

Logistiek in Beeld

De cruciale rol van arbeidsmarkt bij
een strategische locatiekeuze

Over Stec Groep

Stec Groep is een onderzoeks- en adviesbureau op gebied van ruimtelijke economie & vastgoed. We adviseren overheden en marktpartijen over strategische keuzes, beleid en uitvoering. Op gebied van logistiek adviseren we jaarlijks tientallen klanten over locatiekeuze, huisvesting, investor development, gebiedsontwikkeling en beleid.

In 2015 heeft Stec Groep 'Logistiek in Beeld' ontwikkeld: een onderzoek naar de toekomstige locatiedynamiek en -voorkeuren onder logistieke bedrijvigheid in Nederland. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de arbeidsmarkt een belangrijke succesfactor is voor de (door)ontwikkeling van de logistieke sector in Nederland. Reden om vervolgonderzoek te doen naar het belang van arbeid bij de locatiekeuze en meer inzicht te krijgen in wat logistieke bedrijven van regio's 'verwachten' ten aanzien van de arbeidsmarkt.

Onze partners in dit onderzoek

Negen van onze logistieke klanten hebben inhoudelijk en financieel bijgedragen aan dit onderzoek:

- Gemeente Oss en AgrifoodCapital
- Metropoolregio Eindhoven
- Regio West-Brabant
- LIOF / SMART LCV / Gemeente Venlo
- Provincie Overijssel (namens Port of Twente, Stedendriehoek en Zwolle-Kampen)
- Bedrijvenpark Medel – Tiel en gemeente Zaltbommel (Rivierenland)
- Gemeente Lansingerland/Prisma Bedrijvenpark

1 Introductie

1.1 Waarom een arbeidsmarktonderzoek voor logistiek?

Logistiek = hot

Nederland heeft logistiek in het DNA. De aantrekkelijke ligging, goede infrastructuur (Schiphol, Rotterdam, wegen en vaarwegen), efficiënte douaneautoriteiten, logistieke dienstverleners van wereldklasse, maar ook kennisinstellingen met een zeer hoge reputatie op het vlak van logistiek en ICT, zorgen ervoor dat Nederland op de vierde plek staat in de Logistics Performance Index¹. De sector draagt € 62 miljard (ruim 10% van het GDP) bij aan onze economie, zo blijkt uit cijfers van CBS en Ministerie van Economische Zaken (2016)². Niet voor niks is de sector betiteld als topsector. Ambitie is om de logistiek te laten groeien en Nederland in 2020 marktleider te laten zijn in regie en coördinatie van transnationale goederenstromen.

De logistieke sector groeit bovendien. Diverse trends en ontwikkelingen zorgen voor een sterke uitbreidingsvraag van bestaande distributiecentra en groei/consolidatie op nieuwe locaties. De vraag naar nieuwe, marktconforme logistieke locaties is dan ook omvangrijk. Dit is niet van de laatste jaren, al ruim 15 jaar kent de logistiek tientallen locatiebeslissingen per jaar van grote omvang. Per jaar gaat het om duizenden nieuwe banen en honderden miljoenen euro's aan investeringen. Keerzijde is dat het (courante) aanbod op de top logistieke locaties in Nederland steeds schaarser wordt en dat bedrijven steeds vaker de nadelen van een krappe arbeidsmarkt ervaren.

Figuur 1: Een greep uit logistieke locatiebeslissingen

Nationale distributiecentrum Plus Supermarkt vestigt zich op Medel

11-02-2017, 10:58 | Van de redactie



TIEL De supermarktorganisatie Plus vestigt haar Nationale Distributiecentrum op het Bedrijvenpark Medel. Het gaat om een verkoop van in totaal 17 ha terrein, verdeeld over twee fases. Met de komst van Plus naar Medel is de eerste verkoop op Medel

VidaXL bouwt distributiecentrum in Venlo



De Europees werkende webshop VidaXL bouwt in Venlo een distributiecentrum van 100.000 m², naar eigen zeggen het grootste in Nederland.

VidaXL kondigde de start van de nieuwbouw vanochtend aan. Eenmaal afgerond heeft de webwinkel annex marktplaats dubbele capaciteit van wat het had in Nederland. Voorts dient locatie Venlo als uitvalsbasis voor bezorging van orders naar omliggende

landen. Het bedrijf runt in 29 landen webshops.

Heylen kondigt 175.000 m² logistiek Almelo aan

regio

Groep Heylen wil een distributiecentrum van 175.000 m² op het XL Businesspark Twente in Almelo realiseren. De Belgische ontwikkelende belegger zegt met verschillende eindgebruikers in gesprek te zijn.

Dat zegt Heylen tegen dagblad Tubantia. Het bedrijfspark wordt geëxploiteerd door provincie Overijssel en de gemeenten Almelo, Borne, Enschede en Hengelo. De belegger zou op het jaart staan om een gronddeel van 30 hectare met de overheden te sluiten. De grondgegevens kraalen echter nog geen victorie. Om tot een akkoord te komen moeten er nog een paar kleine wijzigingen in het bestemmingsplan komen. Ze gaan ervan uit dat de handtekening binnenkort wordt gezet. XL Businesspark verwacht tientallen betrouwbare en eerennommende de kaart.

Bron: Logistiek.nl, Vastgoedmarkt.nl, Emerce.nl

Jumbo bouwt landelijk geautomatiseerd dc in Nieuwegein

warehousing



Supermarketeconcern Jumbo wil in Nieuwegein een nieuw geautomatiseerd landelijk distributiecentrum bouwen. Met de nieuwbouw wil Jumbo de logistieke kosten als gevolg van het toenemende aantal nieuwe vestigingen beter beheersbaar maken. Consequentie is dat het distributiecentrum in Elst begin 2020 sluit.

OMVANGRIJKE TRANSACTIES BEDRIJFSRUIMTE

Plaats	Locatie	Huurder/koper	Metrage
Nijmegen	Park 15	Lidl	64.000
Nijmegen	Park 15	Nabuurs/Heinz	61.700
Sevenum	George Vancouverstr.	XPO Logistics	60.000
Venlo	Trade Port Noord	Schenker	50.000
Moerdijk	Transitoweg	Intersprint	43.400
Son	Ekkersrijt	Rhenus	41.000
Tilburg	Vossenbergr	Coolblue	36.000
Schiphol	Oude Meer	XPO Logistics	35.000
Voorschoten	Industrieweg	Nippon Express	33.000
Ritthem	Frankrijkweg	Pacorini Metals	30.000

Bron: Cushman & Wakefield

Plannen nieuw duurzaam dc Lidl krijgen vorm

warehousing



Lidl wil op logistiek bedrijfspark Park15 bij Oosterhout (gemeente Overbetuwe) een distributiecentrum bouwen, dat een lengte krijgt van maar liefst 500 meter. Het dc komt te staan naast het dc van Nabuurs/Heinz dat bijna klaar is.

Schenker bouwt nieuw logistiek centrum in Venlo

warehousing



Schenker Logistics Benelux bouwt een nieuw state-of-the-art multi-user warehouse. Het nieuwe distributiecentrum verrijst op logistiek bedrijfspark Trade Port Noord in Venlo.

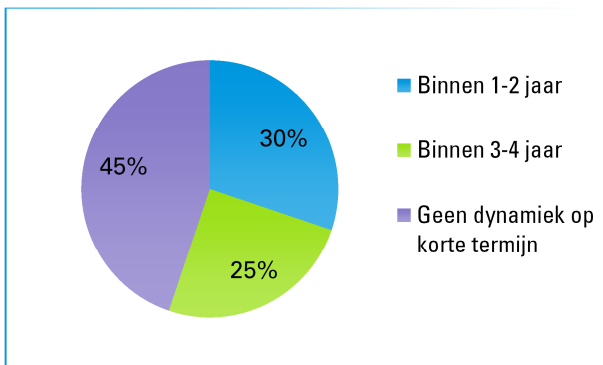
¹ LPI Global Ranking 2016: <http://lpi.worldbank.org/international/global/2016>

² Vooruitgang door vernieuwing. Rapportage bedrijvenbeleid 2016, Ministerie van Economische Zaken (oktober 2016).

Bij meer dan 50% van de logistieke bedrijven speelt locatiedynamiek

Om meer grip te krijgen op de locatiedynamiek en cruciale wensen en locatievoorkeuren heeft Stec Groep – samen met een aantal van haar klanten – onderzoek uitgevoerd naar de wensen en voorkeuren van eindgebruikers in de logistieke sector: Logistiek in Beeld. Uit het onderzoek blijkt dat de groei en schaalvergroting in de logistiek naar verwachting komende jaren aanhoudt. Meer dan 50% van de logistieke bedrijven verwacht een vorm van dynamiek: uitbreiding, verhuizing, consolidatie, etc.

Figuur 2: Termijn waarbinnen dynamiek bij logistieke bedrijven plaatsvindt

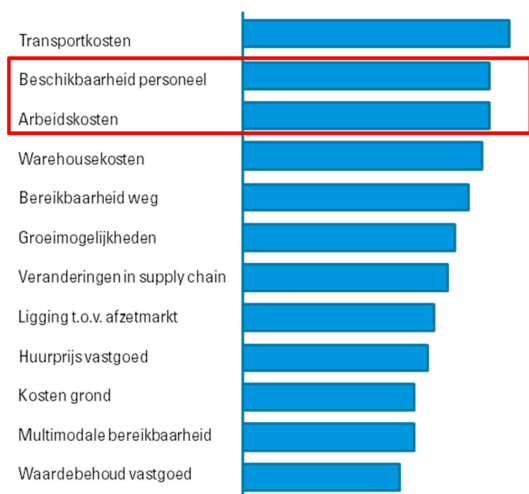


Bron: Logistiek in Beeld, Stec Groep (2015)

Arbeidsmarkt steeds groter knelpunt...

Tegelijkertijd denkt een toenemend deel van deze bedrijven knelpunten te ervaren bij het kunnen realiseren van deze groei en dynamiek. Naast het afnemend aanbod op echt goede logistieke toplocaties, verwachten en ervaren veel logistieke bedrijven dat het hebben en vinden van voldoende en goed personeel een belemmering gaat vormen bij hun toekomstige groei. Vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking, de steeds hogere eisen aan het opleidingsniveau van logistieke arbeidskrachten en bovenal ook het matige imago van de logistiek onder scholieren (niet 'sexy'), zijn hier oorzaken van. Als gevolg van concentratie van logistieke activiteiten ontstaat bovendien steeds meer een zeer grote arbeidsvraag (bijvoorbeeld 500+ banen) op een specifieke plek.

Figuur 3: Schikking logistieke succesfactoren komende jaren



Bron: Logistiek in Beeld, Stec Groep

SYMPOSIUM Logistiek Limburg moet alle zeilen bijzetten om aan personeel te komen

'Over twee jaar is logistiek sexy'

Iedereen die wat voorstelt in de logistiek was gisteren in Venlo op de Logistieke Dag Limburg. De boodschap: zet alle zeilen bij om in de toekomst genoeg mensen te werven.

door Jan Koolen

Eensgezamen is het een weerklank dat de Venlose Vervoersmaatschappij Hensel Meijer de strijd tegen de logistiek in de komende jaren moet voeren. Het is de enige manier om de groei te garanderen, vertelde de spreker gisteren bij de Venlose Maatschappij aan een zaal vol Limburgse ondernemers in de logistiek. Op de inmiddels al bekendste logistieke dag van de regio, vroeg de spreker van de Fynery Hogeschool zich af: "Wat is de grote vraag waaraan de logistiek zich moet richten? Waar is de economische en sociale vraag niet in het open veld gesteld, het antwoord is nu niet meer dan: hoe krijgen we meer mensen in de logistiek? Het is niet alleen een vraag van de toekomst, het is een vraag van nu. Het is een vraag van de toekomstige generatie. Het is een vraag van de toekomstige generatie. Het is een vraag van de toekomstige generatie." Hij maakte een lijstje met succesfactoren die logistieke bedrijven de komende jaren moeten aanpakken. Het meest belangrijk is volgens hem personeel. "Arbeidskosten zijn belangrijk, maar het is niet de grootste uitdaging. Het is het vinden van mensen die willen werken in de logistiek. Het is het vinden van mensen die willen werken in de logistiek. Het is het vinden van mensen die willen werken in de logistiek." Hij eindigde met de oproep: "Over twee jaar is logistiek sexy."

Tijdens de Logistieke Dag Limburg in de Maatschappij in Venlo stond gisteren het slechte imago van de logistiek ter discussie. Foto: Stefan Kuyperman

...maar strategisch belang arbeidsmarkt bij locatiekeuze nog vaak onderbelicht

Toch is het strategisch belang van de factor arbeidsmarkt bij de locatiekeuze van logistieke bedrijven nog vaak onderbelicht. Het is slechts een van de factoren die in de keuze voor uitbreiding, nieuwvestiging of consolidatie op een locatie wordt meegewogen. En speelt daarbij vaak een ondergeschikte rol ten opzichte van factoren als ligging ('centre of gravity'), bereikbaarheid, logistieke faciliteiten en beschikbare ruimte. Meestal lukt het ook nog wel om voldoende geschikt personeel uit de vijver te vissen, maar onderliggend zijn er steeds meer signalen dat arbeidsmarkt een knelpunt vormt en de logistiek onder druk zet. De 'war for talent' groeit en arbeidsmarkt wordt zo gezien steeds belangrijker voor het maken van een duurzame locatiekeuze in de logistiek. Het is dan ook essentieel om hier als logistieke bedrijven en regio's meer grip op te krijgen.

Daarom vervolg 'Logistiek in beeld': focus arbeidsmarkt

Dit is dan ook aanleiding voor Stec Groep voor een vervolgonderzoek 'Logistiek in Beeld' met focus op de arbeidsmarkt. Met het onderzoek willen we inzicht geven in:

- Het belang van de factor arbeid voor (de locatiekeuze van) logistieke bedrijven, nu en komende jaren.
- De arbeidsvraag vanuit de logistiek komende jaren: hoeveel personeel is nodig en van welk niveau?
- Hoe kunnen logistieke bedrijven de arbeidsmarkt voor- en nadelen taxeren en daarmee een strategische locatiekeuze maken?
- De opgave waar logistieke regio's zo gezien voor staan: hoe te zorgen dat arbeidsmarkt geen rem vormt op de logistieke kansen en ambities van Nederland en de logistieke topregio's? Welke stappen moeten worden gezet? Door en met wie?

1.2 Onderzoeksverantwoording

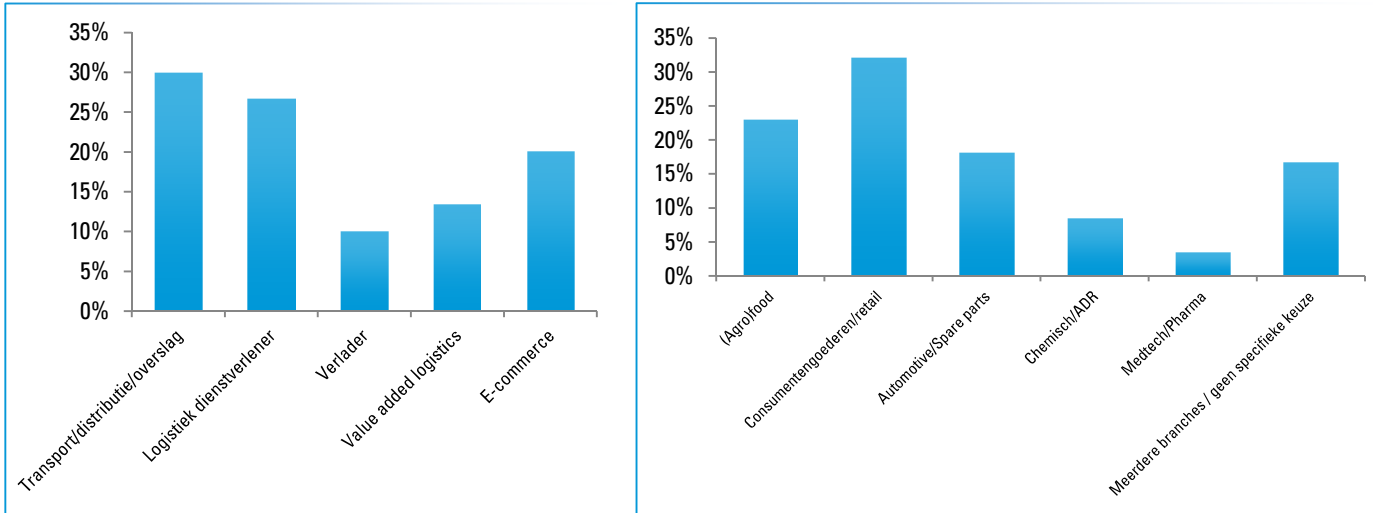
Doel van het onderzoek was meer grip krijgen op het belang van de factor arbeid bij de (door)ontwikkeling van de logistieke sector en bij de toekomstige locatiekeuze van bedrijven. Het onderzoek is opgezet en uitgevoerd in de periode eind 2015-2016, in samenspraak met de deelnemende regio's. In het onderzoek zijn zowel aanbodzijde als vraagzijde van de logistieke arbeidsmarkt in beeld gebracht.

