerkers op termijn is groter dan verwacht;
- › de groep van middelbaar geschoolde medewerkers stijgt sterk, maar in de leeftijdsgroep van 25 tot 45 jaar is de omvang van de groep kleiner dan verwacht;
- › de groep van middelbaar geschoolde medewerkers stijgt sterk, maar in de leeftijdsgroep van 45 tot 65 jaar is de omvang van de groep groter dan verwacht;
- › groep hoger geschoolde medewerkers is minder groot dan gedacht.

### 3.4.2 FNV

In de FNV-groep werden de volgende observaties gemaakt.

#### Algemene knelpunten met het plaatje

- › Algemeen:
  - wat aan de vraagkant: wat hebben we voor klanten → we hebben minder werknemers dan nu; terwijl de topsector beweert dat het net omgekeerd is;
  - beperkte instroom.
- › Voor groep met laag opleidingsniveau:
  - te weinig jeugd: geen jeugd komt nog binnen in de warehousing; zelfs werkervaring werkplekken helpen niet om jongeren in warehousing te houden;
  - ontgroening komt deels doordat scholier minder voor logistieke sector kiest en deels doordat werkgevers vervanging van pensionado's door uitzendwezen laat gebeuren;
  - fysiek werk gaat, mits er in innovatie (robotisering en automatisering) geïnvesteerd wordt, weg, maar tendens is dat er geen mensen zijn om het handwerk te doen.
- › Voor groep met middelbaar opleidingsniveau:
  - wat met 21.202 instromers → klopt dit wel? Veel werkzoekers op mbo-niveau → voor lager geld aan het werk → maar dit is mogelijk een motivatieprobleem op termijn;
  - stijging in middelbaar: wordt van buiten uit gehaald, niet doorstroming of opscholing;
  - voor LBO zorgt deze ontwikkeling dat men niet/nog moeilijker naar hoger niveau kan doorstromen (glazen plafond);
  - later instromen → meer kennis → meer ideeën.
- › Voor groep hoger opgeleiden:
  - aantal stijgt wel → blijven die wel geïnteresseerd → hebben we daar wel werk voor;
  - nu te veel aandacht voor en te veel inzet op logistieke universitaire opleidingen → maar dat is blijkbaar niet nodig. Zijn we niet verkeerd bezig? → effect op lager en middelbaar. Onduidelijk;
  - opleidingsniveau is toch hoger? → logistieke processen zouden beter moeten lopen.

**Naast de verklaring van de tabellen van TNO zijn nog extra knelpunten aangegeven die de toekomst over tien jaar beïnvloeden.**

#### Scheve leeftijdsverdeling in de sector en oudere werknemer

- › 25-35 jaar → fysieke goede gezondheid en fysiek sterk en ervaring: maar die zijn er steeds minder → zorg voor de sector in het algemeen.
- › Raakt oudere werknemer niet vast in vaste patronen; je hebt vernieuwing nodig om te innoveren.
- › Belasting van oudere werknemers is een issue: duurzame inzetbaarheid is probleem.
- › Ontgroening in combinatie vergrijzing zorgt voor problemen duurzame inzetbaarheid.
- › Ouderenbeleid: steeds moeilijker om werkplek vast te houden; geen investering; geen aandacht voor herplaatsen; levensfase bewust personeelsbeleid is niet meer van belang.
- › Vergrijzing heeft voordeel: binding aan bedrijf → hele specifieke kennis nodig: Nadelen zijn: druk op oudere werknemers → met logistieke specialisten, geen back-up voor aanwezig; vaststelling geldt echter niet voor 'dozenschuivers'.

### Toename flexcontracten leidt tot inzetproblemen

- › Splitsing tussen payroll en logistieke medewerkers is onnatuurlijk.
- › Geen vast aannamebeleid voor werknemers: daardoor worden motivatie en bezettingsproblemen nog aangescherpt.
- › Contracten tussen verlader en logistieke dienstverlener en tussen werknemer en werkgever worden steeds korter.
- › Flexkrachten zorgen voor veel afstemmingsproblemen → veel meer werkdruk voor iedereen.
- › UZK: leidt tot minder motivatie bij vaste krachten.
- › UZK: leidt tot minder motivatie bij UZK, zodra deze merkt dat doorgroeien naar vaste aanstelling onbereikbaar is.
- › UZK: er is geen beperking van de cao voor UZK.
- › UZK: er zijn te weinig beperkingen in de logistieke cao's voor UZK.
- › veel problemen met doorgeven van kennis: gevolg is veel inwerken van nieuwe mensen en kosten van inleren stijgen. Echter is hier een onduidelijk beeld over. Soms maanden tot jaar nodig om in te werken → onrendabel bezig om zo met flex bezig te zijn. Maar verschillend tussen takken van activiteit: UZK zijn in 2 uur ingeschoold.

### Imago

- › Je moet een sympathieke sector zijn voor VBO → als we lager opgeleiden niet goed behandelen, dan schrikt dit voor instroom naar andere opleidingsniveaus af.
- › Glazen plafond → havo/mbo krijgen wel kans tot doorgroeien, maar vbo kan niet doorscholen → dit is het glazen plafond (kansen zijn niet aanwezig) → ouders kijken voor school/vak keuze basisschoolleerling hiernaar.
- › Meer werknemers uit andere landen, in plaats van lokale mensen.

### Motivatie

- › Geen betrokkenheid bij het werk, minder gemotiveerd personeel.
- › Logistiek niet aantrekkelijk voor jongeren: geen 'stem' van de werkvloer → je krijgt geen motivatie.
- › Werkgever heeft geen kritische mensen meer in dienst als gevolg van flexconstructies: er is wel nood aan hun inbreng.
- › Goede werknemers stromen uit naar andere sectoren.

### Pensioenen

- › Wat met de pensioenen? Draagvlak nodig.
- › Pensioenen een probleem → steeds wijzigen leidt tot pensioenbreuken.
- › Meeste logistieke dienstverleners hebben eigen pensioenverzekering: de premies gaan sterk stijgen omdat te weinig jongeren aanwezig zijn (ondraaglijk groot voor de sector).
- › Ontgroening/vergrijzing zorgt voor duurdere pensioenpremie.

### Technologie

- › Technologie gaat nog traag:
  - leidinggevende → wordt hbo, moet meer techniek kunnen;
  - minder leidinggevende → minder mensen aansturen door algemene daling; hoger opgeleiden gaan zichzelf aansturen (hoger opgeleiden hebben meer zicht op de cijfers, dus meer aangesproken op prestaties).
- › Toenemende automatisering (mits sector investeert). Nu blijkt er nog beperkt te worden geïnvesteerd in de nieuwe technieken en in het human capital: taken voor middelbaar geschoolden neemt alleen maar toe → niet fysiek, maar mentaal → robotheftucks →

veel storingen leidt tot veel kennisdruk op mbo-medewerkers → vergt wel dat ingezet wordt op opleidingen → krijg je wel deze kansen?

- › Nu veel investering op controle, niet op verbeteren processen.
- › Technologische ontwikkeling → overname is gekoppeld aan technisch systeem: voor lager geschoolden biedt het geen kansen.
- › Technologie nodig om te kunnen omgaan met te weinig werknemers.

#### Overige ontwikkelingen of knelpunten

- › Bij Heineken → meer uitbesteed naar de logistiek → blijkbaar 2 trends (inbesteden en uitbesteden).
- › Tenderen → probleem omdat het ten koste van personeel gaat.
- › Regio's concurreren met elkaar om elkaars werkgelegenheid. (Logistieke hotspots.) Dat is een zinloos gevecht, waarbij de werknemers gelag betalen (vaste banen verdwijnen en elders komt er flex voor terug) en er ontzettend veel maatschappelijk geld naar incidentele werkgelegenheid gaat.

#### Beloning moet beter

- › Lonen: moeten beter betalen voor jongeren:
  - vakbondsmacht.
- › Concurrentie tussen sectoren: wel bereidheid tot reparatie.
- › Logistiek wordt duurder: meer ziekteverzuim (mbo gaat vbo werk doen); meer fouten; meer uitstroom van hoger opgeleiden (vooral naar evo's).
- › 24/7 wordt algemeen → toeslagen? → sturend effect.
- › Mogelijk verschillen in beloning tussen bedrijven in de logistiek → niet als het aan de bond ligt.

### 3.4.3 EVO

De volgende observaties werden door de deelnemers gemaakt.

#### Ontwikkeling lager opgeleide medewerkers

- › Krimp is problematisch:
  - krimp in het lager opgeleid niveau een probleem is. Werk blijft er, dus moeten bedrijven meer mensen gaan zoeken? Dan wel overgekwalificeerden inwerken? Voor hen is er ander werk buiten de logistiek;
  - robotisering: minder LO, maar juist meer LO nodig;
  - krimp van warehouse medewerkers;
  - borgen van voldoende personeel welke het daadwerkelijke werk op de vloer uit kan voeren;
  - LO krijgen steeds minder kansen → maatschappelijk ongewenst;
  - leeftijd zorgt voor minder fysieke mogelijkheden: grote groep is dan problematisch;
  - aantrekkelijkheid logistiek...VBO banen verhogen (loon?);
  - jonge VBO'ers enthousiasmeren voor logistiek;
  - 25-35 lage aantallen; maar bedrijven gaan daar toch mensen binnen halen, meer jongere werknemers zijn nodig (YLP);
  - te weinig instroom van laag opgeleiden en/of te weinig laag opgeleiden die kiezen voor logistiek (YLP);
  - automatisering loopt op zijn einde/is bijna uitontwikkeld dus LO opgeleide werknemers blijven nodig (YLP);
  - process changed...if you don't automate you need a lot more people (in contrast with the statements above) (YLP);



- met meer automatisering in de markt (webshops, etc.) zijn er meer mensen nodig (en die zijn we nu niet genoeg volgens de prognoses). Voorbeeld: Bol.com is aan het groeien alleen...dus meer logistieke lage opgeleide mensen zijn nodig (YLP);
  - LO moeten veel moeite doen een baan te krijgen. Vaak gaat het werk naar studenten (bijbaantjes) (YLP);
  - via uitzendbureau worden vooral niet Nederlanders gevonden. Nederlanders blijven liever thuis, kiezen niet voor LO logistiek functies (YLP).
- › Geen sprake van knelpunt, krimp niet problematisch:
- geen knelpunt: voortgaande robotisering → laag geschoolde banen gaan dalen;
  - LO niveau wordt niet meer interessant voor Nederlandse werknemers:
    - → omgeruild door buitenlandse werknemers;
    - → geen stage plekken, etc.;
  - alternatief werk vinden voor oudere VBO'ers;
  - de drempel voor aanwerven LO steeds hoger wordt omdat er gewoon aanbod is...en MO neemt de baan van LO (YLP);
  - ze verwachten een verdere opsplitsing in verantwoordelijkheid? tussen LO en HO...(YLP).

### Ontwikkeling middelbaar opgeleide medewerkers

- › Wel knelpunten:
- MBO niveau onvoldoende beschikbaar;
  - MBO-ers gaan niet een baan onder hun niveau nemen (ze zijn blijkbaar liever werkloos) (YLP).
- › Geen knelpunten:
- lonen geen probleem in verband met bijbehorende productiviteit;
  - beschikbaarheid ook geen probleem want krimp of beperkte stijging.

### Ontwikkeling hoger opgeleide medewerkers

- › Wel knelpunten:
- gebrek aan hogere opgeleide mensen;
  - technologie zal snel groeien. Last van gebrek aan aanbod aan hoog kwalitatief 'techniek' medewerkers;
  - beeldvorming-kwaliteit/aantrekkelijkheid onderwijs;
  - hoog en laag opgeleid komen tegenover elkaar te staan (verdringen, hebben maar elkaar nodig);
  - hoe houden we de sector betaalbaar? Indien hoog percentage HO, dan zal groter deel een hoger loon verdienen. Kan de sector dat wel aan?
  - instroom opleidingen zal dalen omdat studeren steeds duurder wordt (YLP);
  - ze denken dat er te veel HO mensen zullen zijn, ze gaan MBO functies uitvoeren, en MO gaan LO werk uitvoeren...en LO worden dan werkloos (YLP);
  - waar halen we de jonge HO werknemers vandaan? internationalisering?...Tegenwoordig heb je HO nodig voor een functie waar je vroeger MO voor nodig had... (YLP).
- › Geen knelpunten:
- lonen zullen beperkt stijgen (Europa/Brexit);
  - fysieke locatie: minder toegang voor HO;
  - zelfvoorzienend (WO prestatiebeurs), dus jonger de arbeidsmarkt betreden door middel van zelf studie → HBO < 25 doet mee;
  - borgen van combinatie HO 'number crunchers' in combinatie met juiste sociale skills: noodzakelijk/cruciaal om zaken in beweging te zetten in logistieke wereld;
  - waar zijn HO, zeer HO mensen nodig, waar gevraagd?



- het aantal hoger opgeleiden wordt overschat in hun mening, de aantallen zullen in werkelijkheid niet zo hoog zijn (YLP);
- het is momenteel makkelijk om een baan te vinden in de logistiek...het is dus aantrekkelijk om de opleiding voor logistiek te volgen (kans op werkloosheid klein) (YLP).

### Leeftijdsverschuivingen

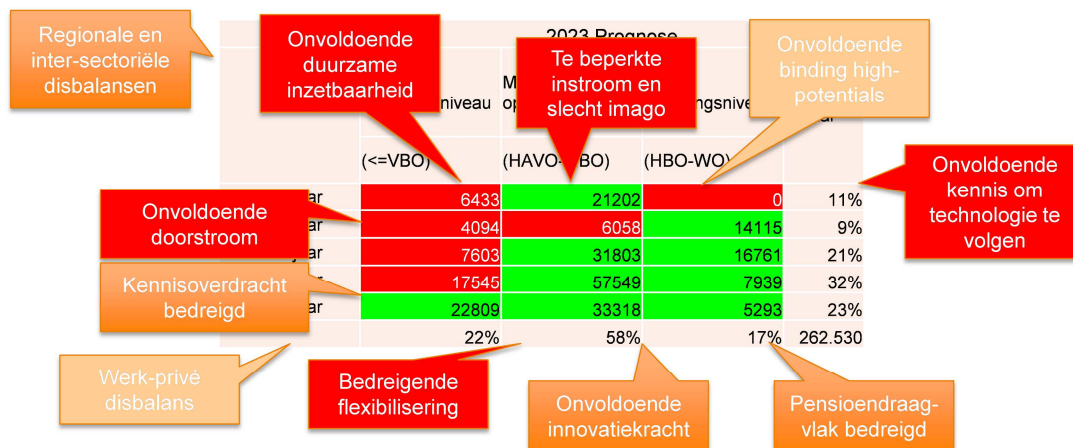
- › Wel knelpunt
  - te kort aan middenmanagement (25-35 jaar);
  - minder/geen natuurlijke doorstroom mogelijk;
  - oudere generatie meer mantelzorg in hun persoonlijke omgeving, 'dus' minder uren aan het werk als gevolg van terugtrekkende overheid (>45 jaar);
  - 'verstopping': te veel ouderen met oude denkbeelden: houdt innovatie tegen;
  - personeelsleden↑ als 55% >40 jaar ;
  - link met maatschappelijk leeftijdsopbouw gaat wringen;
  - vergrijzing ziet men als een probleem (YLP);
  - waar ga je de jonge mensen halen als er veel oudere mensen zijn?-mensen uit buitenland nemen? Heeft voor- en nadelen (YLP).
- › Geen knelpunt:
  - oudere mensen zouden (eerder) moeten uitstromen maar als deze ervaren mensen weg gaan, verlies je veel kennis...je moet toch een basis hebben/houden.... (YLP);
  - aan de andere kant heb je als bedrijf nieuwe mensen nodig die openstaan voor nieuwe ideeën (YLP).

### Andere factoren die het beeld van de toekomst anders kunnen maken dan door TNO geschetst

- › Concurrentie regio's:
  - verschuivingen over de wereld;
  - medewerkers uit andere landen zullen komen;
  - arbeidsplaatsen versus EU plaatsen: beschikbaarheid van aanbod niet helder → welk probleem zijn we aan het oplossen?
- › Logistiek ≠ I(C)T.
- › Lonen moeten stijgen.
- › Logistiek versus supply chain management...Logistiek: (LO-MO)/praktisch; supply chain management: (HO)/aantrekkelijk.

#### 3.4.4 Samenvatting

In figuur 3.1 hebben we voor het uiteindelijke plaatje van de situatie in 2023 aangegeven welke centrale knelpunten door de deelnemers zijn aangeduid. De donkerrode knelpunten zijn meer aangeduid in vergelijking met de oranje en lichte velden. Het overzicht laat zien dat drie knelpunten (duurzame inzetbaarheid, imago, doorstroom) te maken hebben met de populatie; twee knelpunten hebben te maken met technologie en arbeidscontracten. Bij de oranje knelpunten gaat het over kennisoverdracht en meer algemene punten als regionale disbalans, innovatiekracht en pensioenen. De maatregelen zouden minstens op deze knelpunten moeten aansluiten.



Figuur 3.1 Samenvatting knelpunten voor situatie 2023, bij ongewijzigd beleid

### 3.5 Wat is het gewenste eindbeeld?

#### 3.5.1 Discussie

In elke focusgroep is een aparte discussie gevoerd over wat het gewenste eindbeeld diende te zijn. De vraag was wat, indien het eindbeeld in 2023 niet acceptabel zou zijn, de toekomst diende te zijn? We gaven de deelnemers de mogelijkheid om de getallen in figuur 3.1 anders te verdelen. In elk van de groepen is de verdeling op een iets andere wijze verlopen.

#### 3.5.2 TLN

In figuur 3.2 is aan de linkerkant de tendens voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid in 2023 geschetst. Rood betekent dat er een krimp is met de huidige situatie. Groen betekent dat er sprake is van groei van het aantal medewerkers. Aan de rechterkant is een samenvatting gemaakt van wat volgens de deelnemers aan de bijeenkomst aan dit toekomstbeeld dient te wijzigen. De groep gaf aan of het aantal medewerkers in de omliggende diende te verminderen, gelijk diende te blijven of dat men een hoger aantal medewerkers nodig zou achten.

	2023 Prognose				Totaal	%	2023 Gewenst beeld			Totaal	%
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal			Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau		
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)				(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)		
15 tot 25 jaar	6433	21202	0	262.530	15%				13%		
25 tot 35 jaar	4094	6058	14115	262.530	9%	1. Minder	2. Meer	4. Meer	20%		
35 tot 45 jaar	7603	31803	16761	262.530	21%		5. Meer	24%			
45 tot 55 jaar	17545	57549	7939	262.530	32%		3. Minder	6. Gelijk, meer	21%		
55 tot 65 jaar	22809	33318	5293	262.530	23%				17%		
	22%	58%	17%	262.530	15%		58%	28%			

Figuur 3.2 TLN-groep: prognose en gewenst beeld van de werkgelegenheid in 2023

#### Wensen

- › De eerste wens is dat de groep laag geschoolde medewerkers verder moet krimpen dan nu al zichtbaar is. Dat betekent dat er nog minder werk voor dergelijke medewerkers wordt verwacht. De uitstroom zou in de oudere leeftijdsgroepen moeten plaatsvinden.
- › In de leeftijdsgroep tot en met 45 jaar zou de instroom van middelbaar geschoolde medewerkers moeten stijgen. De lichte krimp levert een bezettingsprobleem op.

