



# **Investeren in scholing: verrijken van menselijk kapitaal of kostenpost?**

Een verkennend  
onderzoek.

Onderzoek en Business Intelligence



**Gemeente Rotterdam**

## Colofon

Gemeente Rotterdam, afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

**Datum:** 1 juni 2021  
**Auteur(s):** Justine Anschutz en Martijn Epskamp  
**Afbeeldingen:** Guido Pijper

**Vragen:** [onderzoek@rotterdam.nl](mailto:onderzoek@rotterdam.nl)

# Samenvatting

## Inleiding en doel van het onderzoek

Deze rapportage bevat de resultaten en conclusies van een verkennend, kwalitatief onderzoek naar personeelsstrategieën van bedrijven. Doel van het onderzoek is *inzicht verkrijgen in strategieën van bedrijven ten aanzien van personeel, met name wat betreft scholing en ontwikkeling, tegen de achtergrond van technologische ontwikkelingen*. Het is een verkennend onderzoek dat vooral bedoeld is om voeding te geven aan het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam.

Het onderzoek richt zich op twee (sub)sectoren: logistieke dienstverlening en verpleging/verzorging/thuiszorg (VVT). De redenen dat we voor deze twee sectoren hebben gekozen zijn hun belang voor de regio Rijnmond, hun werkgelegenheidspotentieel voor lager- en middelbaar opgeleiden, de mogelijke risico's op verdringing van deze groepen op de arbeidsmarkt door technologie, en de context van de Rotterdamse Leerwerkakkoorden. Door het onderzoek te richten op twee sectoren die in veel opzichten totaal verschillend zijn, willen we nagaan of we sector overstijgende overeenkomsten en verschillen kunnen herkennen.

## Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen staan in het onderzoek centraal:

1. Welke strategische keuzes<sup>1</sup> maken de onderzochte bedrijven als het gaat om scholing en ontwikkeling van personeel in de context van technologische ontwikkelingen? Hoe zijn deze keuzes te kenschetsen in termen van *low road* en *high road*?
2. Wat zijn de motieven en overwegingen van de bedrijven voor deze keuzes? Welke waarden spelen hierbij een rol?
3. Welke verschillen en overeenkomsten zien we in de gemaakte keuzes en onderliggende motieven tussen de onderzochte bedrijven en tussen de twee sectoren?
4. Welke mogelijkheden, belemmeringen en randvoorwaarden zien de bedrijven voor het investeren in scholing en ontwikkeling van personeel in de context van technologische ontwikkeling? En wat kan de rol van de gemeente hierin zijn?



<sup>1</sup> Als onderdeel van hun bredere personeelsstrategie. Een personeelsstrategie is de manier waarop een bedrijf arbeidskrachten inzet, motiveert en mogelijkheden biedt voor ontwikkeling, om zijn doelstellingen te realiseren. De personeelsstrategie bepaalt onder meer of de werkgever medewerkers een vast contract biedt of hun mogelijkheden biedt voor loopbaanontwikkeling (Dekker & Koster, 2017).

## Onderzoeksaanpak

De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op literatuurstudie, interviews met tien experts op het gebied van de twee sectoren en interviews met vertegenwoordigers (bedrijfsleiders, HR managers, enz.) van achttien bedrijven en organisaties in de twee sectoren. Het is belangrijk in het oog te houden dat het hier gaat om een kleinschalig, verkennend onderzoek. Om beter zicht te krijgen op de thematiek, is uitgebreider onderzoek nodig, onder meer bedrijven en in meer sectoren.

## Omgevings- en sectorkenmerken die van invloed zijn op strategische keuzes

Bedrijven hebben met verschillende invloeden uit hun omgeving te maken die de context voor hun handelen vormen. De twee bestudeerde sectoren – VVT en logistieke dienstverleners – hebben een aantal verschillende, maar ook een aantal vergelijkbare omgevingskenmerken en sectorkenmerken die relevant zijn voor de keuzes van bedrijven op het gebied van scholing en technologie.

Relevante verschillen en overeenkomsten tussen de sectoren zijn:

- VVT-organisaties worden vaak gefinancierd door de overheid, werken vaak zonder winstoogmerk en zijn sterk gericht zijn op een bepaalde regio (zoals Rijnmond). De logistiek is een zeer commerciële markt met lage marges en met vestigingen en operaties over de hele wereld.
- Veel logistieke bedrijven hebben te maken met fluctuaties in de hoeveelheid werk en zijn gevoelig voor economische conjunctuur. Dit levert onzekerheid op voor de hoeveelheid werk en continuïteit van logistieke bedrijven, wat een drempel kan zijn om in vaste contracten en scholing van personeel te investeren. Vanwege de overheidsfinanciering hebben organisaties in de VVT minder met dit probleem te maken, maar ook in die sector is er onzekerheid over financiering en continuïteit van het werk, als gevolg van aanbestedingen en kortlopende contracten met gemeenten.
- De VVT en logistieke dienstverleners hebben beide te maken met arbeidsmarkttekorten. Deze worden in beide sectoren vergroot door vergrijzing van het personeelsbestand en door een onaantrekkelijk imago van de sector voor

mensen die van school komen. Dat bedrijven moeite hebben om aan (goede) medewerkers te komen, kan voor hen een incentive zijn om meer in scholing van personeel te investeren.

- De samenstelling van personeel qua geslacht is in beide sectoren eenzijdig. In de logistiek werken vooral mannen, in de VVT sector is meer dan 80 procent van het personeel vrouw.
- Beide sectoren bieden relatief veel werk aan middelbaar en lager opgeleiden. Wel biedt de VVT minder ruimte om te werken voor mensen zonder startkwalificatie en speelt formele opleiding in deze sector een grotere rol. In elke sector zien we ook verschillen tussen individuele bedrijven in de samenstelling van personeel naar opleidingsniveau.
- Zowel in de VVT als in de logistiek werken bedrijven met een flexibele schil van medewerkers die niet in dienst zijn. Wel is die flexibele schil bij logistieke dienstverleners gemiddeld aanzienlijk groter en bestaat die voor een groot deel uit uitzendkrachten en mensen werkzaam via payroll en outsourcing constructies. De flexibele schil in de VVT bestaat meer uit flexibele krachten en zzp'ers die bij ziekteverzuim en gaten in de roosters worden ingezet.

## Investerings in technologie

Moderne technologie speelt een veel grotere rol in het primaire proces in de logistiek dan in de VVT. Voor wat betreft technologie in de logistiek, focust dit onderzoek op automatisering van bedrijfsprocessen, robotisering in warehouses en technologische ontwikkelingen die samenhangen met *e-commerce*. In de logistiek verschillen de bedrijven sterk in de mate waarin ze met moderne, *state of the art* technologie werken.

In de VVT verschillen organisaties minder wat betreft de inzet van technologie. De verschillen die er zijn, lijken meer een gevolg van verschillen in financiële mogelijkheden en interesses van besturen en directies. Nieuwe technologie wordt in de VVT vooral ingezet ter ondersteuning van medewerkers, niet om hen te vervangen.

Efficiëntie en kostenbesparing kunnen voor organisaties een motief zijn om in technologie te investeren, omdat het kan leiden tot besparing op personeelsinzet. Uit de

interviews volgt dat organisaties ook vanuit andere motieven nieuwe technologie inzetten, zoals het opvangen van personeelstekorten en duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

### **Investerings in scholing**

Zowel in de VVT als in de logistiek investeren werkgevers in scholing van personeel. Wel zien we in de VVT minder diversiteit tussen organisaties als het gaat om de mate waarin en de professionaliteit waarmee werkgevers scholing van medewerkers aanvlagen.

Formele scholing speelt in de VVT een grotere rol, mede vanwege wettelijke verplichtingen voor het mogen uitoefenen van bepaalde taken. De grotere organisaties in de VVT hebben vaak een eigen academie en specifieke opleidingsmanagers en-programma's, alsook een breed aanbod *aan e-learning*. VVT-organisaties investeren vaak in scholing vanuit specifiek daarvoor gereserveerde budgetten en fondsen.

Er zijn ook logistieke dienstverleners die op een dergelijke intensieve en professionele manier omgaan met scholing van medewerkers, maar zo'n omgang lijkt beperkt tot grote bedrijven waar in hoge mate sprake is van standaardisatie van bedrijfsprocessen en waar deze processen meer zijn geautomatiseerd of gerobotiseerd. Scholing van personeel lijkt bij veel bedrijven in de logistiek vooral af te hangen van wat een werkgever of manager met een individuele werknemer afsprekt.

Scholing is een tweezijdig proces. Werkgevers moeten het aanbieden en werknemers moeten er gebruik van maken. Voor beide bestudeerde sectoren komt als probleem naar voren, dat niet alle medewerkers de intrinsieke motivatie hebben om zich te ontwikkelen. In beide sectoren zien we dat werkgevers proberen medewerkers te stimuleren eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun scholing en ontwikkeling.

Als bedrijven in de logistiek en VVT in scholing van een medewerker investeren, stellen zij vaak als voorwaarde dat de medewerker een bepaalde termijn in dienst blijft. Bedrijven lijken weinig geneigd te investeren in opleidingen die een werknemer voor zijn of haar eigen

ontwikkeling relevant acht, maar waarvan het belang voor de organisatie beperkt is.

Wat betreft de scholing van nieuwe instroom, zijn er in de logistiek meer mogelijkheden voor 'learning on the job'. Er is meer aandacht voor vaardigheden en motivatie van kandidaten, naast CV's en diploma's, waardoor de kansen voor lageropgeleiden groter zijn. Daarentegen houdt men in de VVT strakker vast aan ingangseisen en diploma's.

In de VVT stimuleren de meeste geïnterviewde organisaties doorontwikkeling naar hogere opleidingsniveaus. Bij logistieke dienstverleners lijkt doorontwikkeling van personeel naar andere functies of hogere opleidingsniveaus over het algemeen geen doel, in ieder geval niet een doel waar met een scholingsstrategie op gestuurd wordt.

### **High road / low road personeelsstrategieën**

Het onderzoek gaat in op de vraag hoe de keuzes van werkgevers ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel, in een context van technologische ontwikkelingen, te kenschetsen zijn als *high road* of *low road* personeelsstrategieën<sup>2</sup>. We beschouwen de strategie van een bedrijf als *low road*, als die gedreven wordt door de wens om kosten te besparen, efficiencywinst te behalen en minder afhankelijk te worden van personeel (met specifieke vaardigheden). Bij een *low road* strategie ziet het bedrijf haar personeel als kostenpost, zal het terughoudend zijn om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren en eerder overwegen personeel te vervangen door technologie als dat mogelijk en goedkoper is. Een bedrijf dat een *high road* strategie volgt gaat ervan uit, dat zij zich kan onderscheiden en waarde en concurrentievoordelen kan creëren door (innovatieve) samenwerking tussen technologie en medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden. Investeren in scholing en ontwikkeling van personeel ligt binnen zo'n strategie veel meer voor de hand.

---

<sup>2</sup> We spreken van 'strategieën', maar keuzes van werkgevers liggen niet altijd vast in een beleidsdocument, zeker niet bij kleine organisaties. In die zin kan men eerder spreken van *high road* en *low road* praktijken.



In de VVT zien we, dat in ieder geval grotere organisaties veel investeren in scholing en ontwikkeling van personeel. In die zin lijken VVT-organisaties veelal een *high road* strategie te volgen. Tegelijkertijd speelt innovatieve technologie in de VVT door de aard van het werk een minder grote rol dan in de logistieke dienstverlening. Scholing gericht op samenwerking met technologie maakt slechts een beperkt deel uit van de scholing die medewerkers aangeboden krijgen en volgen.

In de logistiek zijn er grote verschillen in de mate waarin bedrijven werken met *state of the art* automatisering en robotisering. Ook de keuzes die bedrijven maken ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel verschillen sterk. Beide lijken samen te hangen met de mate waarin bedrijven een korte termijn of juist langere termijnfocus hebben. Kostbare investeringen in moderne technologie dwingen bedrijven om na te denken over scholing en ontwikkeling van personeel, omdat de investeringen in technologie alleen zin hebben bij een goede interactie van personeel en technologie in bedrijfsprocessen. De term *high road* strategie lijkt echter niet altijd te passen bij logistieke bedrijven die zowel in scholing als in technologie veel investeren, omdat de scholing vaak vooral gericht lijkt op optimalisatie van bedrijfsprocessen en minder op bredere persoonlijke ontwikkeling, en omdat een deel van het personeel (waaronder de soms aanzienlijke flexibele schil) vaak niet of minder in aanmerking komt voor scholing.

Zowel in de VVT als in de logistiek beïnvloeden contextkenmerken de keuzes van werkgevers voor aspecten van *high of low road* strategieën. Weinig continuïteit van de vraag naar goederen/diensten en weinig zekerheid van opdrachten gaat samen met meer korte contracten, meer inhuur van personeel en flexibel werk, meer onzekerheid voor medewerkers en minder geneigdheid bij werkgevers om veel in scholing van personeel te investeren.

Ook de wettelijke context is van invloed op de keuzes van werkgevers voor aspecten van *high of low road* strategieën. Externe toetsing op kwaliteit heeft consequenties voor het investeren in scholing. Wettelijke kaders, cao's en beroepsverenigingen zorgen voor druk op organisaties om een bepaalde mate aan scholing te bieden. De VVT sector is hierin veel meer gereguleerd dan de logistiek. De mate waarin

werkgevers in scholing investeren hangt mede af van cao-afspraken. Sommige organisaties benutten de wettelijke ruimte om een deel van hun werkzaamheden onder te brengen in andere juridische constructies (outsourcing, werken met onderaannemers, aparte bv's) om kosten te drukken. Zulke *low road* strategieën zijn mede mogelijk, omdat juridisch nog diffuus is of het hier om werkgeverschap gaat.

### **Verschillen in investering naar type medewerkers**

In het onderzoek hebben we met behulp van een model van Lepak en Snell meer inzicht proberen te krijgen in verschillen in investeringen in scholing en ontwikkeling naar type medewerkers (functies, opleidingsniveau, contractvorm). Zowel in de logistiek als in de VVT zien we dat de strategische waarde van een medewerker voor de organisatie, een verklaring biedt voor de keuze van de werkgever om wel of niet te investeren in scholing en ontwikkeling van de medewerker. Die strategische waarde is groter als de medewerker kennis, capaciteiten of vaardigheden heeft die schaars zijn op de arbeidsmarkt en die niet eenvoudig zijn aan te leren. Opleidingsniveau lijkt hierbij een rol, maar geen doorslaggevende te spelen. De strategische waarde van een medewerker is kleiner als de werkgever de medewerker niet voor lange termijn en continu kan inzetten, vanwege onzekerheid over de toekomstige hoeveelheid werk, of omdat hij de medewerker alleen voor een specifieke en eindige taak nodig heeft. De strategische waarde van een medewerker speelt ook een rol bij de keuze van de werkgever om de medewerker wel of niet in (vaste) dienst te nemen. Zowel in de VVT als in de logistiek zien we daardoor, dat werkgevers wel geneigd zijn te investeren in scholing en ontwikkeling van medewerkers die zij in dienst hebben (in het model van Lepak en Snell: *knowledge workers* en *traditional employees*) en niet geneigd zijn dit te doen voor ingehuurd medewerkers (*contract workers* en *alliance partners*).

In de VVT komen we verschillen tegen tussen investeringen in scholing naar type medewerker die samenhangen met verschillende cao's waaronder de medewerkers vallen. Werknemers in de huishoudelijke verzorging hebben recht op de helft van de uren scholing in vergelijking met verzorgenden en verpleegkundigen. Voor de logistiek komt uit het onderzoek niet duidelijk naar voren in hoeverre er dergelijke verschillen als gevolg van cao's zijn. Wel is een feit dat niet alle logistieke dienstverleners met

dezelfde cao te maken hebben en geven expertinterviews de indruk dat voor medewerkers die onder de cao van de transportsector vallen, meer waarborgen zijn voor investering in scholing dan voor medewerkers van logistieke dienstverleners die tot de groot- of detailhandel worden gerekend.

### Motieven voor investeren in scholing en ontwikkeling

Werkgevers investeren in scholing en ontwikkeling van personeel vanuit verschillende motieven en waarden. Er zijn veel overeenkomsten tussen de bepalende motieven en waarden voor organisaties in de beide onderzochte sectoren. De motieven zijn als volgt samen te vatten:

1. Wettelijke verplichtingen voor deskundigheidsbevordering.
2. Bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden bijbrengen die nodig zijn voor het uitvoeren van het

werk. Bij sommige logistieke bedrijven zien we hierbij een duidelijke samenhang met technologie: medewerkers worden geschoold om goed met de technologie in het bedrijf om te kunnen gaan.

3. Personeelsbestand op peil houden door intern opleiden en doorontwikkelen en brede inzetbaarheid bevorderen. Dit motief komt duidelijker naar voren in de VVT, maar ook in de logistiek is hier aandacht voor mede vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en moeite die bedrijven hebben om nieuw personeel aan te trekken.
4. Medewerkers behouden voor de organisatie (binden en boeien), werkplezier bevorderen.
5. Duurzame inzetbaarheid en arbeidsomstandigheden (o.a. ziekteverzuim beperken). In beide sectoren vormt het feit dat medewerkers veel fysiek werk moeten verrichten een risico voor duurzame inzetbaarheid.
6. Goed werkgeverschap, kansen geven aan medewerkers, maatschappelijke betrokkenheid.



**Figuur 1** Motieven van werkgevers om te investeren in scholing en ontwikkeling

Bekeken vanuit Strategisch HRM kan men in de motieven drie niveaus of belangen herkennen: het organisatiebelang (organisatieprestaties), het individuele belang (werknemer welzijn) en maatschappelijke belang (sociale legitimiteit). Het organisatiebelang komt terug bij de motieven 1 tot en met 5, het individuele medewerkersbelang bij motieven 4 en 5 en het maatschappelijke belang bij motief 6<sup>3</sup>. De eerste twee motieven zien we terug bij alle geïnterviewde organisaties. In zijn algemeenheid kan men stellen dat als het niet de kern van de bedrijfsvoering raakt, organisaties vaak minder gemotiveerd zijn om in scholing en ontwikkeling te investeren. Een minderheid van de geïnterviewde werkgevers opereert vanuit een combinatie van motieven, waarbij het belang van medewerkers (en soms de maatschappij) ook meeweegt.

#### **Mogelijke rol voor de gemeente voor het stimuleren van scholing en ontwikkeling**

Een relevante vraag voor dit onderzoek is, of en hoe de gemeente een rol kan en moet spelen om investeringen in scholing en ontwikkeling van personeel door werkgevers te stimuleren. Op basis van het onderzoek kunnen hier een aantal overwegingen/aanbevelingen voor de gemeente worden geformuleerd. Opgemerkt moet worden dat de gemeente op een aantal van de hier genoemde onderwerpen al actief is.

##### *Investeren in taalbeheersing stimuleren*

Gebrekkige taalbeheersing van personeel kan een belemmering zijn voor deelname aan scholing. Juist gezien de samenstelling van de beroepsbevolking in Rotterdam zou de gemeente zich meer op dit probleem kunnen richten. De gemeente zou nadrukkelijker de samenwerking met werkgevers kunnen zoeken over taallessen op het werk en het bieden van kansen aan mensen met een migratieachtergrond, met name in sectoren met grote personeelstekorten.

##### *Bedrijven meer gedifferentieerd benaderen naar gelang hun motieven*

De gemeentelijke benadering van werkgevers voor het matchen en bemiddelen van werkzoekende Rotterdammers is nu sectorgericht en in principe gericht op alle bedrijven in de Rijnmond regio, die min of meer

op eenzelfde manier benaderd worden. Wij geven als overweging mee, dat de gemeente in haar benadering meer aansluit bij de motieven en personeelsstrategie – meer *low road* of meer *high road* – van de werkgever. Zo zou bij *high road* organisaties de nadruk kunnen liggen op faciliteren en het gesprek aangaan over instroomeisen, scholing en doorontwikkeling, job carving en het creëren van functies. Bij meer *low road* georiënteerde organisaties is het van belang goede afspraken te maken over zekerheid voor werknemers en arbeidsvoorwaarden. Extra alert zouden ambtenaren moeten zijn bij nieuwe sectoren zoals e-commerce en platformbedrijven, omdat deze minder gereguleerd zijn en er dus meer risico is op *low road* gedrag.

##### *Meer aandacht geven aan flexibel werkenden*

Mogelijk kan de gemeente in het kader van de Leerwerkakkoorden extra aandacht vragen voor de scholing van de groep flexibel werkenden (werknemers met flexibele contracten, uitzendkrachten en zzp-ers). Deze groep is kwetsbaar wat betreft scholing en ontwikkeling, omdat werkgevers hen vaak minder of geen scholingsmogelijkheden bieden.

##### *Meer aandacht voor lange termijn weerbaarheid van werkenden*

Om lange termijn inzetbaarheid en weerbaarheid van Rotterdammers te bevorderen is het aan te raden dat de gemeente zich inzet voor sectoroverstijgende (om)scholingsmogelijkheden. Vanwege de coronacrisis is hiermee al ervaring opgedaan met de Rijnmond Werkt Door faciliteiten. Met dit soort sectoroverstijgende (om)scholingsmogelijkheden kan de gemeente bijdragen aan meer werkzekerheid en betere weerbaarheid van werkenden.

##### *Verbinden van organisaties en kennisdeling*

De gemeente kan een rol spelen bij het met elkaar in contact brengen van bedrijven en organisaties rondom het onderwerp scholing en ontwikkeling van personeel, in relatie tot technologische ontwikkelingen. Ook kan de gemeente uitwisseling van kennis en ervaring tussen organisaties op dit gebied helpen stimuleren.

---

<sup>3</sup> De drie uitkomstniveaus van het zogenaamde 'Harvard model' (Beer, Boselie, & Brewster, 2015. In: Verschoor, J. & I. Borghouts-van de Pas, 2018).



### *Bewustwording van het belang van scholing en motivatie stimuleren*

De logistiek en de VVT kampen beide met personeelstekorten en met het imago van onaantrekkelijke sectoren voor werkzoekenden en voor jongeren die een opleiding kiezen. De gemeente zou zich kunnen inzetten om dit imago te verbeteren en daarmee meer mensen enthousiast te maken om in de logistiek of VVT aan het werk te gaan. Daarnaast zou de gemeente een rol kunnen spelen bij het bewustmaken van bedrijven en personeel van het belang van investering in scholing.