Statistische analyses en vergelijkingen zijn uitgevoerd op basis van beschikbare data en (arbeidsmarkt)rapportages. Daarnaast zijn diverse gesprekken gevoerd met logistieke bedrijven en intermediairs op het vlak van logistiek personeel. We spraken o.a. met DHL, Simon Loos, Vos Logistics, Jumbo, Tempo Team, Personato, Otto Workforce.

Bovendien is een online enquête uitgezet onder logistieke bedrijven (transportondernemers, logistiek dienstverleners en verladende bedrijven) om meer gevoel te geven aan het belang van diverse arbeidsmarktaspecten. Er is bewust gekozen voor een onderzoek waarbij diverse logistieke segmenten ondervraagd zijn. De enquête is breed verspreid, waarbij ook Logistiek.nl zijn medewerking heeft verleend en het onderzoek heeft gepromoot.

Een diverse groep van bedrijven heeft meegewerkt aan het onderzoek. Zowel vervoerders, logistiek dienstverleners als verladers, maar ook bedrijven met (hoofdzakelijk) e-commerce activiteiten. Ook naar branches is de verdeling divers: agrofood, retail en automotive zijn goed vertegenwoordigd. In totaal hebben 70 logistieke ondernemingen meegewerkt aan het onderzoek, waarbij ruim 60 vragenlijsten bruikbaar zijn voor het onderzoek. Een tiental vragenlijsten zijn op onderdelen bruikbaar voor het onderzoek. Aangevuld met een tiental verdiepende gesprekken – onder andere met bedrijfsleven / HR-managers – is een goed beeld gevormd van de (uitdagingen op de) logistieke arbeidsmarkt. Onderstaande figuren geven een beeld van de respons naar activiteit en naar logistieke branche.

Figuur 4: Verdeling naar activiteit en branche (meerdere antwoorden mogelijk)



Stec Groep 2017 (n=62)

De belangrijkste resultaten van de vraag- en aanbodanalyse zijn vertaald in voorliggend rapport. Het rapport geeft inzicht in de vraag naar logistieke werknemers op korte en langere termijn, het beschikbare aanbod en de opgave waar de logistieke regio's zo bezien voor staan.

2 Arbeidsvraag logistiek groeit en verandert

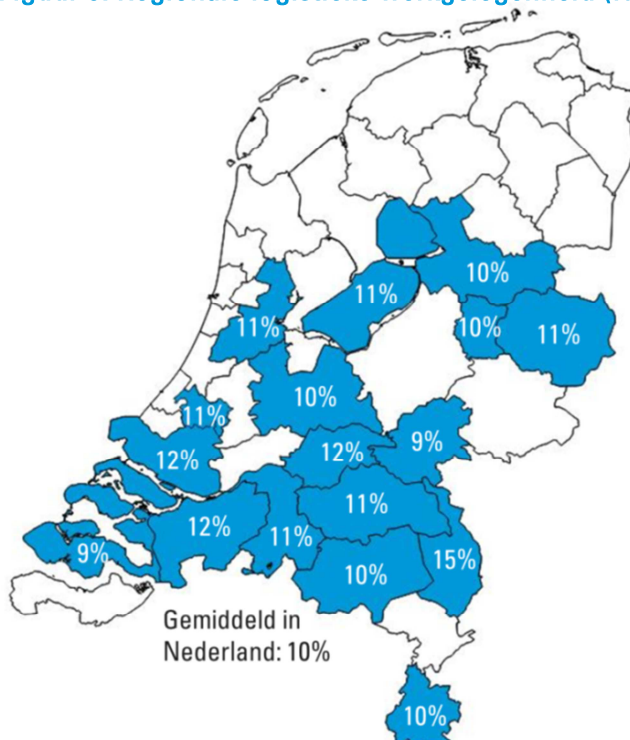
2.1 Belang logistiek voor Nederlandse economie: 10% van totale werkgelegenheid

De logistieke werkgelegenheid is van groot belang voor de economie van Nederland. Deze werkgelegenheid beperkt zich daarbij niet tot banen bij specifieke transport-/opslagbedrijven en warehouses van logistiek dienstverleners. Het gaat ook om logistieke activiteiten bij productiebedrijven, handelsbedrijven, bouwbedrijven, et cetera. In Nederland is de afgelopen jaren een berekeningsmethode ontwikkeld om op basis van het beroep het aantal werknemers te bepalen dat zich in alle sectoren dagelijks met activiteiten op het gebied van logistiek en goederenvervoer bezighoudt.

Hanteren we deze **functionele benadering** van de logistieke werkgelegenheid, dan constateren we dat de logistiek goed is voor 10% van Nederlandse werkgelegenheid. Het gaat om ruim 750.000 banen. Sinds 2010 is het aantal logistieke banen met circa 7% toegenomen. We merken op dat dit als ondergrens te beschouwen is, omdat flexwerkers die in de supportactiviteiten in niet-logistieke functies werken (en onder de bedrijfsklasse zakelijke dienstverlening vallen) buiten beschouwing worden gelaten. Bij logistieke bedrijven maken flexwerkers echter een aanzienlijk deel van de werkgelegenheid uit. Gemiddeld ligt het aandeel tussen de 30 en 40%, afhankelijk van de breedte van de definitie van logistiek en de personele omvang van het betreffende bedrijf³.

Kijken we **sectoraal**, lees: de sector vervoer en opslag, dan is het aandeel van de logistiek in de werkgelegenheid ongeveer 4,5%.

Figuur 5: Regionale logistieke werkgelegenheid (functionele benadering), selectie van regio's



In de figuur hiernaast is voor diverse regio's in Nederland de functionele logistieke werkgelegenheid weergegeven als percentage van de totale werkgelegenheid. Het blijkt dat tussen 9 en 12% van de banen een logistieke baan betreft. Gemiddeld bestaat 10% van de banen in Nederland uit logistieke werkgelegenheid.

³ Randstad Nederland in 'Logistieke arbeidsmarkt, úw uitdaging' (ABN AMRO, 2012).

In vergelijking met het buitenland scoort Nederland goed, ook op gebied van concurrentiekracht op de factor arbeid. Een recente benchmark van Nederland Distributieland (Benchmarking Nederlandse regio's vanuit een supply chain perspectief, BCI, 2016⁴) bevestigt deze positie. Nederlandse logistieke locaties doen het in vergelijking met buitenlandse concurrenten goed tot zeer goed. De kwaliteit van het vestigingsklimaat is hoog en bovendien zijn de totale operationele kosten in Nederland aantrekkelijk.

ARBEIDSMARKT(REGELGEVING) NEDERLAND IN VERHOUDING TOT ANDERE LANDEN

Een aantal aspecten typeren de Nederlandse arbeidsmarkt en regelgeving voor personeel ten opzichte van ons omringende landen. De belangrijkste aspecten:

- **Loonkosten:** Gemiddeld genomen liggen de loonkosten voor operationeel, tactisch en strategisch personeel in Nederland op een vergelijkbaar niveau met België en Frankrijk en lager dan in Duitsland. Overigens zijn de verschillen afgelopen jaren wel kleiner geworden.
- **Wetgeving en flexibiliteit:** De Nederlandse arbeidsmarkt staat te boek als flexibel en liberaal. Vooral in Frankrijk en België zijn er beperkingen ten aanzien van werken in de nacht. Ook is hier de standaard werkweek korter. Ten opzichte van Duitsland is de flexibiliteit van de arbeidsmarkt vergelijkbaar.
- **Vakbonden:** de macht van vakbonden is in omringende landen groter dan in Nederland. Ook is het aantal stakingsdagen groter, met name in België en Frankrijk. In Duitsland heeft de sector waarin het bedrijf actief is grote invloed op de macht die een vakbond heeft.

2.2 Trends en ontwikkelingen van invloed op de arbeidsvraag in de logistiek

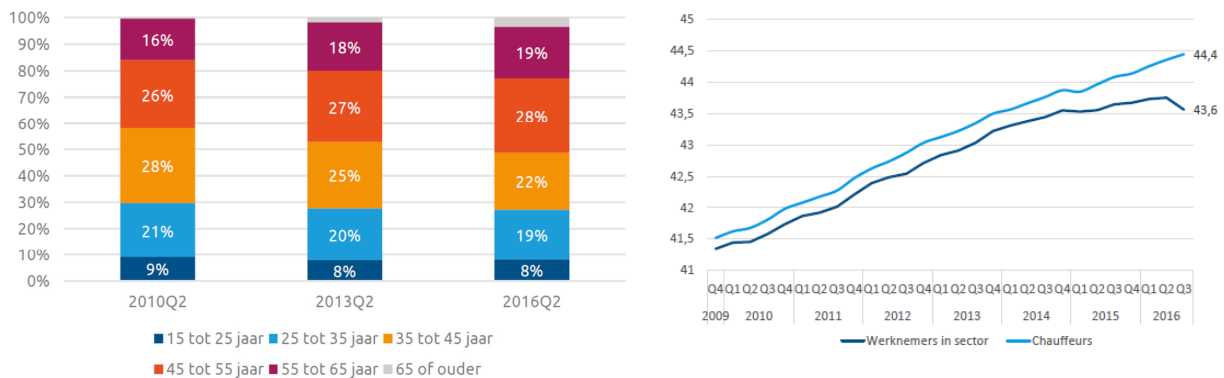
Groei van de logistieke sector

Een van de belangrijkste ontwikkelingen is de groei van de logistieke sector. Nederland heeft een logistieke toppositie en veel logistieke bedrijven kiezen voor vestiging en uitbreiding van logistieke activiteiten in een van de logistieke regio's. Landelijk en in de regio's wordt dan ook hard gewerkt aan het verder versterken en laten groeien van de logistiek. Deze logistieke groei(ambities) vertaalt zich in een uitbreidingsvraag naar logistieke werknemers.

Vergrijzing en vervanging van personeel nodig

Net als veel andere sectoren heeft de logistiek te maken met een grote vergrijzing van het personeelsbestand. Dit is zichtbaar over het hele spectrum van logistieke functies. De gemiddelde leeftijd van werknemers in de logistiek is inmiddels gestegen van 41,5 in 2009 naar ruim 44 jaar in 2016. De verwachting is dat dit verder doorstijgt komende jaren. Door deze vergrijzing neemt de vervangingsvraag van logistiek personeel toe. Vergrijzing speelt in de logistieke sector sterker dan in diverse andere sectoren, zo blijkt uit cijfers van het Sectorinstituut Transport en Logistiek (2016).

Figuur 6: (Ontwikkeling) leeftijdsopbouw en gemiddelde leeftijd in sector vervoer en opslag



Bron: Sectorinstituut Transport en Logistiek 2016.

⁴ In de studie is de concurrentiekracht van 9 Nederlandse locaties vergeleken met die van 9 buitenlandse locaties voor 8 typen distributiecentra (specifieke cases per branche en verschillend in geografisch beleveringspatroon).

Uitstroom door concurrentie en betere 'employer branding' andere sectoren

Bovenop de uitstroom door vergrijzing, komt de concurrentie van andere sectoren. Werknemers stromen uit de logistieke sector om te gaan werken voor een bedrijf in bijvoorbeeld de handel of (high tech) industrie. Ook in deze sectoren is krapte en er wordt aan werknemers getrokken door aantrekkelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook is het imago van deze sectoren onder werknemers vaak beter en doen bedrijven in deze sectoren meer aan 'employer branding'. De positionering van de logistiek is hierdoor niet optimaal en dat voedt de uitstroom en vervangingsvraag.

Instroom (te) beperkt

De ondermaatse 'employer branding' in combinatie met een imagoprobleem – logistiek is 'niet sexy' – kiezen weinig studenten voor een logistieke opleiding. Daardoor blijft de instroom van nieuwe, jonge werknemers beperkt. Het stimuleren van jongeren om een logistieke opleiding te volgen, en het verbeteren van de kwalitatieve aansluiting tussen onderwijs en logistiek bedrijfsleven, is dan ook erg belangrijk om een goede logistieke arbeidsmarkt te borgen.

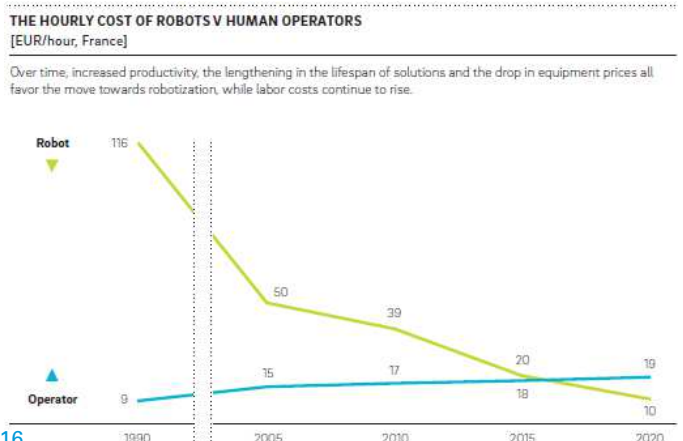
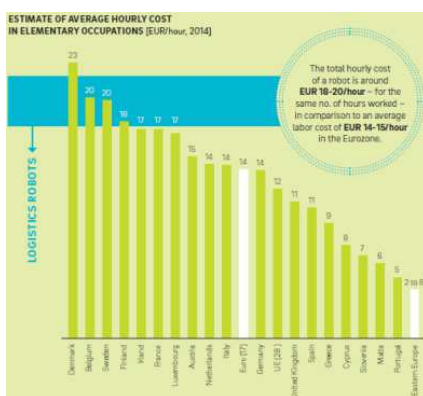
Robotisering/automatisering nemen deel van fysieke arbeid in

Robots doen in toenemende mate hun intrede in de logistiek, vooral door de opkomst van de e-commerce. Steeds meer logistieke processen en daarmee distributiecentra raken geautomatiseerd. Dit is nodig om de arbeidsproductiviteit verder te kunnen laten toenemen. Deze robotisering heeft meerdere effecten. Enerzijds kan het een (gedeeltelijke) oplossing zijn voor het toenemende tekort aan logistieke werknemers. Immers, robots kunnen banen vervangen. Zo becijferde Roland Berger (Of Robots and Men – in logistics, Roland Berger, 2016) onlangs dat door robotisering rond 2025 naar verwachting zo'n 1,5 miljoen logistieke banen in de EU verloren zijn gegaan. Het gaat daarbij vooral om simpele, repetitieve taken. Het gaat naar verwachting nog 5 tot 10 jaar duren voordat robots meer ingewikkelde logistieke taken kunnen doen.

Tegelijkertijd vraagt deze robotisering nieuwe skills van werknemers in de logistiek. Er zal een verschuiving optreden waarbij de meer laagwaardige functies verdwijnen, maar naar verwachting juist meer behoefte is aan hogere functies om de logistieke processen en systemen (ICT) te bewaken en goed te laten functioneren. Logistiek wordt steeds meer 'hightech' en de vraag naar meer brains en scholing neemt toe.

ROBOT BIJNA GOEDKOPER DAN LOGISTIEK MEDEWERKER

De inzet van robots wordt financieel steeds aantrekkelijker. Uit een recente studie van Roland Berger (Of Robots and Men – in logistics, Roland Berger, 2016) blijkt dat een robot inmiddels ongeveer even duur is per uur als een logistiek medewerker (operator). De gemiddelde kosten per uur voor een robot liggen nu op circa € 18 tot € 20, terwijl die voor een operator in Nederland liggen op € 14 tot € 15. Met het steeds goedkoper worden van robots – binnen twee jaar kost een volledig operationele robot nog geen € 100.000 (nu is dat nog € 20.000) meer – is de verwachting dat het op heel korte termijn goedkoper is om robots in te zetten dan 'handjes'.