- › In de leeftijdsgroep 45 jaar en ouder zou de uitstroom van middelbaar geschoolde medewerkers hoger moeten worden. De vergrijzing van de hele groep levert inzetproblemen op.
- › Bij de hoog geschoolde medewerkers is de wens dat alle leeftijdsgroepen een stijging laten zien. Alleen voor de groep 55 plus wenst een deel van de deelnemers dat er sprake is van een stabilisatie van het aantal.

### 3.5.3 FNV

De FNV-groep gaf in het gewenste beeld aan welke cohorten dienden te groeien, gelijk te blijven of verder te krimpen in vergelijking met de prognose voor 2023.

	2023 Prognose				2023 Gewenst beeld			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)		(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15 tot 25 jaar	6433	21202	0	11%				
25 tot 35 jaar	4094	6058	14115	9%				
35 tot 45 jaar	7603	31803	16761	21%				
45 tot 55 jaar	17545	57549	7939	32%				
55 tot 65 jaar	22809	33318	5293	23%				
	22%	58%	17%	262.530				

Figuur 3.3 FNV: prognose en gewenst beeld van de werkgelegenheid in 2023

### Wensen

- › De eerste wens is dat de groep laag geschoolde medewerkers toch moet groeien. Er blijkt meer werk te zijn dan geprognosticeerd.
- › De uitstroom zou in de oudere leeftijdsgroepen moeten plaatsvinden.
- › Bij middelbaar geschoolden moet instroom aan de ene kant omlaag, aan de andere kant (25+) toch omhoog. Voor de oudste groep is uitstroom toch aan de orde. Voor middengroepen zijn de meningen verdeeld.
- › Kansen voor doorstroom LBO → MBO moet verbeterd worden (glazen plafond weg).
- › Bij de hoog geschoolde medewerkers is de wens dat de instroom vooral een stijging laat zien. Alleen voor de groep 55 plus wenst een deel van de deelnemers dat er sprake is van een krimp of groei van het aantal (meningen verdeeld).

### 3.5.4 EVO

In figuur 3.4 is aan de linkerkant de tendens voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid in 2023 geschetst voor de Professionals en de Young Professionals. Aan de rechterkant is een samenvatting gemaakt van wat volgens de deelnemers aan de bijeenkomst aan dit toekomstbeeld dient te wijzigen.

## EVO-Professionals

	2023 Prognose				2023 Gewenst beeld			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)		(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15 tot 25 jaar	6433	21202	0	11%				
25 tot 35 jaar	4094	6058	14115	9%				
35 tot 45 jaar	7603	31803	16761	21%				
45 tot 55 jaar	17545	57549	7939	32%				
55 tot 65 jaar	22809	33318	5293	23%				
	22%	58%	17%	262.530				

## EVO-Young Professionals

	2023 Prognose				2023 Gewenst beeld			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)		(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15 tot 25 jaar	6433	21202	0	11%				
25 tot 35 jaar	4094	6058	14115	9%				
35 tot 45 jaar	7603	31803	16761	21%				
45 tot 55 jaar	17545	57549	7939	32%				
55 tot 65 jaar	22809	33318	5293	23%				
	22%	58%	17%	262.530				

Figuur 3.4 EVO: prognose en gewenst beeld van de werkgelegenheid in 2023

## Wensen

- › De eerste wens is dat de groep laag geschoolde medewerkers moet uitbreiden, in tegenstelling tot de krimp. Wel zijn de meningen niet helemaal unaniem. Dat betekent dat er meer werk voor dergelijke medewerkers wordt verwacht dan krimp toelaat.
- › Laag geschoold 45+: de uitstroom zou in de oudere leeftijdsgroepen moeten plaatsvinden.
- › Middelbaar geschoold: de meningen zijn verdeeld, maar algemene stijging lijkt niet nodig. Young Professionals zijn meer gericht op instroom in de leeftijdsgroep tot en met 45 jaar.
- › Hoger geschoold: in de leeftijdsgroep tot 55 jaar is verdere groei nodig. Oudste groepen moeten zeker niet groeien.

## 3.6 Welke maatregelen worden voorgesteld om 'extrapolatie' naar 'wens' om te buigen?

### 3.6.1 TLN

Hieronder wordt het overzicht gegeven van maatregelen zoals ze door de focusgroep TLN zijn uitgewerkt tijdens de bijeenkomst. Dat doen we op drie wijzen:

- eerst een algemeen overzicht;
- ten tweede gerelateerd aan organisatiebeleid;
- ten derde gekoppeld aan de zes gewenste ontwikkelingen uit figuur 3.2.

In bijlage 6 zijn deze maatregelen opgenomen. Voor elk van de maatregelen is aangegeven welk effect beoogd is bij de maatregel.

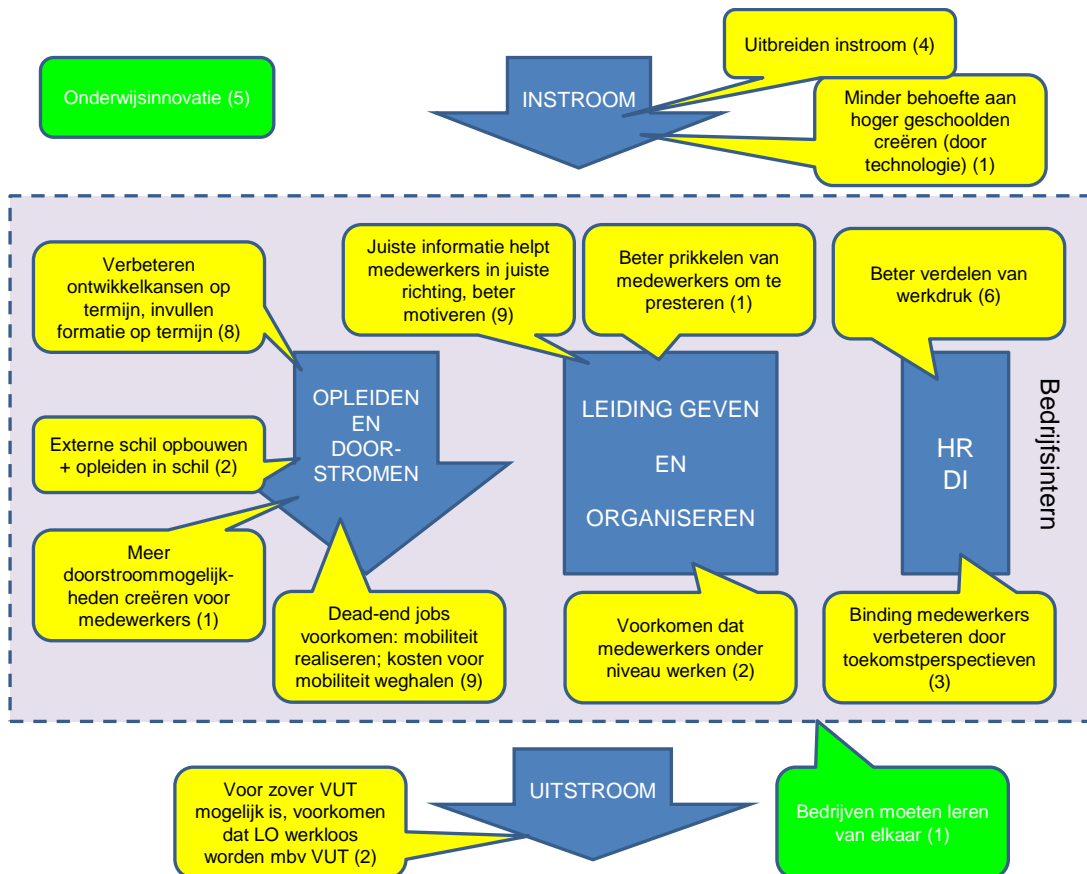
**Ad a.** Uit deze analyse krijgen we het volgende beeld:

- › opleiden/doorstroom: 18 maatregelen;
- › duurzame inzetbaarheid: 13 maatregelen;
- › instroom: 8 maatregelen;
- › uitstroom: 4 maatregelen;

- › vernieuwing van de cao: 4 maatregelen;
- › onderwijs: 3 maatregelen;
- › andere: 3 maatregelen.

Uit die analyse lijken opleiden en duurzame inzetbaarheid de belangrijkste richtingen te zijn waarop in de toekomst moet worden ingezet.

**Ad b.** We willen echter ook kijken naar het 'beoogde effect' van maatregelen. Dat doen we met de volgende analyse waarbij we kijken vanuit het perspectief van hoe organisaties functioneren (waar grijpen de maatregelen op in?) (figuur 3.5).



Figuur 3.5 TLN: analyse van beoogd effect van maatregelen

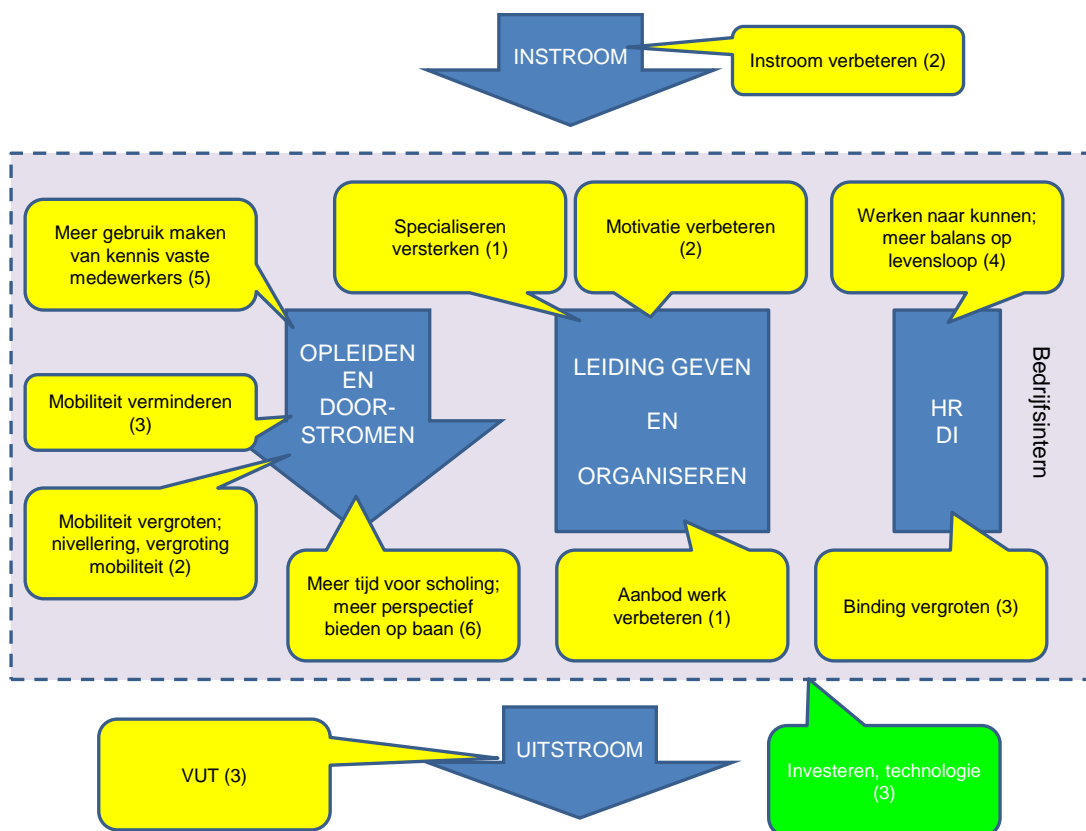
### 3.6.2 FNV

Hieronder wordt een overzicht gegeven van maatregelen zoals ze door de focusgroep FNV zijn uitgewerkt in de bijeenkomst. Dat doen we op dezelfde drie wijzen als bij de TLN-groep. In bijlage 6 zijn deze maatregelen opgenomen. Voor elk van de maatregelen is aangegeven welk effect beoogd is bij de maatregel.

- Uit deze analyse krijgen we het volgende beeld:
  - › andere maatregelen: 9 maatregelen;
  - › opleiding: 8 maatregelen;
  - › instroom: 8 maatregelen;
  - › pensioen: 6 maatregelen;
  - › loon: 5 maatregelen;
  - › uitstroom: 4 maatregelen;
  - › flexibilisering: 4 maatregelen;
  - › duurzame inzetbaarheid: 3 maatregelen.

Uit die analyse lijken opleiden, instroom en andere maatregelen de belangrijkste richtingen te zijn waarop in de toekomst moet worden ingezet.

- We willen echter ook kijken naar het 'beoogde effect' van maatregelen. Dat doen we met de volgende analyse waarbij we kijken vanuit het perspectief van hoe organisaties functioneren (waar grijpen de maatregelen op in?) (figuur 3.6).



Figuur 3.6 FNV: analyse van beoogd effect van maatregelen

In figuur 3.6 laten we zien dat organisaties moeten sturen op hun instroom, hun uitstroom, maar ook op de doorstroom. Wat dit laatste betreft, is opleiding een belangrijke maatregel, maar wordt evenzeer gekeken naar het organiseren zelf en naar HR-/Duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. Als we die gebieden naast elkaar zetten, dan ontstaat bovenstaand beeld.

- › Opleiden: allereerst meer tijd voor scholing, maar ook meer perspectief bieden op echte baan (6); vervolgens beter gebruik maken van kennis van vaste medewerkers zodat uitzendkrachten beter ingezet worden (5); wat betreft mobiliteit zijn er conflicterende voorstellen (3 om dat te verminderen; 2 juist te vergroten). Wat betreft mobiliteit: daarbij gaat het om lonen concurrerend te maken zodat medewerkers juist minder overstappen.
- › HR-maatregelen/Duurzame inzetbaarheid: beter verdelen werkdruk (4); binding medewerkers verbeteren (3).
- › Leiding geven en organiseren: gericht motiveren van medewerkers (2); inzetten op juiste niveau (2).
- › Uitstroom: VUT inzetten (3).
- › Investeren en technologie inzetten (3).
- › Instroom (2).

**Ad c.** De volgende tabel relateert de maatregelcategorieën aan de zeven 'wensen' (tabel 3.1).

Tabel 3.1 Maatregelen en zeven verbeterrichtingen

	1. Meer LO (<45)	2. Minder LO (>45)	3. Minder MO (<25)	4. Meer MO (<35)	5. Minder MO (35-55)	6. Meer HO (<35)	7. Minder HO (>35)
Opleiden	+	+	+	+	+	+	+
HR/DI	+	+	+	+	+	+	+
Leiding & organiseren	+	+	+	+	+		
Uitstroom		+					
Instroom		+		+		+	

In bijlage 6 is het volledige overzicht van maatregelen gegeven.

### 3.6.3 EVO

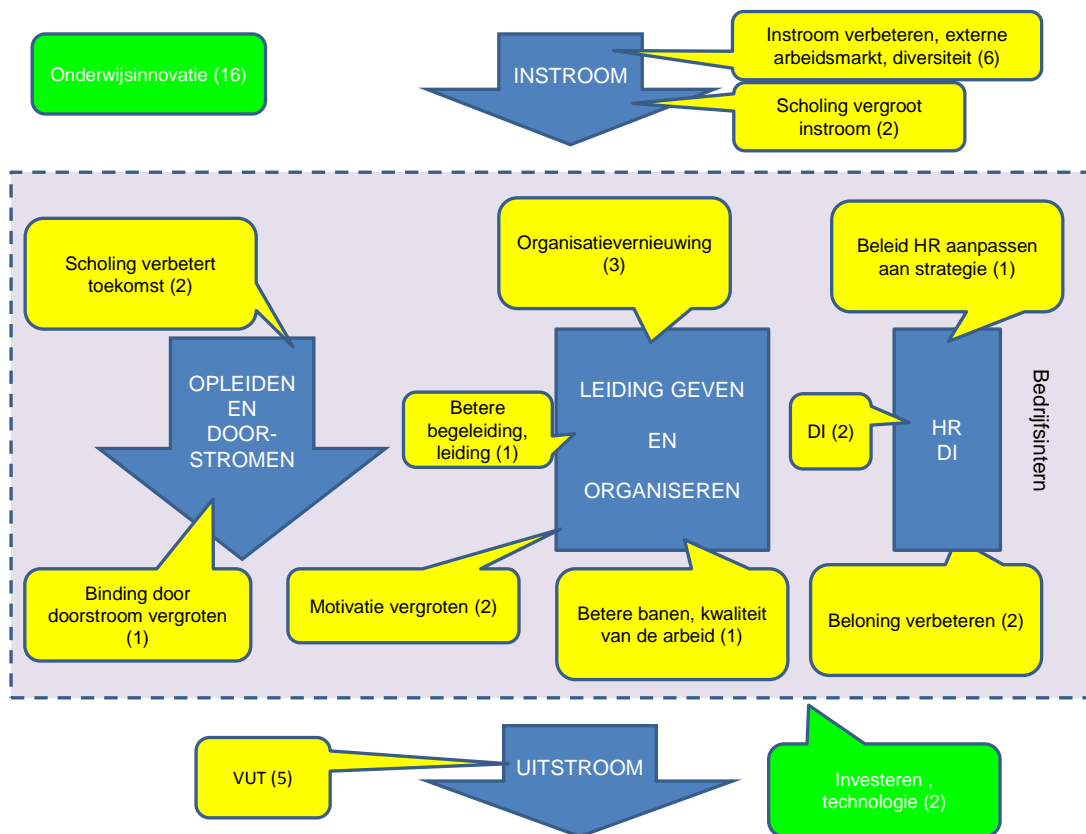
Hieronder wordt een overzicht gegeven van maatregelen zoals ze door de focusgroep van de EVO zijn uitgewerkt in de bijeenkomst. In bijlage 6 zijn deze maatregelen opgenomen. Voor elk van de maatregelen is aangegeven welk effect beoogd is bij de maatregel.

**Ad a.** Uit deze analyse krijgen we het volgende beeld:

- › samenwerking bedrijven en school; imago verbeteren: 17 maatregelen;
- › HR, Duurzame inzetbaarheid, Beloning, Motivatie: 7 maatregelen;
- › instroom, diversiteit, immigratie: 6 maatregelen;
- › innovatie, leidinggeven: 4 maatregelen;
- › opleiden/doorstroom: 3 maatregelen;
- › andere: 3 maatregelen.

Uit die analyse lijken onderwijsinnovatie (samenwerking bedrijven en school), duurzame inzetbaarheid, en instroom de belangrijkste richtingen te zijn waarop in de toekomst moet worden ingezet.

**Ad b.** We willen echter ook kijken naar het 'beoogde effect' van maatregelen. Dat doen we met de volgende analyse waarbij we kijken vanuit het perspectief van hoe organisaties functioneren (waar grijpen de maatregelen op in?) (figuur 3.7).