### *Aantrekkelijker maken om in werkzoekenden en jongeren te investeren*

Sommige bedrijven en organisaties zijn gemotiveerd te investeren in het in dienst nemen en ontwikkeling van werkzoekenden en jongeren zonder relevante werkervaring. De gemeente kan de drempels voor deze

bedrijven verlagen door hen te ontzorgen in de bemiddelingsfase, de bedrijven en werkzoekenden beter te matchen, te investeren in basisvaardigheden van werkzoekenden (zoals werknemersvaardigheden) en financiële risico's van het in dienst nemen van werkzoekenden te verkleinen.

### *Financiële bijdragen aan scholing*

Tot slot zou de gemeente scholing en ontwikkeling van personeel kunnen stimuleren, door financieel bij te dragen in de kosten die bedrijven maken voor scholing en ontwikkeling. Voor de VVT zou dit kunnen worden toegespitst op financiële middelen voor scholing op het gebied van technologische innovaties en taalbeheersing op de werkvloer. Voor de logistiek zou de focus kunnen liggen op scholing die weinig relevant is voor de bedrijfsactiviteiten, maar wel voor de duurzame (lange termijn) ontwikkeling van de medewerker.



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1	Inleiding	13
1.2	Doel van het onderzoek	13
1.3	Onderzoeksvragen	13
1.4	High en low road personeelsstrategieën	14
1.5	Model van Lepak en Snell	14
1.6	Personeelsstrategieën en inzet van technologie	15
1.7	Onderzoeksmethode en keuze sectoren	15
1.8	Opbouw van deze rapportage	16
<b>2</b>	<b>Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling bij logistieke dienstverleners</b>	<b>17</b>
2.1	Inleiding	17
2.2	Sectorstructuur	17
2.3	Beschrijving van de geïnterviewde bedrijven	19
2.4	Technologische ontwikkelingen	22
2.5	Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling	25
2.6	Motieven om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren	29
2.7	High road en low road personeelsstrategieën	31
2.8	Het model van Lepak en Snell voor logistieke dienstverleners	32
<b>3</b>	<b>Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling in de verpleeghuis- en thuiszorg</b>	<b>34</b>
3.1	Inleiding	34
3.2	Sectorstructuur	34
3.3	Beschrijving van de geïnterviewde organisaties	34
3.4	Technologische ontwikkelingen	37
3.5	Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling	40
3.6	Motieven om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren	45
3.7	High road en low road personeelsstrategieën	46
3.8	Het model van Lepak en Snell voor de VVT	48
<b>4</b>	<b>Randvoorwaarden voor investeringen in scholing en ontwikkeling</b>	<b>49</b>
4.1	Inleiding	49
4.2	Mogelijkheden en belemmeringen voor logistieke bedrijven	49
4.3	Rol voor de gemeente in het kader van scholing en ontwikkeling volgens logistieke bedrijven	50

4.4	Mogelijkheden en belemmeringen voor VVT organisaties	51
4.5	De rol van de gemeente in het kader van scholing en ontwikkeling volgens VVT organisaties	52
<b>5</b>	<b>Conclusies</b>	<b>54</b>
5.1	Inleiding	54
5.2	Onderzoeksmethode en beperkingen van het onderzoek	54
5.3	Omgevings- en sectorkenmerken die van invloed zijn op strategische keuzes	54
5.4	Investerings in technologie	55
5.5	Investerings in scholing	56
5.6	High road/ low road personeelsstrategieën	57
5.7	Verschillen in investering naar type medewerkers	59
5.8	Motieven voor investeren in scholing en ontwikkeling	60
5.9	Mogelijke rol voor de gemeente voor het stimuleren van scholing en ontwikkeling	61
5.10	Reflectie op de resultaten en aanbevelingen voor de gemeente	62
<b>Bijlage A</b>	<b>Referenties</b>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>Bijlage B</b>	<b>Vragenlijst interviews</b>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>





# 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

De gemeente Rotterdam heeft vanuit het cluster overstijgende themanetwerk arbeidsmarkt en participatie initiatief genomen voor dit onderzoek naar personeelsstrategieën van bedrijven. Zij heeft de afdeling Onderzoek & Business Intelligence (OBI) gevraagd dit onderzoek uit te voeren.

Een onderzoek naar personeelsstrategieën van bedrijven in het licht van technologische ontwikkelingen is relevant voor de gemeente Rotterdam, omdat het inzicht geeft in strategieën – en de gedachten achter de strategieën – van bedrijven die belangrijk zijn voor de regionale economie en arbeidsmarkt.

Rotterdam is gebaat bij bedrijven die de regionale economie versterken en die Rotterdammers in de gelegenheid stellen betaalde arbeid te verrichten en zich verder te ontwikkelen. Dat ontwikkelen is van extra groot belang, omdat velen die nu werken of werk willen hebben, buiten de boot dreigen te vallen, doordat onder meer technologische innovaties ertoe leiden dat hun vaardigheden en competenties aan relevantie verliezen. In Rotterdam, waar veel bewoners een laag of lager opleidingsniveau hebben, is de kans dat omvangrijke groepen de aansluiting op de arbeidsmarkt gaan missen bovengemiddeld groot.

Bovendien heeft de gemeente Rotterdam vanuit het gemeentelijk re-integratie- en activeringsbeleid belang bij meer inzicht in de personeelsstrategieën van bedrijven. Voor het bevorderen van duurzame uitstroom, van werk-naar-werk trajecten en voor de samenwerking met werkgevers hierin is inzicht in personeelsstrategieën van werkgevers nuttig. De Leerwerkakkoorden (LWA's) vormen hiervoor een praktische context.

## 1.2 Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in strategieën van bedrijven ten aanzien van personeel, met name wat betreft scholing en ontwikkeling, tegen de achtergrond van technologische ontwikkelingen. Daarbij gaat het om het vergelijken van organisaties die onder vergelijkbare omstandigheden in dezelfde markt opereren en er desondanks uiteenlopende personeelsstrategieën op na houden. Het is een verkennend onderzoek dat vooral bedoeld is om voeding te geven aan het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam.

## 1.3 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen staan in het onderzoek centraal:

5. Welke strategische keuzes<sup>4</sup> maken de onderzochte bedrijven als het gaat om scholing en ontwikkeling van personeel in de context van technologische ontwikkelingen? Hoe zijn deze keuzes te kenschetsen in termen van low road en high road?
6. Wat zijn de motieven en overwegingen van de bedrijven voor deze keuzes? Welke waarden spelen hierbij een rol?
7. Welke verschillen en overeenkomsten zien we in de gemaakte keuzes en onderliggende motieven tussen de onderzochte bedrijven en tussen de twee sectoren?
8. Welke mogelijkheden, belemmeringen en randvoorwaarden zien de bedrijven voor het investeren in scholing en ontwikkeling van personeel in de context van technologische ontwikkeling? En wat kan de rol van de gemeente hierin zijn?

---

<sup>4</sup> Als onderdeel van hun bredere personeelsstrategie. Een personeelsstrategie is de manier waarop een bedrijf arbeidskrachten inzet, motiveert en mogelijkheden biedt voor ontwikkeling, om zijn doelstellingen te realiseren. De personeelsstrategie bepaalt onder meer of de werkgever medewerkers een vast contract biedt of hun mogelijkheden biedt voor loopbaanontwikkeling (Dekker & Koster, 2017).



#### 1.4 High en low road personeelsstrategieën

Een personeelsstrategie is de manier waarop een bedrijf arbeidskrachten inzet, motiveert en mogelijkheden biedt voor ontwikkeling, om zijn doelstellingen te realiseren. De personeelsstrategie bepaalt onder meer of de werkgever medewerkers een vast contract biedt of hun mogelijkheden biedt voor loopbaanontwikkeling (Dekker & Koster, 2017).

Uit onderzoeksliteratuur naar arbeidsrelaties blijkt dat organisaties verschillende personeelsstrategieën hebben en in verschillende mate in personeel investeren. We onderscheiden daarbij een 'low road strategie' en een 'high road strategie' (Kalleberg, 2003 in Strockmeijer et al., 2019).

##### *Low road strategie*

Organisaties die proberen een zo groot mogelijke kostenbesparing te bewerkstelligen. Het inhuren van tijdelijke arbeid is erop gericht gedurende een zo kort mogelijke periode arbeid in huis te hebben, zodat er alleen voor die periode kosten aan verbonden zijn. Investerings in sturing en supervisie en investeringen in bedrijfsspecifiek kapitaal worden tot een minimum beperkt. Ook voor werkenden kan dit een kostenbesparing opleveren (geen tijd en energie steken in bedrijfsspecifieke kennis of training) (Koster, 2020).

De flexibilisering van de arbeidsmarkt biedt meer ruimte voor een *low road* strategie. Door de toegenomen mogelijkheden personeel flexibel in te huren en te ontslaan, is het minder vanzelfsprekend dat organisaties kiezen voor om- of bijscholing van personeel als hun vraag naar arbeid door technologische ontwikkelingen verandert.

##### *High road strategie*

In plaats van op een *low road* strategie zoals hierboven beschreven, kunnen bedrijven ook inzetten op een (meer) *high road* strategie ten aanzien van personeel (Koster, 2020). Bij een *high road* strategie beschouwt een organisatie personeel als kapitaal in plaats van als kostenpost. Een dergelijke organisatie investeert in personeel, door onder andere kennisuitwisseling en (informele) training, vanuit de gedachte dat werknemers onderscheidende capaciteiten en producten kunnen ontwikkelen die de organisatie op langere termijn concurrentievoordeel opleveren.

Het onderscheid *high road/low road* is niet zwart-wit. De strategie kan ook binnen een bedrijf variëren tussen verschillende functies en werknemers op verschillende

arbeidsdeelmarkten (Kalleberg, 2003, in: Strockmeijer et al., 2019). Daarbij is er een relatie tussen de benodigde vaardigheden en de personeelsstrategie. Werkgevers zullen veelal kiezen voor een *low road* strategie als het gaat om een arbeidsdeelmarkt waarvoor geen specifieke maar algemene vaardigheden nodig zijn. Die algemene vaardigheden brengen met zich mee dat medewerkers snel inwisselbaar zijn. In dat geval is er sprake van een 'Jedermanns', of allemans arbeidsdeelmarkt. Dit is in afwijking van andere arbeidsdeelmarkten waarop beroepsgerichte of bedrijfsgerichte vaardigheden centraal staan. Daar gaat kennis verloren bij verloop van medewerkers en moeten steeds weer nieuwe mensen worden ingewerkt (Lutz en Sengenberger, 1974 in Strockmeijer et al., 2019).

#### 1.5 Model van Lepak en Snell

Voor de analyse gebruiken we het model van Lepak en Snell voor strategisch human resource management (aangepast door McGurk, zie figuur 1), omdat dit model een verfijning lijkt te bieden voor de *high road/low road* indeling door het te koppelen aan verschillende categorieën medewerkers.

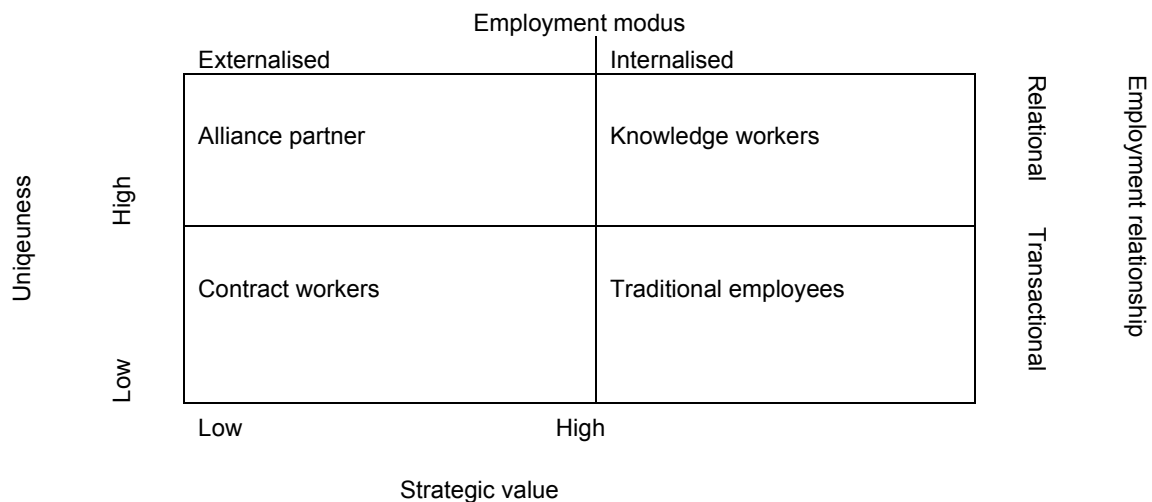
Lepak en Snell gaan uit van vier categorieën medewerkers:

- Alliance partners
- Contract workers
- Knowledge workers
- Traditional employees

Deze vier categorieën medewerkers plaatsen zij langs twee assen:

- Unicité op de arbeidsmarkt
- Strategische waarde voor de kernprocessen van een bedrijf

De vier categorieën medewerkers hebben daardoor een verschillende waarde voor een organisatie en ook de arbeidsrelaties verschillen doorgaans. *Alliance partners* en *contract workers* huurt een werkgever veelal extern in of beschouwt deze als extern, in tegenstelling tot *knowledge workers* en *traditional employees*, die meer tot de vaste kern van een organisatie behoren en van strategische waarde zijn voor een organisatie. *Contract workers* en *traditional employees* hebben vaardigheden en kennis die weinig uniek is op de arbeidsmarkt, dus vrij algemeen beschikbaar, in tegenstelling tot *alliance partners* en *knowledge workers*. Het resultaat is te zien in Figuur 1.



**Figuur 2 Human resource architecture (McGurk, 2014, after Lepak and Snell 1999)**

### 1.6 Personeelsstrategieën en inzet van technologie

Voor dit onderzoek wilden we de high road/low road indeling toepassen op de inzet van technologie en de omgang met technologische ontwikkelingen. Hierover is nog weinig literatuur bekend.

Vanuit het concept van *high road/low road* personeelsstrategieën hebben we hypothesen opgesteld. De kern van *high road* vs. *low road* strategieën is: zie je personeel als kapitaal of als kostenpost? We verwachten dat organisaties die een meer *low road* strategie volgen, technologische innovaties zullen zien als middel om kosten te besparen en efficiencywinst te behalen. Technologie is voor hen een middel om minder afhankelijk te worden van personeel (met specifieke vaardigheden). Waar technologie taken kan vervangen, verwachten we dat dit type organisatie eerder personeel ontslaat (of contracten niet verlengt). We verwachten dat organisaties die een meer high road strategie volgen, technologische innovaties zullen omarmen in combinatie met duurzame investeringen in *human resources*. Zulke organisaties gaan ervan uit dat zij zich kunnen onderscheiden en waarde en concurrentievoordelen kunnen creëren door (innovatieve) samenwerking tussen technologie en medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden. Daarbij is een interessante vraag of deze bedrijven kiezen voor de *high-road* strategie, ondanks dat er mensen vervangen kunnen worden door technologie.

Bij het kwadrantenmodel van Lepak en Snell gaat het tussen links en rechts om de strategische (lange termijn)

waarde van personeel voor een organisatie. Deze waarde voor de organisatie biedt naar verwachting een verklaring voor het wel of niet investeren in scholing en ontwikkeling bij een bepaald type medewerkers (beroepsgroep).

### 1.7 Onderzoeksmethode en keuze sectoren

We richten ons in het onderzoek op twee (sub)sectoren: logistiek enerzijds en verpleging/verzorging/thuiszorg (VVT) anderzijds. Door het onderzoek te richten op twee sectoren die in veel opzichten totaal verschillend zijn, willen we nagaan of er overeenkomsten zijn in processen en strategische keuzes die werkgevers maken. Oftewel of er meer algemene patronen, dynamieken of mechanismen zijn die niet uniek zijn voor een sector.

De redenen dat we voor deze twee sectoren hebben gekozen zijn hun belang voor de regio, het werkgelegenheidspotentieel voor lager- en middelbaar opgeleiden en dus mogelijke risico's op verdringing door technologie, en de context van de Leerwerkakkoorden.

Het onderzoek bestaat uit twee fasen:

In fase 1 hebben we in totaal 10 experts in de twee sectoren geïnterviewd en relevante literatuur over HRM, investeringen in scholing en technologische ontwikkelingen in de twee sectoren bestudeerd. Op basis van fase 1 hebben we een tussenrapportage geschreven en die besproken met de opdrachtgever en begeleidingscommissie. We hebben vervolgens het onderzoek nader toegespitst op strategische keuzes ten

aanzien van scholing en ontwikkeling en specifieke technologische ontwikkelingen in elke sector. Bij de logistiek gaat het om e-commerce /winkelen via internet en automatisering/robotisering in warehouses. Bij de VVT betreft het technologie in verpleeghuizen, domotica/technologie in de thuiszorg en zorg op afstand. Ook hebben we in de tweede fase een keuze gemaakt voor logistieke bedrijven en het werk dat plaatsvindt rond distributiecentra, omdat deze sterk verbonden zijn met technologische ontwikkelingen (*e-commerce* en robotisering).

In fase 2 hebben we bedrijfsleiders, *HR managers* en/of innovatiemanagers geïnterviewd bij in totaal 18 (middel)grote bedrijven/organisaties in logistiek en verpleging, verzorging en thuiszorg. Dit waren semi-gestructureerde interviews die we met behulp van Atlas.ti hebben geanalyseerd. Doel van deze interviews was verdieping en toetsen van de uitkomsten van de eerste fase.

## 1.8 Opbouw van deze rapportage

In hoofdstuk 2 behandelen we de strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel alsmede de context van technologische ontwikkelingen voor de logistieke sector.

In hoofdstuk 3 doen we hetzelfde maar nu voor de sector verpleging, verzorging en thuiszorg.

Hoofdstuk 4 gaat in op mogelijkheden en belemmeringen om in scholing en ontwikkeling te investeren voor organisaties per sector en een advies aan de gemeente op dit vlak.

In hoofdstuk 5 treft u de conclusies op basis van de resultaten aan, waarbij we de twee sectoren vergelijken en onze hypothesen nogmaals beschouwen. Vervolgens bevat het hoofdstuk een samengevat advies aan de gemeente over een mogelijke rol ten aanzien van scholing en ontwikkeling in de context van technologische ontwikkelingen.



# 2 Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling bij logistieke dienstverleners

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen eerst algemene kenmerken aan bod van de sector waar logistieke dienstverleners in opereren. Hiervoor is geput uit literatuur en expertinterviews. Daarna volgt een (geanonimiseerde) beschrijving van de logistieke dienstverleners die ten behoeve van het onderzoek zijn geïnterviewd. Daarbij wordt onder andere ingegaan op hun bedrijfsactiviteiten, klanten en personeel. In latere paragrafen wordt nader gefocust op technologische ontwikkelingen bij logistieke dienstverleners en de keuzes die zij maken op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel.

## 2.2 Sectorstructuur

### Diffuse en diverse sector

In dit onderzoek is ervoor gekozen te focussen op logistieke dienstverleners met een of meer distributiecentra in de regio Rijnmond. Onder een logistieke dienstverlener verstaan wij een bedrijf dat voor klanten (andere bedrijven of consumenten) goederenstromen organiseert, plant, coördineert en/of uitvoert.

Logistieke bedrijven zijn als groep niet eenvoudig af te bakenen in de standaard bedrijfsindeling (sbi codes) die organisaties als de Kamer van Koophandel en het CBS hanteren. In die indeling worden veel logistieke dienstverleners onder de sector transport en opslag geschaard, maar andere (waaronder een aantal grote, toonaangevende bedrijven) onder de sector groot- en detailhandel. Het diffuse karakter van de sector heeft onder meer tot gevolg dat de bedrijven onder verschillende cao's vallen, wat gevolgen heeft voor arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden. Ook zijn de bedrijven niet allemaal verbonden met hetzelfde opleidings- en ontwikkelingsfonds (O&O fonds) en dezelfde brancheverenigingen.

De logistieke sector omvat daarnaast een enorme verscheidenheid aan bedrijven, van bijvoorbeeld bedrijven gespecialiseerd in het organiseren van internationale containervrachten tot bedrijven die pakket- of

boodschappenbezorging voor consumenten uitvoeren.

Bedrijven verschillen onder andere in de mate waarin ze internationaal actief zijn, de mate waarin ze zelf goederen vervoeren of het vervoer juist organiseren, de aard en verscheidenheid van de goederen waarop ze zich richten en de mate waarin ze zich richten op een gehele logistieke keten of alleen op een bepaald onderdeel ervan. Naast het uitvoeren of organiseren van transport kunnen logistieke dienstverleners zich toeleggen op diensten zoals kwaliteitscontroles, opslag en het verpakken van goederen.

### Grote verschillen in bedrijfsgrootte

De logistieke sector wordt gekenmerkt door bedrijven van uiteenlopende omvang. Er zijn grote internationale spelers met logistieke operaties over de hele wereld, bedrijven die toonaangevend zijn rond een bepaald specialisme, bedrijven die een bepaalde nationale markt domineren (bijvoorbeeld de postmarkt), snelgroeiende bedrijven op nieuwe markten en succesvolle familiebedrijven die al tientallen jaren bestaan. Daarnaast zijn er veel kleine bedrijven met hoogstens enkele tientallen medewerkers, payrollbedrijven en zzp'ers actief.

De bedrijfsgrootte uit zich onder andere in de mate waarin HR-beleid is geprofessionaliseerd. Grote bedrijven hebben hier vaak eigen gespecialiseerde afdelingen voor, bij veel kleine bedrijven is nauwelijks sprake van professioneel HR-beleid.

### Lage marges

De marges in de sector zijn laag. Producenten en afnemers van goederen betalen bij voorkeur niet meer dan wat strikt noodzakelijk is om de goederen tijdelijk op de slaan en van A naar B te brengen. Dit betekent dat kostenbesparing zeer belangrijk is voor bedrijven in de sector. En dat het voor hen interessant kan zijn, aanvullende diensten aan te bieden als het verpakken, ompakken of labelen van goederen, of het verzorgen van facturering. Deze manier van toegevoegde waarde creëren



wordt wel omschreven met de term *Value Added Logistics* (VAL)<sup>5</sup>.