Bron: Of Robots and Men – in logistics, Roland Berger, 2016

2.3 Veel vraag naar (nieuw) logistiek personeel komende jaren

Met de verwachte verdere groei van de logistieke sector en de toename in het order- en pickvolume per distributiecentrum neemt ook de vraag naar personeel toe. Daarmee wordt arbeid steeds belangrijker voor het functioneren van logistieke bedrijven en de sector als geheel. De beschikbaarheid en kosten van arbeid staan zelfs in de top 3 van logistieke succesfactoren, zo bleek uit eerder onderzoek van Stec Groep (2015).

Gemiddeld 100 werknemers in een warehouse, maar sterk afhankelijk van activiteit

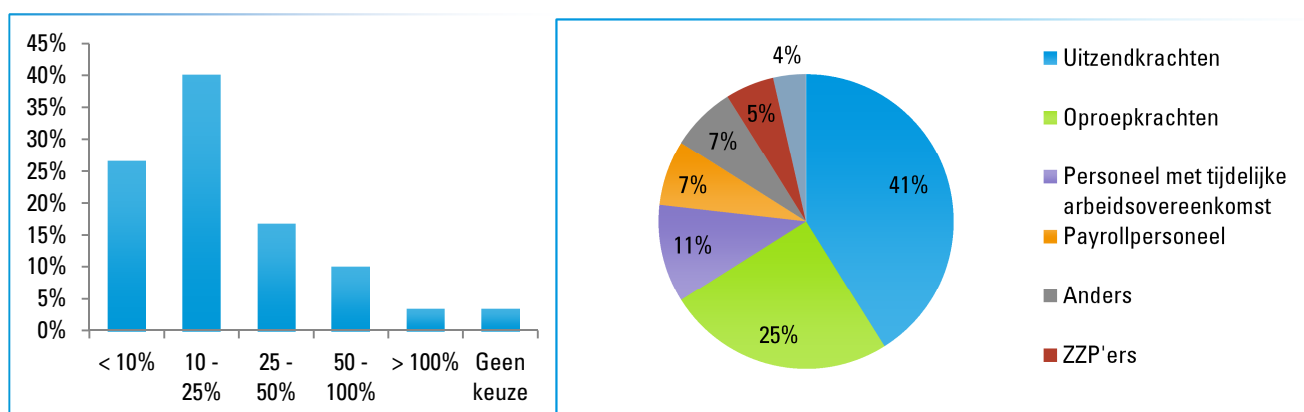
Logistiek zorgt voor veel banen. Maar hoeveel werknemers telt nu een gemiddeld distributiecentrum? We keken naar onze eigen databases (Stec Groep, 2000-2016), logistieke businesscases en naar de resultaten van de enquête onder logistieke bedrijven. Hieruit blijkt dat een gemiddeld distributiecentrum – met een oppervlakte van circa 15.000 m² hal - circa 50 tot 100 werknemers telt. Overigens zijn er sterke verschillen. In een groot e-commerce warehouse (> 30.000 m²) voor de Europese markt loopt het aantal werknemers snel op tot 500 en in enkele gevallen zelfs 1.000 medewerkers. Denk hierbij onder andere aan warehouses van Arvato, Michael Kors en Bol.com. In volledig geautomatiseerde distributiecentra ligt het aantal werknemers per vierkante meter lager.

Uit een analyse van arbeidsmarktgegevens blijkt dat in de periode 2011-2016 grotere logistieke bedrijven (met meer dan 50 arbeidsplaatsen) 5 tot 10% extra personeel in dienst hebben genomen (bron: LISA 2016). Deze langjarige trend geeft aan dat er een groeiende personeelsvraag is in de logistieke sector. Van diverse grotere logistiek dienstverleners hebben we de jaarverslagen van diverse jaargangen geanalyseerd om deze trendmatige ontwikkeling verder te duiden. Naast dat grotere logistieke bedrijven kleinere regionale spelers overnemen, blijkt dat diverse ondernemingen niet zo zeer groeien in FTE's in vaste loondienst, maar juist sterk groeien in het aantal flexkrachten (oproep- of uitzendkrachten) in dienst van het bedrijf. We zien dat bedrijven (tijdelijke) groei, maar ook vraagpieken (zie hierna) opvangen met tijdelijk personeel en/of een flexibele schil. Een belangrijke oorzaak hiervoor: de groei in e-commerce activiteiten vraagt om latere/flexibele werktijden, die opgevangen worden door mensen met een tijdelijk contract.

Vraagpieken: +25% en (hoofdzakelijk) bij e-commerce nog meer (+50%)

Tijdens vraagpieken, bijvoorbeeld rond de feestdagen, stijgt het aantal werknemers. 70% van de ondervraagde logistiek managers en directeurs in het kader van dit onderzoek geeft aan dat het personeelsbestand tijdens pieken tot een kwart toeneemt. Juist bij e-fulfilment-activiteiten zien we een afwijkend beeld. Hier zijn de vraagpieken substantieel groter, en kunnen ze oplopen tot meer dan 50%. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken naar e-commerce en e-fulfilmentactiviteiten en de vraag naar arbeid op specifieke momenten (zie kader). Pieken worden vooral opgevangen door de inzet van uitzend- en oproepkrachten. Een belangrijke groep voor het opvangen van pieken zijn vrouwen, studenten en buitenlandse arbeidskrachten.

Figuur 7: Toename personeel bij pieken en wijze waarop deze piekvraag wordt opgevangen



Bron: Stec Groep 2017 (n=62)

STERKE GROEI E-FULFILMENT DOET EXTRA BEROEP OP FLEXIBILITEIT EN COMPETENTIES LOGISTIEKE ARBEIDSMARKT

Belangrijke driver achter de logistieke groei is de forse toename van e-commerce activiteiten, bijvoorbeeld vanuit online retailers. Dergelijke distributiecentra doen een flink beroep op de arbeidsmarkt in de vestigingsregio. Zo neemt door de sterke groei van online bestellingen de arbeidsvraag hard toe. Maar ook werken er gemiddeld meer mensen in e-fulfilment dc's en is vaak sprake van piekbelastingen. Immers, de hoeveelheid werk hangt af van het aantal online bestellingen. Flexibiliteit (in aantal mensen) is noodzakelijk om piekperioden aan te kunnen. Bovendien beloven retailers steeds snellere levering ('vandaag voor 23.00 uur besteld, morgen in huis'). Dit betekent dat er vaker op de dag orders gepicked moeten worden, waarbij vooral personeel in de avond en vroege ochtend nodig is.

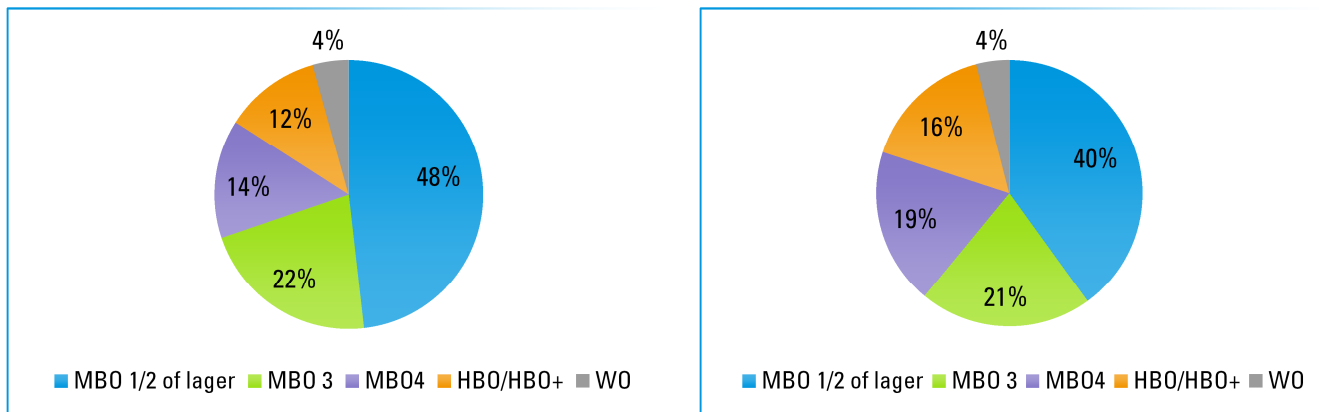
Daarnaast zien we dat de groei van e-fulfilment logistiek ook hogere eisen stelt aan het logistieke personeel. Dat zien we in alle functies terug. Door de extra services en handeling en verdergaande automatisering worden eisen aan logistiek medewerkers hoger.

Samenstelling personeelsbestand: tot 50% heeft MBO 1 en 2 niveau, maar gewenst opleidingsniveau neemt komende jaren toe

Op basis van eigen businesscases en de resultaten van de vragenlijst onder logistieke bedrijven verkregen we meer grip op de samenstelling van het personeelsbestand bij distributiecentra. Bijna de helft van het personeel in een distributiecentrum heeft functieniveau MBO 1/2 of lager. Ruim 35% heeft een MBO 3 en 4 kwalificatie en één op zes werknemers heeft een hogere opleiding, HBO/WO. We zien dat bedrijven met een sterke backoffice of hoofdkantoorfunctie een hoger aandeel MBO4+ niveau hebben. De meer e-commerce / e-fulfilment organisaties hebben overigens geen sterk afwijkend personeelsbestand naar opleidingsniveau, zo blijkt uit ons onderzoek.

Interessant is om te weten welke competenties en werkniveaus in de toekomst gevraagd worden binnen een distributiecentrum. Meerdere onderzoeken geven aan dat komende jaren een toenemende vraag is naar personeel met MBO 3 en 4 kwalificatie. De ondervraagde logistieke managers en directeuren in ons onderzoek verwachten dat het aandeel van deze groep werknemers komende 5 jaar stijgt met 10 tot 15%. Ook de vraag naar hoger opgeleid personeel groeit. Het gaat dan vooral om HBO+ functies. Dit aandeel stijgt, zo verwachten de deelnemers aan ons onderzoek, met 20 tot 25%. De toenemende complexiteit van logistieke processen en de inrichting van de supply chain zijn hier mede oorzaak van.

Figuur 8: Personeel naar opleidingsniveau, nu (links) en verwachting over 5 jaar (rechts)



Bron: Stec Groep 2017 (n=65)

De logistieke arbeidsmarkt wordt tot nu gedomineerd door mannen. Uit eerder onderzoek van Tempo Team (2013) op basis van data van het CBS blijkt dat circa 70% van de banen wordt ingevuld door

mannelijke werknemers. Met name bij zwaardere en fysieke activiteiten is de dominantie van mannen groot. Naarmate de activiteiten lichter worden is het aandeel vrouwen hoger, concluderen we op basis van diverse businesscases. Zo is de verdeling ongeveer 50/50 bij 'fashion' en ook bij e-commerce activiteiten (inpakken, retourneren, kleinere orders per keer, etc.) is het aandeel vrouwen hoger.

Veel functies lastig in te vullen; dit wordt erger komende jaren

Logistieke bedrijven ervaren op dit moment problemen om aan voldoende en juist gekwalificeerd personeel te komen. Vooral het invullen van de functies logistiek medewerker en chauffeurs is lastig. Maar onder andere ook technisch medewerkers, planners en leidinggevendenden voor de werkvloer zijn moeilijk te vinden, zo geven de respondenten aan. De logistiek managers en directeuren in ons onderzoek verwachten dat deze knelpunten verder toenemen de komende 2 tot 5 jaar. Onderstaande tabel geeft weer welke verschillen er zijn bij diverse logistieke segmenten.

Tabel 1: Welke functies zijn nu (en in toekomst) lastig in te vullen? (per segment)

segment	Transport en contractlogistiek	Logistiek dienstverlener en warehousing (o.a. ook verladers)	E-commerce / e-fulfilment
	1) Chauffeurs	1) Leidinggevende werkvloer	1) Logistiek medewerker (order picking, magazijn-medewerker, inpakker, etc.)
	2) Logistiek medewerker (order picking, magazijnmedewerker, inpakker, etc.)	2) Logistiek medewerker (order picking, magazijn-medewerker, inpakker, etc.)	2) Leidinggevende werkvloer
	3) Planner	3) Technisch personeel	3) Technisch personeel
	4) Verkoper / accountmanager	4) Chauffeur	4) Supply chain manager / data-analist
	5) Technisch medewerker	5) Data-analist / IT-functies	5) Planner

Bron: Stec Groep 2017 (n=62)

Er bestaan – zo blijkt – duidelijke verschillen in de knelpuntfuncties per bedrijfssegment. Bij transport- en distributieactiviteiten gaat het hoofdzakelijk om chauffeurs (8 op 10 geeft aan dat chauffeurs een knelpunt is en blijft de komende jaren). Andere functies worden minder als knelpunt ervaren. Bij logistiek dienstverleners bestaat een grotere diversiteit aan knelpuntfuncties nu en op middellange termijn. Het betreft hoofdzakelijk 'handjes' (logistiek medewerkers, technisch personeel en leidinggevendenden op de werkvloer). Het tekort aan chauffeurs wordt hier minder hard gevoeld. Specifiek voor e-commerce en e-fulfilment activiteiten speelt ook het aantal 'handjes'. Het gaat vaak om grotere organisaties die een flink beslag leggen op de arbeidsmarkt. Daarnaast zien we bij deze activiteiten ook een behoefte (knelpunt ontstaan) aan 'brains', werknemers die processen begrijpen en kunnen optimaliseren.

Knelpunt wordt groter: tot 2030 circa 350.000 nieuwe of te vervangen logistieke arbeidskrachten

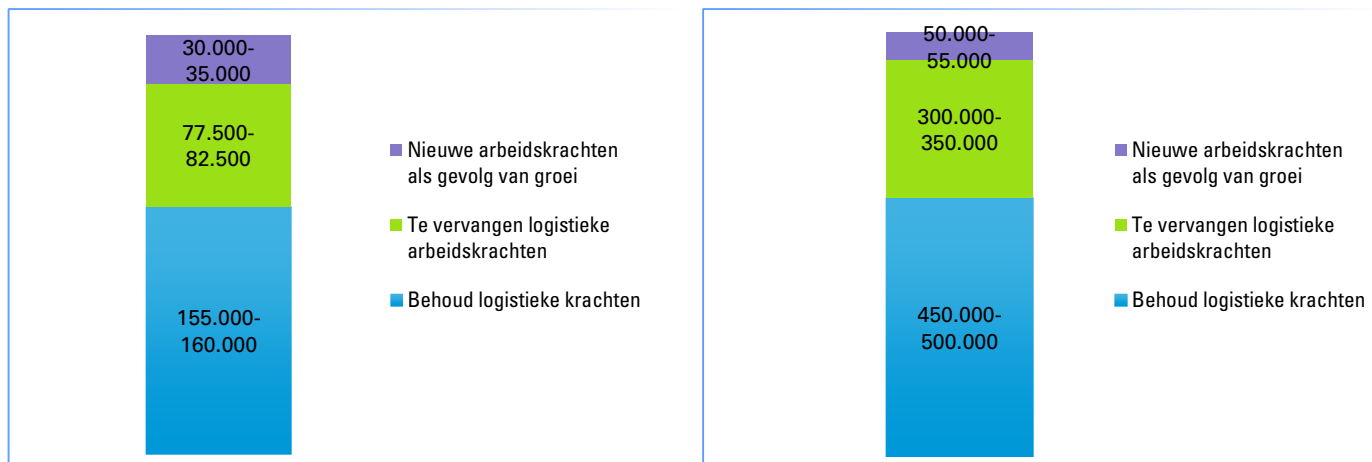
Gelet op bovenstaande constatering bestaat er in de komende jaren een grote behoefte aan nieuwe logistieke arbeidskrachten. We onderscheiden een drietal componenten:

1. **Te behouden logistiek personeel.** Personeel dat nu in een distributiecentrum werkt en dat ook in de toekomst een baan zal houden.
2. **Vervangingsvraag.** Een deel van het huidige personeelsbestand zal de komende jaren vervangen moeten worden als gevolg van vergrijzing en uitstroom. Overigens zal ook een deel van de mensen en arbeidsplaatsen vervangen worden door robotisering en automatisering.
3. **Uitbreidingsvraag door groei in de logistieke sector.** Diverse regio's hebben groeiambities. Een deel van deze groei zal worden gerealiseerd door nieuwe logistieke vestigingen. Maar ook door groei van al gevestigde logistieke spelers. Hiervoor zal nieuw personeel gevonden moeten worden.

We combineren een aantal gegevens, namelijk de economische verwachtingen ten aanzien van logistiek, de huidige omvang van logistieke werkgelegenheid, gegevens over vergrijzing en vervanging van arbeidskrachten en extra vraag als gevolg van groei.