Figuur 3.7 EVO: analyse van beoogd effect van maatregelen

In figuur 3.7 laten we zien dat organisaties moeten sturen op hun instroom, hun uitstroom, maar ook op de doorstroom. Wat dit laatste betreft is opleiding een belangrijke maatregel, maar er wordt evenzeer gekeken naar het organiseren zelf en naar HR-/Duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. Als we die gebieden naast elkaar zetten, dan ontstaat bovenstaand beeld.

- › Opleiden: allereerst om interne mobiliteit te bevorderen (1 maatregel); ten tweede vooral om ontwikkelkansen van medewerkers op termijn te versterken (2 maatregelen).
- › Leiding geven en organiseren: gericht motiveren van medewerkers, meer ruimte geven (2). organisatievernieuwing (3). betere begeleiding nieuwe medewerkers (1). betere banen (1).
- › HR-maatregelen/Duurzame inzetbaarheid: duurzame inzetbaarheid (2). beloning medewerkers verbeteren (2). HR-beleid aanpassen (1).
- › instroom: uitbreiden (5), instroom via scholing vergroten (2).
- › uitstroom: VUT inzetten (5).

Onderwijsinnovatie wordt 16 keer voorgesteld. Twee keer wordt voorgesteld dat bedrijven meer moeten investeren of technologie beter gebruiken.

**Ad c.** De volgende tabel relateert de maatregelcategorieën aan de vijf 'wensen' (tabel 3.2).



Tabel 3.2 Maatregelen en de vijf verbeterrichtingen

	1. Meer LO (<45)	2. Minder LO (>45)	3. Minder MO	4. Meer HO (<55)	5. Gelijk/minder HO (55+)
Opleiden	+	+		+	+
Leiding & organiseren	+	+	+	+	+
HR/DI	+	+		+	+
Instroom	+			+	
Uitstroom		+			+

In bijlage 6 is een overzicht van alle maatregelen opgenomen.

### 3.6.4 Samengevat

Van de overzichten uit de vorige paragrafen hebben we een grafisch overzicht gemaakt van de maatregelen (figuur 3.8). In het totaal zijn er zo'n 150 maatregelen voorgesteld. Dat is veel om op te lijsten (zie voor volledige lijst: bijlage 6).



Figuur 3.8 Samenvattend overzicht van maatregelen om de sprong van prognose naar wens te overbruggen

In figuur 3.8 laten we zien dat organisaties moeten sturen op hun instroom, hun uitstroom, maar ook op de doorstroom. Wat dit laatste betreft, is opleiding een belangrijke maatregel, maar wordt evenzeer gekeken naar het organiseren zelf en naar HR-/Duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. Als we die gebieden naast elkaar zetten, dan ontstaat bovenstaand beeld.

- › Opleiden: allereerst om mobiliteit te bevorderen (9 maatregelen), ten tweede vooral om ontwikkelkansen van medewerkers op termijn te versterken (8 maatregelen).

- › leiding geven en organiseren: gericht motiveren van medewerkers, meer ruimte geven (9); inzetten op juiste niveau (2).
- › HR-maatregelen/Duurzame inzetbaarheid: beter verdelen werkdruk (6), binding medewerkers verbeteren (3).
- › Instroom: uitbreiden (4), behoefte verminderen (1).
- › Uitstroom: VUT inzetten (2).

## 4 Regiobijeenkomsten

### 4.1 Opzet

De uitkomst uit de focusgroepen is een set van maatregelen om de prognose op de arbeidsmarkt van de toekomst wel of niet te wijzigen. Deze uitkomsten zijn door TNO grafisch samengevoegd en opnieuw aan de werkgroep voorgelegd. De samengevoegde uitkomst heeft vervolgens als input gediend voor drie regionale bijeenkomsten.

#### **Opzet regionale bijeenkomsten**

- › Per regio is een bijeenkomst georganiseerd met leden van de drie organisaties. In elk van de bijeenkomsten is geschetst wat de regionale ontwikkeling in de cohorten voor hen betekent. Zowel de ontwikkeling als de maatregelen uit de focusgroepen zijn aan bod gekomen.
- › Met de aanwezigen is vervolgens gekeken in welke mate uit de sets van maatregelen (3x) een plan kan worden afgeleid voor de regio. De top-10 acties zijn geïdentificeerd en verder onderbouwd. Een voorstel voor implementatie is ook opgesteld: dat kan ingediend worden bij de Werkgroep Sociale Innovatie (Logistiek), dan wel een plan kan worden aangewend voor andere financiering (zie Connekt-2).
- › De drie regionale plannen zijn vervolgens bijeengebracht. In de slotbijeenkomst zijn de drie plannen als resultaten gepresenteerd.

De besprekingen in de regionale bijeenkomsten hebben geleid tot een verdere onderbouwing van de maatregelen en meer commitment op regionaal niveau. De slotbijeenkomst heeft als taak om de bedrijven meer te laten zien van deze maatregelen, maar ook Connekt-2 heeft deze taak.

### 4.2 Drie regionale bijeenkomsten

Het Connekt-1 project heeft tot doel een regionaal beeld voor sociale innovatiemaatregelen op te leveren. Dat is in dit project gedaan door de drie sociale partners in een gezamenlijke regiobijeenkomst discussie over de resultaten van de focusgroepen te laten voeren. Op regionaal niveau is een discussie tussen sociale partners uitermate relevant: de gezamenlijke kennis helpt om een gedeeld beeld te genereren over de toekomst.

Er zijn drie regio's betrokken:

- › regio Noord: op 24 mei heeft een werkgroep van 9 personen gewerkt aan het ontwikkelen van maatregelen voor sociale innovatie in de logistiek;
- › regio Oost: op 31 mei heeft een werkgroep van 10 personen gewerkt aan het ontwikkelen van maatregelen voor sociale innovatie in de logistiek;
- › regio Zuid: op 7 juni heeft een werkgroep van 16 personen gewerkt aan het ontwikkelen van maatregelen voor sociale innovatie in de logistiek.

## 4.3 Welke knelpunten in de regio worden gekoppeld aan de cohortstudie?

### 4.3.1 Regio Noord

Als de huidige ontwikkelingen zich zouden voortzetten en het beleid ongewijzigd zou blijven, dan zou de werkgelegenheid in Regio Noord er in 2023 als volgt uitzien (tabellen 4.1 tot en met 4.3).

Tabel 4.1 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen de topsector* in de regio Noord

Leeftijd	2023			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	609	3064	0	7%
25-35 jaar	1333	2294	6332	20%
35-45 jaar	1982	9830	3394	28%
45-55 jaar	0	7883	1808	19%
55-65 jaar	4576	9807	1428	26%
<b>Totaal</b>	<b>20%</b>	<b>58%</b>	<b>22%</b>	<b>52966</b>

Tabel 4.2 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen transportberoepen topsector* in de regio Noord

Leeftijd	2023			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	0	1834	0	4%
25-35 jaar	1034	4942	1826	29%
35-45 jaar	2971	3662	1115	28%
45-55 jaar	1009	4725	564	23%
55-65 jaar	604	4300	0	17%
<b>Totaal</b>	<b>21%</b>	<b>68%</b>	<b>11%</b>	<b>27335</b>

Tabel 4.3 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen transportberoepen in overige sectoren* in de regio Noord

Leeftijd	2023			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	881	3896	1147	7%
25-35 jaar	2472	13044	4908	27%
35-45 jaar	821	5969	2068	7%
45-55 jaar	4600	14955	5740	34%
55-65 jaar	7879	9179	2239	25%
<b>Totaal</b>	<b>15%</b>	<b>63%</b>	<b>22%</b>	<b>79798</b>

Vervolgens schetsten de deelnemers een aantal mogelijke problemen en aandachtspunten voor de komende jaren.

1. *Verschuiving van activiteiten* naar hotspots in het zuiden van Nederland. Daardoor minder werkgelegenheid in het Noorden.

2. *Automatisering* leidt tot andere taken voor werknemers en mogelijk andere arbeidsorganisaties.
3. *Onvoldoende instroom*, zowel van lager als hoger opgeleiden.
4. *Onvoldoende doorstroom*, met name van lager en middelbaar opgeleiden.
5. *Kennisdrain, behoud van kennis en doorontwikkelen competenties* (om de veranderende taken te kunnen blijven uitvoeren). Onder andere door korte contracten en uitstroom door vergrijzing.
6. *Vergrijzing en ontgroening*. Hier hangen de volgende vraagstukken mee samen: inzetbaarheid, fysieke belasting, verlies van kennis bij uitstroom, wellicht groter verzuim en wellicht toenemende opleidingskosten. Vergrijzing vraagt om aanpassingen van het (HR-)beleid. De combinatie vergrijzing/ontgroening zorgt met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en kennisoverdracht voor een uitdaging, maar ook pensioenpremies (vooral bij verzekerde regelingen) worden een probleem. Hoe ouder de arbeidspopulatie hoe hoger de premie. Ontgroening vertraagt ook de innovatiekracht. Algemeen wordt aangenomen dat vernieuwingen door jongeren makkelijker worden opgepakt dan door ouderen en dat nieuwe jonge instroom (met name hoger opgeleiden) de innovatie vanuit de opleidingen en stages met zich mee neemt.
7. *Groter aandeel **middelbaar** en hoger opgeleiden* vraagt ook ander (HR-)beleid en uitdagende takenpakketten. Het is moeilijk om high potentials te binden aan de sector.
8. *Toenemende flexibilisering* is een gevaar voor het behoud van kennis en de kwaliteit van de arbeid.

#### 4.3.2 Regio Oost

Als de huidige ontwikkelingen zich zouden voortzetten en het beleid ongewijzigd zou blijven, dan zou regio Oost er in 2023 als volgt uitzien (tabellen 4.4 tot en met 4.6).

Tabel 4.4 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen de topsector* in de regio Oost

Leeftijd	2023			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
15-25 jaar	3168	6615	279	19%
25-35 jaar	0	0	1234	-6%
35-45 jaar	2011	4377	4703	22%
45-55 jaar	3387	14594	1282	37%
55-65 jaar	6513	7020	1554	28%
<b>Totaal</b>	<b>25%</b>	<b>58%</b>	<b>17%</b>	<b>51651</b>

Tabel 4.5 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen transportberoepen topsector* in de regio Oost

Leeftijd	2023			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
15-25 jaar	2187	3491	0	21%
25-35 jaar	0	0	0	-15%
35-45 jaar	367	1929	1810	16%
45-55 jaar	3099	9491	732	49%
55-65 jaar	4862	2387	940	30%
<b>Totaal</b>	<b>34%</b>	<b>42%</b>	<b>7%</b>	<b>26841</b>

Tabel 4.6 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen transportberoepen in overige sectoren* in de regio Oost

Leeftijd	2023			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
15-25 jaar	15065	4500	1012	31%
25-35 jaar	0	3125	1563	-1%
35-45 jaar	5275	11568	3825	29%
45-55 jaar	7019	6289	2110	21%
55-65 jaar	8541	5567	433	21%
<b>Totaal</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>14%</b>	<b>73144</b>

Vervolgens schetsten de deelnemers een aantal mogelijke problemen en aandachtspunten voor de komende jaren. In onderstaande lijst is geen prioritering gemaakt.

1. *Kennisoverdracht.* Door de vergrijzing en de uitstroom van oudere werknemers naar pensioen kan veel kennis verloren gaan. Volgens de deelnemers is de overdracht van kennis van werknemers die uitstromen nog onvoldoende georganiseerd.
2. *Onevenwichtige verdeling over de leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus.* De verwachting van de deelnemers is dat deze niet aansluit bij de toekomstige behoefte van de sector. Onder andere doorstroom van lager opgeleide mensen naar functies voor middelbaar opgeleiden en de instroom van nieuwe kennis (via schoolverlaters) zijn issues. Ook de kosten voor pensioenvoorzieningen kunnen een probleem worden. Kennisoverdracht is hier ook aan gerelateerd, maar dat wordt zo belangrijk gevonden, dat het apart is benoemd (zie punt 1).
3. *Concurrentiepositie van regio.* Enerzijds wordt gevreesd voor de (economische) concurrentiepositie van "Nederland als innovatief exportland". Anderzijds wordt gevreesd voor de concurrentiepositie van de sector op de arbeidsmarkt: het aantrekken en behouden van (onder andere) jong hoger opgeleid talent. En beide aspecten zijn natuurlijk aan elkaar gerelateerd, want zonder goed personeel komt de economische positie verder onder druk te staan. En binnen Nederland moet er aandacht zijn voor de specifieke situatie van de regio Oost.
4. *Vergrijzing en fysiek werk.* Deelnemers verwachten dat de toename van het aantal oudere werknemers (meer) problemen gaat opleveren in het kader van de fysieke werkzaamheden in de sector (maar ook competentieveroudering in brede zin is van belang). Ontgroening zorgt daarnaast voor minder jonge instroom die het zware werk kan overnemen. Er is nu onvoldoende geregeld om oudere mensen goed inzetbaar te houden tot aan hun pensioen. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is cruciaal (voor alle leeftijden).
5. *Onvoldoende tijdige actie om de juiste competenties voor de toekomst te ontwikkelen.* Er is momenteel onvoldoende zicht op de competenties die in de toekomst gevraagd zullen worden. En om over 5 tot 10 jaar over de benodigde competenties te kunnen beschikken moet er nu actie worden ondernomen. Hier wordt onvoldoende op ingespeeld. Naast vaktechnische competenties zijn ook competenties nodig om zichzelf te kunnen veranderen, te kunnen blijven ontwikkelen om zich staande te houden in een veranderende sector en/of veranderende bedrijven.
6. *Opleidingsmogelijkheden en carrièreperspectief binnen organisaties.* In het verlengde van punt 5 is er binnen organisaties behoefte aan meer inzicht in hoe de ontwikkeling van werknemers kan worden gefaciliteerd, onder andere via opleidingsmogelijkheden.

Dit is nadelig voor de toekomstige productiviteit van de sector en het beperkt het carrièreperspectief van (potentiële) werknemers.

7. *Imago en instroom.* De aantrekkelijkheid van de sector, met name van belang voor de instroom van jonge medewerkers, is een aandachtspunt. Enerzijds heeft dat te maken met het imago, anderzijds ook met de feitelijke situatie in de sector (bijvoorbeeld beperkt carrièreperspectief). Het is lastig om door te stromen vanaf een lager niveau. Er lijkt sprake van een glazen plafond.
8. *Flexibiliteit.* Doordat er weinig vaste contracten worden aangeboden, wordt de sector ook minder aantrekkelijk voor werknemers. Te veel tijdelijke contracten hebben daarnaast ook gevolgen voor het behoud van de juiste kennis en vaardigheden en het innovatieve karakter van de sector. Flexibiliteit zou niet in onzekere contracten (uitzendkrachten) moeten worden gezocht, maar in brede inzetbaarheid en mobiliteit in de sector (carrièreperspectief).
9. *Op de laatste plaats wordt de vraag gesteld of de krimpende werkgelegenheid daadwerkelijk een probleem is.* Daarover verschillen de meningen. Je kan met minder mensen meer werk verrichten, mede door automatisering, waardoor de arbeidsproductiviteit toeneemt. Anderzijds kan een krimpende sector negatieve invloed hebben op de carrièremogelijkheden en mogelijkheden voor nieuwe instroom. Tevens is de verwachting geuit dat, wanneer bedrijven echt werk maken van innovatie (onder andere automatisering en robotisering), de kans het grootst is dat de volumes zullen toenemen en daarmee ook nieuw werk wordt gecreëerd (betere concurrentiepositie).

#### 4.3.3 Regio Zuid

Als de huidige ontwikkelingen zich zouden voortzetten en het beleid ongewijzigd zou blijven, dan zou Regio Zuid er in 2023 als volgt uitzien (tabellen 4.7 tot en met 4.9).

Tabel 4.7 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen de topsector* in de regio Zuid

Leeftijd	2023			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	1378	11420	902	9%
25-35 jaar	2995	11959	6492	14%
35-45 jaar	0	19413	8125	17%
45-55 jaar	14731	31699	4938	35%
55-65 jaar	19643	13857	2369	25%
<b>Totaal</b>	<b>24%</b>	<b>60%</b>	<b>15%</b>	<b>149421</b>

Tabel 4.8 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen transportberoepen topsector* in de regio Zuid

Leeftijd	2023			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	4118	5028	201	8%
25-35 jaar	1452	6136	1414	5%
35-45 jaar	4389	16321	1048	23%
45-55 jaar	15428	18617	1040	41%
55-65 jaar	13999	6117	575	24%
<b>Totaal</b>	<b>37%</b>	<b>59%</b>	<b>4%</b>	<b>95883</b>

Tabel 4.9 Ontwikkeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en leeftijdsgroep *binnen transportberoepen in overige sectoren* in de regio Zuid

Leeftijd	2023			
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	Totaal
15-25 jaar	1031	12653	2013	13%
25-35 jaar	909	15251	4263	17%
35-45 jaar	9436	14097	3277	23%
45-55 jaar	12393	16004	1729	25%
55-65 jaar	9074	14999	835	21%
<b>Totaal</b>	<b>25%</b>	<b>64%</b>	<b>10%</b>	<b>117961</b>

Vervolgens schetsten de deelnemers een aantal mogelijke knelpunten voor de komende jaren. Die zijn geclusterd op basis van vijf onderwerpen.

1. *Robotisering en automatisering.* Robotisering en automatisering leiden tot andere taken die vragen om andere competenties (meer ICT-vaardigheden, etc.). Hierdoor dreigt een groeiende mismatch tussen vraag en aanbod. Daarnaast vragen robotisering en automatisering om **verandervermogen en innovatievermogen** om optimaal van de technologische mogelijkheden gebruik te kunnen maken. Innovatie vereist ook weer andere kwaliteiten van het personeel en het is van groot belang dat werknemers worden betrokken bij innovatie en organisatieveranderingen. Bedrijven zouden moeten veranderen zodat er een meer bottom-up cultuur ontstaat in plaats van top-down. Tevens wordt geconstateerd dat er te weinig aandacht is voor de langere termijn binnen organisaties en juist op de langere termijn is innovatie belangrijk. In dat kader is het ook van belang om over de flexschil van bedrijven na te denken. Een te grote flexschil kan nadelig zijn voor het innovatievermogen en de lange termijn resultaten van een organisatie (zie punt 5).
2. *Aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt.* De aansluiting van het onderwijs op de vraag vanuit de arbeidsmarkt is, mede door de robotisering en automatisering, een belangrijk onderwerp. Er is onvoldoende strategische samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven in de sector. Daarnaast is de werkgroep van mening dat de **kwaliteit van MBO-opleidingen** in de logistiek ondermaats is. Ook is er een **groeiende vraag naar middelbaar en hoger opgeleiden**. Er wordt een steeds hoger niveau gevraagd (schaap met 5 poten). Tegelijkertijd is er een **tekort aan bepaalde groepen lager opgeleiden**. Goed gekwalificeerde chauffeurs zijn bijvoorbeeld moeilijk te vinden. Nu is dat al lastig en in de toekomst lijkt dat zo te blijven. Bedrijven moeten mensen aannemen zonder rijbewijs en de rijopleiding vervolgens aanbieden. Verder is er **weinig jonge instroom** en lijkt er weinig interesse te zijn van jongeren in de sector. Er speelt een imago probleem.
3. *Werkgeversrol* (organisatie, HR, aansturing). Er is nu te weinig **doorstroom van lager opgeleiden naar middelbaar niveau** binnen organisaties. Er worden te weinig opleidingen gevolgd en er is weinig interne mobiliteit. **Vergrijzing** is daarnaast ook een issue voor werkgevers. Generatieverschillen (normen en waarden van jongeren zijn anders), kennisbehoud en kennisoverdracht van mensen die uitstromen, en duurzame inzetbaarheid van ouderen zijn concrete aandachtspunten. Met name voor ouderen die fysiek werk verrichten is het lastig om ze duurzaam inzetbaar te houden tot aan de (oplopende) pensioenleeftijd. Deze punten zijn overigens niet alleen de verantwoordelijkheid van werkgevers, maar ook werknemers zelf spelen een belangrijke rol. Op de laatste



plaats zou het management **werknemers meer moeten betrekken** bij innovatieprocessen en de bedrijfsvoering.