### **Onregelmatige hoeveelheid werk**

De hoeveelheid werk binnen de transport en logistiek kan sterk fluctueren. De sector is conjunctuurgevoelig, heeft te maken met seizoensinvloeden en werkpieken als gevolg van feestdagen en is gevoelig voor internationale crisissen en ontwikkelingen, zoals handelsoorlogen, de *Brexit* en de Coronacrisis. Daarbij komt dat het werk bij veel bedrijven in de sector stoelt op korte termijnopdrachten. Hierdoor weten ze vaak niet hoeveel werk ze volgende jaar kunnen verwachten. Bedrijven binnen de sector kunnen uiteenlopende gevolgen ondervinden van crisissen en ontwikkelingen. In de huidige Coronacrisis hebben bijvoorbeeld bedrijven gespecialiseerd in opslag van sierteelt het zeer zwaar gehad, terwijl bevoorraders van supermarkten gouden tijden meemaken.

*Het kan best zo zijn dat een bepaald product, plotseling gaan ze daar promoties van maken, die krijgen we dan weer te laat door bijvoorbeeld. Ja, plotseling krijg je met allerlei pieken te maken. Dus je moet heel snel continu schakelen.*

### **Veel praktisch geschoold werk**

Veel werk in de sector is fysiek en kan worden getypeerd als praktisch geschoold of ongeschoold. Er zijn veel banen op mbo-niveau en veel banen waarvoor geen startkwalificatie nodig is. Het aantal banen voor hoger opgeleiden is relatief klein. Vanuit vakopleidingen op het gebied van logistiek is er veel uitstroom naar andere sectoren. Banen in die sectoren lijken jongeren vaak aantrekkelijker.

Transport en logistiek is van oudsher een sector waar mensen onderaan kunnen beginnen en opklimmen als ze de juiste mentaliteit en kwaliteiten hebben. Formele opleiding speelt gemiddeld een minder belangrijke rol dan in veel andere sectoren.

Als gevolg van de aard van het werk biedt de sector, relatief ten opzichte van andere sectoren, veel kansen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Sommige grote bedrijven hebben afdelingen die een expert omschrijft als sociale werkplaatsen.

### **Tekort aan arbeidskrachten**

De sector heeft al jaren te maken met een krappe arbeidsmarkt. Dat komt niet alleen door krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt in het algemeen. De sector heeft meer dan veel andere sectoren te maken met vergrijzing, terwijl de behoefte aan logistieke dienstverlening eerder toe- dan afneemt. Veel werving van personeel dient daarom ter vervanging van personeel op leeftijd.

Daarnaast heeft de sector een imago probleem op de arbeidsmarkt ("hard werken voor weinig geld"). Mede als gevolg daarvan, en door gebrek aan professioneel HR-beleid en marketing, hebben veel bedrijven moeite om aan nieuw en jong personeel te komen. Toch zijn bedrijven, onder andere vanwege de lage marges, conjunctuurgevoeligheid en focus op kostenreductie, vaak terughoudend met investeringen in jongeren (waar de kosten voor de baten uitgaan) en geneigd hen af te stoten als het economisch tegenzit.

### **Veel inhuur van medewerkers**

Werkgevers in de transport en logistiek hebben vaak zowel medewerkers met een vast contract als medewerkers met een flexibel contract en medewerkers op inhuurbasis. Vooral de laatste groep kunnen de werkgevers eenvoudig afstoten (wat een aantal recent vanwege corona ook heeft gedaan).

De geïnterviewde experts geven verschillende schattingen van de gemiddelde omvang van de "flexibele schil" bij logistieke bedrijven. Deze bedraagt gemiddeld waarschijnlijk enkele tientallen procenten, maar verschilt sterk van bedrijf tot bedrijf. De flexibele schil is vooral groot in *warehousing* en bij bedrijven die veel koeriers inzetten. Die bedrijven hebben vaak veel werk waarvoor weinig of geen specialistische kennis of opleiding nodig is.

Onderstaande tabel laat zien dat veel Rotterdamse werkenden in twee beroepssegmenten die een sterke relatie hebben met logistiek, geen vast contract hebben. Zij werken bijvoorbeeld op basis van een tijdelijk contract of op uitzendbasis.

---

<sup>5</sup> <https://rotra.eu/nl/kennisbank/logistiek/value-added-logistics/>



Inhuur van personeel gaat bij sommige bedrijven in de logistiek gepaard met slechte arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor bepaalde buitenlandse platformbedrijven die sterk gericht zijn op kostenminimalisatie en niet gebonden zijn aan de cao van

de transportsector. Die bedrijven stellen veel buitenlandse werknemers tewerk via uitzendbureaus; werknemers die vaak ook voor huisvesting afhankelijk zijn van hun werkgever.

**Tabel 1 Aantallen Rotterdamse werkenden naar beroepssegment en contractvorm, 2018**

Beroepssegment	vast contract		flexibele arbeidsrelatie		zzp-er	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
121-Bestuurders voertuigen en bedieners mobiele machines	4147	55%	1754	23%	1407	19%
122-Hulpkrachten transport en logistiek	4115	37%	6567	59%	442	4%

Bron: EBB (CBS), bewerking OBI

### Veel mannelijk personeel

Een laatste opvallend kenmerk van de logistieke sector, is dat er veel mannen en relatief weinig vrouwen in werkzaam zijn. Dit hangt samen met het feit dat werk in de logistiek van oudsher vaak fysieke zware arbeid betreft.

### 2.3 Beschrijving van de geïnterviewde bedrijven

Ten behoeve van het onderzoek is informatie verzameld van negen bedrijven met logistieke activiteiten en eigen distributiecentra. Van acht bedrijven is informatie verzameld via interviews, het negende bedrijf heeft een aantal vragen per e-mail beantwoord. Onder de geïnterviewde personen bevinden zich (mede)eigenaren, directeuren, managers en HR-medewerkers van de bedrijven in kwestie. Hieronder wordt een algemeen beeld geschetst van de bedrijven waarmee is gesproken, als context voor de keuzes die de bedrijven maken op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel en gebruik van technologie.

### Bedrijfsactiviteiten

Acht bedrijven zijn logistieke dienstverleners. Eén bedrijf ontwikkelt voor de producten die het zelf produceert een eigen distributiecentrum.

De logistieke dienstverleners leggen zich toe op verschillende diensten, waaronder:

- Post- en pakketbezorging aan bedrijven en consumenten
- Distributie van levensmiddelen aan bedrijven (o.a. horeca, instellingen) en consumenten
- Groupage (optimaliseren van containerinhoud), import en export van containers

- Opslag, distributie, import en export van bevroren en gekoelde levensmiddelen
- Opslag van onder andere metaalproducten, organiseren van vervoer van de haven tot het achterland (Duitsland)
- Organiseren van internationale goederenstromen, opslag en behandeling van goederen

De bedrijven beschikken over eigen distributiecentra (een selectiecriteria voor het onderzoek). Enkele bedrijven hebben zelf vervoersmiddelen (vrachtwagens, bestelbussen) waarmee ze goederen vervoeren. De meeste werken hiervoor samen met transportbedrijven. Zij leggen zich toe op het organiseren van logistieke operaties en/of op activiteiten die te maken hebben met opslag, overslag of bewerking van goederen in distributiecentra en warehouses. Het gaat dan bijvoorbeeld om diensten als het organiseren van (digitale) informatiestromen tussen partijen in de logistieke keten, het doen van douaneaangiften, of het inpakken, verpakken of labelen van goederen. (In vaktermen gaat het bijvoorbeeld om supply chain-oplossingen, e-fulfilment en value added logistics.)

### Klanten

De meeste van de negen bedrijven hebben uitsluitend andere bedrijven als klanten (business to business). Eén bedrijf richt zich geheel op de consumentenmarkt (*business to consumer*) en twee werken zowel voor bedrijven als consumenten.

De bedrijven verschillen sterk als het gaat om de diversiteit en continuïteit van klantrelaties. Sommige werken voornamelijk voor een beperkt aantal vaste bedrijven

waarmee ze lange termijncontracten hebben afgesloten, andere hebben veel en wisselende bedrijven of consumenten als klanten.

Het bovenstaande heeft tot gevolg, dat de logistieke operaties van de bedrijven uiteenlopen van bulkoperaties voor een beperkt aantal klanten, tot kleine leveringen aan een groot aantal klanten. En dat de continuïteit en zekerheid van het werk verschilt, van een vrij constante stroom voor vaste klanten tot een wisselende stroom voor een wisselend klantenbestand, waarbij de hoeveelheid werk voor volgende week nauwelijks is in te schatten.

### **Bedrijfsomvang, vestigingen en reikwijdte**

De omvang van de negen bedrijven loopt sterk uiteen, van één vestiging en minder dan honderd medewerkers, tot vele vestigingen en duizenden medewerkers. Sommige bedrijven richten zich alleen op Nederland, of op Nederland en enkele buurlanden. Andere verzorgen logistiek in vele landen over de hele wereld.

Alle bedrijven hebben minstens één vestiging in de regio Rijnmond (een selectiecriteria voor het onderzoek).

### **Eigenaarschap**

Ook het eigenaarschap van de bedrijven verschilt. Ten dele gaat het om familiebedrijven, of bv's met enkele aandeelhouders. Andere bedrijven zijn gefinancierd met buitenlands *venture capital*, of in handen van grote multinationals.

### **Functies en opleidingsniveaus van personeel**

In de interviews zijn de bedrijven gevraagd naar de samenstelling van hun personeelsbestand. Hierbij zijn ze verzocht zich te beperken tot het personeel dat werkzaam is in de regio Rijnmond.

De bedrijven hebben door de bank genomen veel functies op mbo2 of 3-niveau en ook functies waar weinig of geen opleiding voor vereist is, bijvoorbeeld orderpicker. Voor veel functies zijn jarenlange opleidingen niet essentieel, alleen bepaalde diploma's of certificaten, bijvoorbeeld voor heftruckchauffeur, of om goed en veilig om te kunnen gaan met levensmiddelen.

Voor sommige functies kijken de bedrijven meer naar aspecten als ervaring en werkmentaliteit dan naar behaald opleidingsniveau. Sommige bedrijven werken met ongeschoolde arbeidsmigranten, of met studenten die het werk doen als bijbaan.

Vooral voor operationele functies in een magazijn of distributiecentrum is een mbo2 of 3 opleiding vaak (ruim) voldoende, maar ook kantoorfuncties zijn vaak op mbo-niveau. Het gaat dan bijvoorbeeld om functies op het

gebied van customer service en accountmanagement of om administratieve backoffice functies.

De bedrijven die zelf goederen vervoeren hebben veel chauffeurs in dienst. Dit zijn mbo-functies.

Het aandeel hoger opgeleiden (voornamelijk hbo-functies) is over het algemeen klein, maar verschilt van bedrijf tot bedrijf. Dit hangt samen met verschillen in complexiteit van het werk. De hoger opgeleiden hebben vaak kantoorfuncties, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, logistieke planning, management, kwaliteitsbewaking, hr, ict of business control. Het zijn vaak functies met meer verantwoordelijkheid en waar meer analytisch vermogen voor nodig is.

De verhouding tussen aantal kantoorfuncties en aantal operationele functies verschilt per bedrijf. Dit hangt deels samen met het zwaartepunt van het werk; een bedrijf dat zich focust op de fysieke omgang met goederen, heeft doorgaans meer operationele medewerkers dan een bedrijf dat zich vooral toelegt op het organiseren van logistiek in plaats van op de fysieke uitvoering.

Ook speelt mee de mate waarin het operationele werk is geautomatiseerd of gerobotiseerd. hierop wordt in de volgende paragraaf nader ingegaan.

*Het is echt een enorm diverse groep. We zien echt alles van enkel basisscholing tot aan wo. We hebben studenten, maar ook afgestudeerden die het hier zo leuk vinden dat ze een beetje blijven plakken. Ik denk wel dat het merendeel op mbo-niveau 2 uitkomt, voornamelijk onder de order pickers. En dan hebben we nog een aantal rollen die een wat grotere verantwoordelijkheid dragen. Waar meer analytisch vermogen et cetera van gevraagd wordt en dan zie je het opleidingsniveau ook wel wat stijgen.*

### **Contractvormen van medewerkers**

De logistiek staat bekend als een sector waarin veel mensen, waaronder veel buitenlandse, op uitzend- of payrollbasis werken. De geïnterviewde bedrijven werken in verschillende mate met enerzijds eigen medewerkers en anderzijds uitzendkrachten of payrollers. Enkele bedrijven hebben bijna alleen eigen medewerkers, andere hebben juist een grote "flexibele schil".

Bijna alle gesproken bedrijven geven er de voorkeur aan, het werk te laten uitvoeren door eigen medewerkers met contracten voor onbepaalde tijd. Een reden hiervoor die verschillende bedrijven noemen, is dat ze behoefte hebben aan een mate van inzet, kwaliteit, betrokkenheid of verantwoordelijkheidsgevoel die zij alleen van vaste medewerkers kunnen verwachten. Om het werk goed te kunnen uitvoeren, is specialistische kennis nodig van

regels of technieken, of ervaring met klanten of bedrijfsprocessen. Mensen moeten worden ingewerkt of getraind om het werk goed te kunnen uitvoeren. Voor de bedrijven is het dan aantrekkelijker om in medewerkers te investeren en hen te binden, dan om met wisselende medewerkers op flexibele basis te werken.

Bij sommige bedrijven is de voertaal op de werkvloer Nederlands, wat werken met buitenlandse inhuurkrachten onaantrekkelijk maakt.

*Het is heel lastig om uitzendkrachten binnen te halen. Want die weten niet waar het naartoe moet. De inwerktijd. Dus je wil graag je mensen houden. (...) De logistiek is natuurlijk tegenwoordig Pools, Oekraïne, Roemeens, Wit-Rusland. Nou, hier is het gewoon allemaal Nederlands omdat het ook veel met elkaar werken is. Je staat met zijn tweeën in die container tweeduizend dozen los te halen.*

Een aantal bedrijven neemt medewerkers mede vanuit verantwoordelijkheidsgevoel vast in dienst. Zij willen mensen die voor hen werken een goede werkplek en zekerheid geven.

Een andere reden voor sommige bedrijven om medewerkers zekerheid te geven, is dat ze verwachten dat bepaalde medewerkers kunnen doorgroeien naar leidinggevende of specialistische functies. De medewerkers kunnen zo van grotere waarde worden voor het bedrijf.

Verschillende bedrijven bieden eigen medewerkers eerst een tijdelijk contract, dat bij goed functioneren wordt omgezet in een contract voor onbepaalde tijd. Hiermee willen de bedrijven voorkomen, dat ze vast komen te zitten aan slecht functionerende medewerkers.

De bedrijven die relatief veel met uitzendkrachten of payrollbedrijven werken, doen dat onder andere met het oog op risicomanagement. Sommige bedrijven hebben te maken met aanzienlijke pieken en dalen in de hoeveelheid werk, vanwege seizoensinvloeden, of omdat ze in wisselende mate klanten en opdrachten hebben. Ook sorteren sommige bedrijven voor op economische tegenwind. Door te werken met een flexibele schil, hoeven ze in magere tijden geen mensen door te betalen waar op dat moment geen werk voor is. Bedrijven achten dat noodzakelijk, met het oog op hun continuïteit en de krappe financiële marges waar ze mee te maken hebben. Een aantal geïnterviewde bedrijven heeft te kennen gegeven, dat zij meer met eigen medewerkers gaan of zijn gaan werken, omdat zij voldoende doorlopend werk hebben om meer mensen continu aan de slag te kunnen

houden. De stap van inhuur naar meer eigen medewerkers is voor hen daardoor ook kostentechnisch interessant.

*Op schaal groeiden wij sneller dan onze eigen organisatie. Dus hebben we besloten om mensen te rekruteren en te selecteren op payroll. Alleen sinds een jaar ongeveer, kunnen mensen die goed functioneren al redelijk snel naar een contract. En dat percentage ten opzichte van de totale kosten stijgt heel erg, enorm hard. Onze ambitie is, personen die goed presteren willen we graag op contract.*

Sommige bedrijven bieden werk aan mensen met een arbeidsbeperking, of aan bijstandsontvangers in het kader van de tegenprestatie. Sommige hebben contact met de gemeente of het UWV over het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### 2.3.1 Logistieke dienstverleners verdeeld in drie categorieën

De interviews met logistieke dienstverleners die voor het onderzoek zijn afgenomen, laten vooral een grote diversiteit zien tussen de bedrijven op allerlei vlakken. Om meer structuur aan te brengen in de analyse van de onderzoeksresultaten, onderscheiden we drie zelf gedefinieerde categorieën binnen de groep geïnterviewde bedrijven. Deze categorieën komen hierna op verschillende plekken terug. De verdeling van bedrijven in drie categorieën is een versimpeling van de werkelijkheid, want een bedrijf kan kenmerken van verschillende categorieën hebben. Bovendien zou een groter onderzoek met meer interviews, tot meer of andere categorieën kunnen hebben geleid. De indeling in categorieën moet dan ook enkel worden opgevat als een hulpmiddel voor analyse.

**1. Grootschalige consumentenlogistiek.** Dit zijn grote(re) bedrijven die alleen of mede logistiek verzorgen voor consumenten. Daarbij kan het gaan om post, pakketten met diverse goederen en boodschappen aan huis. De bedrijfsprocessen van de bedrijven zijn in hoge mate gestandaardiseerd en geprofessionaliseerd.

**2. Contractlogistiek.** Dit zijn grote(re) bedrijven die alleen of vooral logistiek verzorgen voor bedrijven waarmee zij grote en langdurige contracten voor dienstverlening hebben. Dit maakt dat zij hun diensten specifiek kunnen inrichten op de behoeften van bepaalde klanten en met relatief weinig risico investeringen kunnen doen, die niet op korte termijn zijn terug te verdienen.

**3. Conventionele logistiek.** In deze categorie vallen bedrijven van verschillende omvang die voornamelijk of alleen logistiek voor andere bedrijven verzorgen. In tegenstelling tot de contractlogistiek, heeft de conventionele logistiek geen lange termijncontracten met grote partijen en is er dus veel minder zekerheid en continuïteit van werk. Dit maakt grote investeringen risicovol.

## 2.4 Technologische ontwikkelingen

In het onderzoek is gefocust op drie soorten technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk van logistieke dienstverleners: automatisering van bedrijfsprocessen, robotisering van warehouses en e-commerce.

### 2.4.1 Automatisering van bedrijfsprocessen

Hierbij gaat het om IT-oplossingen voor bedrijfsprocessen die anders op papier moeten gebeuren, zoals het op- en bijstellen van werkplanningen, informatieoverdracht van en naar klanten, goederenadministratie en douaneformaliteiten. Het gaat om kantoorwerk en omvat veel data-invoer, administratie en controle daarvan. Alle geïnterviewde bedrijven hebben hier stappen in gemaakt, maar sommige veel grotere dan andere. Enerzijds zijn er bedrijven die werken met speciaal voor hen ontwikkelde planningssystemen en klantmanagementsystemen, die gebruik maken van gestandaardiseerde (EDI) gegevensuitwisseling met klanten en die bijvoorbeeld automatisch de locatie van een vracht op zee of over de weg kunnen volgen. Anderzijds zijn er bedrijven waar veel contact met klanten nog per e-mail verloopt, waar informatie van goederenlijsten in Excel wordt overgetikt en waar nog stempels op papier gezet worden.

*Als ik nu kijk naar het aantal klanten dat we de afgelopen jaren nieuw hebben gekregen, zit daar bijna geen klant meer bij die niet met EDI-berichtgeving werkt. Dus er zijn nog maar weinig partijen die een e-mail sturen. Een fax komt al helemaal niet meer voor. Maar een e-mail sturen met "joh, hier heb je een Excelletje, dit kom ik morgen laden", dat wordt steeds minder. En wij zijn daar ondertussen als organisatie ook, ja dat klinkt gek, maar daar zijn we te groot voor. Dat vraagt een andere discipline. Dat vraagt een kleinere serviceprovider om dat soort dingen nog aan te kunnen.*

De gesproken bedrijven die op dit vlak nog flinke stappen kunnen maken, zien hier het belang van in en hebben plannen of voornemens voor meer automatisering. Zij wijzen erop dat automatisering kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering (minder kans op menselijke fouten in processen) en dat klanten voordelen ervan belangrijk vinden en meer en meer verwachten (klanten willen bijvoorbeeld de actuele stand van zaken van hun goederen kunnen volgen). Daar komt bij dat de logistieke dienstverleners door automatisering hun kosten kunnen verlagen. Vooral simpel administratief werk zoals het overtikken van data kan relatief eenvoudig worden geautomatiseerd en kost geld dat klanten niet meer voor dergelijk werk overhebben. Sommige bedrijven zijn minder ver op automatiseringsvlak omdat ze nog niet zijn toegekomen aan een nieuwe automatiserings- en professionaliseringsslag. In de interviews hebben bedrijven ook knelpunten genoemd voor meer automatisering van hun bedrijfsprocessen, waaronder goederenstromen die te klein of te divers zijn om kostenefficiënt te automatiseren en onwil of onkunde bij buitenlandse ketenpartners om met digitale informatiestromen te werken. Volgens een bedrijf dat containers met diverse goederen belaaft en vrachten samenvoegt, is hiervoor een mate van flexibiliteit en inzicht vereist die (nog) niet door een softwarepakket kan worden geboden.





#### 2.4.2 Robotisering van warehouses

Bij de geïnterviewde bedrijven zien we grote verschillen in de mate waarin het werk in hun magazijnen is gerobotiseerd.

Aan de ene kant zijn er bedrijven waar het werk in het magazijn op tamelijk traditionele wijze verloopt. De goederen staan opgestapeld op de grond of in stellingen. Orderpickers verplaatsen en behandelen goederen met de hand of met behulp van heftrucks. Moderne techniek is beperkt tot bijvoorbeeld het scannen van serienummers op labels, of het invoeren van aantallen pallets op iPads.

Aan de andere kant zien we bedrijven waar het werk in het magazijn vrijwel geheel is gerobotiseerd. Agv's, liften en lopende banden vervoeren goederen door het magazijn. Het warehousemanagement-systeem bepaalt, zonder tussenkomst van een medewerker, waar een bepaald product in het magazijn naartoe moet. Het warehouse gaat zelf met een order voor een klant aan de slag wanneer die gereed moet worden gemaakt. Het warehouse regelt ook automatisch zaken als de temperatuur in de opslagruimtes voor bepaalde producten.

In een gerobotiseerd warehouse bestaat het werk van medewerkers vooral uit technisch onderhoud en controle op het functioneren van het warehouse en de kwaliteit van de productie. Voor zover er nog order pickers nodig zijn, bestaat hun werk uit kijken op een beeldscherm welke producten ze uit de doos moeten pakken die automatisch naar hen is toegebracht.