De totale vraag in Nederland naar nieuwe logistieke arbeidskrachten tot 2030 bedraagt zo gezien circa 350.000 tot 400.000 werknemers. We verwachten dat de komende vijftien jaar een behoefte is aan circa 50.000 banen als gevolg van groei/nieuwvestiging. 300.000-350.000 banen - ongeveer de helft van de totale logistieke banen - moet worden vervangen de komende 15 jaar. Indien de uitstroom van logistiek personeel groter wordt, dan is logischerwijs de behoefte aan nieuwe aanwas nog groter. We houden hierbij overigens geen rekening met eventuele vervanging als gevolg van automatisering en robotisering. Verwachtingen lopen uiteen, maar mogelijk kan dit ten koste gaan van (of: een oplossing zijn voor) circa 100.000 banen op langere termijn. Hoe groot de impact van robotisering en automatisering ook zal zijn in werkelijkheid, van belang is in elk geval dat er duizenden nieuwe logistieke arbeidskrachten nodig zijn.

Figuur 9: Te vervangen of nieuwe logistieke werkgelegenheid tot en met 2030 (links onderzoeksregio's, rechts nationaal)



Bron: Stec Groep 2017 op basis van CBS (2016), LISA (2016), UWV (2016), Regionale arbeidsmarktgegevens en eigen databestanden

In de negen regio's die bijdroegen aan de totstandkoming van dit onderzoek verwachten we het merendeel van de opgave, circa 110.000-120.000 nieuwe logistieke arbeidskrachten zijn nodig. Gelet op de vertegenwoordiging van circa de helft van het totaal aantal banen is het logisch om te verwachten dat ook een belangrijk deel van de opgave in deze regio's ligt. Absoluut gezien hebben de Brabantse regio's (West-, Noordoost- en Zuidoost-Brabant) de grootste opgave. Met een vraag naar ruim 74.000 extra logistiek medewerkers zijn deze regio's goed voor bijna 55% van de arbeidsbehoefte tot 2030 (en 25% van de totale landelijke behoefte). In diverse regio's zien we overigens dat de belangstelling voor logistieke banen en opleidingen toeneemt. Zo noteren bijvoorbeeld Fontys, ROC Rivier en Summa College een toenemend aantal logistieke studenten en is bovendien de 'uitval' tijdens de studie lager.

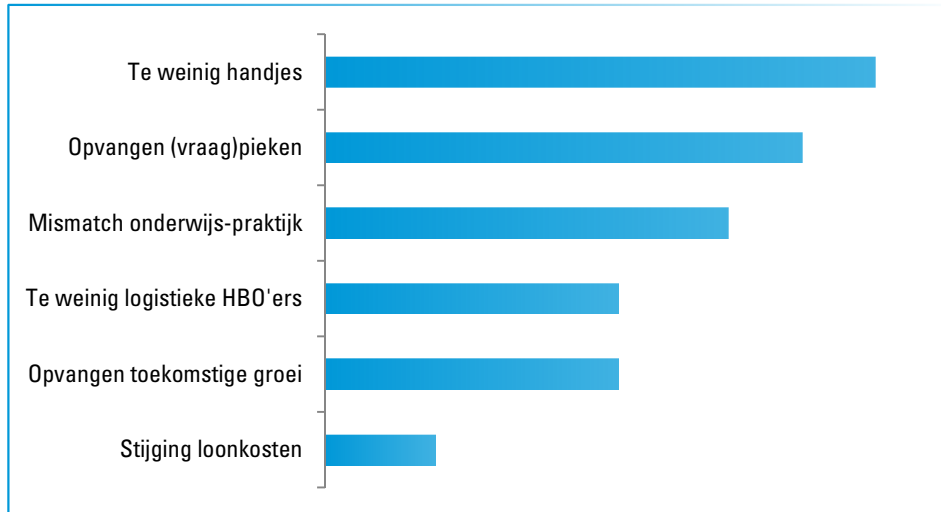
2.4 Wat zijn de effecten van een krappe logistieke arbeidsmarkt?

We zagen dat door diverse ontwikkelingen de komende jaren een sterke behoefte bestaat aan goed gekwalificeerd logistiek personeel. Feitelijk zal de krapte op de arbeidsmarkt - die volgens velen al enige tijd bestaat - de komende jaren alleen maar toenemen.

De belangrijkste knelpunten die logistieke ondernemingen ten aanzien van de arbeidsmarkt ervaren zijn in onderstaand figuur weergegeven. De krapte wordt door bedrijven met name ervaren bij uitvoerend personeel ('handjes') en bij de opvang van (vraag)pieken (dit komt overigens bovengemiddeld terug bij value added logistieke bedrijven en e-commerce). Meer structureel vinden de bedrijven in ons onderzoek

ook dat de competenties en kwaliteiten van net afgestudeerden niet aansluiten bij de gevraagde competenties in de praktijk.

Figuur 10: Belangrijkste knelpunten ten aanzien van de logistieke arbeidsmarkt



Bron: Stec Groep 2017 (n=67)

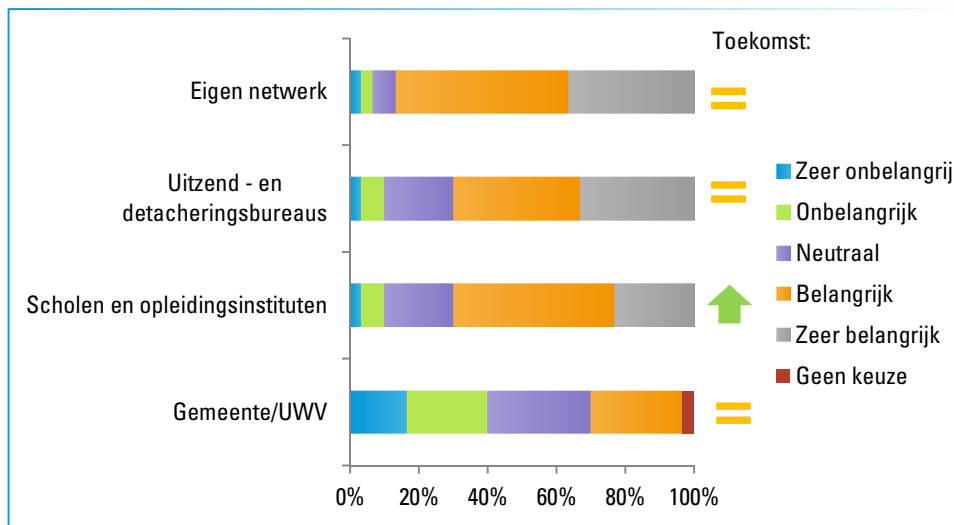
Aan logistiek managers en directeuren vroegen we om een duiding van de effecten die een krappe logistieke arbeidsmarkt heeft. We deden dit aan de hand van een drietal thema's: werving, loonkosten en locatiekeuze.

Sublieme werving belangrijker

Het behoud, maar ook de beschikbaarheid en werving van (nieuw) personeel zijn van groot belang voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van een logistieke onderneming. De 'vijver' waar logistieke bedrijven uit kunnen vissen is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Het betreft de huidige arbeidspool (werkzame beroepsbevolking, werklozen en overige 15-67-jarigen), de tijdelijk pool aan personeel (uitzendkrachten, studenten en arbeidsmigranten) en (voor langere termijn) de aanwas vanuit onderwijs (onder andere ook via stages en bijscholing). Van belang is om dit aanbod zowel op korte als lange termijn goed te blijven aanboren én aan te vullen.

Voor logistieke bedrijven zijn op dit moment het eigen netwerk en uitzendorganisaties de belangrijkste kanalen om personeel te werven, zo geven de logistieke managers en directeuren aan. 8 op 10 respondenten geeft aan dat beide kanalen belangrijk tot zeer belangrijk zijn bij werving en selectie. Diverse logistieke ondernemingen die we spraken werken met inhouse uitzendbureaus of zijn contractuele verplichtingen overeengekomen met één of meerdere uitzendbureaus over de levering van vaste en tijdelijke werknemers. Hierbij geven bedrijven ook aan dat vaak een lokale en een (inter)nationale speler aan het werk wordt gezet. Voor tactische en strategische functies worden overwegend het netwerk en gespecialiseerde uitzend- en werving en selectiebureaus ingezet. Social media wordt diverse malen genoemd als kanaal om via het eigen netwerk werving te doen. Een groot deel van de logistieke bedrijven ziet ook een rol voor scholen en opleidingen bij de (toekomstige) werving van personeel. Op korte termijn gaat het vaak om stageplaatsen die kunnen leiden tot een vast dienstverband. Op langere termijn is meer actief meedenken en participeren in het onderwijs een manier om 'dicht op het vuur' te zitten en talenten al vroeg te scouten en aan het bedrijf/de logistieke sector te binden.

Figuur 11: Belang diverse kanalen voor werving en selectie, nu en toekomstverwachting



Bron: Stec Groep 2017 (n=64)

Voor het werven van nieuw personeel zijn bedrijven naast 'traditionele' werving en selectie ook bereid te investeren in zij-instromers (werknemers die vanuit een andere sector komen). Driekwart van logistieke ondernemingen geeft aan bereid te zijn om hierin te investeren om in de toekomstige arbeidsvraag te voorzien. 4 op de 10 vindt het daarbij wel belangrijk dat deze zij-instromers (al) logistieke affiniteit hebben. Eerste initiatieven voor het stimuleren van 'werk naar werk' zijn op dit moment in uitvoering (zie hiernaast).

Gegarandeerde baan voor 2.000 nieuwe chauffeurs dankzij sectorplan 2016-2017

AMSTERDAM - De sociale partners in de sector TLN, VVT, FNV Transport & Logistiek en CNV Vakmensen willen de mobiliteit in de sector transport en logistiek verbeteren door de overgang van (dreigende) werkloosheid naar werk én van werk naar werk te vergemakkelijken. Met het sectorplan 2016-2017 slaan de sociale partners en minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de handen ineen om mobiliteit van werknemers in de sector transport en logistiek te ondersteunen én tegelijkertijd te anticiperen op de groeiende behoefte bij bedrijven aan nieuwe chauffeurs. Dat maakt het Sectorinstituut Transport en Logistiek vandaag bekend op de BedrijfsautoRAI 2015.

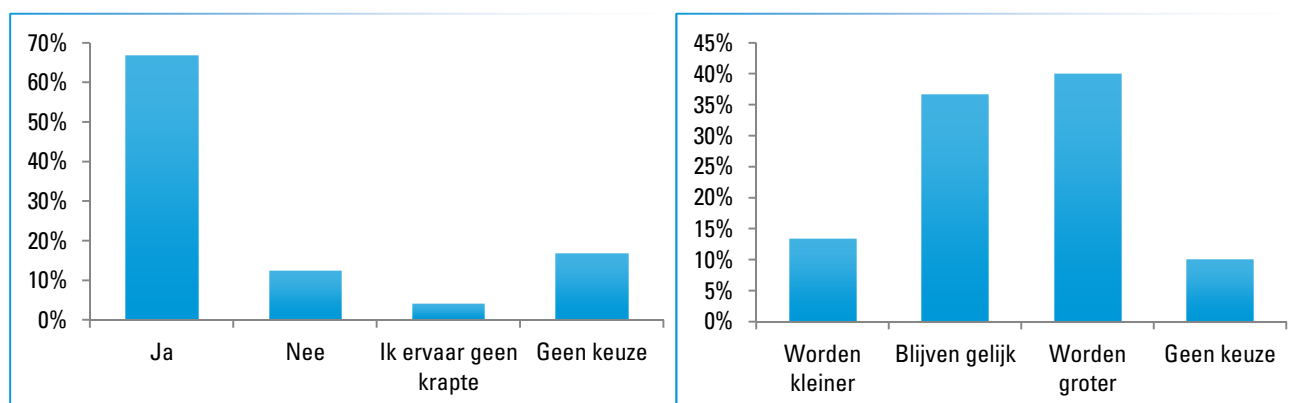
De arbeidsmarkt in de sector transport en logistiek bevindt zich op een kantelmoment. Aan de ene kant zijn de gevolgen van de economische crisis nog zichtbaar door faillissement en ontslag. Aan de andere kant is er in sommige regio's alweer meer vraag naar personeel en zelfs schaarste. Voor beide situaties biedt het sectorplan 2016-2017 kansen. Het sectorplan wordt mede mogelijk gemaakt door het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de sector SOOB. De uitvoering van het sectorplan is belegd bij het Sectorinstituut Transport en Logistiek.

Bron: www.transport-online.nl (20-10-2015)

Meer concurrentie leidt tot hogere loonkosten

Goed logistiek personeel is steeds schaarser. Hierdoor neemt de concurrentie toe. Niet alleen binnen de logistiek, maar ook tussen de logistiek en andere sectoren met een groeiende personeelsvraag. Gevolg: stijgende arbeidskosten. Zo geeft 60% van de bedrijven aan dat de krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor hogere arbeidskosten. Circa 40% verwacht dat de personeelskosten komende jaren aanzienlijk stijgen door de toenemende krapte.

Figuur 12: Leidt krappe arbeidsmarkt tot hogere loonkosten? (l) Verwachte ontwikkeling loonkosten(r)



Bron: Stec Groep 2017 (links n=44, rechts n=62)

Gemiddeld genomen zijn vaste medewerkers circa 15 tot 20% duurder dan uitzend- en flexibele krachten. Uit de geanalyseerde businesscases zien we dat de afgelopen jaren bedrijven de extra vraag en/of vraagpieken hoofdzakelijk hebben opgevangen met de flexibele schil. Het aantal FTE in de organisaties bleef nagenoeg gelijk, terwijl het aantal flexkrachten exponentieel toenam. Bedrijven geven desgevraagd aan dat ze hogere loonkosten opvangen door een groter aandeel werknemers op uitzendbasis in dienst te nemen (of groei hiermee op te vangen). Met name voor de korte termijn betekent dit een besparing op de loonkosten.

Leidt krapte tot andere regiovoorkeuren?

Op dit moment werven logistieke bedrijven vooral in de ‘eigen’ gemeente of regio. Circa 60% van het personeel komt uit een marktgebied van maximaal 15 kilometer rondom de vestigingslocatie. De bereidheid om te reizen voor werk is bij lager opgeleid personeel over het algemeen lager dan bij hogere opleidingsniveaus. Bijna de helft van de bedrijven is bereid de zoekregio met meer dan 20 kilometer te vergroten als dit betekent dat ze zo een grotere vijver aan arbeidskrachten kunnen aanspreken en makkelijker aan personeel kunnen komen. Een deel van de bedrijven doet dit ook al. Als we kijken naar de huidige afstand dat personeel moet afleggen om in het warehouse te komen dan blijkt dat bij circa 40% van de bedrijven het personeel van 15 kilometer of verder komt. Met name de grotere bedrijven (>100 werkzame personen) zijn bereid om de zoekregio op te rekken. Het blijkt dat 70% van de respondenten bereid is dit te doen, tegenover circa 30% van de kleinere/middelgrote bedrijven. De (kosten)voordelen van het beter kunnen vervullen van vacatures en meer zekerheid over het arbeidskapitaal op langere termijn, wegen op tegen de hogere kosten/nadelen.

Tabel 2: Hoeveel bent u bereid uw zoekregio voor arbeid op te rekken door een krappere arbeidsmarkt?

< 5 km	3%
5 - 10 km	7%
10 - 15 km	13%
15 - 20 km	20%
> 20 km	47%
Geen keuze	10%

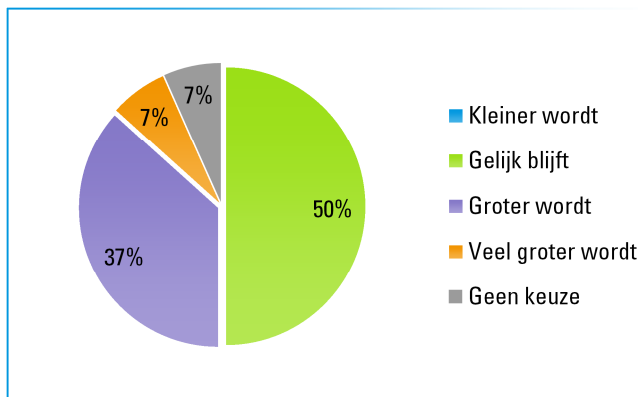
Bron: Stec Groep 2017 (n=58)

Door de aanzienlijke vraag naar arbeid komende jaren vanuit de logistiek en tegelijkertijd de toenemende schaarste ervan, neemt ook de rol van de arbeidsmarkt bij locatiekeuze steeds verder toe. Een aantal belangrijke conclusies:

- 40% van de logistieke bedrijven verwacht dat de rol van de arbeidsmarkt komende jaren (veel) groter wordt bij de locatiekeuze.
- Grotere bedrijven (met een grotere arbeidsvraag) hebben hierbinnen een bovengemiddeld aandeel. Circa 60% van de bedrijven groter dan 100 werkzame personen geeft aan dat de locatiekeuze wel degelijk beïnvloed wordt door de beschikbaarheid van personeel. Bij kleinere bedrijven is dit ‘maar’ 30%.
- Internationale bedrijven (of onderdeel van een groter concern) geven aan dat het belang van arbeidsmarkt bij de locatiekeuze groter wordt de komende jaren. Deze bedrijven zijn over het algemeen minder lokaal geworteld en dus ‘vrijer’ in de locatiekeuze.