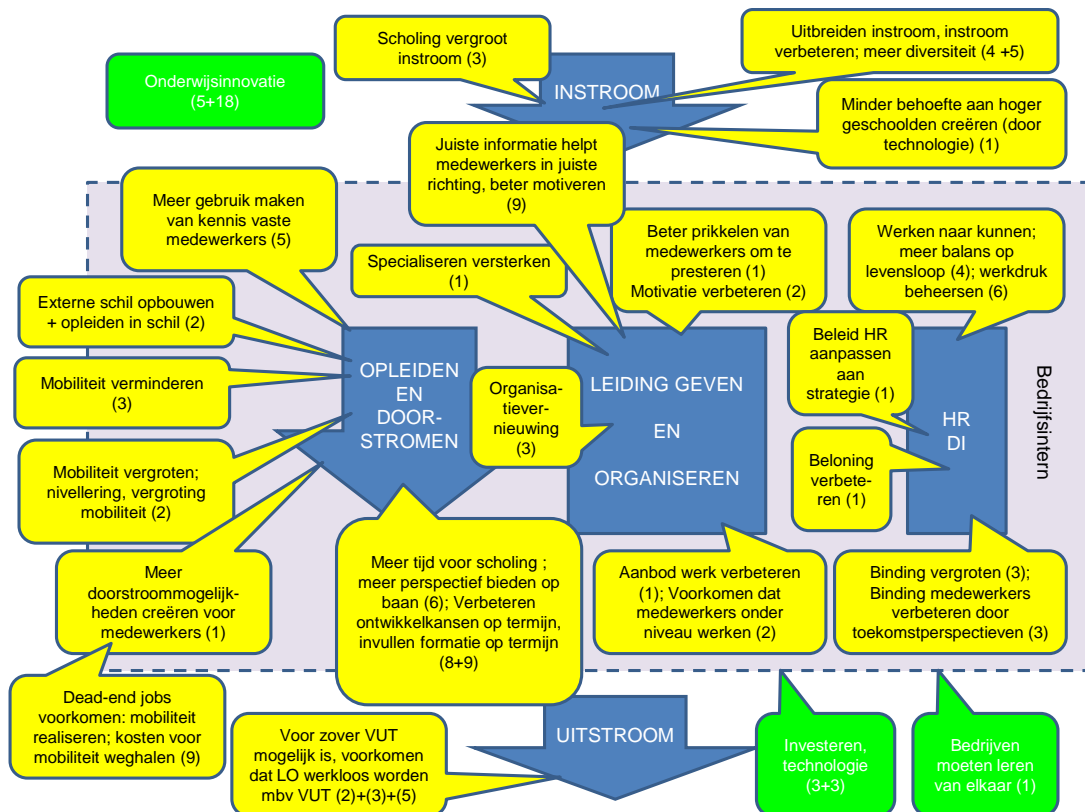
4. *Werknemersrol* (competenties, duurzame inzetbaarheid). Op het gebied van ontwikkeling, leven lang leren en duurzame inzetbaarheid hebben werknemers ook een belangrijke verantwoordelijkheid. Enerzijds moeten zij ook gemotiveerd zijn om intern opleidingen te volgen en/of door te stromen binnen organisaties. Daarnaast is leefstijl van belang voor het gezond blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.
5. *Arbeidsvoorwaarden* (flexibiliteit, beloning, werk-privé balans). Over **flexibiliteit** wordt enerzijds aangegeven dat flexibele contracten onzekerheid creëren voor werknemers en dat het bijvoorbeeld lastig is om een hypotheek te krijgen. Ook kan een te grote flexibele schil nadelig zijn voor de betrokkenheid, het binden van medewerkers en het innovatief vermogen van bedrijven. Anderzijds hebben werkgevers wel behoefte aan flexibele arbeid, aangezien de vraag naar hun diensten en producten van klanten ook varieert en onzeker is. En als tijdelijke contracten minder lang kunnen worden aangeboden (nieuwe flexwet), dan zoekt een werkgever naar alternatieven, zoals uitzendkrachten.

Daarnaast geven de deelnemers aan dat het relatief lastig is om parttime banen te vinden in de sector. Een aangezien de **werk-privé balans** steeds belangrijker wordt voor werknemers, maakt dit de sector minder aantrekkelijk. Ten slotte wordt de beloning van bepaalde groepen in de sector als probleem gezien. Er zijn groepen (bijvoorbeeld in de warehousing) die weinig betaald krijgen en ook geen vast contract hebben.

## 4.4 Maatregelen

### 4.4.1 Regio Noord

Uit de geïnventariseerde maatregelen in de verschillende focusgroepen is vervolgens een selectie gemaakt van belangrijkste maatregelen voor regio Noord. Alle maatregelen die in de focusgroepen zijn benoemd worden samengevat in figuur 4.1. De cijfers achter de maatregel staan voor het aantal specifieke maatregelen binnen het cluster. De groene maatregelen vallen buiten de scope van sociale innovatie.



Figuur 4.1 Overzicht van verbetermaatregelen gekoppeld aan functioneren van organisaties

Op basis van de discussies tijdens de werkgroep hebben de deelnemers de volgende prioriteiten benoemd.

1. *Investeren in ontwikkeling.* Bied medewerkers op alle opleidingsniveaus, maar met name lager en middelbaar opgeleiden, de kans om zich te kunnen doorontwikkelen. Dat zorgt niet alleen dat medewerkers kunnen meebewegen met de veranderende takenpakketten (onder andere door automatisering), maar het versterkt ook het imago van de sector en hierdoor kan talent worden behouden voor de sector. In aanvulling daarop moeten bedrijven en studenten vroeg met elkaar in contact worden gebracht. Met name hoger opgeleiden moeten worden verleid om in de sector te komen werken. Dat kan bijvoorbeeld via stages. Bij dit onderwerp moet bijzondere aandacht worden gegeven aan:
  - a. leren en werken trajecten;
  - b. interne doorgroeimogelijkheden (horizontaal en verticaal);
  - c. balans werk en privé.
2. *Investeren in de inzetbaarheid oudere werknemers.* Dit kan bijvoorbeeld door jobrotatie en combinatie- of triobanen. Het is belangrijk dat dit niet alleen op oudere medewerkers wordt toegepast, maar dat daar al eerder in de loopbaan mee wordt begonnen. Daarnaast is kennisdeling en -overdracht van belang.
3. *Plattere organisaties creëren.* Door minder hiërarchische organisaties te creëren ontstaat meer betrokkenheid bij medewerkers. Zowel bevoegdheden als verantwoordelijkheden moeten worden gedelegeerd, zodat meer uitdagende banen ontstaan en medewerkers in staat zijn om mee te denken met het grotere geheel.
4. *Investeren in sociale innovatie en verandervermogen in organisaties en opleidingen.* Sociale innovatie en verandervermogen moeten vanzelfsprekend worden in organisaties en opleidingen. Jezelf kunnen veranderen, jezelf kunnen aanpassen aan veranderende taken, is cruciaal voor iedere loopbaan. Verandering moet gemobiliseerd worden.

Als er in opleidingen al aandacht wordt gegeven aan het belang van continu investeren in inzetbaarheid, kan de basis voor leven lang leren worden gelegd.

5. *Verandering inbedden in organisaties.* Hoe zorgen we dat organisaties structureel aandacht geven aan verandering? Dit is namelijk een basisvoorwaarde voor andere maatregelen. Persoonlijke ontwikkeling speelt daarbij een centrale rol. Als organisatie moet je medewerkers de ruimte bieden om zichzelf te kunnen ontwikkelen, los van het bedrijfsbelang. Voorkomen van bedrijfsblindheid, namelijk dat medewerkers alleen maar 1 bedrijfsomgeving kennen.
6. *Samenwerking en coördinatie tussen organisaties.* Een concrete maatregel is verladers bewust maken dat er een 24-uurs economie bestaat. Als verladers ook 24 uur open zijn, kunnen transportbedrijven meer gezonde roosters ontwikkelen.
7. *Gezonde balans flexibel en vast personeel.* Waar die balans exact ligt is nog onderwerp van discussie.

#### 4.4.2 Regio Oost

Uit de geïnventariseerde maatregelen in de verschillende focusgroepen is vervolgens een selectie gemaakt van belangrijkste maatregelen voor regio Oost. Alle maatregelen die in de drie focusgroepen zijn benoemd zijn samengevat in figuur 4.2. De cijfers achter de maatregel staan voor het aantal specifieke maatregelen binnen het cluster. De groene maatregelen vallen buiten de scope van sociale innovatie.



Figuur 4.2 Maatregelen focusgroep samengevat

Op basis van de discussies tijdens de werkgroep hebben de deelnemers de volgende prioriteiten benoemd. De prioriteiten, in afnemend belang, zijn de volgende.

1. *Bewustwording creëren rondom leven lang leren bij werknemers.* Duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling zijn voor een belangrijk deel de eigen verantwoordelijkheid van de

werknemers. De werknemers moeten bewust worden gemaakt van het belang van continue ontwikkeling. Daarbij wordt opgemerkt dat mensen die geen carrièreperspectief hebben (en baan zekerheid), moeilijk te motiveren zijn voor een vakgerichte opleiding als die niet bijdraagt aan de eigen kansen op de arbeidsmarkt.

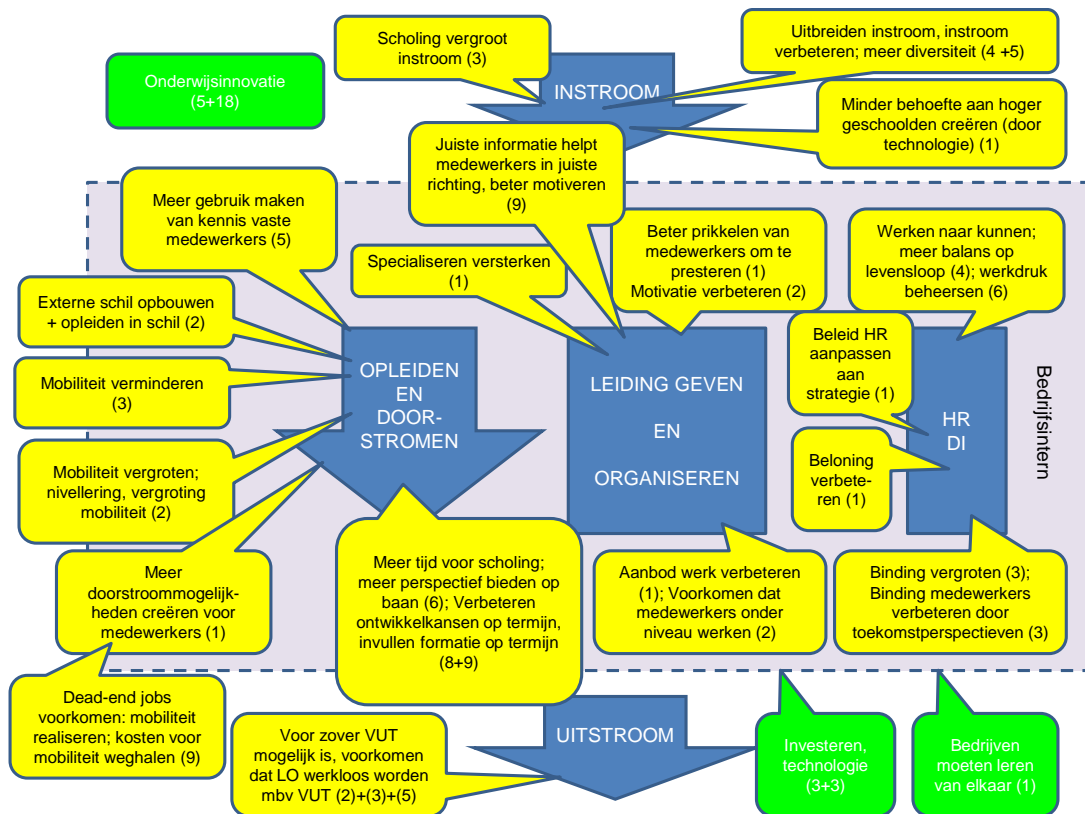
2. *Leven lang leren faciliteren.* In aanvulling op de eigen verantwoordelijkheid van werknemers moeten ook de werkgevers hun verantwoordelijkheid nemen. Verder moet leven lang leren voor iedereen mogelijk zijn, dus ook voor flexibele medewerkers. Daarom zou een persoonsgebonden opleidingsbudget of persoonsgebonden voucher beter zijn dan opleidingsbudgetten die aan organisaties zijn verbonden (en waar flexibele medewerkers nu vaak geen aanspraak op kunnen maken).
3. *Cultuurverandering op het gebied van veranderen en innoveren.* Veranderen en innoveren moeten vanzelfsprekend zijn. Een specifieke doelgroep is het middenkader (met name vanwege de aansturing van de mensen op de werkvloer), maar de hele organisatie en de hele keten moeten anders gaan denken. Het middenkader moet ook een (psychologisch) veilige omgeving bieden aan werknemers om bijvoorbeeld met verbetervoorstellen te komen. Medewerkers moeten niet bang zijn om fouten te melden of bang zijn dat door hun verbetervoorstellen functies verloren gaan. Een vaste aanstelling zou deze angst kunnen beperken. Ook moet het middenkader medewerkers meer betrekken bij het grotere geheel, zodat medewerkers beter in staat zijn om na te denken hoe werkprocessen beter georganiseerd kunnen worden. In het verlengde daarvan moet het middenkader de bevoegdheid en verantwoordelijkheid krijgen van het management om verbetervoorstellen door te voeren. Een ander aspect van de cultuurverandering is dat men meer op lange termijn moet gaan denken. Niet alleen maar focussen op de dagelijkse bezigheden, maar ook enkele jaren vooruit kijken. Innovaties renderen immers op langere termijn en ook investeringen in de duurzame inzetbaarheid renderen op langere termijn. Te veel focus op korte termijn KPI's kunnen vernieuwing in de weg staan, want vernieuwing kost geld en tijd op de korte termijn. Duurzame inzetbaarheid en continue ontwikkeling moeten een centraler aspect worden van de organisatiecultuur (zie ook punt 1 en 2). Een maatregel om cultuurverandering te bewerkstelligen is om mensen van buiten aan te trekken. Mensen met andere perspectieven, met andere achtergronden en vanuit andere branches.
4. *Durven experimenteren en veranderen.* Om te kunnen innoveren en leren moet men experimenteren. Daar is lef voor nodig van organisaties, want experimenten lopen het risico te mislukken. Ook voor verandering is lef nodig, maar de noodzaak wordt steeds groter gezien de dynamiek in de externe omgeving (technologische innovaties). Ook voor werknemers geldt dat ze moeten durven veranderen, want ook bij werknemers is er angst voor verandering, maar ook voor hen is verandering onvermijdelijk.
5. *Waarde toevoegen, door meer service aan te bieden.* De sector moet op zoek naar nieuwe manieren om waarde toe te voegen. Op veel oude diensten (zoals het transport zelf) zit weinig marge en de werkgelegenheid zal naar verwachting afnemen. Door meer service te bieden (Value added logistics [VAL], Value added services [VAS] en ketenregie) aan klanten kan er bijvoorbeeld meer waarde toegevoegd worden en kunnen er nieuwe taken ontstaan voor medewerkers van wie de oude taken worden geautomatiseerd. Welke nieuwe diensten moeten worden ontwikkeld, verschilt per organisatie, maar meer aandacht voor innovatie op dit gebied is noodzakelijk.
6. *Imago van de sector en van de opleidingen.* Het imago is van groot belang voor de aantrekkelijkheid van de sector. Zowel de opleidingen moeten aantrekkelijk zijn als het werken in de sector zelf. Dat begint bij goede voorlichting op basisscholen. Het is wel van belang dat het imago aansluit bij de werkelijke situatie. Tevens kunnen enkele slechte voorbeelden het imago van de hele sector beschadigen. Een onderdeel van de aantrekkelijkheid van de sector zou een goed carrièreperspectief moeten zijn. Ondanks

de verwachting dat de werkgelegenheid in de sector zal afnemen, zijn er mogelijkheden voor horizontale en verticale doorstroom en via samenwerking met andere sectoren zou het carrièreperspectief verder verbeterd kunnen worden.

7. *Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.* Gezien de verwachte toename van de vergrijzing (in combinatie met ontgroening) is ook de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers van belang. Hoewel er in de inzetbaarheid van alle medewerkers moet worden geïnvesteerd, zijn de ouderen een belangrijke doelgroep (ook in het kader van fysieke belasting). Mentorschap wordt als een bruikbaar instrument gezien voor ouderen en jongeren, zodat beide groepen van elkaar kunnen leren en zodat de kennis en ervaring van de uitstromende generatie worden geborgd.
8. *Betrokkenheid van medewerkers stimuleren.* Dit wordt met name gestimuleerd door medewerkers (stapsgewijs) meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden te geven. Zo worden zij in staat gesteld mee te denken met het grotere geheel en worden ze innovatiever. Dit geldt niet voor ieder individu in dezelfde mate, maar de meerderheid van de werkgroep is ervan overtuigd dat dit voor alle opleidingsniveaus een belangrijke maatregel is. Goede communicatie tussen de medewerkers en het middenkader en medewerkers onderling is daarbij van groot belang.
9. *Samenwerking onderwijs en praktijk.* Voor een goede aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt is meer samenwerking van belang. Dit onderwerp is echter in een andere werkgroep belegd.
10. *Brede focus onderwijs.* Ook zou het onderwijs meer op algemene competenties en algemene ontwikkeling gericht moeten worden, zodat studenten niet op jonge leeftijd hoeven te kiezen voor een vak en zodat studenten geen vaktechnische competenties aanleren die bij afstuderen mogelijk al achterhaald zijn (gezien de dynamiek in de sector). Met name de vaardigheid moet worden aangeleerd om zichzelf te kunnen veranderen en ontwikkelen, zodat mensen zich staande kunnen houden in een veranderende omgeving (bedrijf/sector). Ook deze maatregel is van de belang voor de andere werkgroep die zich op onderwijs richt.
11. *Basisinkomen.* De krimpende werkgelegenheid wordt door een deel van de werkgroep niet alleen als gevaar beschouwd voor de logistieke sector, maar ook voor Nederland in bredere zin. Daarom hoopt de werkgroep dat het onderwerp van het gevaar van een krimpende werkgelegenheid ook landelijk voldoende aandacht krijgt. Onderwerpen als een basisinkomen zouden in dat kader overwogen moeten worden.