*Ik kom zelf uit de contractlogistiek. Dus zeg maar de grote warehouses van dertig-, veertigduizend vierkante meter. Hier hebben wij achtduizend of zeven. Die grote warehouses, daar is het pallet in en pallet out, dan heb je een scanner en je hebt een heftruck. En dat is eigenlijk het fysieke werk. Terwijl hier is het de hele dag buffelen.*

De keuze van bedrijven om het werk in hun magazijnen wel of niet verregaand te robotiseren, is vooral financieel gedreven. Bedrijven wegen af of de hoge kosten (waaronder veel initiële kosten) van investeren in een modern distributiecentrum, opwegen tegen de hogere productiviteit en kostenbesparingen die hiermee gerealiseerd kunnen worden.

Wat voor bedrijven de doorslag geeft, hangt onder andere af van de omvang, continuïteit en diversiteit van de goederenstromen die het bedrijf behandelt. Het is interessanter voor een bedrijf om te investeren in een modern warehouse als het volume van goederen dat verwerkt moet worden groot, constant, planbaar en weinig divers is. Dan kunnen namelijk veel menselijke

handelingen worden overgenomen, kan het warehouse 24 uur per dag in bedrijf zijn en hoeft het warehouse geen rekening te houden met allerlei maten, gewichten en gebruiksvoorwaarden van goederen die afwijken van de norm. Voor een bedrijf dat relatief weinig goederen verwerkt, waar de omvang van de goederenstroom fluctueert en waar de goederen het ene moment uit koelkasten en het andere moment uit geluidsapparatuur kunnen bestaan, is investeren in een gerobotiseerd warehouse al snel te duur en te risicovol.

In de interviews zijn ook andere zaken genoemd die bedrijven meewegen bij de keuze om in robotisering te investeren, waaronder:

- Groei van het bedrijf. Sommige bedrijven moeten hun bedrijfsprocessen herzien omdat ze sterk gegroeid zijn of grote groei verwachten. Hun huidige magazijn is te klein voor de toekomst. Of de manier waarop het werk er georganiseerd is, is ongeschikt voor het verwerken van een veel grotere stroom goederen. Zulke bedrijven kunnen radicaal voor een *state of the art warehouse* kiezen, vanuit de gedachte dat dat de meest toekomstbestendige oplossing is, nu ze toch hun hele pand en proces moeten herzien.
- Hogere magazijnen. Voor bedrijven kan het belangrijk zijn om meer gebruik te maken van de hoogte in een magazijn, vanwege de aard van de goederen (dit geldt bijvoorbeeld voor producten die gekoeld moeten worden) of vanwege de hoge huurkosten van een vierkante meter magazijnvloer. Om meer de hoogte in te kunnen gaan, is meer robotisering nodig, omdat het niet werkbaar is grote hoeveelheden goederen zonder robots de lucht in te tillen.
- Personeelstekort. Sommige bedrijven verwachten of ervaren dat het lastig wordt voldoende geschikt personeel te vinden en te behouden voor werkzaamheden op de magazijnvloer. Ze verwachten bijvoorbeeld dat het aanbod van goede *orderpickers* gaat afnemen door stijgende lonen in Oost-Europa en overwegen daarom werk dat nu door *orderpickers* wordt gedaan te automatiseren.
- Duurzame inzetbaarheid van personeel. Voor sommige bedrijven speelt aandacht voor duurzame inzetbaarheid van personeel een rol bij overwegingen om bedrijfsprocessen in magazijnen te robotiseren. Zij zien dat het personeel vergrijsd en bovendien langer moet doorwerken vanwege het stijgen van de pensioenleeftijd. Zij voorzien dat personeel dat fysieke arbeid in het magazijn uitvoert, dit niet tot het pensioen kan volhouden en achten het daarom nodig (een deel van) de fysieke arbeid te robotiseren.



### 2.4.3 E-commerce

Het begrip *e-commerce* wordt doorgaans – en ook in dit onderzoek – gebruikt om elektronische handel tussen bedrijven en consumenten (B2C) aan te duiden, of elektronische handel tussen consumenten onderling (C2C). Het is een ontwikkeling die niet alle logistieke dienstverleners raakt, omdat ze niet allemaal aan consumenten leveren. Sommige logistieke dienstverleners die alleen aan andere bedrijven leveren, ondervinden wel indirecte gevolgen van e-commerce ontwikkelingen. Zo is de ervaring van sommige geïnterviewde bedrijven, dat online retailers waaraan zij leveren meer eisen zijn gaan stellen aan informatie-uitwisseling en kwaliteitswaarborgen (bijvoorbeeld op het gebied van voedselveiligheid, belastingen en importheffingen). Hierdoor worden de logistieke dienstverleners min of meer gedwongen meer in automatisering te investeren.

Bij de geïnterviewde bedrijven die rechtstreeks aan consumenten leveren, verschilt de rol van e-commerce. Een bedrijf heeft een eigen app waarmee consumenten boodschappen kunnen bestellen, die het bedrijf daarna bij de consument bezorgt. Een ander bedrijf levert in de eerste plaats producten aan bedrijven, maar consumenten kunnen er sinds enige tijd ook producten bestellen via de een aparte webshop. Een derde bedrijf heeft als post- en pakketbezorger vooral te maken met e-commerce door online bestellingen van consumenten bij andere bedrijven. Het eerste bedrijf is opgebouwd rond een e-commerce concept, de andere hebben gedurende hun bestaan een e-commerce markt aangeboord, omdat het groeikansen biedt.

*E-commerce* heeft bij de bedrijven tot gevolg, dat ze snel en efficiënt grote aantallen kleine bestellingen en leveringen op een juiste manier moeten kunnen verwerken. Dit brengt technologische uitdagingen met zich mee op het vlak van digitalisering, automatisering, robotisering en transport, bijvoorbeeld op het gebied van klantcontact, het verwerken van betalingen, het sorteren van goederen en het afleveren van bestellingen. Bij enkele geïnterviewde bedrijven gaat dit gepaard met verregaande ontwikkelingen in de mogelijkheden voor leidinggevendenden om digitaal en actueel de prestaties van individuele medewerkers te kunnen volgen.

### 2.4.4 Gevolgen van de technologische ontwikkelingen voor personeel

De genoemde technologische ontwikkelingen hebben invloed op het werk bij logistieke dienstverleners en daarmee op de behoefte van de bedrijven aan personeel. Uit de interviews komt hierover het volgende naar voren. Voor kantoorfuncties neemt de complexiteit van het werk toe. Veel eenvoudig administratief werk kan worden geautomatiseerd. Het zwaartepunt van het werk verschuift naar omgang met softwareprogramma's en -systemen, controles op de in- en output ervan en plannen, proactief handelen en omgang met klanten in een omgeving die sneller en complexer wordt. Deels zijn hiervoor kennis en vaardigheden nodig die met bijscholing kunnen worden aangeleerd, deels zijn competenties nodig waarvoor bijscholing minder goed mogelijk is, zoals affiniteit met IT en inzicht. Er ontstaat meer behoefte aan personeel dat bepaalde specialistische functies kan uitoefenen op bijvoorbeeld het gebied van IT of wet- en regelgeving, terwijl de behoefte aan administratieve krachten afneemt.

*Ik wil gewoon, waar nu veel meer de mensen aan het inkloppen zijn, dus eigenlijk meer reactief bezig zijn, wil ik dat ze naar een meer controlerende rol gaan. Dus eigenlijk, het invoeren in het systeem is nu nog hoofdmoot en ik wil daarvan, daar zijn we hard mee bezig om dat meer te automatiseren, zodat de gebruiker beter kan controleren.*

Geïnterviewde bedrijven hebben zorgen uitgesproken over de mogelijkheden om administratieve medewerkers waarvan het werk overbodig wordt, naar ander werk binnen het bedrijf te leiden. In een deel van de gevallen lukt dit, maar niet alle administratief medewerkers hebben de capaciteiten om omgeschoold te worden naar bijvoorbeeld een IT-functie, verkoopfunctie, of functie als douanedeclarant. Bedrijven proberen daarom voor de invulling van nieuwe taken en functies op kantoor ook nieuw personeel aan te trekken.

Voor operationele functies in de magazijnen verandert er door de technologische ontwikkelingen ook veel, maar hier lopen de geïnterviewde bedrijven meer uit elkaar, vooral afhankelijk van de keuzes die ze maken ten aanzien van robotisering.

Enerzijds zijn er bedrijven die ervoor kiezen hun conventionele warehouses te vervangen door gerobotiseerde. Bij deze bedrijven neemt de behoefte aan *orderpickers*, hefttruckchauffeurs en andere lager geschoolde krachten op de magazijnvloer drastisch af en

ontstaat veel behoefte aan gespecialiseerd technisch en IT-personeel. Het omscholen van traditionele magazijnmedewerkers naar specialistische technische en IT-functies is slechts beperkt mogelijk, omdat veel magazijnmedewerkers hiervoor de capaciteiten ontberen. Bedrijven vullen de nieuwe functies daarom vaak in met nieuwe (jonge) medewerkers die over de gewenste (basis)capaciteiten beschikken en die ze zelf verder kunnen opleiden. Van de oorspronkelijke medewerkers wordt afscheid genomen (relatief vaak gaat het om inhuurkrachten) of er wordt gepoogd ze om te scholen of op een andere functie te plaatsen die enigszins vergelijkbaar is met de oorspronkelijke, bijvoorbeeld in een productieomgeving.

*En je moet proberen, altijd proberen mensen op de juiste plek te zetten, waar ze het naar hun zin hebben. Als ze het naar hun zin hebben dan komt het werk vanzelf wel. Maar op een gegeven moment dan hebben ze geen, dan zijn ze de weg kwijt. Dus ik kan wel schuiven, wij kunnen wel schuiven. En wij proberen wel die mensen op de juiste plek te krijgen natuurlijk. Maar met deze nieuwe situatie wordt er gewoon heel anders gewerkt dan op de oude locatie. Je hebt geen heftruckchauffeurs meer nodig. Kijk, sommige mensen waren gewend om altijd op een heftruck te zitten. Maar die heftrucks zijn vervallen.*

Anderzijds zijn er bedrijven die, om eerdergenoemde redenen, doorgaan met meer conventionele warehouses waarin robots geen prominente rol spelen. Het werk van traditionele magazijnmedewerkers verandert in die bedrijven relatief weinig en zij kunnen daarom relatief eenvoudig worden bijgeschoold, bijvoorbeeld in het scannen van goederen of het inboeken van pallets.

#### 2.4.5 Technologische ontwikkelingen bij de drie categorieën bedrijven

De bevindingen ten aanzien van technologische ontwikkelingen kunnen worden toegepast op de verdeling van bedrijven naar grootschalige consumentenlogistiek, contractlogistiek en conventionele logistiek (zie paragraaf 2.3.1). Dit leidt tot de constatering, dat *e-commerce* vooral de eerste groep bedrijven raakt (omdat die zich richt op B2C logistiek) en dat robotisering van warehouses zowel in de grootschalige consumentenlogistiek als in de contractlogistiek aan de orde is. Dat laatste is te verklaren vanuit het feit dat de bedrijven die zijn gedefinieerd als contractlogistiek, meer dan de bedrijven in de conventionele logistiek te maken hebben goederenstromen die groot en relatief constant en voorspelbaar zijn voor

langere termijn, waardoor kostbare investeringen in robotisering meer kunnen opleveren en minder risicovol zijn. Automatisering van bedrijfsprocessen zien we terug bij alle drie de groepen bedrijven, maar bij de conventionele logistieke bedrijven heeft deze ontwikkeling nog minder een vlucht genomen.

#### 2.5 Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling

Deze paragraaf gaat in op de vraag welke keuzes logistieke dienstverleners maken ten aanzien van scholing en ontwikkeling van hun personeel, in de context van de hiervoor beschreven technologische ontwikkelingen. Voor deze paragraaf is vooral geput uit de interviews met bedrijven. Daarnaast is geput uit de literatuurverkenning en expertinterviews.

##### 2.5.1 Algemene bevindingen

Uit het onderzoek komen enkele algemene bevindingen naar voren ten aanzien van de keuzes die logistieke dienstverleners maken op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel.

Ten eerste constateren we, dat sommige logistieke dienstverleners veel bewuster keuzes maken op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel dan andere. Aan de ene kant zijn er bedrijven met uitgebreide scholingsprogramma's voor hun personeel. Aan de andere kant zijn er bedrijven waar scholing en ontwikkeling meer op ad hoc basis gebeurt, in overleg tussen een werkgever of manager en een individuele werknemer. Er zijn dus grote verschillen in de mate van gestructureerdheid en professionaliteit waarmee logistieke dienstverleners het onderwerp van scholing en ontwikkeling van personeel aanvielen. Teruggrijpend op de eerder geformuleerde verdeling van logistieke dienstverleners in drie categorieën – grootschalige consumentenlogistiek, contractlogistiek en conventionele logistiek – is de indruk dat het onderwerp scholing en ontwikkeling van personeel bij de eerste twee categorieën bedrijven meer doordacht is en meer strategisch wordt benaderd. De geïnterviewde bedrijven die tot deze categorieën gerekend kunnen worden, hebben bijvoorbeeld voor verschillende bedrijfsonderdelen aparte scholingsbudgetten, of eigen opleidingsprogramma's voor verschillende functies binnen het bedrijf.

Een tweede algemene constatering is, dat logistieke dienstverleners vanuit verschillende motieven investeren in scholing en ontwikkeling van personeel, en dat de beschreven technologische ontwikkelingen en gevolgen

daarvan voor het werk door de motieven heenlopen. Een bedrijf kiest er bijvoorbeeld voor in scholing te investeren omdat zij wil dat personeel bepaalde taken goed kan uitvoeren en met het oog op duurzame inzetbaarheid van personeel. Beide motieven kunnen verband houden met bijvoorbeeld de keuze van het bedrijf om in robotisering te investeren, maar bij een bedrijf dat in robotisering investeert kan scholing om hiermee om te gaan, niet zondermeer los gezien worden van andere onderwerpen van scholing waarin zij investeert.

De derde en laatste algemene constatering is, dat alle geïnterviewde bedrijven investeren in scholing en ontwikkeling van personeel (zij het in verschillende mate) en hier het belang van inzien. Onduidelijk blijft of dit ook

geldt voor veel logistieke dienstverleners die niet zijn geïnterviewd. Uit de expertinterviews en literatuurstudie komt hierover geen eenduidig beeld naar voren. De geïnterviewde experts verschillen van inzicht over de mate waarin scholing en ontwikkeling van personeel aandacht krijgt bij de bedrijven in de sector. Uit een enquête onder (middel)grote bedrijven in het haven- en industrieel complex van Rijnmond<sup>6</sup> blijkt dat een kwart van de werknemers in het cluster transport en logistiek de afgelopen twee jaar een training of cursus heeft gevolgd. Dit aandeel is aanzienlijk lager dan dat voor de andere twee clusters in de haven (zie Tabel 2).

**Tabel 2 Percentage werknemers dat afgelopen 2 jaar een training of cursus heeft gevolgd, naar cluster**

Cluster	
Industrie en Maintenance	66%
Transport & Logistiek	26%
Dienstverlening	40%
Totaal	41%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 -gewogen gegevens

<sup>6</sup> Arbeidsmarktonderzoek HIC 2021, SEOR 2021. Het percentage van het cluster transport en logistiek is gebaseerd op de 27 bedrijven uit dat cluster die de enquêtevragen hebben beantwoord. Van deze bedrijven geeft 41 procent aan dat flexibel werkenden (flexwerkers en zzp) ook gebruik kunnen maken van de (betaalde) trainingen en cursussen.

### 2.5.2 Vormen van scholing

Zoals gezegd, blijkt uit de interviews dat logistieke dienstverleners op uiteenlopende wijze in scholing en ontwikkeling van personeel investeren. De verschillen komen onder andere tot uiting in de diverse vormen van scholing die de bedrijven aan hun personeel aanbieden. Bedrijven bieden face to face en online trainingen aan, zelf ontwikkelde en ingehuurde trainingen, losse trainingen en opleidingsprogramma's, in eigen klaslokalen, op de werkvloer (meelooptrainingen), met persoonlijke trainers en via apps, trainingsfilmpjes en *e-learning* modules. De bedrijven die een meer gestructureerd scholingsprogramma bieden, bieden ook specifieke trainingen aan voor bepaalde functies in groepsverband, maar ook bedrijven met een meer ad hoc benadering van scholing en ontwikkeling maken gebruik van modules die aan groepen medewerkers worden aangeboden. Scholing van personeel in groepen kent echter zeker voor kleinere bedrijven beperkingen, omdat de continuïteit van het werk in gevaar komt als zij veel medewerkers gelijktijdig op cursus sturen.

*We hebben twee echte programma's, één is gericht op management, ontwikkeling van ons management naar een hoger niveau. Het tweede is gericht op ons jong talent. (...) Daarnaast is er gewoon jaarlijks een ruim budget aanwezig, zodat whoever een opleiding kan doen.*

### 2.5.3 Onderwerpen van scholing

Ook de inhoud van opleidingen en trainingen is divers. Uit de interviews komt een aantal onderwerpen van scholing naar voren, die door meer dan een enkel bedrijf benoemd zijn.

- Inwerktrainingen, bedoeld om nieuwe medewerkers bekend te maken met het bedrijf en de bedrijfsprocessen.
- Veiligheids- of hygiënetrainingen, gericht op veilig en gezond werken, of op een juiste omgang met producten. Hier kunnen bijvoorbeeld bhv trainingen, schoonmaaktrainingen en cursussen over omgang met gevaarlijke stoffen ondergeschaard worden. Vaak gaat het om trainingen die medewerkers om de zoveel tijd moeten opfrissen.
- Chauffeursopleidingen voor truckchauffeurs op de werkvloer.
- Leiderschapstrainingen voor management en teamleiders.
- Communicatietrainingen, voor communicatie binnen het bedrijf of met klanten. Sommige bedrijven investeren in taalcursussen, waaronder cursussen Nederlands en Engels.
- Cursussen die verband houden met administratie, registratie en softwaresystemen voor kantoorpersoneel. Daarbij kan het gaan om specialistische cursussen, bijvoorbeeld over een bepaald CRM-systeem, maar ook om een cursus Excel.
- Scholing over wet- en regelgeving of juridische zaken, bijvoorbeeld over Incoterms of douanedeclaratie.
- Scholing gericht op kennis van en omgang met het systeem van een gerobotiseerd warehouse. Bij verschillende bedrijven worden deze trainingen gegeven door de leveranciers van het systeem zelf. De inhoud en omvang van de trainingen hangt af van de functie van de medewerker. Medewerkers die alleen met bepaalde onderdelen van het systeem om hoeven kunnen gaan, hebben minder kennis nodig van het systeem, dan medewerkers die verantwoordelijk zijn voor onderhoud, reparatie of algehele controle van het systeem.



#### 2.5.4 Relevante vaardigheden en competenties voor personeel

Om te begrijpen waarom logistieke dienstverleners investeren in bepaalde onderwerpen scholing, is het relevant te weten welke vaardigheden en competenties van medewerkers zij belangrijk vinden en graag ontwikkeld zien. Uit de literatuurstudie, de expertinterviews en de interviews met bedrijven komen de volgende vaardigheden en competenties als relevant naar voren:

- zorgvuldig, nauwkeurig, gestructureerd
- in staat om samen te werken, communicatief, taalvaardig (voertaal verschilt per bedrijf)
- klantvriendelijk, commercieel
- resultaatgericht, kwaliteitsbewust, verantwoordelijk
- proactief, initiatiefrijk, zelfsturend, wendbaar, ontwikkelgericht
- stressbestendig
- *people management, soft skills*
- digitaal vaardig, technisch, rijvaardig
- ervaring met werken in een warehouse, beschikkend over parate kennis

#### 2.5.5 Focus op scholing voor bepaalde typen medewerkers

In de interviews is gevraagd of de bedrijven bepaalde typen medewerkers hebben waar zij meer of juist minder in investeren als het gaat om scholing en ontwikkeling. En zo ja, wat daarvan de reden is en om wat voor typen medewerkers het gaat.

Ook uit deze vraag komt een divers beeld naar voren. Sommige bedrijven noemen bepaalde functiegroepen waar zij voor wat betreft scholing of ontwikkeling extra aandacht voor hebben. Deze groepen lopen uiteen van logistieke planners, chauffeurs en expediteurs op de magazijnvloer, tot IT'ers, medewerkers die douaneformaliteiten moeten regelen, medewerkers die met gevaarlijke stoffen moeten werken, of technische specialisten die zorg moeten dragen voor onderhoud en reparaties in het distributiecentrum. De verschillen zijn deels terug te voeren op verschillen in bedrijfsprocessen en de typen goederen waar de bedrijven zich op richten. Bedrijven die veel geautomatiseerd hebben, hebben bijvoorbeeld veel aandacht voor IT'ers en bedrijven die gevaarlijke stoffen opslaan of vervoeren, hebben veel aandacht voor het personeel dat met deze stoffen moet omgaan.

*Twee jaar geleden hebben we gezegd van nou, we gaan wat minder focussen op die cv en we gaan kijken of dat ze de basisskills hebben en we gaan ze proberen op te leiden, intern. Learning on the job, zeg maar. Dat lukt ten dele, in die zin dat je ziet dat sommige monteurs die je aanneemt, die zijn in staat om zich te blijven ontwikkelen en komen dan op een niveau waarop je ze graag wil hebben. (...) Het was eerst dus uit nood geboren, zeg maar, want het was de enige manier waarop we toch wel gewoon de mensen binnen konden krijgen.*

Bij sommige bedrijven hangt de mate waarin zij in een medewerker investeren, in belangrijke mate af van het eigen initiatief van de medewerker. Deze bedrijven geven medewerkers de gelegenheid om, naast eventuele verplichte trainingen, zelf met voorstellen te komen voor waar ze zich in willen ontwikkelen. Een werkgever vertelt bijvoorbeeld, dat hij veel chauffeurs in dienst heeft met een klein rijbewijs (voor bestelwagens) en dat zij meer kunnen verdienen als zij zich ontwikkelen tot vrachtwagenchauffeur, maar dat niet alle chauffeurs daar interesse in hebben.