Het belang van arbeidsmarkt bij de locatiekeuze neemt hierdoor toe. Gelet op de constatering dat de reisbereidheid van een groot deel van het logistiek personeel beperkt is, kan de arbeidskrapte op termijn betekenen dat de regiovoorkeuren en locatiedynamiek van de logistieke bedrijven (met name de footloose bedrijven) wijzigen. Vooral snog is dat effect nog niet expliciet zichtbaar.

Figuur 13: Ik verwacht dat het belang van arbeidsmarkt bij mijn locatiekeuze...



Bron: Stec Groep 2017 (n=54)

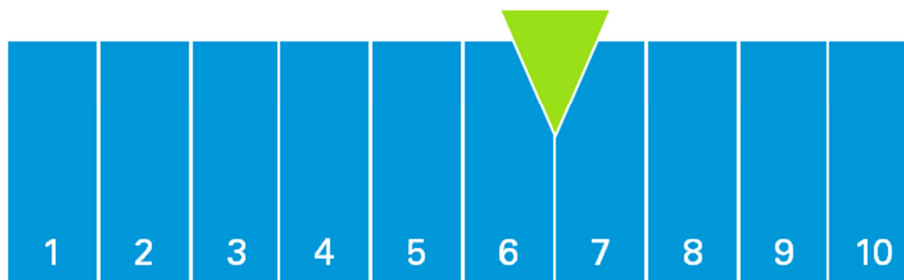
3 Hoe taxeren logistieke bedrijven arbeidsmarkt?

3.1 Rapportcijfer voor de logistieke arbeidsmarkt: 6,5

Gematigd positief beeld over de regionale arbeidsmarkt bij logistieke ondernemingen...

Logistieke ondernemingen in ons onderzoek zijn gematigd positief over de regionale arbeidsmarkt. We vroegen de logistieke ondernemingen om een rapportcijfer te geven aan de eigen (regionale) arbeidsmarkt en die van bij hen bekende regio's.

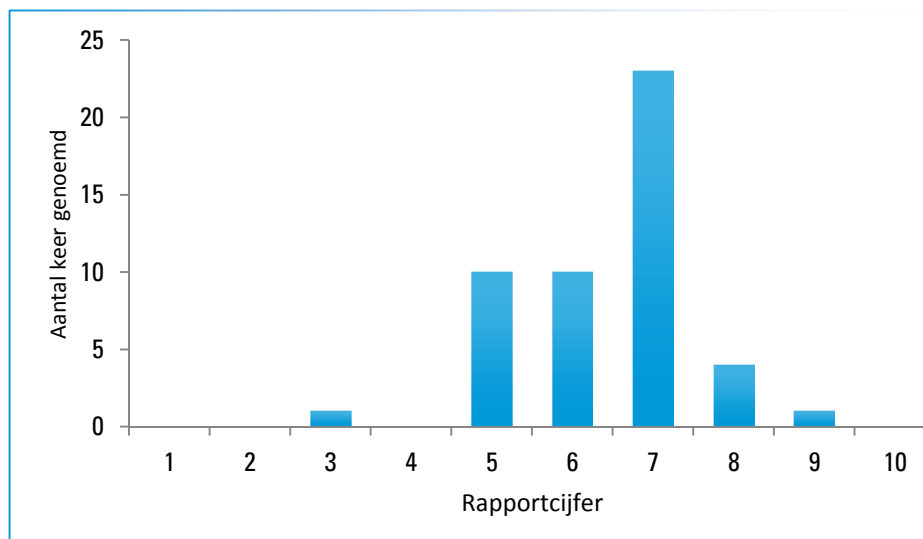
Het gemiddelde rapportcijfer is een 6,5. De logistieke ondernemingen verwachten een licht dalende tendens de komende jaren, als gevolg van meer krapte en een heviger concurrentie op de regionale arbeidsmarkt. Het rapportcijfer toont aan dat er zeker ruimte is voor verbetering.



Bron: Stec Groep 2017 (n=49)

Hoewel er een relatief grote groep bedrijven is die een 7 of hoger scoort voor de regionale arbeidsmarkt, is er ook een groot deel van de bedrijven die aangeeft dat er werk aan de winkel is. Circa 25% geeft de regionale logistieke arbeidsmarkt een onvoldoende (5 of lager).

Figuur 14: Rapportcijfer regionale arbeidsmarkt voor logistiek



Bron: Stec Groep 2017 (n=49)

...maar het gras bij de burens is niet groener

Ondanks dat logistieke ondernemingen de eigen arbeidsmarkt een krappe voldoende geven menen zij tegelijkertijd dat het gras bij de burens (buurregio's) niet groener is. Van bij ondernemingen bekende regio's lieten we ook een rapportcijfer noteren. De belangrijkste conclusies over de logistieke arbeidsmarkt in andere regio's:

- Gemiddeld geven bedrijven andere logistieke regio's in Nederland een 6,4.
- De range ligt tussen een 5,9 en een 7,3⁵. Er zijn dus wel degelijk verschillen in de waardering tussen regio's.
- De logistieke regio's in ons onderzoek worden niet beter of slechter beoordeeld dan de logistieke regio's die niet in ons onderzoek zijn meegenomen.
- Opvallend is verder dat de top-3 logistieke hotspots niet beter of slechter gewaardeerd worden dan gemiddeld (en/of de naaste belagers).

Uit deze waardering en beoordeling blijkt dat regionale verschillen in arbeidsmarkt (beschikbaarheid, toekomstige ontwikkeling, flexibiliteit, volatiliteit, kosten, etc.) niet bekend zijn bij ondernemers of dat zij geen (grote) verschillen zien met de 'eigen' arbeidsmarkt.

Onze ervaring op basis van gesprekken met en businesscases van logistieke bedrijven is dat de arbeidsmarkt (nog steeds) van secundair belang is bij de locatiekeuze van bedrijven. Bij strategische beslissingen wordt vaak voorkeur gegeven aan de klantwens, danwel het transportnetwerk. De factor arbeid heeft hierin een ondergeschikte positie. Een recente studie van JLL (*The promise and perils of location decisions*, 2016) onderstreept dit. Ook hieruit blijkt dat arbeidsmarkt bij locatiebeslissingen belangrijk is, maar nu niet tot de kritieke factoren behoort. Een van de redenen hiervoor is dat bedrijven er over het algemeen nog steeds in slagen om voldoende personeel te werven; het gaat zelden mis. Deels wordt het 'probleem' ook verplaatst naar wervingsbureaus die de opdracht krijgen om het warehouse te bemensen. Gelet op de resultaten van dit onderzoek en de waardering van de diverse regio's blijkt dat arbeidsmarktverschillen in Nederland nauwelijks worden opgemerkt of strategisch beoordeeld door logistieke bedrijven. In ons onderzoek hebben we de bedrijven uitgedaagd om uitspraken te doen over voordelen en risico's van de regionale arbeidsmarkt. De resultaten leest u hierna.

⁵ In totaal noteerden we ruim 280 beoordelingen. Iedere respondent heeft dus gemiddeld 4,6 andere regio's beoordeeld (er zijn 15 regio's als keuzemogelijkheid gegeven, waarbij de eigen regio niet beoordeeld kon worden). Gemiddeld zijn regio's 18 keer beoordeeld (range 12 – 30).

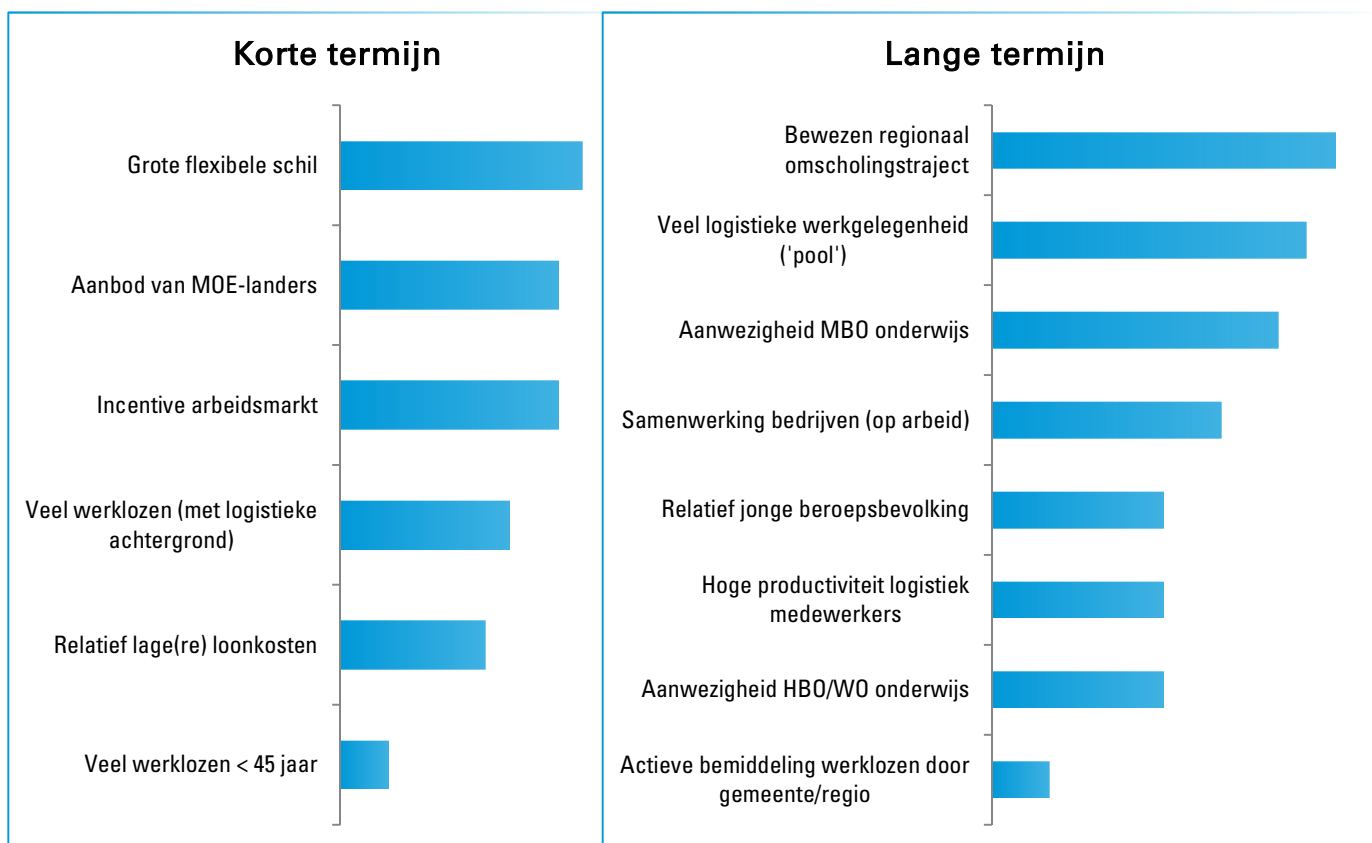
3.2 Hoe taxeren logistieke bedrijven regionale arbeidsmarkten (voordelen en risico's)

Wat maakt de logistieke arbeidsmarkt van een regio aantrekkelijk voor logistieke bedrijven? En welke aspecten van de arbeidsmarkt taxeren logistieke bedrijven juist als een risico? Wat is het beeld voor de korte (2 jaar) en lange (5 jaar) termijn? We vroegen in ons onderzoek welke aspecten van de regionale (logistieke) arbeidsmarkt een vestigingsvoordeel of -risico zijn. In praktische zin bekeken we welke aspecten bij bedrijven meer en minder strategisch bekeken worden bij de keuze voor verplaatsing, consolidatie, verlenging, etc.

Voordelen: korte termijn grote flexibele schil, lange termijn omscholing en samenwerking

De aanwezigheid van een grote flexibele schil, werklozen met logistieke affiniteit en een groot aanbod van arbeidsmigranten (MOE-landers) taxeren logistieke bedrijven in ons onderzoek als belangrijke arbeidsmarktvoordelen van regio's op de **korte termijn**. We zien dat in veel regio's deze voordelen echter uitgeput raken. Voor de **langere termijn** zijn dus meer structurele oplossingen nodig. Aantrekkelijke regio's zijn in dat geval vooral regio's met een grote vijver aan logistieke werkgelegenheid, bewezen succesvolle omscholingstrajecten, met goede logistieke opleidingen (MBO en HBO) en waar sprake is van een soepele en effectieve samenwerking tussen alle logistieke partijen.

Figuur 15: Welke regionale arbeidsmarktaspecten zijn een vestigingsvoordeel op korte (links) en lange (rechts) termijn?

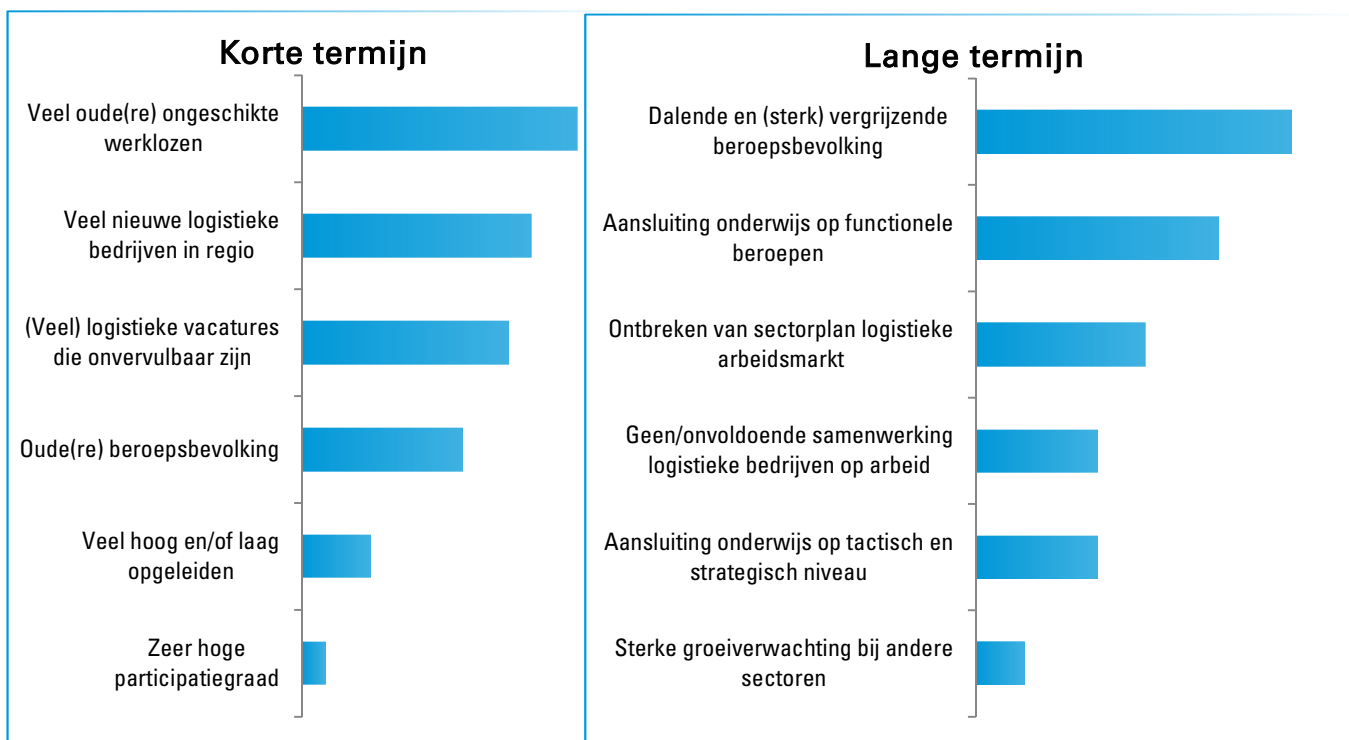


Bron: Stec Groep, 2017 (n=58)

Risico's: korte termijn ongeschikte 'vijver', lange termijn aansluiting onderwijs

We vroegen ook welke kenmerken van de regionale arbeidsmarkt een risico vormen en zo bezien de arbeidsmarkt dus minder aantrekkelijk maken voor vestiging of uitbreiding van logistieke operaties. Wat opvalt, is dat de logistieke bedrijven in ons onderzoek op **korte termijn** de groei van het aantal nieuwe logistieke bedrijven in de regio als belangrijk **risico** zien. Dit speelt vooral in regio's waar nog veel nieuw logistiek bedrijventerrein wordt ontwikkeld. Deze nieuwkomers doen immers een extra beroep (uitbreidingsvraag) op vaak al krappe logistieke arbeidsmarkt in deze regio's. De concurrentieslag om de werknemer neemt hierdoor toe, met o.a. oplopende kosten voor werving en arbeid en continuïteit- en leveringsrisico's als gevolg (2.4). Ook een relatief verouderde beroepsbevolking en werklozenbestand zijn risicovol op korte termijn. Op de **langere termijn** is de vergrijzing eveneens het belangrijkste **risico** volgens de logistieke bedrijven in ons onderzoek. Verder taxeren de bedrijven een gebrekkige aansluiting van onderwijs (vooral MBO, maar ook op HBO/WO niveau) op de logistieke vraagpraktijk als belangrijk risico, evenals het ontbreken van een actiegericht en gezamenlijk sectorplan voor de logistieke arbeidsmarkt (regionaal of sectoraal).