#### 4.4.3 Regio Zuid

Uit de geïnventariseerde maatregelen in de verschillende focusgroepen is vervolgens een selectie gemaakt van belangrijkste maatregelen voor regio Zuid. Alle maatregelen die in de focusgroepen zijn benoemd worden (ter illustratie) samengevat in figuur 4.3. De cijfers achter de maatregel staan voor het aantal specifieke maatregelen binnen het cluster. De groene maatregelen vallen buiten de scope van sociale innovatie.



Figuur 4.3 Maatregelen focusgroepen samengevat

Op basis van de discussies tijdens de werkgroep hebben de deelnemers de volgende prioriteiten benoemd.

### 1. Rol van de werkgever

- › Werkgevers moeten verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie beleggen en zo medewerkers meer betrekken bij het organisatiebeleid en innovatietrajecten. Hierdoor zijn werknemers gemotiveerder om mee te denken met het grotere geheel en meer betrokken bij de organisatie. In dat kader is het van belang dat een medewerker zich veilig voelt (zekerheid heeft), zodat hij of zij risico durft te nemen.
- › Daarnaast moeten werkgevers volgens de werkgroep duurzame inzetbaarheid faciliteren. Dat gebeurt enerzijds door werknemers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven en zo uitdagende functies te creëren, maar er zijn aanvullende maatregelen nodig, zoals het aanbieden van opleidingen.
- › Op de laatste plaats is de leiderschapsstijl van groot belang. Eerder is al het belang van het betrekken van medewerkers bij het organisatiebeleid en bij innovatie benoemd. Hoe en in welke mate dat gedaan moet worden verschilt per situatie. Het management moet daarbij ook openstaan voor de verschillende levensfasen en moet anders omgaan met jongeren dan met ouderen.

### 2. Onderwijs en aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt

- › Allereerst moet aan het imago van de sector maar ook de logistieke opleidingen worden gewerkt. Imago initiatieven vinden wel plaats, maar vaak regionaal. Er moeten ook landelijke initiatieven worden opgezet, want dat gebeurt nu nog niet voldoende. Op de lagere school zou de interesse van leerlingen al moeten worden aangewakkerd.

- › Daarnaast moeten bedrijven en onderwijs dicht bij elkaar gebracht worden door middel van gastcolleges, cases van bedrijven inbrengen in de lessen, bedrijfsbezoeken, etc. Er moet meer noodzaak bij bedrijven komen om zich te bemoeien met het onderwijs. Nu is de samenwerking incidenteel en het moet structureel worden. Ook zouden docenten meer in contact moeten komen met bedrijven. Daar moeten docenten ook meer tijd voor krijgen. Het contact met het werkveld is voor docenten ook voor hun eigen kennis en ontwikkeling van belang.
  - › Centra voor vakmanschap zijn initiatieven om bedrijfsleven en onderwijs dicht bij elkaar te brengen, maar die zijn te veel vanuit onderwijs geïnitieerd. Daar wordt te veel vanuit onderwijs gedacht en te weinig vanuit bedrijven. Vrienden van de techniek kan als voorbeeld dienen voor de logistiek.
- 3. Technologie en robotisering**
- › Allereerst is het van belang om een (sociaal) veilige omgeving te creëren voor werknemers om mee te denken met innovaties.
  - › Daarnaast zijn er twee vormen van innovaties: productiemiddelen (technisch) en procesverbeteringen (organisatorisch). Met name bij procesinnovaties is het van groot belang werknemers te betrekken.  
“Luister naar de stem van de medewerker en haal het innovatieve uit de koppen van de mensen”. Logistiek liep op het gebied van het betrekken van werknemers achter, maar maakt nu inhaalslag.
- 4. Rol van de medewerker**
- › Met name lager opgeleiden zouden meer wendbaar moeten worden en blijven. Een “leren te leren” mentaliteit. Dat kan gestimuleerd worden door laagdrempelig mensen tot een lerende houding te verleiden. Via jobroulatie kunnen mensen met ander werk in aanraking komen. Dan hebben ze niet door dat ze aan het leren zijn, want leren vinden sommige lager opgeleiden soms eng (hebben soms slechte ervaringen met leren). Jobroulatie kan binnen de organisatie, maar ook er buiten.
  - › Concrete initiatieven zijn bijvoorbeeld meelopen met een collega (meeloopstages), projectmatig werken en werknemers mee laten denken met innovatie en verbeteringen. Dit zorgt ook voor grotere binding met de organisatie. Deze oplossingen zijn geschikt voor alle opleidingsniveaus.
- 5. Arbeidsvoorwaarden**
- › Voor het opvangen van pieken en dalen zouden vaste medewerkers meer flexibele uren kunnen werken. Dan kunnen ze in drukke periode meer werken en in rustige perioden minder werken, terwijl ze op jaarbasis een vast aantal uren en dus een vast inkomen hebben. Via een urenbank kan dit bijvoorbeeld bijgehouden worden.
  - › Ook hebben bepaalde deelnemers behoefte aan langlopende tijdelijke contracten, bijvoorbeeld van 10 jaar. Als een organisatie dan een lang contract afsluit met een klant, kan je daar de contracten met werknemers op afstemmen (werknemers worden dan ontslagen als het klantcontract afloopt). Werkgevers willen meer mogelijkheden voor flexibele arbeid, zodat ze bijvoorbeeld geen uitzendkrachten hoeven in te zetten. Andere deelnemers wijzen op de nadelen die dat heeft voor werknemers (bijvoorbeeld inkomensonzekerheid en moeilijkheden in het kader van het aanvragen van een hypotheek).
  - › Op de laatste plaats is er behoefte aan één cao voor de gehele sector, om concurrentie op arbeidsvoorwaarden te voorkomen.



## 4.5 Uitkomst

De regiobijeenkomsten hebben geleid tot het overzicht van de kern-issues met de ontwikkeling in het huidige beleid van omgang met Human Capital in de logistiek. In 2023 ontstaat een bezettingssituatie die voor veel bedrijven tot een moeilijk werkbaar situatie leidt. In de drie onderscheiden regio's zijn de accenten verschillend. De regio Zuid voorziet nog een groei-scenario. De regio's Noord en Oost hebben te maken met grote krimp in de bezetting en met een sterkere vergrijzing. Om met die situaties om te gaan is een helder beeld van de gewenste toekomst nodig. Dat beeld is gegenereerd in de bijeenkomsten. Om die toekomst dichterbij te brengen moet nu geïnvesteerd worden in vernieuwingsmaatregelen en sociale innovatie. In de drie regio's zijn telkens tien maatregelen geselecteerd. Bij elkaar genomen gaat het om 25 maatregelen die voorgelegd worden in de slotbijeenkomst met alle sociale partners in het project. In tabel 4.10 is voor elk van de kernknelpunten in de drie regio's aangegeven in welke richting de sociale innovatie moet worden gezocht.



Tabel 4.10 Overzicht van gesignaleerde knelpunten met de geprognosticeerde toekomst en voorstellen regio's om die knelpunten op te lossen

Knelpunten	Noord	Oost	Zuid
Onvoldoende duurzame inzetbaarheid	<p><i>Noord 6 - Vergrijzing en ontgroening.</i> Hier hangen de volgende vraagstukken mee samen: inzetbaarheid, fysieke belasting, verlies van kennis bij uitstroom, wellicht groter verzuim en wellicht toenemende opleidingskosten. Vergrijzing vraagt om aanpassingen van het (HR) beleid.</p> <p><i>Noord 6 - De combinatie vergrijzing/ontgroening</i> zorgt met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en kennisoverdracht voor een uitdaging.</p>	<p><i>Oost 4 - Vergrijzing en fysiek werk.</i> Deelnemers verwachten dat de toename van het aantal oudere werknemers (meer) problemen gaat opleveren in het kader van de fysieke werkzaamheden in de sector. Er is nu onvoldoende geregeld om deze mensen goed inzetbaar te houden tot aan hun pensioen.</p>	<p><i>Zuid 3 - Werkgeversrol</i> (organisatie, HR, aansturing). <b>Vergrijzing</b> is daarnaast ook een issue voor werkgevers. Generatieverschillen (normen en waarden van jongeren zijn anders), kennisbehoud en kennisoverdracht van mensen die uitstromen, en duurzame inzetbaarheid van ouderen zijn concrete aandachtspunten. Met name voor ouderen die fysiek werk verrichten is het lastig om ze duurzaam inzetbaar te houden tot aan de (oplopende) pensioenleeftijd. Deze punten zijn overigens niet alleen de verantwoordelijkheid van werkgevers, maar ook werknemers zelf spelen een belangrijke rol.</p> <p><i>Zuid 4 - Werknemersrol</i> (competenties, duurzame inzetbaarheid). Op het gebied van ontwikkeling, leven lang leren en duurzame inzetbaarheid hebben werknemers ook een belangrijke verantwoordelijkheid. Enerzijds moeten zij ook gemotiveerd zijn om intern opleidingen te volgen en/of door te stromen binnen organisaties. Daarnaast is leefstijl van belang voor het gezond blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.</p>
Te beperkte instroom en slecht imago	<p><i>Noord 3 - Onvoldoende instroom,</i> zowel van lager als hoger opgeleiden.</p>	<p><i>Oost 7 - Imago en instroom.</i> De aantrekkelijkheid van de sector, met name van belang voor de instroom van jonge medewerkers, is een aandachtspunt. Enerzijds heeft dat te maken met het imago, anderzijds ook met de feitelijke situatie in de sector (bijvoorbeeld beperkt carrièreperspectief).</p>	<p><i>Zuid 2 - Aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt.</i> De aansluiting van het onderwijs op de vraag vanuit de arbeidsmarkt is, mede door de robotisering en automatisering, een belangrijk onderwerp. Ook is er een <b>groeivende vraag naar middelbaar en hoger opgeleiden</b>. Er wordt een steeds hoger niveau gevraagd (schaap met 5 poten). Tegelijkertijd is er een <b>tekort aan bepaalde groepen lager opgeleiden</b>. Goed gekwalificeerde chauffeurs zijn bijvoorbeeld moeilijk te vinden. Nu is dat al lastig en in de toekomst lijkt dat zo te blijven. Bedrijven moeten mensen aannemen zonder rijbewijs en de rijopleiding vervolgens aanbieden. Verder is er <b>weinig jonge instroom</b> en lijkt er weinig interesse te zijn van jongeren in de sector. Er speelt een imagoprobleem.</p>

Knelpunten	Noord	Oost	Zuid
Onvoldoende kennis om technologie te volgen	<i>Noord 2 - Automatisering leidt tot andere taken voor werknemers en mogelijk andere arbeidsorganisaties.</i>	<i>Oost 5 - Onvoldoende actie om de juiste competenties voor de toekomst te ontwikkelen. Er is momenteel onvoldoende zicht op de competenties die in de toekomst gevraagd zullen worden. En om over 5 tot 10 jaar over de benodigde competenties te kunnen beschikken, moet er nu actie worden ondernomen. Hier wordt onvoldoende op ingespeeld.</i>	<i>Zuid 1 - Robotisering en automatisering. Robotisering en automatisering leiden tot andere taken en die vragen om andere competenties (meer ICT-vaardigheden, etc.). Hierdoor dreigt een groeiende mismatch tussen vraag en aanbod. Daarnaast vragen robotisering en automatisering om <b>verandervermogen en innovatievermogen</b> om optimaal van de technologische mogelijkheden gebruik te kunnen maken. Innovatie vereist ook weer andere kwaliteiten van het personeel en het is van groot belang dat werknemers worden betrokken bij innovatie en organisatieveranderingen. Tevens wordt geconstateerd dat er te weinig aandacht is voor de langere termijn binnen organisaties en juist op de langere termijn is innovatie belangrijk.</i>
Onvoldoende doorstroom	<i>Noord 4 - Onvoldoende doorstroom, met name van lager en middelbaar opgeleiden.</i>	<p><i>Oost 2 - Onevenwichtige verdeling over de leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus. De verwachting van de deelnemers is dat deze niet aansluit bij de toekomstige behoefte van de sector. Onder andere doorstroom van lager opgeleide mensen naar functies voor middelbaar opgeleiden en de instroom van nieuwe kennis (via schoolverlaters) zijn issues.</i></p> <p><i>Oost 6 - Opleidingsmogelijkheden en carrièreperspectief binnen organisaties. In het verlengde van punt Oost 5 is er binnen organisaties onvoldoende aandacht voor het faciliteren van de ontwikkeling van werknemers, onder andere via opleidingsmogelijkheden. Dit is nadelig voor de toekomstige productiviteit van de sector en het beperkt het carrièreperspectief van (potentiële) werknemers.</i></p>	<i>Zuid 3 - Werkgeversrol (organisatie, HR, aansturing). Er is nu te weinig <b>doorstroom van lager opgeleiden naar middelbaar niveau</b> binnen organisaties. Er worden te weinig opleidingen gevolgd en er is weinig interne mobiliteit.</i>

Knelpunten	Noord	Oost	Zuid
Bedreigende flexibilisering	<i>Noord 8 - Toenemende flexibilisering</i> is een gevaar voor het behoud van kennis en de kwaliteit van de arbeid.	<i>Oost 8 - Flexibiliteit.</i> Doordat er weinig vaste contracten worden aangeboden, wordt de sector ook minder aantrekkelijk voor werknemers. Te veel tijdelijke contracten hebben daarnaast ook gevolgen voor het behoud van de juiste kennis en vaardigheden en het innovatieve karakter van de sector.	<i>Zuid 5 - Arbeidsvoorwaarden</i> (flexibiliteit, beloning, werk-privé balans). <b>Zuid 5a</b> Over <b>flexibiliteit</b> wordt enerzijds aangegeven dat flexibele contracten onzekerheid creëren voor werknemers en dat het bijvoorbeeld lastig is om een hypotheek te krijgen. Ook kan een te grote flexibele schil nadelig zijn voor de betrokkenheid, het binden van medewerkers en het innovatief vermogen van bedrijven. Anderzijds hebben werkgevers wel behoefte aan flexibele arbeid, aangezien de vraag naar hun diensten en producten van klanten ook varieert en onzeker is. En als tijdelijke contracten minder lang kunnen worden aangeboden (nieuwe flexwet), dan zoekt een werkgever naar alternatieven, zoals uitzendkrachten. Ten slotte wordt de <b>beloning</b> van bepaalde groepen in de sector als probleem gezien. Er zijn groepen (bijvoorbeeld in de warehousing) die weinig betaald krijgen en ook geen vast contract hebben.
Regionale disbalans; inter-sectoriële disbalansen	<i>Noord 1 - Verschuiving van activiteiten</i> naar hotspots in het zuiden van Nederland. Daardoor minder werkgelegenheid in het Noorden.	<i>Oost 3 - Concurrentiepositie van regio.</i> Enerzijds wordt gevreesd voor de (economische) concurrentiepositie van "Nederland als innovatief exportland". Anderzijds wordt gevreesd voor de concurrentiepositie van de sector op de arbeidsmarkt: het aantrekken en behouden van (onder andere) jong hoger opgeleid talent. En beide aspecten zijn natuurlijk aan elkaar gerelateerd, want zonder goed personeel komt de economische positie verder onder druk te staan.	
Kennisoverdracht bedreigd	<i>Noord 5 - Kennisdrain,</i> behoud van kennis en doorontwikkelen competenties (om de veranderende taken te kunnen blijven uitvoeren). Onder andere door korte contracten en uitstroom door vergrijzing.	<i>Oost 1 - Kennisoverdracht.</i> Door de vergrijzing en de uitstroom van oudere werknemers naar pensioen, kan veel kennis verloren gaan. Volgens de deelnemers is de overdracht van kennis van werknemers die uitstromen nog onvoldoende georganiseerd.	

Knelpunten	Noord	Oost	Zuid
Onvoldoende innovatiekracht	<i>Noord 6 - Ontgroening</i> vertraagt ook de innovatiekracht. Algemeen wordt aangenomen dat vernieuwingen door jongeren makkelijker worden opgepakt dan door ouderen en dat nieuwe jonge instroom (met name hoger opgeleiden), de innovatie vanuit de opleidingen en stages met zich mee nemen.		<i>Zuid 3 - Werkgeversrol</i> (organisatie, HR, aansturing). Op de laatste plaats zou het management <b>werknemers meer moeten betrekken</b> bij innovatieprocessen en de bedrijfsvoering.
Onvoldoende draagvlak pensioen	<i>Noord 6 - De combinatie</i> vergrijzing/ontgroening zorgt met pensioenpremies (vooral bij verzekerde regelingen) voor een probleem. Hoe ouder de arbeidspopulatie hoe hoger de premie.	<i>Oost 2 - Onevenwichtige verdeling</i> over de leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus. Ook de kosten voor pensioenvoorzieningen kunnen een probleem worden. Kennisoverdracht is hier ook aan gerelateerd, maar dat wordt zo belangrijk gevonden, dat het apart is benoemd (zie punt 1).	
Werk-privé disbalans			<i>Zuid 5b Werk-privé disbalans</i> . Daarnaast geven de deelnemers aan dat het relatief lastig is om parttime banen te vinden in de sector. Aangezien de <b>werk-privé balans</b> steeds belangrijker wordt voor werknemers, maakt dit de sector minder aantrekkelijk.
Onvoldoende binding high-potentials	<i>Noord 7 - Groter aandeel <b>middelbaar en hoger opgeleiden</b></i> vraagt ook ander (HR-)beleid en uitdagende takenpakketten. Het is moeilijk om high potentials te binden aan de sector.		

Knelpunten	Noord	Oost	Zuid
Geen problemen		<p><i>Oost 9 - Op de laatste plaats wordt de vraag gesteld of de krimpende werkgelegenheid daadwerkelijk een probleem is. Daarover verschillen de meningen. Je kan met minder mensen meer werk verrichten, mede door automatisering, waardoor de arbeidsproductiviteit toeneemt. Anderzijds kan een krimpende sector negatieve invloed hebben op de carrièremogelijkheden en mogelijkheden voor nieuwe instroom.</i></p>	

Enkele maatregelen zijn niet te plaatsen en hebben niet echt te maken met het bedrijfsinterne beleid. Ze kunnen worden meegenomen in de projectgroepen van de HCTL onder de noemer van onderwijsinnovatie:

- › de mening van de werkgroep is dat de **kwaliteit van MBO-opleidingen** in de logistiek ondermaats is;
- › er is onvoldoende strategische samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven in de sector.