Bij de meeste bedrijven krijgen uitzendkrachten alleen de trainingen die noodzakelijk zijn om het werk waarvoor zij zijn ingehuurd te kunnen doen. *Payrollers* komen wel in aanmerking voor meer training en opleiding, als gevolg van de wet Arbeidsmarkt in Balans.

#### 2.5.6 Scholingsbudgetten

Alle geïnterviewde bedrijven stellen financiële middelen beschikbaar voor scholing en ontwikkeling van medewerkers. Een van de grote bedrijven heeft scholingsbudgetten per bedrijfsonderdeel. Een ander groot bedrijf heeft persoonlijke scholings-/ontwikkelbudgetten voor medewerkers in bepaalde functies en is voornemens dat uit te breiden naar andere functies. Bij deze bedrijven zijn de budgetten deels gekoppeld aan trainingen die iedereen in een bepaalde functie geacht wordt te doorlopen, bijvoorbeeld leiderschapstrainingen, communicatietrainingen of trainingen die te maken hebben met veilig werken.

Er zijn ook bedrijven met een algemeen scholingsbudget, waar medewerkers ongeacht functie of bedrijfsonderdeel gebruik van kunnen maken, als werkgever en werknemer hier overeenstemming over bereiken. En er zijn bedrijven die vooral op ad hoc basis financiële middelen beschikbaar stellen, wanneer ze met een medewerker overeenkomen dat hij of zij een opleiding gaat volgen.



*We hebben natuurlijk wel, en daar ben ik wel open en eerlijk in natuurlijk, wij hebben ook beperkingen in budgetten. Dus wij gaan gewoon kijken hoe dat daarbij zit. (...) We hebben nu in de laatste evaluatiegesprekken heel veel behoefte aan een opfriscursus Excel bijvoorbeeld. Nou, oké, daar prikken we nu op in. Dat zijn we nu aan het inplannen.*

Aan het betalen van opleidingen en trainingen koppelen werkgevers voorwaarden. Bij verschillende bedrijven geldt, dat een medewerker een opleiding of training moet terugbetalen als hij of zij kort daarna besluit uit dienst te gaan. Daarnaast zijn de meeste geïnterviewde bedrijven niet bereid, te betalen voor opleidingen of trainingen die geen relevantie hebben voor het bedrijf. Enkele bedrijven staan juist wel open voor vragen van medewerkers om bij te dragen aan hun bredere ontwikkeling.

### 2.5.7 Scholing in werktijd en eigen tijd

Verschillende bedrijven verwachten van medewerkers dat zij scholing deels of vooral in eigen tijd volgen. Hiervoor hebben zij in de interviews twee redenen genoemd, namelijk dat medewerkers bereid moeten zijn in hun eigen ontwikkeling te investeren (als de werkgever de scholing betaalt) en dat het voor de continuïteit van de bedrijfsprocessen onmogelijk is, om medewerkers voor een gehele training op opleiding vrij te maken. Dat laatste kan in het bijzonder aan de orde zijn, bij trainingen die door een grote groep medewerkers gevolgd moeten worden, bijvoorbeeld door alle medewerkers met een bepaalde functie.

Sommige bedrijven bieden verplichte trainingen in werktijd aan, maar verwachten dat medewerkers eventuele aanvullende trainingen die ze zelf kunnen kiezen, in hun eigen tijd volgen.

## 2.6 Motieven om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren

### 2.6.1 Algemeen beeld op basis van de expertinterviews

Uit de expertinterviews volgt dat bedrijven in de logistiek verschillende motieven kunnen hebben om aandacht te besteden aan scholing en ontwikkeling van personeel.

Motieven die hierbij naar voren komen, zijn:

- Er zijn wettelijke verplichtingen op het gebied van scholing waaraan bedrijven moeten voldoen (zoals periodieke cursussen rijvaardigheid voor vrachtwagenchauffeurs).

- Bedrijven willen personeel wegwijzen maken in de omgang met nieuwe technologie.
- Voor bedrijven is het belangrijk dat hun personeel zich ontwikkelt op “21 century skills” zoals communicatieve vaardigheden en digitale vaardigheden.
- In het licht van krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing hebben bedrijven belang bij duurzame inzetbaarheid van hun personeel (bijv. oudere werknemers vanuit fysiek zwaar werk omscholen) en kansen bieden aan (jong) personeel dat zich wil ontwikkelen.
- Bedrijven moeten verplicht geld afdragen aan een O&O fonds.

Bedrijven in de logistiek kunnen ook verschillende (impliciete) redenen hebben om weinig aandacht aan scholing en ontwikkeling te besteden, waaronder:

- Bedrijven in de logistiek worden beheerst door korte termijn denken. Lange termijninvesteringen in personeel hebben minder aandacht en worden als te risicovol of als onrendabel gezien.
- In bedrijven heerst te weinig een leercultuur. Werkgevers en werknemers zijn niet gewend met elkaar de dialoog aan te gaan over de toekomst en persoonlijke ontwikkeling van werknemers.
- Het opleidingsland is complex en onoverzichtelijk. Bedrijven hebben onvoldoende kennis van het opleidingsland.
- Vanwege arbeidsmarkttekorten zijn werkgevers vooral gericht op het aantrekken van personeel van buiten de organisatie voor het opvullen van vacatures en minder op (om)scholing van zittend personeel.

### 2.6.2 Motieven van de geïnterviewde bedrijven

De redenen die de bedrijven in de interviews aanvoeren om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren, kunnen onder een beperkt aantal noemers geschaard worden.

#### Scholing is nodig voor het uitvoeren van het werk

Ten eerste investeren bedrijven in scholing en ontwikkeling van personeel, omdat medewerkers bepaalde kennis of vaardigheden nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Waar bedrijven om deze reden in scholing en ontwikkeling investeren, gebeurt dat vaak op initiatief van de werkgever.

Uit de interviews blijkt dat het aanbieden van trainingen en opleidingen door werkgevers aan personeel, om voor het werk benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen, verschillende achtergronden heeft. Ten eerste hebben bedrijven vanuit wet- en regelgeving te maken met bepaalde verplichtingen ten aanzien van training en opleiding. Medewerkers moeten bijvoorbeeld bepaalde cursussen volgen over het hygiënisch of veilig omgaan met bepaalde typen producten, of ze moeten om de zoveel jaar een opfriscursus voor hun chauffeursdiploma volgen. Ten tweede achten bedrijven het noodzakelijk hun personeel kennis en vaardigheden bij te brengen die in hoge mate bedrijfsspecifiek zijn. Bijvoorbeeld kennis over omgaan met een softwaresysteem dat speciaal voor het bedrijf is ontwikkeld, of kennis over de (ongeschreven) regels voor samenwerking op de werkvloer. Er kan in dit geval sprake zijn van relatief bescheiden inwerktrainingen, maar sommige bedrijven bieden hun personeel ook veel uitgebreidere en meer langdurige scholing aan die specifiek is toegesneden op het werk in het bedrijf.

*En natuurlijk ook met voedselveiligheid hebben wij te maken. En natuurlijk heb je ook alle lijnen, hoe ze bediend moeten worden. Achter elke lijn zit een opleiding. Hoe moet er met die machine, hoe moet er met zo'n lijn gewerkt worden? Dat zijn soms lijnen van vijftig meter. We zitten met snijmachines, wasstraten, centrifuges, verpakkers, wegers. En dan is het natuurlijk, hoe moet daarmee gewerkt worden? En daar heb je je instellingen nodig van je machine. Maar je hebt ook een schoonmaakplan nodig van een dagelijkse schoonmaak, een wekelijkse schoonmaak, een maandelijks schoonmaak. En dat is heel moeilijk te leren op school natuurlijk.*

Ten derde blijkt uit de interviews, dat niet alle bedrijven erin slagen, op de arbeidsmarkt personeel te vinden dat over voldoende gewenste capaciteiten beschikt. Bij die capaciteiten kan het gaan om specialistische kennis, bijvoorbeeld op het gebied van elektrotechniek of IT, maar ook om meer algemene of eenvoudige vaardigheden. Zo geven sommige bedrijven te kennen, dat ze moeite hebben om aan (goede) heftruck- of reachtruckchauffeurs te komen. Sommige bedrijven kiezen er dan voor, mensen aan te nemen zonder de gewenste capaciteiten en hen vervolgens op te leiden in de gewenste richting. Of om personeel dat zij al in dienst hebben in die richting op te leiden.

Een aantal bedrijven heeft om bovengenoemde redenen, bewust voor een “learning on the job” strategie gekozen. Bij werving van personeel zijn zij minder gaan focussen op

cv's en meer op basisvaardigheden en motivatie, vanuit de gedachte dat zij hun personeel beter zelf verder kunnen opleiden op de aspecten die zij van belang achten. Een respondent heeft in dit kader opgemerkt, dat de toenemende complexiteit van het werk in zijn bedrijf als gevolg van onder meer automatisering, wel toenemende uitdagingen met zich meebrengt om personeel met alleen basisvaardigheden zelf op te leiden. Minder dan in het verleden, is een juiste motivatie en werkmentaliteit voldoende basis om als medewerker van waarde te kunnen zijn voor het bedrijf.

#### Scholing is nodig voor duurzame inzetbaarheid van personeel

Een andere reden voor sommige bedrijven om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren, is dat zij belang hechten aan duurzame inzetbaarheid van personeel. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het enerzijds om een goede werk-privé balans, beroepsfit blijven en veilig en gezond werk en anderzijds om leven lang leren, regie over de eigen loopbaan en carrièremogelijkheden om uitstroom te voorkomen.

De bedrijven die aandacht hebben voor scholing met het oog op duurzame inzetbaarheid, kijken hierbij vooral naar oudere medewerkers. Bij deze medewerkers is het risico aanwezig, dat ze op termijn hun werk niet meer goed kunnen uitvoeren, vanwege afnemende fysieke capaciteiten of gezondheidsklachten (al dan niet veroorzaakt door het werk). Ook bestaat het risico, dat zij niet goed mee kunnen komen in nieuwe ontwikkelingen in de werkprocessen. Bijvoorbeeld wanneer het werk meer wordt geautomatiseerd of gerobotiseerd en van hen verwacht wordt dat ze in plaats van sjouwen of op een heftruck rondrijden, data gaan invoeren of digitale controles gaan uitvoeren. Het tijdig bij- of omscholen van personeel is dan in het belang van zowel de werkgever als de werknemer.

Sommige bedrijven kijken in het kader van duurzame inzetbaarheid breder dan naar alleen scholing en ontwikkeling, bijvoorbeeld ook naar arbeidsomstandigheden en fysieke en mentale werkdruk. Uit de interviews blijkt dat verschillende bedrijven nog zoekende zijn als het gaat om duurzame inzetbaarheid van hun personeel.

*Het mag niet meer kosten. Ik bedoel wij zijn ook een bedrijf, dus als het duurder wordt en de inzetbaarheid neem toe, dan zeggen we, oké, het wordt duurder en de inzetbaarheid moet omhoog. Maar hoeveel neemt de inzetbaarheid toe, wat voegt dat toe uiteindelijk? Nou, als*

*we daardoor minder ziekteverzuim hebben dan moeten we dat maar wel doen.*

#### Investeren in scholing past bij de waarden van het bedrijf

Er zijn ook bedrijven die in scholing en ontwikkeling van personeel investeren, mede vanuit maatschappelijke betrokkenheid of de visie of waarden die zij nastreven. Zij vinden dat investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers, of in de nieuwe generatie, bij hun verantwoordelijkheid als werkgever hoort. Of ze vinden het meer in algemene zin belangrijk, dat mensen zich ontwikkelen en gunnen het daarom ook hun personeel. Of sterker: ze verwachten van hun personeel dat het gemotiveerd is zich te ontwikkelen en dringen hier bij het personeel op aan. Een respondent speelt zelfs met het idee, zijn medewerkers bonussen te geven als zij het initiatief nemen cursussen of trainingen te volgen.

*Er zijn er ook een aantal die dat gewoon zelf niet willen. Dus die willen geen scholing meer, daar hebben we toch wel wat moeite ook mee, wij willen juist wel dat mensen door blijven leren, vakgerelateerd. Al is het een talencursus.*

De interviews geven de indruk, dat bedrijven die mede om deze reden in scholing van personeel willen investeren, eerder geneigd zijn te investeren in scholing die weinig relevantie heeft voor het werk in het bedrijf. Of in opleidingen en trainingen die medewerkers zelf bij hun werkgever aandragen omdat ze er interesse in hebben. Mogelijk zijn zulke bedrijven in het algemeen ook meer geneigd om te investeren in aanname en ontwikkeling van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar op basis van het beperkte aantal interviews is hier weinig over te zeggen.

*Ik denk dat het altijd goed is dat mensen up to date zijn met de kennis, dat ze de juiste vaardigheden krijgen en dat we ze daarin ook kunnen ondersteunen. En natuurlijk ook dat mensen de mogelijkheden hebben om door te groeien, dus als, ja, mensen gemotiveerd zijn, maar als we ook wel echt zien dat ze meer kunnen dan hun huidige rol, dan willen we daar natuurlijk ook in faciliteren qua scholing.*

#### Investeren in scholing om te binden en te boeien

Tot slot zien sommige bedrijven scholing en ontwikkeling van personeel als een middel om waardevol (jong) personeel aan het bedrijf te binden en gemotiveerd te houden. Zij geloven erin dat zij personeel dat zij graag willen behouden, de kans moeten bieden om zich verder te

ontwikkelen en dat zij dit personeel in hun ontwikkelkeuzes een bepaalde mate van vrijheid moeten gunnen, om te voorkomen dat ze besluiten elders hun carrière voort te zetten. Bedrijven die het binden en boeien van personeel als een belangrijke reden zien voor het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden, kijken mogelijk ook meer nadrukkelijk naar mogelijkheden om veelbelovend personeel naar hogere functies door te laten stromen (enkele interviews geven die indruk).



## 2.7 High road en low road personeelsstrategieën

Werkgevers maken keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel, mede in een context van technologische ontwikkelingen. Een onderzoeksvraag is hoe deze keuzes zijn te kenschetsen in termen van *high road* en *low road* personeelsstrategieën. In deze paragraaf gaan we in op die vraag. Daarbij wordt duidelijk dat het niet goed mogelijk is logistieke dienstverleners zuiver op te delen naar bedrijven met een low road strategie en bedrijven met een high road strategie.

Zoals beschreven in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk, zijn er grote verschillen in de mate waarin logistieke dienstverleners werken met *state of the art* automatisering en robotisering. Ook hebben we gezien dat de keuzes die logistieke dienstverleners maken ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel sterk verschillen. Aan de ene kant zien we bedrijven die zowel in technologie als in scholing veel investeren en waar deze investeringen met elkaar samenhangen. Aan de andere kant lijken er veel logistieke dienstverleners te zijn waarbij niet echt gesproken kan worden van een (bewuste) strategie op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel. Waar zij qua scholing in investeren is meer een ad hoc kwestie (behalve als het gaat om inwerktrainingen en wettelijk verplichte cursussen). Dit geldt minder voor

bedrijven die veel investeren in moderne technologie. Juist die investering dwingt bedrijven om na te denken over scholing en ontwikkeling, omdat die alleen zin heeft bij een goede interactie van personeel en technologie in bedrijfsprocessen.

Het is verleidelijk de bovengenoemde twee groepen logistieke dienstverleners te kenschetsen als respectievelijk bedrijven met een *high road* strategie en bedrijven met een *low road* strategie ten aanzien van en scholing en ontwikkeling van personeel, in de context van technologische ontwikkelingen. Deze typering wringt echter. Een *high road* strategie impliceert namelijk dat medewerkers in het algemeen veel kansen krijgen om zich persoonlijk te ontwikkelen en te scholen, terwijl de investering in scholing bij bedrijven die sterk op moderne technologie inzetten, toch vooral gericht lijkt op optimalisatie van bedrijfsprocessen en minder op bredere persoonlijke ontwikkeling. Bovendien hebben ook bedrijven die veel in technologie en scholing investeren, vaak een aanzienlijke flexibele schil, die vaak niet kan rekenen op meer scholing dan noodzakelijk om een specifieke taak uit te voeren.

Verschillen in de context waarbinnen logistieke dienstverleners opereren zijn medebepalend voor de verschillende keuzes die zij maken ten aanzien van aspecten van *high road* of *low road* strategieën. Als we kijken naar de eerdere verdeling van bedrijven naar de categorieën grootschalige consumentenlogistiek,

contractlogistiek en conventionele logistiek, dan lijken investeringen in scholing en technologie vooral aan de orde bij de eerste twee categorieën bedrijven en minder aan orde in de conventionele logistiek. Dit komt onder andere doordat de conventionele logistiek meer te maken heeft met onzekerheden in de hoeveelheid en continuïteit van opdrachten, waardoor investeringen in zowel technologie als scholing risicovoller en mogelijk minder rendabel zijn.

Ook de wettelijke context kan een rol spelen bij investeringskeuzes. Uit de interviews met logistieke bedrijven kan niet worden opgemaakt of scholingsinvesteringen sterk verschillen afhankelijk van cao's. Wel is een feit dat niet alle logistieke dienstverleners met dezelfde cao te maken hebben en is het vermoeden (op basis van de expertinterviews) dat voor medewerkers die onder de cao van de transportsector vallen, meer waarborgen zijn voor investering in scholing, dan voor medewerkers van logistieke bedrijven die tot de groot- of detailhandel worden gerekend. De laatste groep bedrijven betreft vooral bedrijven die actief zijn op het gebied van *e-commerce*.

## 2.8 Het model van Lepak en Snell voor logistieke dienstverleners

Als we het model van Lepak en Snell toepassen op de geïnterviewde bedrijven en hoe zij met hun medewerkers omgaan, dan zien we het volgende beeld.

<p><b>Alliance partner</b></p> <p>Inhuur specialistische bedrijven, zoals leveranciers van <i>warehouse</i> technologie en applicaties</p>	<p><b>Knowledge workers</b></p> <p>Medewerkers met specialistische kennis en vaardigheden, bijv. op het gebied van techniek, IT of leidinggeven; vaker maar niet altijd hoger opgeleid</p>
<p><b>Contract workers</b></p> <p>Uitzendkrachten en payrollers (flexibele schil); vooral ingezet voor operationeel werk in het magazijn (minder voor kantoorfuncties)</p>	<p><b>Traditional employees</b></p> <p>Medewerkers met betrekkelijk weinig specialistische kennis en vaardigheden; werkzaam in magazijn of kantoorfuncties, bijv. als heftruckchauffeur of voor klantcontact; van waarde vanwege ervaring, kennis van de ins- en outs van het bedrijf, specifieke certificaten en competenties als betrouwbaarheid en zorgvuldigheid</p>

**Figuur 3 Model Lepak en Snell toegepast op logistieke dienstverleners**

De verticale as scheidt mensen die worden ingehuurd voor bepaalde taken (links) van het eigen personeel van het bedrijf (rechts). Of logistieke dienstverleners mensen in dienst nemen of inhuren, hangt samen met of ze deze mensen voor langere termijn continu werk kunnen bieden. Zo niet, dan kiezen ze eerder voor inhuur. Bedrijven kiezen eerder voor in dienst nemen, als ze behoefte hebben aan bepaalde typen medewerkers die op de arbeidsmarkt schaars zijn en die lastig vervangbaar zijn vanwege specifieke kennis, vaardigheden of ervaring. Voor sommige bedrijven is het bijvoorbeeld belangrijk dat hun heftruckchauffeurs en orderpickers snel en secuur met bepaalde typen producten op een bepaalde manier kunnen werken. En zij willen deze medewerkers ook snel kunnen inzetten voor spoedklussen. In zo'n geval kan het voor een bedrijf aantrekkelijk zijn zulke medewerkers in dienst te hebben, ook al zijn er ook via uitzendbureaus heftruckchauffeurs en orderpickers te krijgen.

De horizontale as scheidt mensen met functies en taken waarvoor veel specialistische kennis nodig is (boven) van medewerkers waarbij dit minder het geval is (onder). Deze laatste scheiding hangt samen met respectievelijk hoger en lager opleidingsniveau, maar die samenhang is zeker niet absoluut. Uit de interviews blijkt, dat bedrijven mbo-geschoolden met specifieke kennis (bijvoorbeeld over de werking van een warehousesysteem) soms hoger waarderen dan hbo-geschoold personeel, juist vanwege het belang van de specifieke kennis van de mbo-geschoolden voor het bedrijf.

Het beeld dat in de figuur geschetst wordt, is niet voor elk bedrijf hetzelfde. Niet alle bedrijven stellen bijvoorbeeld dezelfde eisen aan hun magazijnmedewerkers, mede afhankelijk van onder meer de aard van de goederen en de wettelijke eisen die gelden voor de omgang met de goederen. Omgang met voedsel of kwetsbare goederen vraagt meer van medewerkers dan eenvoudig lopendebandwerk. Bedrijven waar het werk in hoge mate is geautomatiseerd of gerobotiseerd, hechten veel belang aan personeel met technische of IT-kennis, of een combinatie daarvan. Bedrijven waar het werk lastig planbaar is en niet altijd via vaste procedures kan verlopen, hechten meer belang aan personeel met ervaring dat in staat is snel, flexibel en naar eigen inzicht keuzes te maken in het werk. Sommige bedrijven hechten in het bijzonder aan leidinggevendenden met bepaalde leiderschaps- en soft skills die schaars en moeilijk aan te leren zijn. Andere willen vooral graag werken met een bepaald "slag" mensen, bijvoorbeeld (in de woorden van een

geïnterviewde): "Gewoon goede expediteurs, die hart hebben voor de zaak, die werk kunnen verstouwen, maar ook kunnen blijven nadenken en in het bredere plaatje."



# 3 Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling in de verpleeghuis- en thuiszorg

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen eerst algemene kenmerken aan bod van de sector van de verpleging, verzorging thuiszorg (VVT). Hiervoor is geput uit literatuur en expertinterviews. Daarna volgt een (geanonimiseerde) beschrijving van de VVT organisaties die ten behoeve van het onderzoek zijn geïnterviewd. Daarbij wordt onder andere ingegaan op hun activiteiten en personeel.

In latere paragrafen wordt nader gefocust op technologische ontwikkelingen in de VVT en de keuzes die organisaties maken op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel.

## 3.2 Sectorstructuur

In de regio Rijnmond zijn negen grote VVT-instellingen, waarvan er vijf ook thuiszorg bieden. Deze grote organisaties hebben intramurale faciliteiten (beddencapaciteit). Deze grote instellingen zijn vrijwel alle stichtingen, zonder winstoogmerk. Er zijn weinig middelgrote organisaties in de VVT.