Figuur 16: Welke regionale arbeidsmarktaspecten zijn een vestigingsrisico, korte (links) en langere (rechts) termijn?



Bron: Stec Groep, 2017 (n=58)

We constateerden dat de factor arbeid nog niet 'top of mind' is bij de locatiekeuze van logistieke bedrijven. De arbeidsvraag neemt toe en verandert de komende jaren. Bij de locatiekeuze wordt de arbeidsmarkt steeds meer van strategisch belang. We verwachten dat markt oriëntatie, transportnetwerk en nabijheid van consumenten van groot belang blijven voor het 'centre of gravity' van een logistieke locatiekeuze. Bovendien komt veel locatiedynamiek voort uit een uitbreidingswens van een regionaal geworteld bedrijf. De plus- en minpunten van de regionale arbeidsmarkt zijn dan een gegeven. Arbeidsmarkt rekt in dit geval de zoekregio voor geschikt personeel op en (nog) niet zozeer de zoekregio voor (her)vestiging.

4 Gezocht: 350.000 nieuwe logistieke talenten

4.1 Logistiek Nederland wordt wakker...

We kunnen concluderen: arbeidsmarkt speelt in toenemende mate een cruciale rol bij de strategische locatiekeuze voor logistiek. Positief is dat we op dit vlak lichtpunten zien:



Er is in het algemeen steeds meer belangstelling voor logistiek(e arbeidsmarkt). Van overheden, onderwijs en intermediairs tot ontwikkelaars/beleggers in de logistieke vastgoedmarkt: steeds meer partijen zien in dat arbeidsmarkt van belang is voor het toekomstige logistieke succes, het functioneren van deze sector en de logistieke positie van Nederland en de logistieke regio's.



De belangstelling voor logistiek onderwijs neemt toe. Zowel aan de aanbodzijde: er zijn steeds meer onderwijsinstellingen die opleidingen aanbieden. Als aan de vraagzijde: het aantal jongeren dat een logistieke opleiding volgt groeit.

VOORBEELD: PRAKTIJKGERICHTE MBO OPLEIDINGSPROGRAMMA'S

Het ROC van Twente en de 21 ondernemingen vertegenwoordigd in de coöperaties Opleidingscentrum Transport & Logistiek (OT&L) Rijssen Holten en Noordoost Twente hebben in 2016 het initiatief genomen om praktijkgerichte MBO opleidingsprogramma's voor de transport-, logistieke- en mobiliteitsbranche te ontwikkelen en te implementeren. Daarbij wordt samengewerkt met vijf andere onderwijsinstellingen en Port of Twente. Het doel is de kwantitatieve en kwalitatieve aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken. Concreet gaat het om 80 studenten per jaar die door de deelnemende bedrijven in dienst worden genomen (beroeps begeleidende leerweg). De gemeenten Rijssen-Holtten, Enschede en Oldenzaal, de provincie Overijssel en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (vanuit het Regionaal Investeringsfonds MBO) ondersteunen dit initiatief financieel.



VOORBEELD: KWEEKVIJVER MEDEWEKERS LOGISTIEK NOORDOOST-BRABANT

Er is een hoge werkloosheid van jongeren en volwassenen met geen of een beperkte startkwalificatie in Noordoost-Brabant. Tegelijkertijd is wordt in de logistiek in de toekomst een tekort aan personeel verwacht. Gemeenten in Noordoost-Brabant, waaronder gemeente Oss, zijn daarom samen met ROC De Leijgraaf het project 'Kweekvijver medewerkers logistiek' gestart. Dit om samen met ondernemers, overheid en onderwijs kansen te creëren voor volwassenen en jongeren die gemotiveerd zijn om te starten met een opleiding, stage of baan in de logistiek. Werkgevers voorzien we hierdoor van geschikt personeel. De deelnemers zijn jongeren en jong volwassenen van 18 tot 30 jaar. Zij ontvangen een bijstandsuitkering. Of vallen onder regie van de gemeente omdat zij hun opleiding voortijdig hebben afgebroken en geen startkwalificatie hebben. Zij hebben bij aanvang van de opleiding recht op studiefinanciering. Daarnaast nemen volwassenen, die niet of beperkt gekwalificeerd zijn, van 30 tot 57 jaar deel met een bijstandsuitkering. Naast ROC De Leijgraaf, leiden de logistieke bedrijven zelf deze mensen op. Deelnemende bedrijven moeten daarom een erkend leerbedrijf zijn om werkzoekenden te kunnen plaatsen. De deelnemers kwalificeren zich via de eenjarige entree-opleiding niveau 2 logistiek. Door deze kwalificatie maken zij zich interessanter voor werkgevers. De kans op een duurzame baan in de

logistieke sector neemt hierdoor toe. Aan de opleiding gaat een vier weken durende cursus basisvaardigheden vooraf. In deze cursus is er aandacht voor leerbaarheid, niveau, cv en sollicitatie. Er is steeds aandacht voor het leren en werken in de sector logistiek, zodat deelnemers een goed gemotiveerde keuze maken voor het volgen van de opleiding logistiek.



Regionaal is er veel aandacht voor om- en bijscholing van personeel. Zo hebben diverse regio's specifieke sectorplannen voor de logistiek. Logistiek en onderwijs/arbeidsmarkt komt steeds hoger op de agenda.

VOORBEELD: SECTORPLANNEN LOGISTIEK

Regio Zwolle

In de regio Zwolle hebben bedrijven vertegenwoordigd in het Logistiek Expertise Centrum (LEC) Zwolle samen met MKB Zwolle, FNV en UWV het initiatief genomen voor een sectorplan logistiek (omvang € 6,2 miljoen). Dit plan is in 2016 gestart en heeft als doel om 650 deelnemers te begeleiden naar een baan binnen de logistieke sector middels om en/of bijscholing. De provincie Overijssel heeft middelen beschikbaar gesteld voor het aantrekken van een kwartiermaker die het sectorplan en de subsidieaanvraag bij het Rijk heeft voorbereid

Regio West-Brabant

Het Sectorplan West-Brabant is een samenwerkingsverband van REWIN, FNV, Regio West-Brabant (RWB), Brabants Zeeuwse Werkgevers (BZW) en Werk en Vakmanschap (W&V). Het initiatief wordt breed gedragen door overheden, bedrijven en sociale partners, zoals het WerkgeversServicepunt West-Brabant. Werk wordt gecombineerd met om- of bijscholing om er voor te zorgen dat Logistieke en Technische bedrijven over goed opgeleid personeel beschikken. Het doel is voor eind 2017 zo'n 300 kandidaten te werven voor (moeilijk) vervulbare vacatures in de sectoren techniek (maintenance) en logistiek. De stand in het 1ekwartaal van 2017: 150 kandidaten.

VOORBEELD: CENTRUM VOOR MOBILITEIT EN LOGISTIEK WEST-BRABANT

Het Centrum Mobiliteit & Logistiek is een initiatief van o.a. ROC West Brabant, Regio West-Brabant, gemeenten en bedrijfsleven. Het Centrum voor Mobiliteit en Logistiek West-Brabant heeft de ambitie de katalysator te zijn voor de ontwikkelingen op het terrein van mobiliteit en logistiek in West-Brabant. Door duurzaam samen te werken ontstaat samenhang in ideeën en activiteiten. Tevens kan er door intensieve samenwerking met de Stichting ViaQuales, werkgevers, uitzendorganisaties, WSP en diverse gemeenten een substantiële bijdrage aan de Human Capital Agenda geleverd worden (instroom verhogen).

Doelstelling Centrum:

- Substantiële bijdrage Human Capital Agenda.
 - Samenhang brengen in de sector, bij de betrokken overheden, ondernemers en in het onderwijs.
 - Sterke verweving van praktijkcomponenten onderwijs met beroepspraktijk op één uitvoeringslocatie.
 - Versterken Imago en bekendheid van de sector.
 - Centraal informatiepunt voor de regio m.b.t. vraag en aanbod van (geschoold) personeel.
- Organiseren en faciliteren gezamenlijk structureel overleg van Overheid, Ondernemers en Onderwijs.

VOORBEELD: SECTOR SERVICE PUNT LOGISTIEK LIMBURG

Sector Service Punt (SSP) is een samenwerkingsverband van bedrijfsleven (ruim 40 bedrijven), overheid en onderwijsinstellingen om de in- door- en zijstroom van logistiek personeel te bevorderen, een betere aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt te bevorderen, het imago van de sector te verbeteren en strategische personeelsplanning bij MKB bedrijven in deze sector te bevorderen. Het SSP wordt ondersteund door Provincie Limburg en ELC Limburg.

Om deze doelstellingen te realiseren zijn een groot aantal projecten geïnitieerd en uitgevoerd. Resultaten:

- Een groot deel, jaarlijks 11%, van de leerlingen op middelbare scholen in Limburg is de afgelopen jaren, via onderstaande activiteiten, in contact aanraking gekomen met logistiek:
 - Er zijn 76 bedrijfsbezoeken (1.454 leerlingen) georganiseerd bij logistieke bedrijven.
 - Er zijn 80 gastlessen (1.700 leerlingen) verzorgd op middelbare scholen.
 - 385 leerlingen hebben in de 'logistieke week' een logistieke workshops (LogiXperience) gedaan.

Verder zijn er:

- Workshops voor decanen en mentoren uit het VMBO en VO georganiseerd.
- HRM bijeenkomsten georganiseerd om de deskundigheid te bevorderen.
- Meer dan 30 stuurgroep- en projectgroep bijeenkomsten, waar de 30's aanwezig waren, georganiseerd.
- Opleiden 40 zij-instromers (laten) tot logistiek medewerker (MBO2) op initiatief van en met financiële bijdrage van SSP.



Ook bedrijven zijn zich steeds meer bewust van de knelpunten en risico's die de krappere arbeidsmarkt met zich meebrengt. Zo zien we eigen, aansprekende acties vanuit bedrijven om bijvoorbeeld extra chauffeurs aan te trekken, zoals de campagne van Simon Loos (100 chauffeurs in 100 dagen). Wel zijn dit vaak nog korte termijn en reactieve acties. Het ontbreekt nog aan proactieve inspanningen vanuit een meer strategisch en lange termijn perspectief op duurzame arbeid voor de logistiek.

VOORBEELD: CAMPAGNE 100 CHAUFFEURS IN 100 DAGEN

Door flinke groei en het landelijke chauffeurstekort is Simon Loos hard op zoek naar nieuwe chauffeurs. Daarom is de logistieke dienstverlener gestart met de campagne #100dagen100chauffeurs. Daarbij kijkt het bedrijf ook naar zijinstromers (van B naar CE rijbewijs), bakwagenchauffeurs, 50-plussers, schoolverlaters en herintreders. Het solliciteren heeft Simon Loos laagdrempelig gemaakt. De chauffeurs kunnen meteen telefonisch solliciteren bij de transportmanager, een open sollicitatie sturen, of binnenlopen bij één van de wekelijkse inloopsollicitaties. Het doel van de campagne is om iedereen te laten zien dat het een aanrader is om als chauffeur bij Simon Loos aan de slag te gaan. De campagne wordt gepromoot op social media met de hashtag #100dagen100chauffeurs, via traileradvertenties, en er worden de komende tijd leuke acties bedacht. Zo is er al contact met 50-plusserambassadeur John de Wolf om te kijken welke synergie er kan worden bereikt. De eigen medewerkers worden niet alleen betrokken bij de campagne, maar spelen er ook zelf een rol in, bijvoorbeeld door ze aan het woord te laten over het werken bij Simon Loos. Eric Stam, HR manager bij Simon Loos: "Zelfs het beeldmateriaal schieten we van echte Simon Loos-chauffeurs. Wij zijn trots op hen, en zij op het werken bij Simon Loos. Dat is het mooiste wat je als werkgever kunt bereiken, en dat laten we graag zien!". De campagne blijkt inmiddels een groot succes; in 100 dagen zijn al 182 chauffeurs gevonden. De vraag naar nieuwe chauffeurs is ondertussen namelijk verder opgelopen door groei van werk, opdrachten en standplaatsen. Bovendien blijkt het in een aantal regio's lastiger om sollicitanten te werven. Simon Loos gaat dan ook door met de campagne (Bron: logistiek.nl).



VERNIEUWING IN ONDERWIJS: E-FULFILMENT MINOR

In 2015 heeft ELC Limburg i.s.m. KennisDC Logistiek Limburg, Fontys en LIOF een seminar georganiseerd rondom het thema e-commerce en e-fulfilment. Dit als antwoord op de vraag van het regionale bedrijfsleven om de ontwikkelingen op dit gebied te bespreken en om te zetten naar concrete acties voor de regio. Een van de lijnen was het bijbrengen van (logistieke) kennis op het gebied van e-commerce en e-fulfilment. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling en uitvoering van een minor van een half jaar fulltime voor derde jaars studenten Logistiek. De minor heet E-Preneurship en combineert logistiek, supply chain, ondernemerschap en e-fulfilment. In 2016 hebben meer dan 30 studenten de minor doorlopen. Deze studenten hebben ook projecten uitgevoerd bij e-commerce bedrijven in de regio en zo het kennisniveau van deze bedrijven verhoogd.

Bedrijven zijn erg enthousiast over dit initiatief. 15 regionale bedrijven leveren (onderwijs)projecten aan. De minor e-fulfilment heeft onder andere geleid tot nieuwe projecten rond het thema e-commerce. Bedrijven en kennisinstellingen in de regio participeren in een aantal regionale initiatieven waaronder e-fulfilmenthub, maar ook landelijke projecten zoals e-global.



Iedere topsector, zo ook de logistiek, heeft een Human Capital Agenda gericht op de ontwikkeling en aantrekking van talentvolle werknemers. Daarnaast zien we in toenemende mate dat partijen (overheden, intermediairs, onderwijs en logistiek bedrijfsleven) elkaar opzoeken om samen te werken en de logistiek duurzaam te ontwikkelen en versterken, ook op het punt van arbeid. Denk daarbij aan de Logistieke Expertise Centra in Gelderland, de Logistiek Platforms en Huizen van de Logistiek in Brabant en de Strategische Logistieke Alliantie / Port of Twente in Overijssel. Bovendien leveren deze samenwerkingen ook steeds meer output op, in termen van meer en beter opgeleid logistiek personeel, betere doorstroming, betere match onderwijspraktijk, etc.