#### Niet gebruikte maatregelen

- › *Oost 11 - Basisinkomen.* De krimpende werkgelegenheid wordt door een deel van de werkgroep niet alleen als gevaar beschouwd voor de logistieke sector, maar ook voor Nederland in bredere zin. Daarom hoopt de werkgroep dat het onderwerp van het gevaar van een krimpende werkgelegenheid ook landelijk voldoende aandacht krijgt. Onderwerpen als een basisinkomen zouden in dat kader overwogen moeten worden.
- › *Oost 9 - Samenwerking onderwijs en praktijk.* Voor een goede aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt is meer samenwerking van belang. Dit onderwerp is echter in een andere werkgroep belegd.
- › *Oost 10 - Brede focus onderwijs.* Ook zou het onderwijs meer op algemene competenties en algemene ontwikkeling gericht moeten worden, zodat studenten niet op jonge leeftijd hoeven te kiezen voor een vak en zodat studenten geen vaktechnische competenties aanleren die bij afstuderen mogelijk al achterhaald zijn (gezien de dynamiek in de sector). Ook deze maatregel is van belang voor de andere werkgroep die zich op onderwijs richt.
- › *Zuid 2b* - Daarnaast moeten bedrijven en onderwijs dichterbij elkaar gebracht worden door middel van gastcolleges, cases van bedrijven inbrengen in de lessen, bedrijfsbezoeken, etc. Er moet meer noodzaak bij bedrijven komen om zich te bemoeien met het onderwijs. Nu is de samenwerking incidenteel en het moet structureel worden. Ook zouden docenten meer in contact moeten komen met bedrijven. Daar moeten docenten ook meer tijd voor krijgen. Het contact met het werkveld is voor docenten ook voor hun eigen kennis en ontwikkeling van belang.

## 5 Conclusies uit slotbijeenkomst

### 5.1 Doel en opzet van de slotbijeenkomst

Het uiteindelijke resultaat van de slotbijeenkomst is een lijst met tien maatregelen te genereren die kan dienen als agenda voor sociale innovatie voor de Werkgroep Sociale Innovatie van de HCTL. De input voor de discussie is de lijst met 11 knelpuntgebieden en 25 maatregelen. De deelnemers hebben in een stemprocedure de maatregelen in orde van belangrijkheid gesorteerd. TNO heeft deze rangschikkingen gecombineerd en een finale rangschikking voorgesteld. Elk van de top-tien maatregelen is vervolgens in groepjes besproken, zodat elk van de maatregelen een betere invulling heeft gekregen. Er is de volgende informatie toegevoegd: inhoud van de maatregel, vereiste stakeholders, eventuele koppeling aan lopende maatregelen. Deze agenda wordt voorgelegd aan de Werkgroep Sociale Innovatie voor definitieve besluitvorming.

De slotbijeenkomst is volgens planning doorgegaan op 9 juni. 24 deelnemers hebben meegewerkt aan de eindbesluitvorming.

### 5.2 Overzicht van top-tien maatregelen

In tabel 5.1 is het overzicht van sociale innovatiemaatregelen opgenomen.

Tabel 5.1 Overzicht van centrale knelpunten met geprognosticeerde toekomst en centrale maatregel om daar mee om te gaan

Knelpunten	Maatregelen	Omschrijving
Onvoldoende kennis om technologie te volgen	1. Betrokkenheid medewerkers mogelijk maken en vergroten	Er zijn twee vormen van innovaties: productiemiddelen (technisch) en procesverbeteringen (organisatorisch). Met name bij procesinnovaties is van groot belang om werknemers te betrekken. "Luister naar de stem van de medewerker en haal het innovatieve uit de koppen van de mensen". Logistiek liep op het gebied van het betrekken van werknemers achter, maar maakt nu inhaalslag. (Zuid 3)
Onvoldoende doorstroom	2. Kansen vergroten op doorontwikkeling	Bied medewerkers op alle opleidingsniveaus, maar met name lager en middelbaar opgeleiden, de kans om zich te kunnen doorontwikkelen. Dat zorgt niet alleen dat medewerkers kunnen meebewegen met de veranderende takenpakketten (onder andere door automatisering), maar het versterkt ook het imago van de sector en hierdoor kan talent worden behouden voor de sector. (Noord 1)
Kennisoverdracht bedreigd	3. Organisaties leren nadenken over verandering; Meer ruimte bieden aan persoonlijke ontwikkeling	Hoe zorgen we dat organisaties structureel aandacht geven aan verandering? Dit is namelijk een basisvoorwaarde voor andere maatregelen. Persoonlijke ontwikkeling speelt daarbij een centrale rol. Als organisatie moet je medewerkers de ruimte bieden om zichzelf te kunnen ontwikkelen, los van het bedrijfsbelang. Voorkomen van bedrijfsblindheid, namelijk dat medewerkers alleen maar 1 bedrijfsomgeving kennen. (Noord 5)
Te beperkte instroom en slecht imago	4. Goede carrièreperspectieven laten zien	Een onderdeel van de aantrekkelijkheid van de sector zou een goed carrièreperspectief moeten zijn. (Oost 6)
Onvoldoende innovatiekracht	5. Cultuur: lange termijn perspectief ontwikkelen	Een ander aspect van de cultuurverandering is dat men meer op lange termijn moet gaan denken. Niet alleen maar focussen op de dagelijkse bezigheden, maar ook enkele jaren vooruit kijken. Innovaties renderen immers op langere termijn en ook investeringen in de duurzame inzetbaarheid renderen op langere termijn. Duurzame inzetbaarheid, en continue ontwikkeling moeten een centraal aspect worden van de organisatiecultuur. (Oost 3)
Kennisoverdracht bedreigd	6. Continu investeren in inzetbaarheid	<i>Investeren in sociale innovatie en verandervermogen in organisaties en opleidingen.</i> Sociale innovatie en verandervermogen moeten vanzelfsprekend worden in organisaties en opleidingen. Jezelf kunnen veranderen, jezelf kunnen aanpassen aan veranderende taken, is cruciaal voor iedere loopbaan. Verandering moet gemobiliseerd worden. Als er in opleidingen al aandacht wordt gegeven aan het belang van continue investeren in inzetbaarheid, kan de basis voor leven lang leren worden gelegd. (Noord 4)



Knelpunten	Maatregelen	Omschrijving
Onvoldoende innovatiekracht	7. Cultuurverandering: niet bang zijn fouten te maken; bevoegdheden middenkader uitbreiden	<i>Cultuurverandering op het gebied van veranderen en innoveren.</i> Veranderen en innoveren moeten vanzelfsprekend zijn. Een specifieke doelgroep is het middenkader (met name vanwege de aansturing van de mensen op de werkvloer), maar de hele organisatie en de hele keten moeten anders gaan denken. Het middenkader moet ook een (psychologisch) veilige omgeving bieden aan werknemers om bijvoorbeeld met verbetervoorstellen te komen. Medewerkers moeten niet bang zijn om fouten te melden of bang zijn dat door hun verbetervoorstellen functies verloren gaan. Ook moet het middenkader medewerkers meer betrekken bij het grotere geheel, zodat medewerkers beter in staat zijn om na te denken hoe werkprocessen beter georganiseerd kunnen worden. In het verlengde daarvan moet het middenkader de bevoegdheid en verantwoordelijkheid krijgen van het management om verbetervoorstellen door te voeren. (Oost 3)
Onvoldoende duurzame inzetbaarheid	8. Jobrotatie en combinatie- of triobanen	Investeren in de inzetbaarheid kan bijvoorbeeld door jobrotatie en combinatie- of triobanen. Het is belangrijk dat dit niet alleen op oudere medewerkers wordt toegepast, maar dat daar al eerder in de loopbaan mee wordt begonnen. Daarnaast is kennisdeling en –overdracht van belang. (Noord 2)
Onvoldoende duurzame inzetbaarheid	9. Uitdagende functies maken, opleidingen	Werkgevers moeten volgens de werkgroep duurzame inzetbaarheid faciliteren. Dat gebeurt enerzijds door werknemers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven en zo uitdagende functies te creëren, maar er zijn aanvullende maatregelen nodig, zoals het aanbieden van opleidingen. (Zuid 1b)
Te beperkte instroom en slecht imago	10. Goede voorlichting (onder andere op scholen)	<i>Imago van de sector en van de opleidingen.</i> Het imago is van groot belang voor de aantrekkelijkheid van de sector. Zowel de opleidingen moeten aantrekkelijk zijn als het werken in de sector zelf. Dat begint bij goede voorlichting op basis- en middelbare scholen. Het is wel van belang dat het imago aansluit bij de werkelijke situatie. Tevens kunnen enkele slechte voorbeelden het imago van de hele sector beschadigen. (Oost 6) Daarnaast is het idee in gebracht om TEDx bijeenkomsten te organiseren voor de sector om zo de sector te inspireren, kennis te delen over innovatie en de innovatieve kant van de sector te laten zien (VLM congres).



## Bijlage 1 CBS-Statline: overzicht van ontwikkelingen

In tabel B1.1 hebben we op basis van cijfers van het CBS een lineaire schatting gemaakt van hoe de sector er in 2023 uit ziet.

Tabel B1.1 CBS Statline: Overzicht van werkenden in de logistiek <sup>6</sup> naar leeftijdsgroep en opleidingsniveau, voor de jaren 2005, 2014 en 2023

Leeftijd	2005			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	15.000	14.000	3.000	9%
25-35 jaar	29.000	38.000	16.000	23%
35-45 jaar	44.000	49.000	15.000	30%
45-55 jaar	47.000	34.000	12.000	26%
55-65 jaar	26.000	16.000	3.000	12%
<b>Totaal</b>	<b>45%</b>	<b>42%</b>	<b>14%</b>	<b>361.000</b>

Leeftijd	2014			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	9.000	13.000	3.000	8%
25-35 jaar	12.000	33.000	17.000	20%
35-45 jaar	22.000	37.000	16.000	24%
45-55 jaar	34.000	40.000	14.000	28%
55-65 jaar	27.000	28.000	7.000	20%
<b>Totaal</b>	<b>33%</b>	<b>48%</b>	<b>18%</b>	<b>312.000</b>

Leeftijd	2023			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
15-25 jaar	3.000	12.000	3.000	7%
25-35 jaar	0	28.000	18.000	17%
35-45 jaar	0	25.000	17.000	16%
45-55 jaar	21.000	46.000	16.000	31%
55-65 jaar	28.000	40.000	11.000	29%
<b>Totaal</b>	<b>19%</b>	<b>56%</b>	<b>24%</b>	<b>268.000</b>

(Bron: Statline: Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak SBI 2008; gebaseerd op EBB)

<sup>6</sup> Logistiek is hier opgevat als SBI-sector "H Vervoer en opslag": Deze sectie omvat: het vervoer van personen of goederen, al dan niet volgens een dienstregeling, per spoor, via een pijpleiding, over de weg, over water of door de lucht; de ondersteunende activiteiten als terminal- en parkeerfaciliteiten, vrachtbehandeling, opslag enzovoort; de postdiensten; de verhuur van transportmiddelen met bestuurder of bedienend personeel. Deze sectie omvat niet: het onderhoud en de reparatie van auto's.



## Bijlage 2 NEA: topsector logistiek, transport en opslag

Tabel B2.1 NEA: overzicht van werkenden in de topsector logistiek naar leeftijdsgroep en opleidingsniveau, voor de jaren 2005, 2014 en 2023

Leeftijd	2005			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	16.928	13.086	3.138	12%
25-35 jaar	19.347	33.804	11.507	24%
35-45 jaar	31.438	29.442	8.369	26%
45-55 jaar	35.066	25.081	7.322	25%
55-65 jaar	18.137	7.633	4.184	11%
<b>Totaal</b>	<b>45%</b>	<b>41%</b>	<b>13%</b>	<b>266.690</b>

Leeftijd	2014			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	10.764	16.932	1.974	11%
25-35 jaar	10.764	23.444	13.031	18%
35-45 jaar	17.043	31.259	12.242	23%
45-55 jaar	26.910	39.074	7.898	28%
55-65 jaar	24.219	19.537	4.739	18%
<b>Totaal</b>	<b>34%</b>	<b>49%</b>	<b>15%</b>	<b>264.610</b>

Leeftijd	2023 (prognose)			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	6.433	21.202	0	11%
25-35 jaar	4.094	6.058	14.115	9%
35-45 jaar	7.603	31.803	16.761	21%
45-55 jaar	17.545	57.549	7.939	32%
55-65 jaar	22.809	33.318	5.293	23%
<b>Totaal</b>	<b>22%</b>	<b>58%</b>	<b>17%</b>	<b>262.530</b>

(Bron: NEA 2005 en 2014 (TNO/CBS); populatie 15 t/m 64 jaar)



## Bijlage 3 NEA: ontwikkeling opleidingsniveau naar leeftijdsgroepen binnen 'Transportberoepen'<sup>7</sup> in de topsector' versus 'Transportberoepen in overige sectoren'

Tabel B3.1a Transportberoepen in de topsector logistiek, transport en opslag (zie bijlage 4 SBI-codes)

Leeftijd	2005			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	10.493	5.187	352	14%
25-35 jaar	12.345	15.560	4.159	29%
35-45 jaar	14.197	10.805	1.480	24%
45-55 jaar	14.814	9.076	493	22%
55-65 jaar	9.259	2.593	634	11%
<b>Totaal</b>	<b>55%</b>	<b>39%</b>	<b>6%</b>	<b>111.995</b>

Leeftijd	2014			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	8.039	7.853	82	12%
25-35 jaar	6.316	12.435	2.856	16%
35-45 jaar	10.910	16.361	2.693	23%
45-55 jaar	17.227	20.942	1.387	30%
55-65 jaar	14.356	7.853	1.061	18%
<b>Totaal</b>	<b>44%</b>	<b>50%</b>	<b>6%</b>	<b>131.027</b>

Leeftijd	2023 (prognose)			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	5.843	10.520	-278	11%
25-35 jaar	1.594	2.630	1.113	4%
35-45 jaar	7.967	21.918	4.265	23%
45-55 jaar	19.122	37.698	2.596	40%
55-65 jaar	18.591	15.781	1.573	24%
<b>Totaal</b>	<b>35%</b>	<b>58%</b>	<b>6%</b>	<b>150.058</b>

(Bron: NEA 2005 en 2014 (TNO/CBS); populatie 15 t/m 64 jaar)

<sup>7</sup> Operationalisatie beroep: NEA-variabele v03n\_03\_14 categorie 'Transportberoepen' (dat zijn de samengevoegde categorieën van v03\_03\_14 Beroep of functie (in 2014 en later afgeleid van ISCO en andere variabelen) categorie 10 t/m 13: 10 Buschauffeurs, treinbestuurders, zeelieden e.d.; 11 Vrachtwagenchauffeurs; 12 Laders, lossers, inpakkers, grondwerk- en kraanmachinisten; 13 Overige transportberoepen. (gewogen aantallen: Transport, N=1088, in 2005, 2043 in 2014; ongewogen 929; 1922).

Tabel B3.1b Transportberoepen in de overige sectoren

Leeftijd	2005			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	12.716	11.336	907	12%
25-35 jaar	23.120	17.381	5.290	22%
35-45 jaar	24.276	24.183	3.779	25%
45-55 jaar	30.056	17.381	2.418	24%
55-65 jaar	25.432	6.046	2.721	17%
<b>Totaal</b>	<b>56%</b>	<b>37%</b>	<b>7%</b>	<b>206.286</b>

Leeftijd	2014			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	14.869	15.867	2.614	14%
25-35 jaar	11.895	23.800	8.102	18%
35-45 jaar	19.825	27.200	6.534	22%
45-55 jaar	26.763	27.200	6.012	25%
55-65 jaar	24.781	18.133	3.136	18%
<b>Totaal</b>	<b>42%</b>	<b>48%</b>	<b>11%</b>	<b>238.594</b>

Leeftijd	2023 (prognose)			Totaal
	Lager opleidingsniveau	Middelbaar opleidingsniveau	Hoger opleidingsniveau	
	(<=VBO)	(HAVO-MBO)	(HBO-WO)	
15-25 jaar	15.703	21.153	4.831	15%
25-35 jaar	3.306	30.219	9.662	16%
35-45 jaar	15.703	25.686	9.290	19%
45-55 jaar	23.968	37.774	11.148	27%
55-65 jaar	23.968	34.752	2.230	22%
<b>Totaal</b>	<b>31%</b>	<b>56%</b>	<b>14%</b>	<b>270.903</b>

(Bron: NEA 2005 en 2014 (TNO/CBS); populatie 15 t/m 64 jaar)



## Bijlage 4 SBI-codes

*Noot vooraf:* geel gearceerd (aan einde bijlage) de codes die niet tot de topsector worden gerekend.