De thuiszorg is veel meer divers dan de verpleging en verzorging. In de thuiszorg in de regio Rijnmond werken, naast de vijf grote zorginstellingen, vooral veel kleine organisaties, zzp'ers en kleine bv's, zo'n 300 in totaal. Weinig organisaties in de thuiszorg hebben meer dan 10 medewerkers, veel zijn eenpitters (zzp'ers).

De kleine bv's zijn onder meer bemiddelingsbureaus voor zzp-ers, waarvan er meerdere actief zijn in de Rijnmond regio. Er is veel concurrentie tussen deze bureaus, volgens een van de interviews. Met name als gevolg van de coronacrisis switchen bemiddelingsbureaus van sector. Waren ze eerst actief in de horeca of het productiewerk, tijdens de coronacrisis zijn ze zich op de zorg gaan richten.

De financiering van de VVT organisaties komt grotendeels van de overheid: van de Wet Langdurige zorg (Wlz), d.w.z. het rijk, en in mindere mate de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), d.w.z. gemeenten. Vooral de thuiszorg is afhankelijk van de inkoop van gemeenten. Deze financiers zijn belangrijke externe actoren in de VVT.

Een andere externe factor die van belang is voor de VVT zijn de beroepsverenigingen in de zorg. Hun nadruk op kwaliteitsstandaarden en het voorbehouden van bepaalde handelingen aan een bepaald niveau van opleiding hebben invloed op de strategische keuzes van organisaties wat betreft scholing. In de logistiek ontbreken dat soort actoren.

Net als in de hele zorg ervaren VVT organisaties wervingsproblemen.<sup>7</sup> De arbeidsmarkt is vooral krap voor verzorgenden ig (niveau 3) en verpleegkundigen (niveau 4 en hoger). De VVT heeft daarbij last van een slecht imago en ervaart concurrentie in de werving van de ziekenhuizen.

In de zorg in de VVT sector werken veel vrouwen (landelijk 84% van de werknemers)<sup>8</sup> en werkt men veel in deeltijd. Er is sprake van een 'dubbele vergrijzing'; zowel een groter deel van de bevolking behoort tot de ouderen, als ook het personeelsbestand vergrijst. Door het ouder worden en langer thuis wonen van cliënten wordt de VVT zorg complexer. In de VVT is 29% van de medewerkers ouder dan 55 jaar).<sup>9</sup>

## 3.3 Beschrijving van de geïnterviewde organisaties

In totaal zijn acht organisaties geïnterviewd. De respondenten van de interviews hadden functies bij de HR afdeling of opleidingsafdeling van de organisatie (bijv. opleidingsmanager, hoofd van de opleidingsacademie, HR adviseur). Bij drie organisaties is het interview afgenomen met zowel een innovatie manager/-adviseur als een HR adviseur/opleidingsmanager.

<sup>7</sup> UVW (2019). Factsheet arbeidsmarkt zorg.

<sup>8</sup> Factsheet, UWV 2019.

<sup>9</sup> Idem.

### 3.3.1 Eigenaarschap, activiteiten, vestigingen

Van de geïnterviewde organisaties is de ene helft een stichting en de andere helft een commerciële instelling (bv). Eén organisatie is een holding met zowel een stichting (voor thuiszorg en verpleeghuizen) als een bv (voor de huishoudelijke verzorging). Eén organisatie is een bemiddelingsbureau voor zzp-ers en uitzendkrachten, vooral voor flexibele inzet in verpleeghuizen. De oprichter van het bureau heeft geen achtergrond in de zorg, maar komt uit de productie.

De organisaties bieden een verschillend pakket aan diensten: van huishoudelijke verzorging tot thuiszorg (verzorging, verpleging, individuele begeleiding thuis), zorg in verpleeghuizen en woonzorgcentra, dagbesteding, revalidatiecentra, zorghotels, maatschappelijke dienstverlening, en soms meer algemene dienstverlening voor ouderen zoals een maaltijdservice. De bedrijfsactiviteiten van een organisatie kunnen verschillen per gemeente, omdat deze samenhangen met de inkoop van Wmo zorg en ondersteuning.

Twee organisaties werken landelijk, de rest regionaal en één organisatie richt zich specifiek op Rotterdam. Van vier van de acht organisaties staat het hoofdkantoor in Rotterdam, van drie andere in de Rijnmond regio en een buiten de regio. Dus de verbondenheid met Rotterdam en de regio is groot. De meeste organisaties zijn regionaal georganiseerd en hebben aparte teams voor bijvoorbeeld verpleeghuizen en thuiszorg. Vooral bij de thuiszorg werken medewerkers vaak in het gebied of de wijk waar men ook woont.

### 3.3.2 Personeelsbestand

De meeste geïnterviewde organisaties hebben een gemengd personeelsbestand met niveau 1 tot en met 6, en soms paramedici en medici (hbo/wo). Enkele organisaties bieden alleen huishoudelijke verzorging (niveau 1 en lager). De geïnterviewde organisaties hebben tussen de 400 en 10.000 medewerkers. Het grote volume aan medewerkers werkt in verpleeghuizen en woonzorgcentra. In de thuiszorg zijn de teams kleiner.

Er zijn vier groepen te onderscheiden in de personeelsbestanden:

- Huishoudelijke verzorging: niveau 1 of lager. Geen specifiek diploma nodig, ook voortijdig schoolverlaters.
- Primaire zorgproces: Helpenden (niveau 2), verpleegkundigen (niveau 3 tot 6), in de verpleeghuizen en woonzorgcentra. Sommige organisaties werken met welzijnsondersteuners of gastvrouwen (niveau 1) en helpenden plus (niveau 2 en aanvullende cursussen).
- Paramedici, medici, gedragswetenschappers: in verpleeghuizen, revalidatiecentra en woonzorgcentra zijn ook paramedici zoals fysiotherapeuten en medici actief: hbo en wo.
- Kantoorpersoneel: de meeste organisaties hebben daarnaast ter ondersteuning kantoorpersoneel in dienst voor HR, ICT, planners, directie en management: mbo en hbo.

**Tabel 3 Type beroepen, rollen en vaardigheden in de verpleging, verzorging en thuiszorg**

Beroep	Rollen/taken
Zorghulp/thuishulp (mbo 1 of lager)	Huishoudelijke zorg (schoonmaken, wassen, opruimen, maaltijden rondbrengen en ophalen, ...)
Welzijnsondersteuners en gastvrouwen (mbo1 of lager)	Helpen bij activiteiten, zinvolle dagbesteding, koffie schenken
Helpende (mbo 2)	Persoonlijke zorg (helpen bij aan- en uitkleden, eten, toiletgang, naar bed gaan)
Verzorgende ig (mbo 3)	Verpleegtechnische handelingen (uitreiken medicijnen, katheters inbrengen, wondzorg, injecties geven, neussondes inbrengen,...)
Verpleegkundige (mbo 4/hbo)	Wijkverpleegkundigen hebben meestal een regiefunctie en voeren casemanagement uit (thuiszorg).
Gespecialiseerd verpleegkundige (post mbo/hbo)	Gespecialiseerde handelingen (begeleiden chemotherapie, spoedeisende hulp, intensive care, ...)

Bron: UVW (2020). Factsheet arbeidsmarkt zorg, bewerking OBI

De meeste medewerkers in de VVT zijn verzorgenden (niveau 3). In verpleeghuizen werken veel medewerkers met niveau 2 en 3. In de thuiszorg wisselt het. Daar werken zowel wijkverpleegkundigen (niveau 3, 4 en hoger), verzorgenden, helpenden als huishoudelijk medewerkers.

Het personeelsbestand hangt af van het type zorg en ondersteuning dat een organisatie biedt en daarbij de zorgzwaarte van de cliënten en bijbehorend complexiteit van de zorg. Sommige organisaties hebben specialistische verpleegkundigen in dienst voor de verzorging van cliënten die na een ziekenhuisverblijf thuis verzorgd worden (bijv met kennis van oncologie). Sommige bieden individuele begeleiding of ambulante hulpverlening en hebben daarvoor maatschappelijk werkers in dienst (niveau 4 en 5).

### 3.3.3 Contracttypen

Uit het *desk research* bleek al dat in de VVT er relatief veel medewerkers zijn met een vast contract (landelijk 80% volgens het UWV). Daarnaast heeft 7% een tijdelijk contract met vaste uren, 8% valt onder 'overig tijdelijk/inval' (oproepkrachten), en 4% werkt als zelfstandige. Uitzendwerk zou niet of nauwelijks voorkomen.<sup>10</sup> Volgens de interviews met VVT organisaties komt uitzendwerk echter wel voor, zij het beperkt.

Volgens de interviews met sleutelinformanten komen vooral in de thuiszorg tijdelijke contracten, zzp'ers en uitzendkrachten voor. Dit zou te maken hebben met de inkoop van de gemeente. Die geeft vaak korte contracten, van 1 tot 3 jaar. Dit geeft werkgevers weinig zekerheid, dus bieden zij hun personeel ook weinig zekerheid. Uit de interviews met VVT organisaties kwam echter geen verschil naar voren tussen de zorg in verpleeghuizen/woonzorgcentra en de thuiszorg, wat betreft het geven van vaste contracten.

De geïnterviewde organisaties geven aan dat zij in principe vaste contracten geven. Vaak geeft men eerst een tijdelijk contract voor een jaar, om te kijken of de medewerker goed functioneert. Sommige organisaties maken gebruik van een interne flexpool met oproepkrachten die zij inzetten bij ziekte, vakanties en gaten in het rooster. Dit vullen zij aan met uitzendkrachten en zzp-ers.

Uitzendkrachten en zzp-ers hebben niet de voorkeur, omdat deze relatief duur zijn en omdat men liever vaste gezichten heeft voor de cliënten. Ook kan bij een interne flexpool makkelijker toegang tot cliëntendossiers geregeld worden. Met name in de coronatijd, vanwege het hoge ziekteverzuim, heeft men relatief meer uitzendkrachten en zzp-ers ingezet.

<sup>10</sup> Factsheet UWV, 2019.

Het bemiddelingsbureau voor zzp-ers lijkt een voorbeeld van platformisering in de zorg. Het werkt via een digitaal platform en beschouwt zichzelf niet als werkgever.

### 3.4 Technologische ontwikkelingen

Technologie speelt in de VVT een veel minder grote rol dan in de logistiek. Zorgprocessen zijn veel minder makkelijk dan in de logistiek te automatiseren. De kern van het werk is menselijk contact en menselijke vaardigheden zoals communicatie en creativiteit spelen een belangrijke rol. Technologie wordt eerder ingezet ter ondersteuning dan ter vervanging van inzet van medewerkers. Daardoor heeft technologie ook minder impact op processen en personeel in de VVT dan in de logistiek

#### 3.4.1 Belangrijkste technologische ontwikkelingen

De belangrijke technologische ontwikkelingen in de VVT de komende 5-10 jaar zijn volgens de sleutelinformanten digitalisering van bedrijfsprocessen, ondersteuning en zorg op afstand via digitale toepassingen en domotica of zorgtechnologie thuis. Robotisering is ook een trend, maar dat vindt meer toepassing in ziekenhuizen en de GGZ, minder in de VVT.

##### *Digitalisering van bedrijfsprocessen*

Uit de interviews komt naar voren dat in alle organisaties de digitalisering van bedrijfsprocessen is toegenomen. Digitaal werken is de standaard aan het worden de afgelopen 1 à 2 jaar. Bijvoorbeeld het werken met elektronisch cliëntendossiers en cliëntsystemen, planning, urenregistratie en roosters via digitale middelen, *e-learning*. Sommige organisaties zijn al enige jaren met deze ontwikkelingen bezig, andere net in 2021 begonnen.

Het bemiddelingsbureau werkt ook met een online applicatie waar organisaties diensten in kunnen zetten, waarop vervolgens zzp-ers zich kunnen inschrijven: *We hebben natuurlijk een programma waar ze [de VVT organisaties] de diensten zelf kunnen inzetten (...). De opdrachtgever zet een dienst uit in onze app, die komt op de telefoon van de medewerkers. De medewerkers kunnen zeggen van, ik neem deze dienst en dan verdwijnt hij gelijk overal van iedereen weg, die dienst. (...) En dezelfde seconde krijgt de opdrachtgever de bevestiging van, hé, Pietje of Maria of wie dan ook, heeft de dienst aangenomen.* Organisatie 1



##### *Technologie in de thuiszorg*

In de thuiszorg bleek uit de interviews dat alarmeringssystemen, sleutelkluisjes e.d. bij zelfstandig wordende ouderen inmiddels vrij standaard worden ingezet. Ook medicatiedispensers, sensoren in koelkasten, valsensoren, die het langer zelfstandig wonen mogelijk maken, noemen de respondenten regelmatig. Deze technologie wordt ook gebruikt in woonzorgcentra met 24-uurs toezicht, waar cliënten met zwaardere problematiek verblijven.

##### *Zorg of toezicht op afstand*

Zorg of toezicht op afstand lijkt in opkomst, vooral in de thuiszorg. Aan de ene kant gaat het dan om ondersteuning en coaching op afstand, via beeldbellen, een spreekuur op afstand. Aan de andere kant betreft het meekijken van een hogergekwalificeerde professional met een lagergekwalificeerde. Verscheidene respondenten noemen het gebruik van 'smart glasses' in dit verband. Een voorbeeld is een wondconsulent die via de smart glasses meekijkt met een verzorgende die bij een oudere thuis een wond verzorgt, of controle op medicatie. Sommige organisaties zetten deze speciale brillen ook in bij begeleiding van stagiaires, in opleidingen of examinering.

##### *Technologie in verpleeghuizen*

In verpleeghuizen beperkt technologie zich vooral tot beeldbellen, naast de algemene trend van het meer digitaal gaan werken. Beeldbellen is fors toegenomen vanwege corona. Een beperkt aantal organisaties zet technologie in in het zorgproces zelf in verpleeghuizen en woonzorgcentra, zoals slim incontinentiemateriaal en GPS dwaalsystemen. Daarnaast zet men beperkt technologie in om het welzijn van bewoners te vergroten, zoals pratende robots, spinnende robot-poezen en tovertafels.



### 3.4.2 Inzet van technologie in de geïnterviewde organisaties

Alle geïnterviewde organisaties zijn in verschillende mate bezig met digitalisering van bedrijfsprocessen en de inzet van technologie in de zorg. Eerder genoemde technologieën zijn ook bij hen het meest in gebruik. Sommige organisaties zijn hierin voorlopers. Een enkele organisatie experimenteert met de inzet van technologie in scholing zelf, zoals het gebruik van smart glasses, VR brillen of volgcamera's in trainingen om zo de realiteit meer te benaderen.

Het hangt onder meer van de bedrijfsactiviteiten af of en hoeveel technologie een organisatie inzet. Vooral in de thuiszorg lijkt er een toename van het gebruik van technologie, in mindere mate in de verpleeghuizen en woonzorgcentra. In de huishoudelijke verzorging zijn de mogelijkheden voor inzet van technologie nog beperkt (bijvoorbeeld robotstofzuigers), en die zijn additioneel aan de inzet van een medewerker. Verder hangt de inzet van technologie af van de houding van cliënten en medewerkers, alsmede van de beschikbare financiën, volgens de interviews.

### 3.4.3 Motieven voor inzet van technologie

Bij de meeste organisaties spelen meerdere motieven tegelijkertijd om technologie in te zetten. De belangrijkste motieven worden hieronder beschreven.

#### *De organisatie wil aansluiten bij digitale ontwikkelingen, met de tijd meegaan*

Er is een algehele digitalisering van de maatschappij gaande, er komt steeds meer technologie beschikbaar, de VVT moet daarin meegaan, is het idee. Vaak is de houding van bestuur en directie hierin bepalend.

*[Naam organisatie] als organisatie en natuurlijk ook het bestuur waardoor het wordt aangestuurd, zijn heel erg pro-innovatie en wel altijd bezig met ontwikkelingen en op zoek gaan naar nieuwe ideeën. En dat proberen wij ook altijd zeg maar zoveel mogelijk naar beneden bij onze medewerkers en binnen onze teams te brengen en ook enthousiast te maken.* Organisatie 6

Door actief in te zetten op technologie verwacht één organisatie aantrekkelijker te zijn als werkgever voor jonge medewerkers.

#### *Efficiëntie en meer tijd voor menselijk contact*

Met name in de thuiszorg bespaart de inzet van technologie tijd volgens respondenten. Vaak gaan verschillende medewerkers langs bij een oudere cliënt, om te controleren of de ander het werk goed gedaan heeft of om te ondersteunen bij medicatie inname. Door bijvoorbeeld medicatiedispensers, digitale monitoringsystemen en het toezicht op afstand met *smart glasses* hoeft men minder vaak op bezoek en dat scheelt kosten. Meer digitaal werken betekent daarnaast minder documenten inscannen en overtypen. Inzet van technologie kan zo tijd vrij maken voor meer persoonlijke aandacht en menselijk contact, zoals deze respondent opmerkt:

*Over vijf jaar hopen wij dat een groot deel van onze cliënten op ons cliëntenportaal terecht kan. Dus dat eigenlijk alles, wat nu nog met briefjes gaat, (...) dat dat allemaal gedigitaliseerd is en dat we daardoor zowel met de cliënt als de mantelzorg gewoon meer en beter contact hebben. Maar ook efficiënter, waardoor het ons niet meer tijd kost om dat contact te hebben. (...) En dat we hun taken waardevoller kunnen inzetten. Want stofzuigen kan een robotstofzuiger ook, maar menselijk contact of koffiedrinken, zien en horen of het goed met iemand gaat, daar zit onze toegevoegde waarde. En dat we dat meer kunnen inzetten en andere dingen geautomatiseerd hebben. Dat zou ik wel een hele mooie vinden, want daardoor kun je ook de cliënt veel centraler zetten.*

Organisatie 2

#### *Verlichten van fysieke taken van oudere medewerkers*

Inzet van technologie kan taken van oudere medewerkers verlichten, zoals bij de huishoudelijke verzorging.

*Op thuishulpniveau zal [het werk] misschien anders worden. Als je bijvoorbeeld kijkt naar robotstofzuigers, (...) robotjes die ramen wassen. Dat zijn fysiek zware taken. (...) Dus wij zullen die mensen (...) moeten ontzorgen in het fysieke werk. Dus als je dan robotjes in kunt zetten om de mensen die bijvoorbeeld 65-plus zijn toch hun werk te kunnen laten doen, zonder dat ze fysiek zich heel hard hoeven in te spannen. Ik denk wel dat dat helpt.*

Organisatie 2

#### *Kwaliteit van zorg (meer vrijheid, veiligheid, privacy voor de cliënt)*

De meeste respondenten benadrukken dat de technologie meerwaarde moet hebben voor de cliënt en moet bijdragen aan kwaliteit van zorg. Dat is voor hen de belangrijkste afweging. Voorbeelden zijn GPS dwaalsystemen die cliënten met dementie meer vrijheid geven om naar buiten te gaan, of sensoren zodat ze door het verpleeghuis kunnen lopen, naast van op een gesloten afdeling. Dat geeft meer vrijheid en dus kwaliteit van leven. Ook is veiligheid van cliënten een reden om technologie in te zetten.

#### *Meer zelfredzaamheid en eigen regie van cliënten*

Een respondent geeft aan dat inzet van technologie cliënten zelfstandiger kan maken en minder afhankelijk van de zorgmedewerker. Door inzet van technologie kunnen mensen langer thuis wonen en meer de eigen regie houden over hun leven. Ook verwacht men dat eerder ontslag uit het ziekenhuis mogelijk is, als er meer online toezicht is.

#### *Beschikbaarheid van financiering*

De kosten zijn voor sommige VVT organisaties en belemmering om in technologie te investeren. Beschikbare financiering en financiële prikkels spelen daarom een rol als motivatie. Zo stimuleert het zorgkantoor de inzet van bepaalde technologie financieel. Organisaties krijgen als beloning de inzet van technologie budget voor extra uren zorg. Ook noemen organisaties de Digideal van de gemeente Rotterdam, een subsidie die zorg- en welzijnsinstellingen stimuleert om *e-health*toepassingen uit te breiden of te implementeren.

De geïnterviewde organisaties zoeken naar win-win in deze belangen; bijvoorbeeld door in te zetten op technologie die zowel kosten bespaart, als ook de kwaliteit van zorg verhoogt, of tot meer cliëntgerichte zorg leidt. Dat helpt ook om medewerkers en cliënten mee te krijgen in technologische ontwikkelingen. Sommige VVT organisaties zijn hier al meer bedreven in en zien meer kansen bij de inzet van technologie dan andere.

### 3.4.4 Invloed van technologie op processen en taken

Vooral met het digitale werken in het algemeen en de inzet van technologie in de thuiszorg zijn werkprocessen veranderd, volgens de interviews. Het leidt tot minder gebruik van papieren formulieren, meer inzicht in patronen en trends wat betreft de zorgvraag, minder 'geplande' zorg en minder werkbelasting.

Het digitaal werken zorgt ervoor dat er veel minder met papieren dossiers, roosters, fysieke mappen bij de cliënt, etc wordt gewerkt. Dit is echt een andere manier van werken, waar medewerkers aan moeten wennen.

Met de inzet van technologie voor monitoring van de gezondheidssituatie van cliënten verwachten respondenten dat er meer inzicht komt in patronen en trends en dat men de toekomstige gezondheidssituatie van cliënten beter kan voorspellen, bijvoorbeeld hoe de zorgvraag zich gaat ontwikkelen. Ook leiden deze monitoringssystemen tot minder vaste routes en ingeplande zorg.

Wijkverpleegkundigen gaan alleen langs bij cliënten, als er iets aan de hand is. Voor verpleegkundigen zou daardoor het werk aantrekkelijker en uitdagender kunnen worden.

*Als je met e-health of met technologie een cliënt gaat monitoren, dan ga je daar niet meer standaard langs. (...) Je zet er iets neer waardoor je een cliënt eigenlijk 24/7 bijvoorbeeld in de gaten kan houden en waardoor je niet meer langs hoeft, of minder. Maar de verpleegkundige gaat er nog wel langs als er iets aan de hand is, als je een alarm krijgt of er is een signaal dat het niet goed gaat of iemand achteruit gaat, dan moet je erheen. Nu werken we nog heel erg met vaste routes en een planning en dat soort dingen, dat moet je een beetje gaan loslaten. Dus dat wordt wel anders. Organisatie 5*

Wat betreft taken voorziet men een verandering in de taken van verzorgenden en verpleegkundigen. Zij signaleren wat een cliënt nodig heeft en zullen meer en meer gaan bepalen of technologie ingezet kan worden. Ook hebben zij een rol in het motiveren van cliënten om bepaalde technologie uit te proberen.