VOORBEELD: HUMAN CAPITAL AGENDA METROPOOLREGIO EINDHOVEN

Partijen in de Metropoolregio Eindhoven beseffen dat er door de groei van de economie, de vergrijzing en toenemende concurrentie tussen sectoren een aanzienlijke behoefte zal bestaan aan logistiek personeel. In alle economische scenario's groeit de sector namelijk flink door. Er zijn dus extra inspanningen nodig. Daarom willen zij de arbeidsmarkt een impuls geven en hebben zij een Human Capital Agenda Logistiek opgesteld en ondertekend. De agenda bevat diverse acties om de logistieke arbeidsmarkt te versterken. Concreet richt de agenda zich op de volgende zes onderwerpen:

1. Meer instroom in het MBO minstens 150 leerlingen per jaar, o.a. door de oprichting van een Opleidingsbedrijf Logistiek.
2. Werk voor de onderkant van de arbeidsmarkt, minstens 200 à 300 mensen per jaar.
3. Behoud en scholing van zittend personeel. Geen WW maar van werk naar werk. Ook 200 à 300 man.
4. Gezamenlijk vijftig toptalenten vinden voor de sector.
5. Een arrangement voor werkzekerheid van uitzendkrachten. Een pool van zeker 100 medewerkers.
6. Afspraken over governance en infrastructuur (o.a. Logistiek platform en het Huis van de Logistiek).

VOORBEELD: LOGISTIEK PASPOORT NOORD-LIMBURG

Met het logistiek paspoort worden werkzoekenden in de regio Noord-Limburg opgeleid om als logistiek medewerker aan het werk te gaan. Werkzoekenden behalen diverse certificaten zoals: heftruck, reachtruck, elektrische pallettruck en orderpicktruck. Werkgeversservicepunt Noord-Limburg (de 7 gemeenten in Noord-Limburg, UWV en 3 SW-organisaties), WTD opleidingen en diverse werkgevers en uitzendbureaus werken samen in dit project. Het percentage van kandidaten die het opleidingstraject afgerond hebben en ook daadwerkelijk uitstromen naar werk ligt op 85%. In 2016 zijn 200 kandidaten opgeleid. In december hadden er hiervan ruim 100 een baan waardoor ze uitkeringsonafhankelijk konden worden. 40 kandidaten waren nog in opleiding of waren bezig met solliciteren naar een baan.

Wanneer de werkzoekende zijn baan onverhoopt kwijtraakt wordt deze weer opgenomen binnen het Logistiek Paspoort. De werkzoekende wordt weer opnieuw bemiddeld richting vacatures en dus in contact gebracht met werkgevers en uitzendbureaus. Op deze manier ontstaat er een arbeidspool werking waar zowel de kandidaat als de werkgever gebruik van kan maken. De kosten voor de te behalen opleidingen worden betaald door gemeenten, of de landelijke scholingsvoucher van het UWV of de provinciale scholingsvoucher. Er is geen fee vanuit bedrijven, dit om de arbeidspool werking optimaal en onafhankelijk/onpartijdig te laten zijn.

4.2 ...maar moet nu snel opstaan & hard gaan rennen!

Structurele aanpak nodig in hoogste versnelling

Ondanks de lichtpunten zien we dat het strategisch belang van de factor arbeidsmarkt bij de locatiekeuze van logistieke bedrijven nog vaak onderbelicht en op de korte termijn gericht is. Meestal lukt het nog wel om voldoende geschikt personeel uit de vijver te vissen, maar de structurele tekorten nemen snel toe. De logistiek groeit immers hard en verliest mensen door uitstroom, onder andere door pensionering. Vooral in de logistieke corridors nemen de knelpunten snel toe. Zeker in de regio's waar veel e-commerce dc's landen. De grote vraagpieken van deze dc's, bijvoorbeeld in november-december, doen een extra beroep op de omvang en flexibiliteit van de arbeidsmarkt in deze regio's.

Al met al becijferen we dat tot 2030 maar liefst **350.000 nieuwe mensen** nodig zijn in de logistieke sector. Cruciaal is dan ook dat arbeidsmarkt **top of mind** wordt van alle logistieke stakeholders en dat zij maximaal samenwerken op het gebied van logistieke talentontwikkeling en talentmanagement om zo voldoende logistieke arbeid en (Nederlands) logistiek succes te borgen.

Oproep tot '+10.000 logistieke talentenplan' (sectorplan 2.0) in iedere regio

Daarom roepen wij iedere regio op tot het opstellen van een **+10.000 logistieke talentenplan**: een super concreet plan dat (1) uitgaat van de logistieke uitgangspositie en kenmerken (sterktes, profiel) van iedere regio, (2) een duurzame, lange termijn focus heeft, (3) in samenwerking met alle stakeholders in de logistieke regio's tot stand komt en (4) wordt uitgevoerd! Doel van het plan: meer talenten interesseren, opleiden en door laten stromen in de logistiek.

Voor elke regio zal een talentenplan er anders uit komen te zien. Dit is onder andere afhankelijk van de uitgangssituatie en het startpunt. Sommige regio's doen nog nauwelijks wat in de aanpak van de logistieke arbeidsmarkt, andere regio's beschikken al over sectorplannen, huizen van de logistiek en diverse samenwerkingsprojecten met het onderwijs. Juist de meer logistieke regio's (hotspots) investeren al jaren in dergelijke arbeidsmarktprogramma's, maar zullen dit nog extra moeten aanzetten. Regio's die logistiek pas sinds kort omarmen hebben pas recent sectorplannen opgesteld. Zaak is daar nu de eerste vruchten van te plukken en verder uit te bouwen.

Essentie van een dergelijk logistiek aanvalsplan zal altijd moeten zijn om samen (alle stakeholders) de schouders er stevig onder te zetten, ieder vanuit zijn/haar eigen kracht, insteek en uitgangssituatie. Van groot belang is daarnaast om de uitvoering meerjarig te verankeren en in te zetten op enkele boegbeelden of trekkers per actie of uitvoeringselement in het talentenplan.

4.3 Arbeidsmarkt en locatiekeuze: hoe maakt u dat concreet?

Diversiteit aan factoren speelt een rol bij locatiekeuze

Bij de locatiekeuze van logistieke bedrijven speelt een diversiteit aan factoren een rol. Zo spelen zowel kosten- als kwalitatieve factoren een belangrijke rol bij de locatiekeuze. Daar komt vervolgens bij de historie, de organisatiestructuur en het gevoel ('affiniteit') bij verschillende plekken en regio's. Ook de marktorientatie speelt een nadrukkelijke rol, zeker bij de keuze tussen verschillende regio's in Nederland. Arbeidsmarkt kan dus nooit geïsoleerd worden van andere factoren en zal daarom deels ondergeschikt zijn en blijven ten opzichte van andere elementen. In de basis onderscheiden we een aantal hoofdindicatoren waarop een locatiekeuze van een logistiek bedrijf haar opties beoordeeld en uiteindelijk een keuze maakt.

Figuur 17: Factoren van invloed op de locatiekeuze van logistiek



Belang van arbeidsmarkt neemt toe; feitenkennis blijft achter

Uit dit onderzoek blijkt dat de factor arbeidsmarkt steeds prominenter wordt beoordeeld door bedrijven. Een strategische locatiekeuze en het belang van een gedegen arbeidsmarktanalyse en vergelijking kan op langere termijn kosten- en efficiencyvoordelen met zich meebrengen. Een aantal belangrijke conclusies ten aanzien van arbeidsmarkt en locatiekeuze:

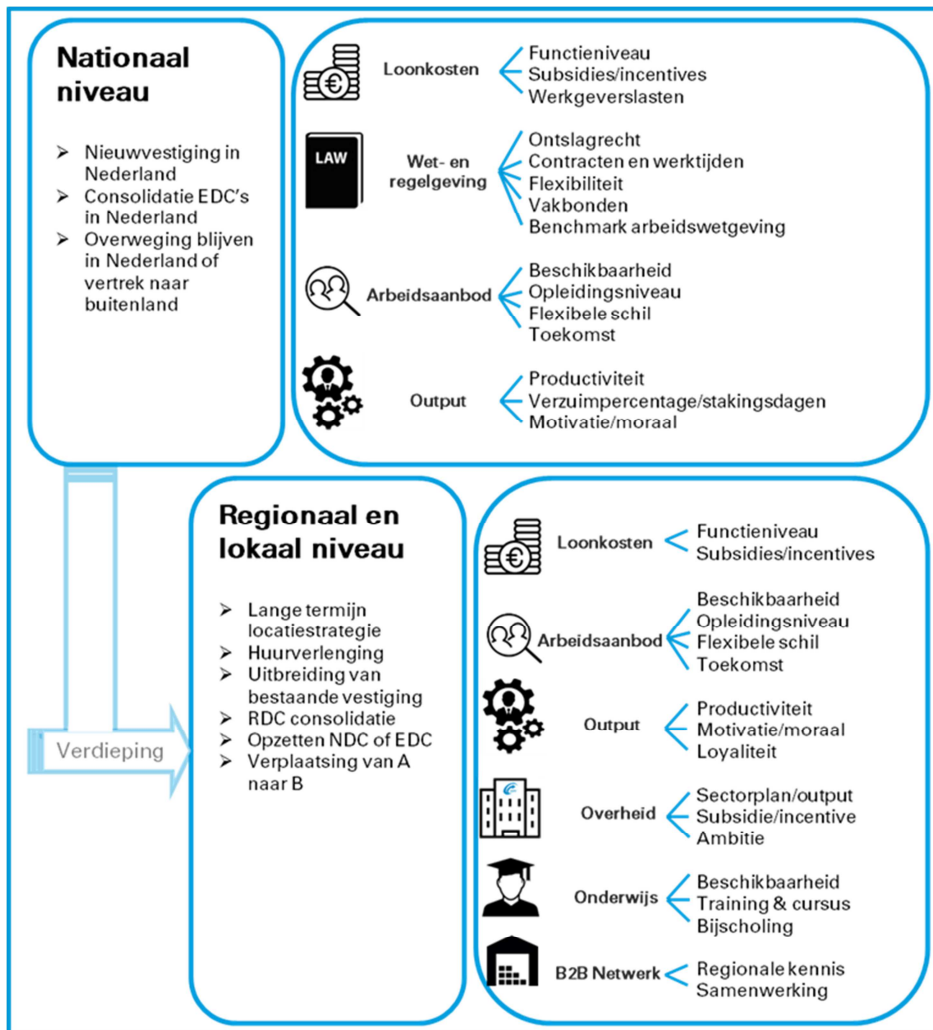
- 40% van de logistieke bedrijven en 60% van de grotere logistieke bedrijven verwacht dat de rol en kwaliteit van de arbeidsmarkt een grotere rol gaat spelen bij locatieafwegingen op middellange termijn.
- Nationaal heeft Nederland ten opzichte van omliggende landen een sterke uitgangspositie ten aanzien van arbeidsmarkt, wet- en regelgeving. De relatieve verschillen worden wel kleiner.
- De eigen (regionale) logistieke arbeidsmarkt wordt overwegend gematigd positief beoordeeld. Hier is ruimte voor verbetering.
- Logistieke arbeidsmarkten in buurregio's of elders in Nederland worden niet positiever of negatiever beoordeeld dan de eigen regio (op arbeidsmarkt). Dit betekent dat bedrijven logistieke arbeidsmarkten gelijk beoordelen, danwel verschillen (positief en negatief) niet/nauwelijks bekend zijn.
- Gelet op de opgave waar de logistieke arbeidsmarkt voor staat (vergrijzing, groei, andere functieprofielen, etc.) is het onze verwachting dat regionale verschillen eerder groter worden dan kleiner. De BV Nederland, maar ook (decentrale) overheden, zullen dus werk moeten maken van een continue aanwas van nieuw logistiek personeel op alle functieniveaus.

Systematische en fundamentele beoordeling met Arbeidsmarkt Locatiekeuze Model (ALM)

We pleiten dan ook voor een strategischer en op (betere) feiten gebaseerde analyse van de (nationale en regionale) arbeidsmarktverschillen bij een locatiekeuze/-afweging. Nog te vaak merken we dat de factor arbeidsmarkt (in kwantiteit en kwaliteit, maar ook naar de toekomst) onderbelicht blijft. Vandaar dat we initiatief hebben genomen tot een afwegingsmatrix om te komen tot een (betere) beoordeling van plekken. We beseffen dat feiten en informatie (nu) niet altijd voorhanden is. Enerzijds dagen we daarom bedrijven

uit om veel systematischer en fundamenteeler de arbeidsmarkt bij hun locatiebeoordeling mee te nemen. Anderzijds is het de taak aan de overheid of business development organisaties om de feiten te presenteren (informatie, bewijs) zodat bedrijven een weloverwogen keuze kunnen maken (zie ook paragraaf 4.5/figuur 20). We constateren namelijk dat een deel van de feitenkennis nog ontwikkeld, gemonitord of bewezen moet worden.









Figuur 18: Afwegingsmatrix arbeidsmarkt



HOE WERKT DE AFWEGINGSMATRIX?

Het type locatie-/investeringsbeslissing is bepalend voor welke arbeidsmarktaspecten relevant zijn om te beoordelen. Gaat het om een logistiek bedrijf dat al in een regio gevestigd is en daar wil uitbreiden of om een bedrijf dat van buiten zich in Nederland wil vestigen bijvoorbeeld? Bij nieuwvestiging in Nederland en/of een strategische locatieafweging waarbij meerdere landen met elkaar worden vergeleken spelen in beginsel andere aspecten een rol dan wanneer sprake is van een locatieafweging binnen Nederland. Ook na een definitieve 'landkeuze' worden de regionale (en lokale) verschillen verder uitgediept om te komen tot een weloverwogen keuze. Op regionaal niveau zullen een aantal aspecten nivelleren. Andere aspecten, zoals de samenwerking met andere bedrijven, overheid en onderwijs worden daarentegen belangrijker en kunnen het verschil maken.

Figuur 19: Uitwerking diverse arbeidsmarktindicatoren

	Nationaal	Regionaal en lokaal
	<ul style="list-style-type: none"> Nationale loonkostenverschillen per functieniveau Loonkosten uitzendkrachten Subsidies en incentives Pensioen- en werkgeverslasten 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale loonkostenverschillen per functieniveau Loonkosten uitzendkrachten Subsidies en incentives
	<ul style="list-style-type: none"> Internationale ranglijsten arbeidswetgeving Wet- en regelgeving tijdelijke arbeid (maximale duur, aantal contracten) Wet- en regelgeving aanname & ontslag Wet- en regelgeving flexibele arbeid (arbeidstijd, 24/7, zon- en feestdagen, overwerk) (Invloed van en organisatiegraad werknemers in) vakbonden 	<ul style="list-style-type: none"> -
	<ul style="list-style-type: none"> (Leeftijdsopbouw) (logistieke) beroepsbevolking (Logistieke) werkloosheid & duur Arbeidsmigranten, studenten, 'stille reserves' (Logistieke) vacatures Regionale 'concurrentie' op (logistieke) arbeid 	<p style="text-align: center;">regionale verdieping </p>
	<ul style="list-style-type: none"> BNP per werkzame persoon/per uur Verzuimpercentage & stakingsdagen per jaar Motivatie en arbeidsmoraal 	<ul style="list-style-type: none"> Kennisopbouw en monitoring over output werknemers en regionale verschillen Loyaliteit werknemer/werkgever
	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Bewijsvoering (output van sectorplan) Beschikbare middelen, subsidies en incentives Toekomstige investeringen (arbeid) & beleidsambities (borging investeringen in arbeid)
	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Bewijsvoering (aantal, aanbod opleidingen en studenten) 'Inhouse' aanbod cursussen en bijscholing
	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale logistieke werkgelegenheid ('vijver') Samenwerking door bedrijven (arbeidspool, cursus, opleiden, imagocampagne logistiek, promotiedagen)

We geven – in bovenstaande figuur – een aanzet voor de aspecten die bedrijven minimaal moeten afwegen en in kaart brengen bij een locatiekeuze en/of -afweging. Aspecten spelen een rol bij het beoordelen van de kwantiteit en kwaliteit, volatiliteit en toekomstige ontwikkeling van een regionale arbeidsmarkt, ook in vergelijking met andere (regionale) arbeidsmarkten. Voor een belangrijk deel kan het bedrijf eigenhandig aan de betreffende informatie komen, echter op een aantal aspecten ligt er nadrukkelijk een uitdaging bij de overheid en business developer om bedrijven in informatie te voorzien of bewijs te leveren van de output van ingezette acties rondom (het versterken van de logistieke) arbeidsmarkt. Op enkele aspecten ligt een uitdaging om betrouwbare parameters en variabelen te ontwikkelen die perceptie en imago overstijgen. Met name ten aanzien van de regionale beoordeling van regionale arbeidsproductiviteit, loyaliteit van werknemers en motivatie ontbreken vaak gegevens voor een objectieve beoordeling.