- 49.10** Personenvervoer per spoor (geen tram of metro)
- 49.20** Goederenvervoer per spoor
- 49.41** Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)
- 49.42** Verhuisvervoer
- 49.50** Transport via pijpleidingen
- 50.20.1** Zee- en kustvaart (vracht- en tankvaart; geen sleepvaart)
- 50.20.2** Zee- en kustsleepvaart
- 50.40 Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)
- 50.40.1** Binnenvaart (vrachtvaart)
- 50.40.2** Binnenvaart (tankvaart)
- 50.40.3** Binnenvaart (sleep- en duwvaart)
- 51.21** Goederenvervoer door de lucht
- 52 Opslag en dienstverlening voor vervoer
- 52.10.1** Opslag in tanks
- 52.10.2** Opslag in koelhuizen e.d.
- 52.10.9** Opslag in distributiecentra en overige opslag (niet in tanks, koelhuizen e.d.)
- 52.21** Dienstverlening voor vervoer over land
- 52.21 Caravanstallingen (verhuur van ruimte voor stalling)
- 52.22** Dienstverlening voor vervoer over water
- 52.23** Dienstverlening voor de luchtvaart
- 52.24 Laad-, los- en overslagactiviteiten
- 52.24.1** Laad-, los- en overslagactiviteiten voor zeevaart
- 52.24.2** Laad-, los- en overslagactiviteiten niet voor zeevaart
- 52.24.2 Verhuur van havenkranen, drijvende bokken (met bedienend personeel; voor de binnenvaart)
- 52.29 Expediteurs, cargadoors en bevrachters; weging en meting
- 52.29.1** Expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen in het goederenvervoer
- 52.29.2** Weging en meting
- 53 Post en koeriers
- 53.1 Nationale post met universele dienstverplichting
- 53.10** Nationale post met universele dienstverplichting
- 53.2 Post zonder universele dienstverplichting en koeriers
- 53.20 Post zonder universele dienstverplichting en koeriers
- 53.20.1** Post zonder universele dienstverplichting
- 53.20.2** Koeriers

### *Niet in de topsectorcodering*

- 49.3 Personenvervoer over de weg
- 49.31** Openbaar vervoer binnen steden
- 49.32** Vervoer per taxi
- 49.32 Treintaxivervoer
- 49.39 Overig personenvervoer over de weg
- 49.39.1** Ongeregeld personenvervoer over de weg
- 49.39.2** Openbaar interlokaal personenvervoer over de weg

- 49.39.3** Geregeld besloten personenvervoer over de weg
- 50.10** Zee- en kustvaart (passagiersvaart en veerdiensten)
- 50.3 Binnenvaart (passagiersvaart en veerdiensten)
- 50.30** Binnenvaart (passagiersvaart en veerdiensten)
- 51 Luchtvaart
- 51.1 Personenvervoer door de lucht
- 51.10** Personenvervoer door de lucht

## Bijlage 5 NEA: opsplitsing cijfers 2005, 2014, 2023

Tabel B5.1 Naar geografische cluster: ontwikkeling opleidingsniveau naar leeftijdsgroepen binnen de topsector

Topsector; Geografisch cluster: Groningen, Drenthe, Overijssel, Gelderland												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	1767	2919	1123	10%	2467	4767	701	15%	3168	6615	279	19%
25 tot 35 jaar	5980	8323	3296	31%	1642	2967	2265	13%	0	0	1234	-6%
35 tot 45 jaar	6116	6592	828	24%	4064	5485	2765	23%	2011	4377	4703	22%
45 tot 55 jaar	8200	4951	1354	25%	5794	9773	1318	31%	3387	14594	1282	37%
55 tot 65 jaar	3482	1690	520	10%	4997	4355	1037	19%	6513	7020	1554	28%
Totaal	45%	43%	12%	57140	35%	50%	15%	54395	25%	58%	17%	51651

Topsector; Geografisch cluster: Friesland, Flevoland, Utrecht, Noord-Holland												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	6501	3757	1169	15%	3555	3411	219	11%	609	3064	0	7%
25 tot 35 jaar	5244	9214	2853	23%	3288	5754	4593	21%	1333	2294	6332	20%
35 tot 45 jaar	8098	7392	3787	25%	5040	8611	3591	27%	1982	9830	3394	28%
45 tot 55 jaar	10032	7296	2622	26%	4695	7590	2215	22%	0	7883	1808	19%
55 tot 65 jaar	5209	1906	922	11%	4893	5857	1175	18%	4576	9807	1428	26%
Totaal	46%	39%	15%	76003	33%	48%	18%	64485	20%	58%	22%	52966

Topsector; Geografisch cluster: Zuid-Holland, Zeeland, Noord-Brabant, Limburg												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	8934	6546	888	12%	5156	8983	895	11%	1378	11420	902	9%
25 tot 35 jaar	7922	16398	5488	23%	5459	14178	5990	18%	2995	11959	6492	14%
35 tot 45 jaar	17132	16001	3905	28%	8316	17707	6015	23%	0	19413	8125	17%
45 tot 55 jaar	17311	12322	3438	25%	16021	22011	4188	30%	14731	31699	4938	35%
55 tot 65 jaar	8989	3741	2676	12%	14316	8799	2523	18%	19643	13857	2369	25%
Totaal	46%	42%	12%	131689	35%	51%	14%	140555	24%	60%	15%	149421

Tabel B5.2 Naar geografische cluster: ontwikkeling opleidingsniveau naar leeftijdsgroepen binnen de beroepen

**1. Transportberoepen in de topsector**

Topsector; Geografisch cluster: Groningen, Drenthe, Overijssel, Gelderland												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	461	907	0	5%	1324	2199	0	13%	2187	3491	0	21%
25 tot 35 jaar	3870	4102	1630	34%	1178	1396	0	9%	0	0	0	-15%
35 tot 45 jaar	4432	2589	286	26%	2399	2259	1048	21%	367	1929	1810	16%
45 tot 55 jaar	4648	2216	0	24%	3873	5854	366	37%	3099	9491	732	49%
55 tot 65 jaar	1980	982	0	11%	3421	1685	470	20%	4862	2387	940	30%
Totaal	55%	38%	7%	28102	44%	49%	7%	27472	34%	59%	7%	26841

Topsector; Geografisch cluster: Friesland, Flevoland, Utrecht, Noord-Holland												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	5266	1068	363	20%	2188	1451	0	12%	0	1834	0	4%
25 tot 35 jaar	4320	3826	1271	28%	2677	4384	1548	28%	1034	4942	1826	29%
35 tot 45 jaar	3036	4023	618	23%	3004	3843	867	25%	2971	3662	1115	28%
45 tot 55 jaar	3736	2713	286	20%	2372	3719	425	22%	1009	4725	564	23%
55 tot 65 jaar	2728	0	0	8%	1666	2150	0	13%	604	4300	0	17%
Totaal	57%	35%	8%	33253	39%	51%	9%	30294	21%	68%	11%	27335

Topsector; Geografisch cluster: Zuid-Holland, Zeeland, Noord-Brabant, Limburg												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	4912	3224	0	16%	4515	4126	100	12%	4118	5028	201	8%
25 tot 35 jaar	4012	7439	1243	25%	2732	6787	1329	15%	1452	6136	1414	5%
35 tot 45 jaar	6834	4297	549	23%	5612	10309	798	23%	4389	16321	1048	23%
45 tot 55 jaar	6728	4342	204	22%	11078	11479	622	32%	15428	18617	1040	41%
55 tot 65 jaar	4764	1493	600	14%	9381	3805	587	19%	13999	6117	575	24%
Totaal	54%	41%	5%	50640	45%	50%	5%	73261	37%	59%	4%	95883

[1] Operationalisatie beroep: NEA-variabele v03n\_03\_14 categorie 'Transportberoepen' (dat zijn de samengevoegde categorieën van v03\_03\_14 Beroep of functie (in 2014 en later afgeleid van ISCO en andere variabelen)

categorie 10 t/m 13:

10 Buschauffeurs, treinbestuurders, zeelieden e.d.

11 Vrachtwagenchauffeurs

12 Laders, lossers, inpakkers, grondwerk- en kraanmachinisten

13 Overige transportberoepen.

gewogen aantallen: Transport, N=1088, in 2005, 2043 in 2014; ongewogen 929; 1922.

## 2. Transportberoepen in overige sectoren

Transportberoepen overige sectoren; Geografisch cluster: Groningen, Drenthe, Overijssel, Gelderland												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	2382	4446	206	13%	8723	4473	609	22%	15065	4500	1012	31%
25 tot 35 jaar	7586	5227	1232	27%	2419	4176	1398	13%	0	3125	1563	-1%
35 tot 45 jaar	7167	6438	0	26%	6221	9003	1913	27%	5275	11568	3825	29%
45 tot 55 jaar	6617	5189	0	22%	6818	5739	1055	22%	7019	6289	2110	21%
55 tot 65 jaar	3883	1713	598	12%	6212	3640	515	16%	8541	5567	433	21%
Totaal	52%	44%	4%	52684	48%	43%	9%	62914	44%	42%	14%	73144

Transportberoepen overige sectoren; Geografisch cluster: Friesland, Flevoland, Utrecht, Noord-Holland												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	3422	1903	0	10%	2152	2900	573	8%	881	3896	1147	7%
25 tot 35 jaar	4655	3329	2277	19%	3563	8187	3592	23%	2472	13044	4908	27%
35 tot 45 jaar	7885	8106	1325	32%	4353	7038	1696	20%	821	5969	2068	7%
45 tot 55 jaar	5815	4553	547	20%	5207	9754	3144	27%	4600	14955	5740	34%
55 tot 65 jaar	7212	1868	1230	19%	7545	5523	1734	22%	7879	9179	2239	25%
Totaal	54%	37%	10%	54127	34%	50%	16%	66963	15%	63%	22%	79798

Transportberoepen overige sectoren; Geografisch cluster: Zuid-Holland, Zeeland, Noord-Brabant, Limburg												
	2005				2014				2023			
	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal	LO	MO	HO	Totaal
15 tot 25 jaar	7327	4738	773	13%	4179	8695	1393	13%	1031	12653	2013	13%
25 tot 35 jaar	11370	8623	1815	22%	6140	11937	3039	19%	909	15251	4263	17%
35 tot 45 jaar	8901	9283	2415	21%	9168	11690	2846	22%	9436	14097	3277	23%
45 tot 55 jaar	17530	7502	1818	27%	14962	11753	1774	26%	12393	16004	1729	25%
55 tot 65 jaar	13848	2654	878	17%	11461	8826	857	19%	9074	14999	835	21%
Totaal	59%	33%	8%	99475	42%	49%	9%	108718	25%	64%	10%	117961



## Bijlage 6 Overzichten van 150 maatregelen

Tabel B6.1 Overzicht van 150 maatregelen

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
13	Andere	Duidelijk zijn: deel met de werknemers waar je naartoe wil...dan gaan ze mee of gaan ze ergens anders werken	LO	Juiste informatie helpt medewerkers in juiste richting.
53	Andere	Meer kennisdeling met elkaar binnen de sector. Waarom gebeurt het nu nog niet? Sommige onderdelen van de sector meer traditioneel dan andere	HO	Leren van elkaar: delen van innovatieve voorbeelden. Goedkoper dan zelf uitvinden.
54	Andere	Internationalisering	HO	Leverd meer doorstroommogelijkheden voor medewerkers.
118	Diversiteit	15-35 jarige slimme koppen uit het buitenland halen (YEP)		Externe arbeidsmarkt moet groeien
119	Diversiteit	Teams bestaande uit meerdere nationaliteiten zijn meer creatief, productief, innovatief (YEP)		Diversiteit
120	Diversiteit	Het kost wel meer energie om zo'n divers team samen te brengen (YEP)		Diversiteit
121	Diversiteit	Open staan voor open grenzen en arbeidsmigratie (YEP)		Diversiteit
29	Doorstroom	Interne doorstroom...Doorstroom naar andere functies, naar niveau hoger	MO, >45 jaar	Binding van medewerkers aan bedrijf vergroten door toekomstperspectieven te bieden
10	Duurzame inzetbaarheid	Investeer in die groep... want hoe lager opgeleiden, hoe slechter de gezondheid...de groep wordt kleiner, maar toch blijven er mensen werken. Dus het is belangrijk dat hun gezondheid goed is	LO	Langer werken in gezondheid.
11	Duurzame inzetbaarheid	Autonomie: Geef ze meer ruimte: zeggenschap...stimuleer meer betrokkenheid, want dan gaan ze vanzelf mee in de beweging.	LO	Meer betrokken medewerkers zijn bereid om te veranderen (naar nieuwe afdeling, naar nieuwe functie).
12	Duurzame inzetbaarheid	Autonomie: Creëer een veilig omgeving zodat ze hun mening kunnen geven (psychosocial safety)	LO	Meer betrokken medewerkers moeten mening kunnen inbrengen: alleen in veilige omgeving wordt 'oprechte' mening ingebracht. Die is nodig voor innovatie, verandering.
24	Duurzame inzetbaarheid	Betrokkenheid bij projecten regelen	MO, <45 jaar	Meer betrokken medewerkers zijn bereid om te veranderen (naar nieuwe projecten).
25	Duurzame inzetbaarheid	Geef medewerkers meer zeggenschap	MO, <45 jaar	Meer betrokken medewerkers zijn bereid om te veranderen (naar nieuwe afdeling, naar nieuwe functie).
26	Duurzame inzetbaarheid	Werkroosters aanpassen (dan gaan de medewerkers langer mee)	MO, <45 jaar	Langer werken in gezondheid.



Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
31	Duurzame inzetbaarheid	Dalen van fte-bv 4 dagen in de week werken in plaats van 5	MO, >45 jaar	Langer werken in gezondheid.
32	Duurzame inzetbaarheid	Innoveren heel belangrijk: mensen moeten zich 'thuisvoelen'	MO, >45 jaar	Meer betrokken medewerkers moeten mening kunnen inbrengen: alleen in veilige omgeving wordt 'oprechte' mening ingebracht. Die is nodig voor innovatie, verandering.
47	Duurzame inzetbaarheid	Gezond leven/werken	HO	Langer werken in gezondheid.
48	Duurzame inzetbaarheid	Innovatie op het gebied van techniek	HO	Minder behoefte aan hogergeschoolden creëren.
49	Duurzame inzetbaarheid	Betrokkenheid bij projecten	HO	Meer betrokken medewerkers zijn bereid om te veranderen (naar nieuwe projecten).
50	Duurzame inzetbaarheid	Biedt toekomstperspectief en ontwikkelingsmogelijkheden	HO	Binding van medewerkers aan bedrijf vergroten door toekomstperspectieven te bieden
51	Duurzame inzetbaarheid	Minder hiërarchische organisatievorm, andere constructie vormen, meer autonomie	HO	Juiste informatie helpt medewerkers in juiste richting; beter motiveren van medewerkers
122	HR	HR selectiebeleid afstemmen op strategie (YEP)		Beleid
130	Imago	promotie campagnes op operationeel logistiek werk doen		Onderwijsinnovatie
131	Imago	Als er minder VBO'ers komen zullen we het werk aantrekkelijker moeten maken		Kwaliteit van arbeid verbeteren
132	Imago	Imago logistieke banen VBO/MBO moet stijgen		Onderwijsinnovatie
133	Imago	imago campagne uitvoeren over logistiek + SCM		Onderwijsinnovatie
134	Imago	logistiek aantrekkelijker maken met name voor LO		Onderwijsinnovatie
135	Imago	Aantrekkelijkheid 'logistiek'		Onderwijsinnovatie
1	Instream	Instream beperken	LO	Voorkomen dat LO met minder kansen, op termijn minder kansen voor werk hebben.
2	Instream	Aannamebeleid aanpassen: als mensen binnen komen moeten ze al hoger opleidingsniveau hebben	LO	Voorkomen dat LO met minder kansen, op termijn minder kansen voor werk hebben.
14	Instream	Biedt stagemogelijkheden	MO, <45 jaar	Uitbreiden instroommogelijkheden.
15	Instream	Beroepsbeeld: Imago verbeteren, maak werk in die sector meer aantrekkelijk	MO, <45 jaar	Uitbreiden instroom.
36	Instream	Biedt stage/traineeships mogelijkheden	HO	Uitbreiden instroommogelijkheden.

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
37	Instream	Samenwerking met HBO's	HO	[Onderwijsinnovatie]
38	Instream	Beroepsbeeld (imago verbeteren van de sector)...branding. Missie/visie moeten waker worden besproken. Belangrijk om te moderniseren zodat logistiek als werkgever interessanter wordt	HO	Uitbreiden instroom.
39	Instream	Creëer andere manier van leidinggeven (zie DI)	HO	Juiste informatie helpt medewerkers in juiste richting; beter motiveren van medewerkers
104	Jonge werknemers	15-25 jarige werknemers; goede leidinggevendenden aanstellen die jongeren kunnen begeleiden in hun ontwikkeling. (YEP)	Jonge	Betere begeleiding, leiding
105	Jonge werknemers	Opleidingsmogelijkheden zowel intern/extern aanbieden (YEP)	Jonge	Scholing verbetert toekomst
106	Jonge werknemers	Categorie 25-35 jaar: aanbieden opleidingsmogelijkheden en verantwoordelijkheid geven. (YEP)	Jonge	Scholing verbetert toekomst
107	Jonge werknemers	Bedrijven zouden eerder in contact moeten komen met potentiële jonge werknemers (introductie op scholen) (YEP)	Jonge	Onderwijsinnovatie
108	Jonge werknemers	Meer bbl plekken aanbieden om te binden en uiteindelijk te behouden (YEP)	Jonge	Onderwijsinnovatie
109	Jonge werknemers	15-25 jaar: logistiek biedt vaak leuke, leerzame, coole bijbanen; hierop voortborduren door HO studenten te binden, bijvoorbeeld dmv het aanbieden van stages (YEP)	Jonge	Onderwijsinnovatie
95	Laag opgeleide werknemers	Interne opleiding en goede arbeidsvoorwaarden bieden (YEP)	LO	Scholing verbetert toekomst
96	Laag opgeleide werknemers	Doorstroming lager & middelopgeleide mensen mogelijk maken door interne opleidingen/traineeships (YEP)	LO	Binding door doorstroom
97	Laag opgeleide werknemers	Trek laag opgeleide mensen aan (15-35 jaar) en investeer hier in d.m.v loopbaan ontwikkeling (YEP)	LO	Scholing vergroot instroom
98	Laag opgeleide werknemers	Bedrijfsleven stimuleren om lagere opgeleiden in dienst te nemen door middel van 'lerend werken', bedrijfsschool en/of specifieke organisatie trainingen (YEP)	LO	Scholing vergroot instroom

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
99	Laag opgeleide werknemers	Bied intern opleidingen aan voor laagopgeleiden, zodat ze leren en kunnen werken. Maak gebruik van de talenten van mensen! (YEP)	LO	Scholing verbetert toekomst
100	Laag opgeleide werknemers	Lager opleidingsniveau scholen naar middelbaar opleidingsniveau (YEP)	LO	Scholing verbetert toekomst
101	Laag opgeleide werknemers	Jonge lager en middelbaar opgeleide werknemers begeleiden naar hoger niveau (YEP)	LO	Scholing verbetert toekomst
102	Laag opgeleide werknemers	Betere lonen voor laagopgeleide mensen (YEP)	LO	Beloning verbeteren
103	Laag opgeleide werknemers	Investeren in scholing, opleiding van zowel laag als hoogopgeleide mensen (YEP)	LO	Scholing verbetert toekomst
136	LO Oudere werknemers	verlichtings maatregelen helpen oudere werknemers (langer op werk blijven wonen)	LO, oud	Duurzame inzetbaarheid
137	LO Oudere werknemers	fysiek niet mee (lastig)	LO, oud	Duurzame inzetbaarheid
123	LO/Jonge werknemers:	LO uit andere landen halen, immigranten	LO, jong	Externe arbeidsmarkt moet groeien
124	LO/Jonge werknemers:	Meer in lijn met demografische ontwikkelingen, anders prijst deze sector zich uit de markt (zie onderwijs/zorg)	LO, jong	Algemeen
125	LO/Jonge werknemers:	als er minder VBO'ers komen, zullen we meer moeten innoveren	LO, jong	Strategie
126	LO/Jonge werknemers:	Gaming industrie; gadgets inzetten; geen vaste plek→travel teams	LO, jong	Innoveren in bedrijf, in processen
127	LO/Jonge werknemers:	Loon? MBO>LBO	LO, jong	Loon
128	LO/Jonge werknemers:	innovatie beperkt: Legacies; Technologie: ongewenst LO	LO, jong	Uitstoot
129	LO/Jonge werknemers:	Technologie blijft+ update	LO, jong	Innoveren in bedrijf, in processen