### 3.4.5 De invloed van technologie op functies en vervanging van personeel

Uit de interviews komt naar voren dat de inzet van technologie in de VVT nog weinig tot nieuwe functies heeft geleid. Hooguit hebben organisaties een innovatiemanager of innovatieadviseur in dienst genomen.

Digitale vaardigheden spelen nog geen rol in het aannamebeleid bij de geïnterviewde VVT organisaties, onder meer vanwege de krappe arbeidsmarkt. Respondenten verwachten dat zij in de toekomst meer belang zullen hechten aan digitale vaardigheden bij de werving. Sommigen zien digitale vaardigheden nu al als

basisvaardigheden, maar deze zijn nog niet een expliciet criterium in het aannamebeleid. De implicaties voor personeel en aannamebeleid 'staan nog in de kinderschoenen', geeft een respondent aan.

Verwachten VVT organisaties dat de inzet van technologie zal leiden tot vervanging van arbeid?

Vanwege de vergrijzing en de toenemende arbeidsmarkttekortten zien organisaties de inzet van technologie als een mogelijkheid om fysieke zorg te kunnen blijven geven aan zoveel mogelijk cliënten. Technologie stelt hen in staat om efficiënter te werken. Maar medewerkers echt vervangen door technologie, dat ziet men niet snel gebeuren in de verpleeghuis- en thuiszorg.

*Op thuishulpniveau denk ik niet zozeer dat er functies verdwijnen. (...) Vervangt het [robots] hun functie? Nee, want er moet nog steeds menselijk contact gemaakt worden. Niet alles kan vervangen worden met robots, dat is onmogelijk. We kunnen ook niet bij iedere cliënt robots neerzetten, want het kost gewoon te veel.* Organisatie 2

*Je hoeft er helemaal niet bang voor te zijn [voor technologie], want er is nog zo veel werk te doen voor mensen. Een robot gaat jou nooit vervangen. Dat geloof ik niet. Misschien over vijftig jaar. Maar nu voorlopig niet. Maar je kan wel veel slimmer doen en anders doen.* Organisatie 3

### 3.5 Strategische keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling

#### 3.5.1 Investeren in scholing

Vrijwel alle geïnterviewde werkgevers investeren veel in scholing en hebben een vorm van 'Academie', die vaak al meerdere jaren bestaat. Deze Academie ontwikkelt beleid rond scholing en ontwikkeling, biedt scholing aan, adviseert bij scholing en is betrokken bij de selectie van medewerkers voor scholing.

**Tabel 4 Aandacht voor scholing bij werkgevers in zorg en welzijn**

Aandeel van de werkgevers in zorg en welzijn dat investeert in:
• Scholen van personeel (cursus, opleiding, training): 97,9%
• Taakrotatie (personeel regelmatig andere taken geven): 49,5%
• Aantrekken nieuw personeel: 51,9%
• Jobrotatie (personeel laten rouleren): 28,5%

Bron: Van Echteld (2019).

Uit de interviews kwam geen duidelijk verschil tussen organisaties naar voren wat betreft het investeren in scholing. Wel week het bemiddelingsbureau af, in de zin dat zij niet in scholing investeren. De bij dit bemiddelingsbureau aangesloten zzp-ers zijn zelf verantwoordelijk voor hun scholing en heeft het bureau hierin geen taak, volgens de respondent.

Er was ook weinig verschil tussen grotere en kleinere organisaties, hetgeen we wel verwacht hadden n.a.v. de interviews met sleutelinformanten. Eén grote organisatie met meer financiële armslag bood wel veel extra ondersteuning voor medewerkers zoals *budgetcoaching*, psychische hulp en hulp van overgangsconsulenten.

#### 3.5.2 Inhoud van scholing

Op basis van de interviews zijn er vier soorten scholing te onderscheiden bij de VVT organisaties:

- Verplichte bijscholing/nascholing van bestaand personeel om accreditatie te behouden
- Verkorte opleidingen voor doorontwikkeling van bestaand personeel
- Breed aanbod van cursussen en trainingen voor alle medewerkers, vaak aangeboden via *e-learning*
- Scholing van nieuwe instroom

Bij de verplichte bijscholing/nascholing gaat het om certificaten die verzorgenden en verpleegkundigen moeten elke drie jaar halen om 'bevoegd en bekwaam' te blijven en om hun BIG registratie te behouden.

Bij de verkorte opleidingen voor doorontwikkeling van bestaand personeel gaat het om opleidingen op mbo of hbo niveau, die in een versnelde vorm worden aangeboden. Ook zijn er losse modules, zoals de ADL-modules of modules voor de helpende plus waarmee helpenden zich kunnen door ontwikkelen en meer handelingen mogen verrichten.

Wat betreft het brede aanbod van cursussen en trainingen voor alle medewerkers, dit betreft bijvoorbeeld trainingen omgaan met agressie, of omgaan met bepaalde type cliënten zoals cliënten met dementie, of trainingen die aansluiten bij persoonlijke interesses of behoeften zoals taaltrainingen of fotografie. Soms is dit aanbod vrijwillig, soms betreft het verplichte trainingen. Dit laatste is vaak het geval bij nieuwe ontwikkelingen in de zorg, zoals de

nieuwe wet Zorg en Dwang, of het gebruik van technische toepassingen.

Scholing van nieuwe instroom behandelen we in paragraaf 3.4.4.

### 3.5.3 Ontwikkeling naar een hoger niveau voor bestaand personeel

De meeste geïnterviewde organisaties stimuleren doorontwikkeling naar hogere opleidingsniveaus. Voorwaarden hiervoor zijn dat de medewerker hiervoor gemotiveerd is, de medewerkers de leercapaciteit lijkt te hebben, de training in het scholingsbudget past en bij de behoeften van de organisatie.

In het algemeen zijn doorgroeimogelijkheden deels afhankelijk van de WMO inkoop en het cliëntenbestand (de zorgvraag). Organisaties passen hier hun personeelsbestand en doorgroeimogelijkheden op aan. Eén organisatie biedt huishoudelijke verzorging en daarnaast de mogelijkheid om door te groeien naar lichte (individuele) begeleiding. Dit is echter afhankelijk van de ruimte binnen de zorginkoop van de gemeente (met elke 4 jaar een aanbesteding).

De respondenten geven aan dat doorontwikkeling regelmatig voorkomt, ook van mbo niveau 2 naar niveau 3. Organisaties die ruimte maken voor functies op mbo niveau 1 en 2 (zoals welzijnsassistent), creëren daarmee ook meer mogelijkheden voor doorontwikkeling. De meeste obstakels voor doorontwikkeling ondervinden medewerkers die op mbo niveau 1 functioneren, zoals huishoudelijk verzorgenden, omdat een deel van hen slecht Nederlands spreekt. Het vereiste werk- en denkniveau en zelfstandig kunnen werken zijn soms knelpunten bij de doorontwikkeling.

#### *Verschillen tussen organisaties wat betreft doorgroeimogelijkheden*

Sommige organisaties zijn strenger dan andere in hun eisen voor doorontwikkeling, bijvoorbeeld door medewerkers een test te laten doen om te bepalen of men het vereiste werk-/denkniveau heeft voor een bepaalde functie.

### 3.5.4 Scholing van nieuwe instroom

De geïnterviewde organisaties hebben te maken met twee soorten nieuwe instroom: leerlingen van mbo- en hbo opleidingen die stage lopen enerzijds en zijinstromers anderzijds, waaronder mensen zonder diploma en werkzoekenden uit de bijstand.

De geïnterviewde organisaties hebben een vaste samenwerking met een of twee MBO scholen of ROCs en een hogeschool voor wat betreft stagiaires en nieuwe instroom, vaak het Albeda of Zadkine college en Hogeschool Rotterdam. Stagiaires kunnen daarnaast van andere scholen vandaan komen. Voor deze groep jonge instromers als voor zijinstromers geldt een aantal knelpunten:

- Onrealistische beroepsbeelden en te romantische verwachtingen van het werk in de VVT, zoals over de werktijden en de zwaarte van het werk
- Het werk- en denkniveau is soms niet hoog genoeg.

Ook is er concurrentie met ziekenhuizen wat betreft nieuwe instroom en trekken verpleeghuiszorg en thuiszorg daarbij vaak aan het kortste eind vanwege het wat slechtere imago.

Bij de scholing van zijinstromers (onder meer werkzoekenden die uit een uitkeringssituatie komen) spelen nog aanvullende knelpunten. Bij de geïnterviewde organisaties lijkt terughoudendheid te zijn voor het in dienst nemen en scholen van werkzoekenden in de bijstand, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. Redenen die werkgevers hiervoor geven, zijn:

- Deze werkzoekenden hebben een 'rugzakje' en hebben daarom veel begeleiding nodig en ze zijn relatief vaker ziek.
- Te weinig werknemersvaardigheden en gebrek aan arbeidsethos.
- Bepaalde vaardigheden, zoals het zelfstandig te kunnen werken (nodig in de thuiszorg) of sociale vaardigheden, zijn onvoldoende ontwikkeld.

Het resultaat van deze knelpunten is dat niet alle opleidingsplekken voor nieuwe instroom gevuld zijn. Zo vertelt een respondent dat zij per jaar 30 opleidingsplekken hebben, ze krijgen hiervoor 400 aanmeldingen, maar uiteindelijk kunnen zij maar 18 personen plaatsen.



Een aantal grotere organisaties heeft eigen voorschakeltrajecten voor de groep werkzoekenden of biedt zogenaamde 'corona banen' met opleiding<sup>11</sup>. Eén organisatie werkt samen met Stroomopwaarts, een gezamenlijk initiatief van de gemeenten Vlaardingen, Maassluis en Schiedam die een voorschakeltraject van 6 maanden biedt aan werkzoekenden in de bijstand.

Een andere organisatie biedt zelf voorschakelklassen voor werkzoekenden in de bijstand. Ze geeft aan dat de overgang naar betaald werk groot is voor veel werkzoekenden en dat ze vaak teleurgesteld is in de aanwezige capaciteiten:

*Wat we zien is dat deze mensen heel lang niet actief zijn geweest en op het moment dat je naar de zorg komt, dan moet je wel een opleiding gaan volgen. En dat is soms heel belastend. Hebben de discipline vaak niet. (...) Ze hebben heel lang in een andere leefwereld geleefd en nu moeten ze ineens een heleboel. Dus wij doen voorschakelklassen. (...) En als ik eerlijk ben, ben ik vaak wel teleurgesteld wat we aangeboden krijgen. En ik snap dat ook, want mensen die parels zijn of die het goed doen, die hebben zo weer een, die komen er wel bovenuit drijven. Maar dit zijn mensen die je vaak weer sociale dingen moet aanleren van, op tijd komen, je aan afspraken houden, je niet constant ziek melden. Deze mensen hebben een hele andere arbeidsethos. En de goede niet te nagelaten, hè, want die zijn er natuurlijk ook wel.*  
Organisatie 3

In de interviews met VVT organisaties kwam naar voren dat HR managers soms progressiever zijn dan directies, bijvoorbeeld als het gaat om het geven van kansen aan werkzoekenden. Zo heeft een directie 'voorkeur voor wat men kent', d.w.z. interne doorstroom, terwijl de *HR manager* wel 'open staat voor een uitdaging', zoals het in dienst nemen van werkzoekenden uit de bijstand.

*Verschillen tussen organisaties wat betreft scholing van nieuwe instroom*

Uit de interviews komen verschillen naar voren tussen organisaties als het gaat om het bieden van kansen aan mensen zonder diploma of met een diploma op mbo niveau 1 of 2, in de vorm van voorschakelklassen en afspraken met de gemeente.



### 3.5.5 Vorm van de scholing

Qua vorm richten de geïnterviewde organisaties zich op ervaringsgericht leren ('werkplek leren', 'leren in de praktijk', werken met 'leercoaches', etc), inzet van visuele middelen zoals filmpjes, en een focus op *e-learning*. Leren in de klas geeft weinig rendement, geeft men aan. Aansluiting bij de praktijk en de realiteit in de eigen organisatie is belangrijk bij scholing in de VVT. Veel organisaties lijken (uit kosten oogpunt en om mee te gaan met de tijd) te hebben geïnvesteerd in een 'digitale bibliotheek' met trainingen en cursussen die voor iedereen beschikbaar zijn.

De geïnterviewde VVT organisaties werken samen met een breed scala aan opleidingsinstellingen en trainers, zeker de grotere organisaties. Voor verkorte trajecten en doorontwikkeling van medewerkers werken organisaties samen met MBO scholen en hogescholen, maar ook met particuliere opleidingsinstituten zoals het Zorgcollege. Daarnaast is er soms samenwerking met universiteiten zoals het Erasmus MC of het LUMC voor bijvoorbeeld verpleegkundig specialisten.

Andere trainingen en cursussen geven medewerkers zelf of de organisatie huurt gespecialiseerde trainers in.

### 3.5.6 Relevante vaardigheden en scholing in relatie tot technologische ontwikkelingen

Technologische doen een beroep op nieuwe vaardigheden van medewerkers, waarvoor scholing nodig is.

Sommige applicaties zijn makkelijk te leren en vergen weinig scholing (zoals medicijndispensers) volgens de respondenten. Bij andere is meer ondersteuning nodig.

<sup>11</sup> <https://www.wsprijnmond.nl/actueel/informatie-over-coronabanen/>

Vaak vult men dit in door de leverancier een training te laten geven. Organisaties werken ook regelmatig met filmpjes met uitleg over nieuwe technologieën.

In het algemeen ziet men het vergroten van digitale vaardigheden van medewerkers als een cruciale eerste stap om meer technologie te kunnen inzetten.  
*Je kunt niet digitaliseren zonder je mensen te digitaliseren. (...) Je kunt niet een cliëntportaal uitrollen en niet de cliënten helpen dat te gebruiken. Dan komt er niemand op dat cliëntenportaal. Dus wij hebben de ambitie een cliëntenportaal neer te zetten, zodat mensen sneller, makkelijker bij hun gegevens kunnen komen. Dat kun je doen, maar dan is wel stap één dat je dus mensen opleidt om die cliënten weer te helpen om dat portaal te gaan gebruiken.* Organisatie 2

Alle respondenten geven aan dat een deel van de medewerkers beperkte digitale vaardigheden heeft en dat men deze vaardigheden vaak 'overschat'. Dit geldt met name voor medewerkers met een lagere opleiding, oudere medewerkers en medewerkers die de Nederlandse taal niet goed spreken of laaggeletterd zijn. Een organisatie schat in dat ruim een kwart van de medewerkers niet digitaal vaardig is.

*Het [digitaal werken] is natuurlijk wel wennen voor medewerkers. Zeker de wat oudere medewerkers. Ze hebben een tablet. Dat is het zorgdossier in plaats van een fysieke map. Ze werken met medicatie appen. Alles is eigenlijk gedigitaliseerd. En dat is voor veel mensen wel even wennen en leren. Dat vinden ze ook wel lastig.* Organisatie 3

Vanwege de beperkte vaardigheden van een deel van de medewerkers bieden veel organisaties ondersteuning bij het digitaal werken in de vorm van training, maar ook coaching. Het gaat vaak om basale vaardigheden zoals omgaan met mailsystemen, Intranet, urenregistratie, documenten uploaden. Dit betekent wel dat digitaal werken nu soms in de praktijk meer tijd kost in plaats van minder, zoals een van de respondenten opmerkt.

Een aantal organisaties is bezig met digicoaches, een landelijk programma, waarmee specifieke medewerkers worden getraind die anderen ondersteunen bij het digitaal werken en omgaan met technologie. Hierover is men heel positief.

### 3.5.7 Focus op scholing voor bepaalde typen medewerkers

De meeste geïnterviewde organisaties geven aan dat er geen verschillen zijn tussen typen medewerkers wat betreft de mogelijkheden voor scholing. *'Ieder niveau heeft recht op scholing.'* Zzp-ers en uitzendkrachten krijgen over het algemeen geen scholing aangeboden. Een enkele keer doen uitzendkrachten mee met een verplichte scholing.

De inhoud van de scholing verschilt voor verschillende functies, afhankelijk van vakinhoudelijke verplichtingen. *Dat verschilt wel weer per functie. We hebben bijvoorbeeld een zorgcoördinator die kan een cursus voor verzuim volgen. En dat heeft de planner weer in principe niet nodig. Dus het ligt een beetje per functie welke cursus je kan volgen. Sommige [trainingen] die worden aangeboden zijn wel echt een soort van verplicht, bijvoorbeeld voor de zorgcoördinatoren, leidinggeven met lef. Die moet je gaan volgen. Maar er zijn dus ook inderdaad e-learnings, Good Habitz cursussen, die je gewoon zelf kan denken van nou, dit vind ik leuk om te volgen. Die zijn gewoon vrij toegankelijk. Dat geldt dus ook voor de medewerkers in de huishoudelijke verzorging.* Organisatie 2

Een enkele organisatie traint vooral de verzorgenden en verpleegkundigen (niveaus 3, 4 en 5). Deze ondersteunen de medewerkers op niveau 1 en 2 en tijdelijke krachten:

*In elk team is een kartrekker, die zijn heel uitgebreid geschoold ook in, hoe neem je zo'n team mee, hoe ga je om met weerstanden, dat soort thema's. En dan worden de wijkverpleegkundigen en de eerstverantwoordelijke verzorgenden of verpleegkundigen, dus met name niveau drie, vier, vijf, die worden ook uitgebreid geschoold. En de rest wordt meer meegenomen in een teamoverleg, medewerkers die niet veel werken, of helpenden, of er niet direct mee te maken hebben of er niet zo'n grote rol in hebben. Maar dat ze wel weten dat ze dat kunnen aantreffen bij een cliënt en wat ze eventueel moeten doen, maar ze worden niet echt uitgebreid geschoold.* Organisatie 5

Niet alle medewerkers maken in gelijke mate gebruik van het trainingsaanbod. Enerzijds komt dit omdat het wettelijk verplichte aantal uren scholing voor huishoudelijk verzorgenden lager is dan voor helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen (8 uur vs. 16 uur per jaar). Dus wat de laatste groep in werktijd aan scholing kan volgen, is over het algemeen meer dan de eerste groep (huishoudelijk verzorgenden).

Anderzijds hebben huishoudelijke verzorgenden vaak meer moeite om opleidingen of cursussen te volgen, omdat een deel van hen slecht Nederlands spreekt, volgens de interviews. Bij cursussen lost men dat soms op met een tolk of een collega die vertaalt. Voor een BBL traject of doorontwikkeling is beheersing van het Nederlands echter een eerste vereiste.

### 3.5.8 Scholingsbudgetten

VVT organisaties zijn wettelijk verplicht om bepaalde percentage van de totale loonsom te besteden aan scholing. De geïnterviewde organisaties werken doorgaans met een jaarplan voor scholing en scholingsplannen per team of afdeling. Voor verpleging en verzorging gaat het budget voor scholing grotendeels op aan de verplichte BIG-scholingen. Wat er dan nog overblijft, daarvan bepaalt het management aan welke onderwerpen dit besteed wordt. Daarnaast kunnen medewerkers individuele aanvragen voor een training, cursus of opleidingstraject doen. Soms biedt de organisatie scholing aan als doorgroeimogelijkheid aan een medewerker, als de organisatie daar behoefte aan heeft.

De meeste organisaties werken niet met een individueel scholingsbudget, maar wel met budgetten per team, afdeling of locatie. Eén organisatie werkt voor een ander deel van de organisatie wel met individuele budgetten, maar voor het VVT deel niet.

In het algemeen vergoeden de organisaties standaard de wettelijk verplichte bij- en nascholing. Veel van de geïnterviewde organisaties bieden meer dan het wettelijk verplichte aantal uren scholing. Voor scholing is ook veel subsidie beschikbaar vertelt een respondent:

*Er zijn redelijk veel subsidiepotjes voor de zorg. Dus we hebben bijvoorbeeld SectorplanPlus, die financieren een deel van de BBL-opleidingen. Daarnaast heb je Praktijkleren, die financieren ook een deel van de BBL-opleidingen. Dan heb je daarnaast nog de stagepot, die financieren juist weer de stagiaires, dus eigenlijk is ons*

*idee wel altijd dan, een medewerker in opleiding kost niet per se heel veel extra geld. Organisatie 6*

Ook het zorgkantoor vergoedt een deel van de scholing, op voorwaarde dat deze gelieerd is aan de groep WLZ cliënten.

De verplichte scholing kunnen medewerkers meestal onder werktijd volgen, de vrijwillige scholing volgen de medewerkers doorgaans in eigen tijd. Als een medewerker zelf een opleiding wil volgen, is het ook mogelijk dat deze de opleiding in eigen tijd volgt, maar dat de organisatie de kosten van schoolgeld en lesmiddelen vergoedt.

Voor een langer durende opleiding sluiten organisaties vaak een studieovereenkomst af. Mocht een medewerker stoppen, dan zit er een terugbetalingsregeling aan vast. Voor een BBL traject is er een leerarbeidsovereenkomst.

Soms verschillen de HR manager en directie van mening over het belang dat zij aan scholing en ontwikkeling hechten:

*Ik vind scholen en deskundige medewerkers heel belangrijk, in woord en in daad. Ik merk wel dat er aan de bovenste lagen van de organisatie, dat ze dat ook zien als een dure hobby, dat zie je wel. (...) Dus als je vraagt van, wat is nou de motivatie? Bij mij is de motivatie heel simpel, elke medewerker moet gewoon deskundig zijn en ze moeten ook de ruimte krijgen om te leren wanneer ze dat vinden dat ze dat moeten doen. Alleen, je merkt dat het vooral wanneer het over geld gaat, dat iedereen een beetje terugtrekt. Organisatie 4*

*Versillen tussen organisaties wat betreft budget voor scholing*

De wettelijke kaders en toegang tot subsidiemogelijkheden lijken bepalend voor het budget dat VVT organisaties besteden aan scholing. Uit de interviews kwamen geen grote verschillen naar voren tussen organisaties. Alleen het bemiddelingsbureau wijkt wederom af. De zzp-ers moeten zelf voor scholing betalen, hoewel het bureau wel probeert gezamenlijke trainingen te organiseren.