4.4 Gevestigd: en dan?

De uitdaging voor de logistieke sector is om de behoefte aan geschikt personeel in te vullen. Voor de continuïteit van het bedrijf bestaat een absolute noodzaak om kwantitatief en kwalitatief te beschikken over geschikt personeel op alle functieniveaus.

Logistieke bedrijven hebben daarom een belangrijke taak om het 'werken in de logistiek' beter te 'branden' en aantrekkelijk te maken. Het binnenhalen en behouden van (jong) logistiek talent, vraagt bijvoorbeeld om ruimte en mogelijkheden om zelf te ondernemen, serieus genomen worden, een manager die vertrouwen geeft en niet (alleen) vertelt wat je moet doen. Maar ook moet gewerkt worden aan de beeldvorming van het werken in de logistiek. Het is immers allang niet meer een grote blokkendoos met alleen stellingmateriaal en heen- en weer rijdende vorkheftrucks. Door de toenemende robotisering en automatisering is een warehouse steeds meer een hightech omgeving geworden, waarin mensen met robots en vernuftige planningssystemen moeten werken. Dit betekent dat er ook steeds meer uitdagend werk is voor bijvoorbeeld data-analisten en ICT-ers.

Voor logistieke bedrijven gelden in onze ogen een vijftal strategische tips om – in samenwerking met onderwijsinstellingen, intermediairs en overheid – werknemers en personeel te trekken en binden:

1. **‘Employer branding’ en identiteit:** Mensen (en zeker talenten) willen graag werken bij bedrijven met een sterke ‘brand’. In een krappe arbeidsmarkt en keuze uit meerdere vacatures zal een talent ook zachte factoren mee laten wegen in zijn/haar keuze. Voor bedrijven is het zaak om de eigen identiteit te bepalen, uit te dragen en zittend personeel hierover te laten vertellen (‘trots’).
2. **HR 2.0:** Bij veel logistieke bedrijven zien we nog een personeelsafdeling; een plek waar salaris, vakantie of pensioen geregeld worden. Van belang is om dergelijke afdelingen door te ontwikkelen naar Human Resources-afdelingen waar focus ligt veel meer op het ontwikkelen van de talent, het geven ruimte, vrijheid en verantwoordelijkheid, doorgroei van personeel binnen het bedrijf tussen functies, etc. Bovendien stimuleert dit de ‘trots’ van mensen om voor een bedrijf te werken en daarmee de employer branding. Uiteraard ligt hier ook een belangrijke relatie met intermediairs en onderwijsinstellingen. Zo kan HR met deze partijen bijvoorbeeld trainingen en cursussen op locatie organiseren (eventueel met meerdere logistieke bedrijven). En heeft het onderwijs een belangrijke taak in het faciliteren van HR bij ‘een leven lang leren’, zodat personeel zich door kan ontwikkelen, bij- en omscholen. We zien deze omslag op dit moment nog maar mondjesmaat terug en dit verdient zeker aandacht de komende jaren. In Tiel hebben Kuehne+Nagel (en andere logistieke bedrijven sluiten hierbij aan) en ROC Rivier een aantal cursussen en trainingen gemaakt, die op locatie gegeven worden.
3. **Bedrijvenpromotiedagen:** Talent van morgen zit vandaag op school. Door studenten (in diverse leeftijdsgroepen) kennis te laten maken met het logistieke werkveld kan vroegtijdig de interesse voor logistiek opgewekt worden. Het organiseren van promotiedagen en bedrijfsafari’s, waarbij studenten een kijkje kunnen nemen in de keuken van een bedrijf, kan een bijdrage leveren aan het vergroten van de instroom in logistiek onderwijs en het behoud van talent voor de sector. Een dergelijke promotiedag is op niveau van een gemeente of bedrijvenpark te organiseren en vraagt voor maximale opbrengst om een bijdrage van alle partijen, dus ook onderwijsinstellingen, intermediairs en overheid. Diverse regio’s organiseren samen met het bedrijfsleven dergelijke dagen. De belangstelling in Oss is voor een dergelijke dag in zeer groot en wordt door bedrijven als zeer succesvol ervaren.
4. **Samenwerking met andere bedrijven:** Het met andere logistieke bedrijven, intermediairs, onderwijsinstellingen en (regionale) overheid inrichten van regionale arbeidspools om zo het regionale arbeidspotentieel beter te kunnen benutten. Met zo’n pool kan gewerkt worden aan o.a. het vraaggericht trainen en opleiden van vakbekwaam personeel (zie voorbeeld hiervoor) en aan instroom en behoud van voldoende logistiek talent (bijvoorbeeld met stages en werkervaringsplekken). Dit heeft voor bedrijven ook kostenvoordelen als gevolg (minder concurrentie, efficiëntie bij werven, gezamenlijk kunnen inkopen van trainingen, etc.). In de regio Venlo investeren bedrijven bijvoorbeeld bij het opzetten van een onderwijsprogramma rondom e-fulfilment, zodat onderwijs en praktijk goed op elkaar blijven aansluiten.
5. **Creatief en innovatief:** Belangrijk is om als logistieke sector positief in beeld te komen en op het netvlies van (potentiële) logistieke medewerkers te verschijnen. Inzet van social media is daarbij bijvoorbeeld belangrijk en het opzetten van aansprekende acties en campagnes.

4.5 Hoe kan de overheid maximaal faciliteren hierbij?

Overheden (gemeenten, regio's, provincie) hebben een belangrijke taak om logistieke partijen samen te brengen en te faciliteren/ondersteunen bij het versterken van de logistieke arbeidsmarkt. Overheden kunnen de verbindende rol vervullen tussen partijen bij het oppakken van de logistieke arbeidsmarktvragestukken en hier ook fysiek een plek in de regio voor bieden. Denk aan een 'huis van de logistiek' op een aansprekende plek, waarmee de sector in de regio letterlijk smoel krijgt en zichtbaar wordt gewerkt aan versterking van de sector, arbeidsmarkt in het bijzonder. Ook zijn overheden vaak eerste aanspreekpunt voor logistieke bedrijven die willen investeren in een gemeente en/of regio. Overheden hebben in die optiek bijvoorbeeld ook een belangrijke rol om met intermediairs als UWV de arbeidsmarktfeiten goed op een rij en helemaal up to date te hebben.

Enkele belangrijke strategische tips voor overheden om de logistieke arbeidsmarkt te versterken zijn o.a.:

1. **Instellen en faciliteren van een Logistiek platform:** Overheden kunnen het initiatief nemen om een platform op te richten waarin alle relevante logistieke partijen (bedrijven, intermediairs en onderwijsinstellingen) samen werken aan versterking van het logistieke vestigingsklimaat, waaronder het aspect arbeidsmarkt (naast bijvoorbeeld ruimte en bereikbaarheid). Diverse regio's hebben laatste jaren bijvoorbeeld een Logistiek Platform, Logistiek Expertise Centrum of Huis van de Logistiek opgericht. Enkele regio's hebben daarbij nu het initiatief genomen om specifieke Human Capital Agenda's op te stellen waarlangs partijen werken aan het behouden en aanboren van nieuw logistiek talent. Ofwel, 'doen'.
2. **Informatievoorziening:** Meten is weten. Voor logistieke bedrijven is het van belang om gefundeerde en onderbouwde beslissingen rondom arbeidsmarkt te nemen. Hiervoor is extra informatie en bewijslast nodig over de lokale en regionale logistieke arbeidsmarkt. Dit helpt bedrijven om regionale verschillen beter in beeld te krijgen en goede keuzes te maken. Ook helpt het regio's om scherp te krijgen waar de opgave ligt op het gebied van logistieke arbeidsmarkt, zowel op korte als lange termijn.
3. **Arbeidsmarktkoffer:** In het verlengde van voorgaande is het belangrijk te weten dat overheden ook met relatief kleine, maar heel effectieve acties de logistieke arbeidsmarkt een impuls kunnen geven, danwel andere partijen zoals UWV, uitzendbureaus hierbij kunnen faciliteren. Hierbij kan het gaan om gerichte inzet van arbeidsmarktsubsidies/incentives, maar ook het zorgdragen voor een goed inzicht in de arbeidsmarkt mogelijkheden (actuele databestanden/kaartenbakken, monitoring, weten wat er speelt bij bedrijven, 'feiten op een rij', etc.). Maar bijvoorbeeld ook het actief begeleiden van bedrijven naar aantrekkelijke subsidies ('door woud van regelingen leiden'). Kortom, een effectieve rode loper aanpak.
4. **Logistiek arbeidsmarkt imago en regionale gebiedsontwikkeling:** Overheden kunnen ook een goede rol spelen in het – met logistieke bedrijven, intermediairs en onderwijsinstellingen – helpen op de kaart zetten van een regio als aantrekkelijke plek om te werken in de logistiek. Bijvoorbeeld via aansprekende imago- en wervingscampagnes. Zeker als de zoekregio naar arbeid van logistieke bedrijven groter wordt, is het belangrijker en ook effectiever om als (regionale) overheden extra hierop in te zetten. Ook kunnen overheden bijdragen door te zorgen voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat voor logistieke werknemers. Denk aan het zorgen voor voldoende en aantrekkelijke woningen, een goed voorzieningenaanbod, et cetera. Dit natuurlijk naast andere acties in het ruimtelijk en bereikbaarheidsspoor.

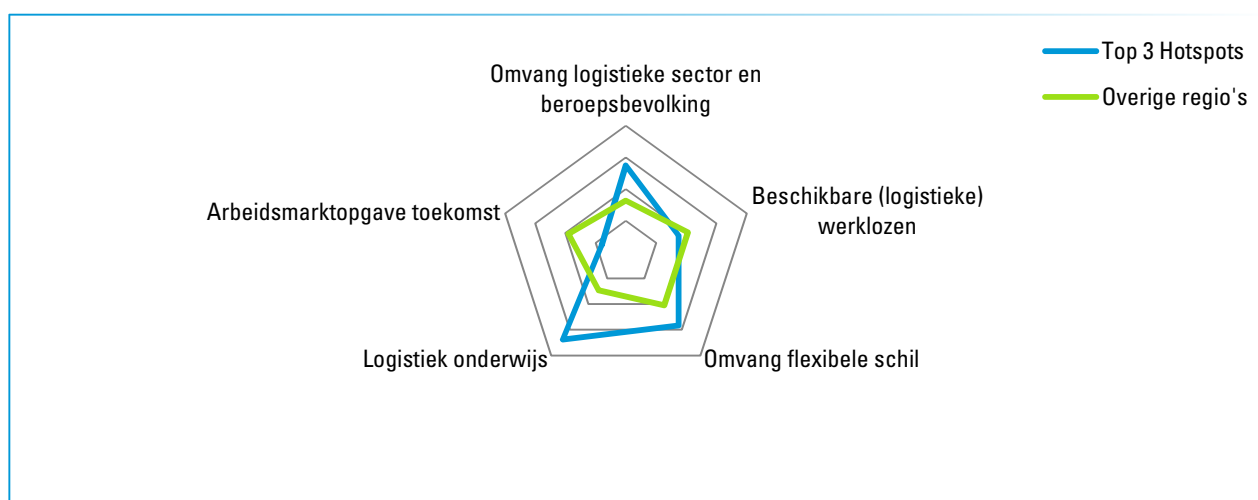
Als bijdrage aan de acquisitie- en groeiambities van lokale en regionale overheden hebben we hieronder een overzicht gemaakt van de belangrijkste informatie waar logistieke bedrijven behoefte aan hebben bij de afweging van en tussen locaties/regio's. Deze lijst vormt dus de input voor het Arbeidsmarkt Locatiekeuze Model zoals hiervoor gepresenteerd. Omdat relatieve verschillen klein zijn en/of nu niet zichtbaar zijn kan het hebben van informatie of het bewijzen van ingezette arbeidsmarktacties de doorslag geven bij de locatiekeuze van bedrijven. Het op orde hebben van informatie in dit overzicht speelt een belangrijke rol in het logistieke succes in de regio. Voor bedrijven betekent dit overzicht een checklist waarop zij in gesprekken met overheden kunnen terug grijpen.

	What DC's Want	Our USP's / Facts (in te vullen door overheid / business developer)	Our Results (in te vullen door overheid / business developer)
Short Term	In beeld brengen van 'beschikbare' flexibele schil (personeel/pool dat beschikbaar is voor korte periode, onregelmatig, in avonden, weekenden)		
	Structuur en aanbod van arbeidsmigranten in beeld hebben		
	Beschikbare incentives / subsidies voor arbeid opsommen		
	Aantal en kwaliteit van werklozen (met een logistieke achtergrond)		
	Input over productiviteit werknemers, arbeidsmoraal en loyaliteit		
Long Term	Regionale beschikbaarheid van vakbekwaam logistiek personeel		
	Bewijs van regionaal omscholingstraject en/of sectorplan (incl. zijinstroom)		
	Samenwerking (op gebied van arbeidsmarkt) van logistieke bedrijven		
	Aanwezigheid van MBO-onderwijs		
	Facts over beroepsbevolking		
	Onderwijs dat 'midden' in logistiek staat (onderwijsaanbod, actualiteiten / thema's, op maat bedrijfs cursussen)		
	'Bewijs' dat regio sterke groei aan logistieke werkgelegenheid aan kan		

Als input voor de arbeidsmarktinformatie is in dit onderzoek een eerste analyse gemaakt van diverse aspecten op gebied van informatie over de arbeidsmarkt. Hierbij is aangesloten bij de beoordeling van voordelen en risico's zoals hiervoor gepresenteerd.

Van een vijftal hoofdthema's (onderliggend 25 subindicatoren) waarop de arbeidsmarkt in regio's beoordeeld kan worden is een overzicht gemaakt van de score. In onderstaande figuur zijn de drie logistieke hotspots (Venlo-Venray, West-Brabant en Tilburg-Waalwijk) vergeleken met de overige logistieke regio's in Nederland.

Figuur 20: Beoordeling regionale arbeidsmarkt in logistieke regio's



We kunnen een aantal conclusies trekken op basis hiervan:

- De absolute en relatieve omvang van de logistieke sector en het aanbod aan (logistieke) beroepsbevolking is in de hotspots hoger/groter dan in de overige regio's.
- Het aantal beschikbare werklozen (met een logistieke achtergrond) is in alle onderzochte regio's gelijkwaardig. Er zijn op nuances verschillen tussen de hotspots en de overige regio's.
- In de omvang van de flexibele schil (o.a. studenten en arbeidsmigranten) ontlopen de hotspots en de overige regio elkaar ook niet zo veel. De score is gelijkwaardig. Nuanceverschillen zitten bijvoorbeeld in de organisatiestructuur en faciliteiten voor arbeidsmigranten.
- Op het thema logistiek onderwijs is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen de hotspots (uitgebreid aanbod van opleidingen, maar ook studenten op MBO en HBO niveau) en de overige regio's (beperkter in aantal en omvang).
- De koploperspositie van de hotspots (vertaald in de voorgaande thema's) maakt dat de opgave op gebied van arbeidsmarkt (uitgedrukt in termen van hoeveel nieuwe mensen zijn nodig, welke groei moet nog geacommodeerd worden en welke ontwikkeling maakt de beroepsbevolking door) groter is dan in andere regio's. Dit betekent niet dat de hotspots er slechter voor staan, maar dat de opgave waar deze regio's voor staan groot is.

Bronnen en onderzoeks- verantwoording

In deze rapportage is gebruik gemaakt van diverse documenten, statistieken en inzichten omtrent de logistieke arbeidsmarkt. In de rapportage is telkens verwezen naar de bronnen die bij de totstandkoming van het onderzoek gebruikt zijn. Onderliggende statistieken of vertaling ervan zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor de Statistiek, UWV-cijfers en regionale rapportages over arbeidsmarkt.

Via een online vragenlijst is informatie verkregen van ruim 60 logistiek dienstverleners en verladers. Voor duiding en interpretatie is daarnaast een divers aantal partijen geïnterviewd. Via deze weg willen we deze personen nogmaals danken voor de inzichten, tijd en moeite. Een overzicht van geïnterviewde partijen in het kader van dit onderzoek:

Bedrijfsleven	Intermediairs
<ul style="list-style-type: none">• Vos Logistics• Simon Loos• Ewals Cargo Care• Jumbo e-commerce• G. van Doesburg Transport en Warehousing	<ul style="list-style-type: none">• Tempo Team• Otto Workforce• Personato Werving en Selectie• Via Recruitment• Syntax