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
92	Logistiek sector aantrekkelijk maken	Logistieke bedrijven kunnen werknemers extern bijscholen op kosten bedrijf (YEP)		Scholing vergroot instroom
93	Logistiek sector aantrekkelijk maken	Bekendheid op middelbare scholen en MBO opleidingen: studenten alvast warm maken voor logistiek. Logistieke sector interessant(er) maken voor hoogopgeleiden (25-45 jaar) (YEP)		Onderwijsinnovatie
94	Logistiek sector aantrekkelijk maken	Verhoog aantrekkingskracht logistiek- het gaat niet om vieze vrachtwagens, maar veel om mensen, om goederen en dat vereist goede aansturing. Dat moet hoogopgeleiden aantrekken. (YEP)		Instroom
138	MO	supply chainvakken in de MBA, Business economie opleidingen introduceren	MO	Onderwijsinnovatie
139	MO	van logistiek naar SCM	MO	Onderwijsinnovatie
140	MO	voor oudere werknemers met HO: sociale onrust (generatie spanning)	MO	Motivatie
141	MO	mogelijk te veel SCM	MO	Onderwijsinnovatie
142	MO	logistiek→SCM	MO	Onderwijsinnovatie
21	Onderwijs	Innoveren van onderwijs (vanaf niveau 2)	MO, <45 jaar	[Onderwijsinnovatie]
22	Onderwijs	Meer samenwerking met onderwijs (om onderwijs meer passend te maken voor werk werkelijkheid). Nu biedt de onderwijs niet goed wat de organisaties nodig hebben. Er zijn regionale aanpassingen gedaan die beter aansluiten aan bedrijfsleven, maar dat zou landelijk moeten zijn→ nodig om met Ministerie van onderwijs dit te bespreken en wijzigen	MO, <45 jaar	[Onderwijsinnovatie]
23	Onderwijs	Investeren in niveau door gerichte opleiding/training	MO, <45 jaar	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
89	Onderwijs	Samenwerking met lokale onderwijsinstellingen (YEP)		Onderwijsinnovatie

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
90	Onderwijs	Stimulatie door overheid om mensen in bepaalde richting op te leiden en een maximum in te stellen voor bepaalde andere opleidingen (sturing in de trent van numerus fixus bij bijvoorbeeld opleiding Fysiotherapie of Geneeskunde) (YEP)		Onderwijsinnovatie
91	Onderwijs	Studiebeurs weer invoeren om instroom opleidingen te bevorderen. stimulatie door overheid om opleidingen te volgen-afschaffing studiebeurs helpt in deze niet of averechts (YEP)		Onderwijsinnovatie
149	Onderwijs	samenwerking met onderwijs intensiveren om zelf sturing te geven aan gewenste opleiding profielen		Onderwijsinnovatie
150	Onderwijs	duidelijk opleidingspad: supply chain professional; lager→hoger		Onderwijsinnovatie
151	Onderwijs	engagement medewerkers stimuleren		Motivatie
3	Opleiden	Opscholen (van MBO 1→MBO 2 en van MBO 2→MBO 3)	LO	Dubbel effect: voorkomen dat laag geschoolden in 'dead end' job blijven steken; opvullen van behoefte aan hoger geschoolden.
4	Opleiden	Opleiden naar buiten	LO	Voorkomen dat LO medewerkers vast komen te zitten in het bedrijf
5	Opleiden	Intern opleiden	LO	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
27	Opleiden	Opleiden tijdens beperkt dienstverband	MO, >45 jaar	Een 'externe schil' wordt opgebouwd met geen 'blijfkansen' in de sector: zorgt er wel voor dat een 'tijdelijk' perspectief in het bedrijf centraal staat.
28	Opleiden	Samenwerking met onderwijs	MO, >45 jaar	[Onderwijsinnovatie]
40	Opleiden	Intern opleiden, scholing van MBO	HO	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
41	Opleiden	Persoonlijke ontwikkeling	HO	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
42	Opleiden	Binden/boeien	HO	Binding van medewerkers aan bedrijf vergroten door toekomstperspectieven te bieden
43	Opleiden	Zelf-ontwikkeling	HO	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
44	Opleiden	Leer/werktraject	HO	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
45	Opleiden	Opleiden tot leidinggevend niveau	HO	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn; invullen formatie op termijn
46	Opleiden	Betere aansluiting opleidingsinstituten en scholen op arbeidsmarkt	HO	[Onderwijsinnovatie]
16	Opleiden/ doorstroom	Intern opleiden/leer-werk	MO, <45 jaar	Verbeteren ontwikkelkansen op termijn
17	Opleiden/ doorstroom	Uitwisselingsmogelijkheden andere kantoren	MO, <45 jaar	Werkervaring in ander werk creëren, mobiliteit minder 'groot' maken.

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
18	Opleiden/ doorstroom	Uitwisselen binnen eigen organisatie (bv mensen van kantoor gaan voor een tijd naar de werkvloer en andersom)	MO, <45 jaar	Werkervaring in ander werk creëren, mobiliteit minder 'groot' maken.
19	Opleiden/ doorstroom	Functies upgraden	MO, <45 jaar	Voorkomen dat medewerkers onder hun niveau werken.
20	Opleiden/ doorstroom	Scholing van LBO→MBO	MO, <45 jaar	Dubbel effect: voorkomen dat laag geschoolden in 'dead end' job blijven steken; opvullen van behoefte aan hoger geschoolden.
110	Oudere werknemers/ vergrijzing	Lager en middelbaar opgeleide oudere werknemers vervroegd pensioen-regeling aanbieden (YEP)	Oude	VUT, uitstroom
111	Oudere werknemers/ vergrijzing	Vertrekregelingen met mentorschap voor 55+ (YEP)	Oude	VUT, uitstroom
112	Oudere werknemers/ vergrijzing	Overheid zou stimulans moeten bieden voor oudere werknemers met exit regelingen etc. (YEP)	Oude	VUT, uitstroom
113	Oudere werknemers/ vergrijzing	Lagere pensioenleeftijd invoeren in sector (YEP)	Oude	VUT, uitstroom
114	Oudere werknemers/ vergrijzing	Maak regelingen om oudere generaties minder te laten werken naarmate ze ouder worden> gefaseerde uitstroom> creëer meer werkgelegenheid voor jongeren (YEP)	Oude	VUT, uitstroom
115	Oudere werknemers/ vergrijzing	Maar ook: oudere werknemers (55-65) doorontwikkelen/ 'opnieuw' opleiden met loopbaan ontwikkeling en bijscholing zodat ook zij innovatief en vernieuwend kunnen zijn. (YEP)	Oude	Scholing verbetert toekomst
116	Oudere werknemers/ vergrijzing	Sociale innovatie voor 'oudere' geesten, stimuleren om te ontwikkelen, nieuwe technieken eigen te maken, maak door middle van innovatieve benadering gebruik van hun potentieel- (YEP)	Oude	Scholing verbetert toekomst
117	Oudere werknemers/ vergrijzing	Banen zo inrichten dat ouderen hun banen goed/nog beter kunnen uitvoeren (YEP)	Oude	Betere banen, kwaliteit van de arbeid
143	SI	Sociaal gezicht organisaties versterken (sociale innovatie)		Motivatie
144	SI	innoveren als core business (technologische en sociaal)		Innoveren in bedrijf, in processen

Nr	Categorie	Maatregel	Doelgroep	Beoogd effect
145	SI	daadwerkelijke innovaties versnellen (minder lichamelijke belasting) + productiviteit		Duurzame inzetbaarheid
146	SI	'Virtueel' denken, minder tijd en plaats-gebonden taken		Organisatievernieuwing
147	SI	platte organisaties		Organisatievernieuwing
148	SI	veranderen aansturing organisaties; weg van directief aansturen op hoger niveau functies (VBO≠WO)		Leiding: verplating
6	Uitstroom	Uitstroom door leeftijd (pensioen)	LO	Voor zover VUT mogelijk is, voorkomen dat LO werkloos worden aan einde van carrière
7	Uitstroom	Van werk naar werk	LO	Voorkomen dat LO medewerkers vast komen te zitten in het bedrijf + zorgen dat kosten voor mobiliteit niet bij LO gelegd worden
8	Uitstroom	Ondersteunen mobilisering: "Kleuren bij de burens" - laten eigen medewerkers bij een andere bedrijf voor een tijdje werken, en medewerkers van andere bedrijven in je eigen bedrijf werken.	LO	Werkervaring in ander werk creëren, mobiliteit minder 'groot' maken.
9	Uitstroom	Ondersteunen mobilisering: er is een pool van uitzendkrachten die werken voor 4 jaar, ze volgen opleidingstraject en als ze doorstromen zijn ze beter af	LO	Een 'externe schil' wordt opgebouwd met geen 'blijfkansen' in de sector: zorgt er wel voor dat een 'tijdelijk' perspectief in het bedrijf centraal staat.
30	Uitstroom	Uitstroom door leeftijd (pensioen)	MO, >45 jaar	Voor zover VUT mogelijk is, voorkomen dat LO werkloos worden aan einde van carrière
33	Vernieuwing van de CAO	Nu zijn de overuren heel goed betaald, dus mensen gaan niet minder werken, om het salaris te behouden. In de cao zouden de overuren/ anders moeten bekeken, misschien werkweek uit 4 weken beslaan in plaats van 1 week.	MO, >45 jaar	Minder belastende werkomstandigheden creëren opdat langer werken in gezondheid mogelijk is.
34	Vernieuwing van de CAO	Modernisering van arbeidsvoorwaarden nodig (te veel vrije dagen voor mensen die al lang werken) (Vakbonden spelen hier een belangrijke rol (ze denken in de 'nu' en niet in de 'toekomst' manier)	MO, >45 jaar	Beter verdelen van de werkdruk tussen alle groepen van bedrijf, niet alleen medewerkers met langdurige verbintenissen belonen.
35	Vernieuwing van de CAO	Loon moet omhoog	MO, >45 jaar	Voorkomen dat medewerkers onder hun niveau werken.
52	Vernieuwing van de cao	Moderne arbeidsvoorwaarden zijn nodig	HO	Beter prikkelen van medewerkers om te presteren. Dat is niet altijd via prestatieprikkels, maar kan ook op nieuwe manieren.





## Bijlage 7 Overzicht van tijd geïnvesteerd door partners in Connekt-1 project

### Inleiding

Het project is een investering van de sociale partners geweest. Zij hebben zowel eigen bezoldigde capaciteit ingezet als tijd van hun leden. Voor alle bijeenkomsten zijn deelnemerslijsten bijgehouden en hebben de deelnemers de lijst getekend. Op een enkeling na heeft iedereen steeds de lijst getekend. Bijgaand is het overzicht opgenomen van de capaciteit in-kind geïnvesteerd door de partners in het project.

### In-kind investering door bedrijven, kaderleden en ketenpartners

In tabel B7.1 is het overzicht gegeven van de bijeenkomsten en de aanwezige personen.

Tabel B7.1 Overzicht uitgevoerde activiteiten en bestede tijd door partners

Onderwerp	Activiteiten	Plan in uren	Realisatie	FNV-kaderleden	TLN	EVO
Vooronderzoek		56	WSI-bijeenkomst van 23 februari: 6 personen + 2 TNO			
Vorbereiding events		32	Deelname WSI aan Logistiekconferentie: <b>6 personen</b> + 2 TNO (22 april)			
3 Focusgroepen	10 mensen per groep (5 ondernemers, 5 werknemers) + ketenpartners: <b>Totaal: 38 personen</b>	152 48 16	TLN: 6 deelnemers FNV: 8 deelnemers EVO: 24 personen <b>Totaal: 38 personen</b>	6	8	24
3 Netwerkbijeenkomsten	10 mensen per groep (5 ondernemers, 5 werknemers) + ketenpartners: <b>Totaal: 30 personen</b>	120 48 16	Noord: 9 personen Oost: 10 personen Zuid: 16 personen <b>Totaal: 35 personen</b>	9	24	2
Slotbijeenkomst		30 16 16	TLN: 13 deelnemers FNV: 9 deelnemers EVO: 2 deelnemers <b>Totaal: 24 personen</b>	9	13	2
Afsluiting			WSI-bijeenkomst van 27 juni: 6 personen + 2 TNO			
<b>Totaal</b>				<b>27</b>	<b>39</b>	<b>31</b>
<b>In uren (x4 uren)</b>				<b>108</b>	<b>156</b>	<b>124</b>

Uit tabel B7.1 is zichtbaar hoeveel tijd de bedrijven, kaderleden en ketenpartners hebben besteed aan het Connekt-1 project. In het totaal hebben de partners meer geïnvesteerd dan was voorzien (tabel B7.2).

Tabel B7.2 Berekening ingezette capaciteit bedrijven, kaderleden, ketenpartners

	Plan	Realisatie
TLN	90 uur	156 uur
FNV	90 uur	108 uur
EVO	120 uur	124 uur

### Berekening inzet bezoldigde capaciteit sociale partners

Uiteindelijk zijn er drie begeleidingsbijeenkomsten geweest met de Werkgroep Sociale innovatie: 23 februari, 22 april en op 27 juni 2016. In tabel B7.3 is aangegeven hoeveel uur de respectievelijke sociale partners hebben besteed aan het CONNEKT-1 project.

Tabel B7.3 Berekening ingezette bezoldigde capaciteit

	Activiteiten	Uren
FNV	Vorbereiding werkgroepen	3 x 4 uur = 12 uur
	Werkgroepen	3 x 4 uur = 12 uur
	Vorbereiding bijeenkomsten project	7 x 4 uur = 28 uur
	Tussentijdse afstemming	4 uur
	<b>Totaal: 56 uur</b>	
TLN	Vorbereiding werkgroepen	3 x 4 uur = 12 uur
	Werkgroepen	3 x 4 uur = 12 uur
	Vorbereiding bijeenkomsten project	3 x 4 uur = 12 uur
	Tussentijdse afstemming	4 uur
	<b>Totaal: 40 uur</b>	
EVO	Vorbereiding werkgroepen	3 x 4 uur = 12 uur
	Werkgroepen	3 x 4 uur = 12 uur
	Vorbereiding bijeenkomsten project	3 x 4 uur = 12 uur
	Tussentijdse afstemming	4 uur
	<b>Totaal: 40 uur</b>	

Samengenomen hebben de sociale partners meer tijd besteed aan het Connekt-1 project dan afgesproken. Per sociale partner is voldaan aan de beloofde toezegging van bezoldigde capaciteit.

### Overzicht deelnemers

- › Deelnemers focusgroep TLN (TLN 6)
  - Ward Bruininks (Mooy logistics)
  - Aart Hooijer (van Reenen)
  - Gert Jan Huisink (1ocean)
  - Eline de Jong (GVT)
  - Michael Verbeek (Ewals)
  - Anita de Waard (Yusen logistics)
- › Deelnemers focusgroep FNV (FNV 8)
  - Sjimmie Buitink (DSV)
  - Lambert Hooyer (XPO Logistics)
  - Rein Mondria (Wartsila/DHL)
  - Marcel Testroote (DSV)

- Yvon Vader (DSV)
- Tom van den Berg (DSV)
- Arie Versteeg (H&B Logistics)
- Henri Janssen (FNV)
- › Deelnemers focusgroep EVO (EVO 24)
  - Bloemhof-Ruwaard J.M. (Wageningen Universiteit)
  - Bouhuizen Yvonne (FloraHolland)
  - Bruggink Ch.P (EVO Ledennet)
  - Creemers Jasper (DSV)
  - van Dort H.E. (Capgemini)
  - Engels F.J.Th. (A.S. Watson )
  - Falahpour Hani (Louwman Logistics)
  - Kerver Johan (EVO)
  - Metz H. (Lekkerland Nederland)
  - van Nispen M. (NSK European Distribution Centre)
  - Reitsma Thomas (EVO)
  - Schoonderwoerd B. (Technische Unie)
  - Sluijter Sanne (EVO)
  - Steeman M.A. (Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim)
  - Van der Meer, M (Tata Steel IJmuiden)
  - van der Veen J.A.A. (Universiteit Nyenrode)
  - van Veluw M. (Louwman Logistics)
  - Wenink E.B.H. (FloraHolland)
  - van Wunnik H.W.M (DSV)
  - Zegers Amanda (A.S. Watson)
  - Tim Sprinkhuizen (Tata Steel)
  - Sten van der Pennen (Lekkerland Nederland B.V.)
  - Jochem Jonkman (Wageningen Universiteit)
  - Gerrit Jan de Kleuven (Technische Unie))
- › Deelnemers Regiobijeenkomst Noord
  - Marieke de Rouw (DSV)
  - Eveline Spath (Cevalogistics)
  - Eric Stam (Simon Loos)
  - Maartje Glorie (Simon Loos)
  - Arie Versteeg (H&B logistics &FNV)
  - Yolande de Heus (voorzitter human capital tafel)
  - Jos Breedveld (Cevalogistics)
  - Henri Janssen (FNV)
  - Michiel Boer (FNV)
- › Deelnemers Regiobijeenkomst Oost
  - Rein Mondria (Wartsila )
  - Vincent Völkers (Schuuring Harderwijk)
  - Sjimie Buitink (DSV; FNV)
  - Yvon Vader (DSV; FNV)
  - Ellis Romers (Floraholland)
  - Sjiera de Vries (Windesheim)
  - Fatma Saçli (Windesheim)
  - Yolande Tervelde-Machielsen (Windesheim)
  - Ben Hendriks (TLN)
  - Henri Janssen (FNV)

- › Deelnemers Regiobijeenkomst Zuid
  - Eline de Jong (GVT)
  - Chris Hermus (DSV, FNV)
  - Michel Vleugels (FNV)
  - Yolande de Heus (Programmamanager Human Capital tafel Topsector Logistiek)
  - Hans Erkelens (Provincie Zeeland)
  - Ton Francois (Van Gansewinkel)
  - Helene Beesems-Dings (MCB Nederland)
  - Marcel Testroote (FNV)
  - Dennis Gommans (DHL)
  - Ron Muller (DHL)
  - Peer van Eijk (Gebroeders van Eijk)
  - Jolanda Bakker (EVO)
  - Piet Snaphaan (IOcean)
  - Gerrit Jan de Kleuver (Technische Unie)
  - Henri Janssen (FNV)
  - Frank Smeets (TLN)
- › Deelnemers slotconferentie
  - Reinier Stroo (FNV)
  - Eric Stam (Simon Loos)
  - Chris Hermus (DSV, FNV)
  - Arie Versteeg (H&B logistics , FNV)
  - Marcel Testroote (FNV)
  - Sjimie Buitink (DSV, FNV)
  - Yvon Vader (DSV, FNV)
  - Gert Jan Huisink (1Ocean)
  - Lambert Hooyer (XPO Logistics, FNV)
  - Arlette Sprangers (Penske Logistics)
  - Frank Smeets (MBO Kennisakkoord, TLN)
  - Arjen Klinkenberg (TLN)
  - Egon Groen (FNV)
  - Tom Stuij (Mondial Movers)
  - Anita van Walbeek (C. van Heezik Maarssen)
  - Dyantha Desloover (1Ocean)
  - Evert-Jan Joosse (Jan de Rijk Logistics)
  - Caroline Blom (TLN)
  - Johan Kerver (EVO)
  - Jolanda Bakker (EVO)
  - Yolande de Heus (Programmamanager Human Capital tafel Topsector Logistiek)
  - Henri Janssen (FNV)
  - Niek van den Akker (SI werkgroep, KvK)
  - E. Bouwmeester (DHL)

PDFs van de getekende aanwezigheidslijsten kunnen worden doorgezonden.