### 3.6 Motieven om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren

De redenen die de organisaties in de interviews aangeven om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren, kunnen onder de volgende noemers geschaard worden. De eerste drie motieven (wettelijke verplichtingen, personeelsbestand op peil houden en kwalitatief goede zorg leveren) gelden voor alle geïnterviewde organisaties, behalve het bemiddelingsbureau. De laatste drie motieven (medewerkers behouden, meer welbevinden en goed werkgeverschap) noemen slechts enkele organisaties.

*Wettelijke verplichtingen voor deskundigheidsbevordering*  
Organisaties willen graag dat hun medewerkers 'bevoegd en bekwaam' zijn. In de zorg gelden wettelijke verplichtingen voor bijscholing en nascholing. In de cao's zijn een wettelijk verplicht aantal uren scholing opgenomen.

*Er zijn natuurlijk heel veel wettelijk verplichte scholingen voor de zorg. Dus ons portfolio, wat wij hebben voor het opleiden, die is ook heel breed gevuld. Verpleegkundigen, behandelaren moeten allemaal accreditatiepunten halen. (...) Dus in de zorg is natuurlijk een heel actief scholingsbeleid. Want je moet wel.* Organisatie 3

*Personeelsbestand op peil houden en brede inzetbaarheid van personeel*

Behoeften van de organisatie maken investeringen in opleiding noodzakelijk. Als er meer cliënten in de thuiszorg zijn, zijn er meer medewerkers nodig, of als de organisatie een bepaalde aanbesteding heeft gewonnen. Nieuwe instroom, zijinstromers en doorontwikkeling van personeel is nodig om het personeelsbestand op peil te houden.

*Het eerste idee is de personeelstekorten zijn voornamelijk op te lossen door intern te scholen. Dus eigenlijk elk jaar hebben wij vanuit de huishoudelijke ondersteuners een selectie met mensen die doorstromen naar of helpende of verzorgende-IG, die daar de opleiding voor mogen doen op onze kosten.* Organisatie 6

Als medewerkers aanvullende kwalificaties hebben, dan kunnen ze ook breder ingezet worden in de organisatie. Een organisatie stimuleert bijvoorbeeld haar huishoudelijk ondersteuners om ADL cursussen (helpen bij alledaagse handelingen) te volgen, zodat ze ook in Wlz locaties kunnen worden ingezet.

*Kwalitatief goede zorg leveren met deskundig personeel*  
Een andere motivatie voor VVT organisaties om te investeren in scholing is dat men kwalitatief goede zorg wil leveren. Daarvoor heeft men personeel nodig dat op de hoogte is van nieuwe ontwikkelingen in de zorg, zoals de Wet Zorg en Dwang, maar ook personeel dat bij blijft in de digitale wereld.

*Medewerkers behouden voor de organisatie ('binden en boeien')*

Sommige werkgevers gebruiken scholing en doorgroeimogelijkheden, om medewerkers te binden aan de organisaties of om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor nieuwe medewerkers. In tijden van arbeidsmarkttekorten kunnen een aantrekkelijk scholingsaanbod of doorgroeimogelijkheden het verschil maken. Het bevorderen van plezier in het werk noemt een respondent als motief.



Een andere organisatie probeert medewerkers, die vastlopen in hun huidige werk, te behouden voor de organisatie, omdat er een tekort is op de arbeidsmarkt. *Maar vanaf niveau 3 is de vijver toch ook wel een beetje leeggevestigd, hoor. (...) Ze zijn gewoon moeilijker te vinden en daar moet je ook zuinig op zijn. (...) Als medewerkers vastlopen in hun werk, dan was eigenlijk een reflex vroeger, ik neem daar afscheid van. Eindeloos in gesprek totdat we eruit zijn. En wat wij nu zeggen, nou, stuur ze maar naar de ontwikkelafdeling en we gaan kijken of we deze mensen weer in hun kracht kunnen krijgen. (...)* Eigenlijk zeggen we van hé, wij vinden het belangrijk om energie in mensen te stoppen en zodat ze voor ons bedrijf behouden blijven. En dat lukt eigenlijk best wel heel erg goed. (...) Afscheid nemen is niet zo heel moeilijk, maar een nieuwe vinden is veel lastiger. Organisatie 3

#### *Meer welbevinden en minder ziekteverzuim*

Investeren in scholing en ondersteuning zorgt voor meer welbevinden en minder ziekteverzuim en dus voor betere prestaties, volgens een respondent.

*Als we landelijk kijken, dan zie je gewoon dat er heel veel onderzoeken zijn die laten zien, als je thuis stress hebt, dat je dan minder goed functioneert op werk. En dit is wel een doelgroep- Tenminste, onze thuishulp behoort vaak wel tot de laagste sociaaleconomische klasse. Dus zit die doelgroep vaak met dit soort problemen. En dat zijn die gedachten van als we ze helpen met hun thuissituatie, kunnen ze ook beter presteren op hun werk en melden ze zich minder ziek. Die motivatie en dit soort dingen worden gefaciliteerd.* Organisatie 2

#### *Kansen geven aan medewerkers en goed werkgeverschap*

Een aantal organisaties noemen specifiek dat ze hun medewerkers een kans willen geven om zich te ontwikkelen Dit zijn met name de organisaties die medewerkers op lagere niveaus in dienst hebben (niveau 1 en 2 en lager). Goed zorgen voor medewerkers en goed werkgeverschap is een laatste reden die organisaties noemen voor investering en in scholing en ontwikkeling.

*Wij willen wel in die zin een goede werkgever zijn voor onze medewerkers, dus daar spelen onze christelijke normen en waarden zeker een rol. Vandaar dat we ook zeggen van, we willen zoveel mogelijk mensen gewoon een vast contract geven. Want (...) het is echt een vrouwenorganisatie, maar wij weten dat er ook heel veel vrouwen werken die echt de kost moeten verdienen en ook nog een gezin erbij hebben. Dus wij willen ook goed voor onze medewerkers zorgen vanuit die rol.* Organisatie 5

Gebrek aan financiële middelen lijkt niet direct een knelpunt te zijn. Vanuit het rijk zijn er budgetten beschikbaar voor opleiding van nieuw en bestaand zorgpersoneel vanwege de arbeidsmarkttekorten (o.a. landelijke actieprogramma Werken in de zorg, Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten). Dit is niet zo zeer een motivatie, als wel een randvoorwaarde om scholing mogelijk te maken.

### 3.7 High road en low road personeelsstrategieën

Welke verschillen zien we tussen de geïnterviewde organisaties in hun investering in scholing en ontwikkeling? Zijn sommige organisaties meer als *high road* te kenschetsen?

#### 3.7.1 Kenmerken van high road en low road in de VVT sector algemeen

Wat betreft contracten en mogelijkheden voor scholing zijn de verschillen tussen de VVT organisaties klein. Alle geïnterviewde organisaties bieden vooral vaste contracten en investeren in scholing, vaak meer dan het wettelijk verplichte aanbod. Wel is er een verschil merkbaar tussen beleid en praktijk, want men zei zo min mogelijk met zzp-ers en uitzendkrachten te werken, maar in de praktijk van de coronacrisis bleek men deze toch meer in te zetten dan gewenst. De enige organisatie die afwijkt van de voorkeur voor vaste contracten is het bemiddelingsbureau voor zzp-ers. Dat lijkt dan ook een typische low road strategie te volgen.

Verschillen tussen organisaties doen zich meer voor bij de doorgroeimogelijkheden en bij het aanbieden van ondersteuning bij persoonlijke problematiek, zoals hulp bij schulden of ondersteuning bij preventieve gezondheid. Organisaties die meer lager opgeleiden (niveau 2, 1 en lager) in dienst hebben, lijken meer van dit soort ondersteuning te bieden.

Een ander aspect waarin organisaties verschillen, zijn de kansen voor instromers met een mbo 2 diploma en lager. Sommige VVT organisaties bieden meer kansen voor mensen met weinig vooropleiding of met een bijstandsachtergrond, zijn meer actief in het creëren van functies zoals welzijnsondersteuners en gastvrouwen (mbo 1 niveau) in verpleeghuizen en woonzorgcentra, of richten hun teams zo in, dat ook medewerkers met mbo niveau 1 en 2 een plek hebben.

Een ander opvallend aspect bij contractvormen in de VVT is de behoefte van werknemers in de thuiszorg aan grotere contracten. Dit kwam naar voren in het desk research<sup>12</sup> en is ook bekend uit onderzoek in de VS in de VVT<sup>13</sup>.

Opvallend bij de thuiszorg is dat werkgevers wel veel vaste contracten geven, maar dat de contracten vaak klein zijn (ivm korte diensten 's ochtends en 's avonds) en daardoor weinig inkomen genereren voor werknemers. Over de contractomvang zouden werkgevers en werknemers te weinig het gesprek voeren en zoeken werkgevers te weinig naar creatieve oplossingen<sup>14</sup>. Een nieuw aspect van een high road personeelsstrategie kan daarom het zoeken van creatieve oplossingen voor 'leefbare' contracten en werkbare functiemixen zijn.

Kortom, de klassieke kenmerken van een high road strategie (investeren in vaste contracten en scholing) zijn minder onderscheidend in de VVT, afgezien van het bemiddelingsbureau dat kenmerken heeft van een low road strategie. Wel onderscheidend zijn instroomkansen, doorgroeimogelijkheden, creëren van functies en extra ondersteuning die de werkgevers bieden aan mensen met een mbo niveau 2 opleiding en lager, alsmede ruimte voor 'leefbare' contracten.

### 3.7.2 High road/low road strategieën en inzet van technologie

In de VVT verschillen organisaties minder dan in de logistiek wat betreft de inzet van technologie en daaraan verbonden scholing. Uit de interviews komen verschillen tussen organisaties in de inzet van technologie naar voren, maar er is daarin geen duidelijk onderscheid tussen grote en kleine organisaties of commerciële versus niet-commerciële organisaties.

De verschillen tussen organisaties wat betreft inzet van technologie lijken eerder met interesse in technologische innovatie te maken te hebben en de houding van bestuur/directie en management, naast financiële mogelijkheden van de organisatie. Een positieve houding uit zich in het binnenhalen van kennis en expertise door het aanstellen van een innovatiemanager of een samenwerking met een extern bureau met technische expertise.

Wat betreft scholing besteden vrijwel alle geïnterviewde organisaties aandacht aan medewerkers met beperkte digitale vaardigheden en proberen deze vaardigheden op peil te krijgen.

Vanwege de aard van het werk is technologie in de zorg eerder ondersteunend en tijdsbesparend dan dat het medewerkers vervangt. Bij zowel cliënten als medewerkers is er weerstand tegen de inzet van technologie ter vervanging van medewerkers, onder meer omdat de zorgmedewerker vaak een bron van sociaal contact is voor veel eenzame ouderen. Dus het type low road strategieën, waarbij technologie medewerkers vervangt, is praktisch niet mogelijk en heeft weinig draagvlak bij de VVT organisaties.

<b>Alliance partner</b> Inhuur specialistische bedrijven, zoals technologie leveranciers	<b>Knowledge workers</b> Verzorgenden en verpleegkundigen (niveau 3 tot 6) Specialistische verpleegkundigen Paramedici/medici
<b>Contract workers</b> Oproepkrachten/flexpool Uitzendkrachten Zzp-ers	<b>Traditional employees</b> Helpenden (niveau 2) Zorg-/thuishulpen (niveau 1 en lager) Kantoorpersoneel (mbo/hbo)

**Figuur 4 Model van Lepak en Snell toegepast op de verpleging, verzorging en thuiszorg in Rotterdam**

<sup>12</sup> AZW (2020). Arbeidsmarktontwikkelingen thuiszorg. Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn; Stichting Het Potentieel Pakken (2020). Het potentieel pakken in de zorg. De kansen rondom grotere deeltijdbanen.

<sup>13</sup> Osterman, Paul (2017). Who will care for us? Long-term care and long-term workforce. Russell Sage Foundation.

<sup>14</sup> Stichting Het Potentieel Pakken (2020). Het potentieel pakken in de zorg. De kansen rondom grotere deeltijdbanen.

### 3.8 Het model van Lepak en Snell voor de VVT

Als we het model van Lepak en Snell toepassen op de geïnterviewde VVT organisaties en hoe zij met hun medewerkers omgaan, dan zien we het volgende beeld (Figuur 4).

We nemen hierbij de mate van investering in scholing en ontwikkeling en contracttypen mee.

Verder hebben we de organisaties gevraagd naar het belang van kennis en in hoeverre bepaalde medewerkers moeilijk vervangbaar en meer of minder waardevol zijn voor de organisatie.

Uit de interviews komt naar voren dat wat betreft uniciteit, vooral de schaarste op de arbeidsmarkt bepaalt welke medewerkers moeilijk vervangbaar zijn. In de praktijk zijn dat vooral de medewerkers op niveau 3 en hoger.

Qua kennis en strategische waarde is ook opleidingsniveau bepalend, het feit of men bepaalde vaardigheden of specialistische kennis heeft. Ook hierbij zijn medewerkers vanaf niveau 3 van meer waarde voor de geïnterviewde organisaties.

Aan de andere kant geven sommige respondenten aan dat helpenden en zorg- en thuishulpen bepaalde kennis van cliënten en van de wijk hebben die waardevol is voor de organisatie. Daarom werkt men bij invalkrachten ook graag met vaste krachten.

Vanwege de grote nadruk op vaste contracten vallen alleen uitzendkrachten, zzp-ers en de flexpool in de categorie contract workers. De interviews met sleutelinformanten gaven de indruk dat bij de Wmo-gefinancierde zorg de kans op meer tijdelijke contracten en daarmee meer contract workers groter is.

# 4 Randvoorwaarden voor investeringen in scholing en ontwikkeling

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we randvoorwaarden voor het bevorderen van investeringen in scholing en ontwikkeling. Daarbij bespreken we de mogelijkheden en belemmeringen per sector en de rol van de gemeente die de geïnterviewde organisaties zien voor het bevorderen van investeringen in scholing en ontwikkeling.

## 4.2 Mogelijkheden en belemmeringen voor logistieke bedrijven

Hoofdstuk 2 laat zien dat logistieke dienstverleners verschillende motieven kunnen hebben om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren, waaronder: scholing is nodig voor het uitvoeren van het werk in het bedrijf, scholing is nodig voor duurzame inzetbaarheid van personeel, scholing past bij de waarden van het bedrijf en scholing helpt (waardevol) personeel te binden en te boeien. Voor veel logistieke dienstverleners is het eerste motief een relevant motief om te investeren in scholing. Andere motieven, zoals goed werkgeverschap en soortgelijke maatschappelijke waarden, zijn niet voor alle werkgevers even belangrijk.

Zoals motieven om in scholing te investeren niet voor alle werkgevers gelijk zijn, zo is het ook lastig algemene randvoorwaarden, mogelijkheden en belemmerende factoren voor dergelijke investeringen te benoemen. Wel of niet investeren in scholing is ook een kwestie van keuzes en prioriteiten stellen, van afwegingen die twee werkgevers in vergelijkbare situaties anders kunnen maken. Dat gezegd hebbende, zien we uit het onderzoek onder logistieke dienstverleners een aantal factoren naar voren komen, die sterk bepalend lijken voor afwegingen van werkgevers om meer of minder te investeren in scholing van personeel.

Een van deze factoren is de mate waarin de werkgever een beeld heeft van de ontwikkeling en de marktsituatie van het bedrijf op de middellange termijn. Uit de interviews blijkt, dat er op dit vlak grote verschillen zijn tussen

logistieke dienstverleners, bijvoorbeeld omdat sommige logistieke dienstverleners langjarige contracten met een beperkt aantal grote klanten hebben afgesloten, terwijl anderen opereren in een speelveld waarin telkens wisselende, kortdurende opdrachten de norm zijn. Investeren in scholing van personeel is voor een werkgever aantrekkelijker als hij of zij een helder beeld heeft van waar het met het bedrijf naartoe gaat, hoeveel werk er ongeveer te verwachten valt en wat er nodig zal zijn om dat werk te kunnen doen. Als een werkgever niet goed weet, of kan weten, aan hoeveel en aan wat voor soort personeel, met welke kennis en vaardigheden, hij of zij op de langere termijn behoefte heeft, dan is het lastiger te bepalen en onzekerder of een investering in scholing voor het bedrijf zal renderen.

Een andere relevante factor is de financiële armslag die het bedrijf heeft om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren. In dit verband kan opnieuw worden opgemerkt, dat logistieke bedrijven opereren in een markt met veel concurrentie en lage marges. Om zichzelf niet de markt uit te prijzen, kunnen bedrijven investeringen in scholing van personeel niet zomaar doorberekenen naar klanten. Bij financiële armslag om in scholing te investeren gaat het echter ook om de armslag die het bedrijf gegund wordt door de eigenaar of eigenaren. Een familiebedrijf gericht op continuïteit, of een multinational die bepaalde maatschappelijke waarden wil uitdragen, zal vermoedelijk meer geneigd zijn om te investeren in scholing van personeel dan een bedrijf waarvan de aandeelhouders alleen oog hebben voor winst op de korte termijn.

Een derde relevante factor is de mate waarin een werkgever door wet- en regelgeving, door brancheverenigingen of andere invloedrijke partijen gedwongen of gemaand wordt om in scholing van personeel te investeren. In de logistiek zien we dat dit bijvoorbeeld een rol speelt als het gaat om certificaten die verplicht zijn om met gevaarlijke stoffen te mogen werken, op diploma's die verplicht zijn om bepaalde voertuigen te mogen besturen. In de logistiek is echter veel minder dan in de VVT sprake van invloedrijke beroepsverenigingen die

bepalen aan wat voor eisen bepaalde beroepsgroepen moeten voldoen en welke scholing zij moeten volgen. Daarbij komt dat de logistiek niet één officiële sector is, maar bestaat uit bedrijven die in verschillende officiële sectoren vallen, zoals transport en opslag en groot- en detailhandel. Dit heeft tot gevolg dat werknemers van logistieke dienstverleners niet allen met dezelfde cao en dezelfde scholingsfondsen te maken hebben en dat aan sommige werkgevers minder eisen gesteld kunnen worden als het gaat om investeringen in hun personeel.

Als vierde relevante factor benoemen we krapte op de arbeidsmarkt en, in het bijzonder, weinig aanbod van personeel met bepaalde specifieke expertisen. Als een bedrijf mensen met de gewenste kennis en vaardigheden niet kan vinden, dan kan het meer geneigd zijn om bestaand personeel op te leiden in de betreffende kennis en vaardigheden.

#### 4.3 Rol voor de gemeente in het kader van scholing en ontwikkeling volgens logistieke bedrijven

De geïnterviewde bedrijven zien op een aantal terreinen een rol voor de gemeente Rotterdam om scholing en ontwikkeling van personeel bij logistieke dienstverleners te stimuleren. Opgemerkt moet worden dat de gemeente op deze onderdelen al actief is.

##### **Stimuleren van samenwerking tussen onderwijs en bedrijven**

Verschillende bedrijven zien voor de gemeente een rol weggelegd in het verbinden van bedrijven en onderwijsinstellingen (zowel mbo's als hoger onderwijs) rond de thema's scholing en ontwikkeling. De gemeente zou in de optiek van sommige logistieke dienstverleners een rol kunnen spelen om onderwijsinstellingen meer inzicht te geven in de behoeften van de sector. En de gemeente zou onderwijsinstellingen kunnen stimuleren, om meer in te zetten op de ontwikkeling van competenties en vaardigheden bij studenten, die de werkgevers relevante achten als basis om in de sector aan de slag te kunnen. Daarbij is de suggestie gedaan, dat de gemeente kan helpen om studenten kennis te laten maken met de praktijk van de logistiek door rondleidingen en stages te stimuleren. Een van de geïnterviewde bedrijven heeft via de gemeente afspraken gemaakt met onderwijsinstellingen, om doormiddel van rondleidingen jongeren kennis te laten maken met hun warehouse. Hiermee hoopt het bedrijf ook de interesse van jongeren te vergroten om in de logistieke sector aan de slag te gaan.

##### **Bijdragen aan kennis, bewustwording en motivatie bij bedrijven en personeel**

Niet alle bedrijven hebben goed inzicht in de mogelijkheden die vanuit onderwijs, overheid en brancheorganisaties worden geboden om te investeren in opleiding en ontwikkeling van personeel. Sommige bedrijven zien graag dat de gemeente een rol speelt in informatievoorziening over die mogelijkheden.

Bedrijven zien grote verschillen tussen medewerkers ten aanzien van hun intrinsieke motivatie om zich te ontwikkelen. Weinig motivatie hiertoe kan onder andere een probleem worden voor ouder personeel en hun werkgevers, want oudere medewerkers zijn niet altijd in staat fysiek zwaar werk te blijven doen en hebben vaak meer moeite om nieuwe soorten werkzaamheden en werkwijzen op te pakken.

Sommige bedrijven zien voor de gemeente een rol in het vergroten van bewustwording en enthousiasme ten aanzien van scholing en ontwikkeling, zowel bij werkgevers als bij werknemers. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan communicatiecampagnes via verschillende media en door het bieden van inspirerende en toegankelijke informatie over de mogelijkheden en meerwaarde van investeren in scholing en ontwikkeling. Er zou in de optiek van de bedrijven meer en betere reclame gemaakt mogen worden voor scholing en ontwikkeling om de vraag ernaar te stimuleren.

##### **Aantrekkelijker maken om in risicogroepen te investeren**

Sommige bedrijven zijn bereid om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en om te investeren in hun opleiding en ontwikkeling. Het gaat dan bijvoorbeeld om werkzoekenden, mensen met gezondheidsproblemen, of jongeren zonder startkwalificaties.

Het vinden, aan het werk krijgen en begeleiden van deze mensen kan bedrijven veel tijd en energie kosten, bijvoorbeeld vanwege bureaucratie, omdat het lastig is met de juiste medewerkers bij de sociale dienst in gesprek te komen, of omdat bedrijven de kennis en expertise missen om met de betreffende doelgroepen om te gaan.

In de interviews hebben bedrijven ook gewezen op de financiële risico's die gepaard gaan met het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is, zo is de ervaring van bedrijven, een aanzienlijke kans



dat iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt weer uit het werkproces valt. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Sommige mensen uit risicogroepen vallen uit, omdat ze onvoldoende gemotiveerd zijn, (geld)zorgen hebben of ziek worden, anderen omdat ze geen kinderopvang of vervoer naar het werk kunnen regelen.

Voor bedrijven zijn dat drempels om risicogroepen in dienst te nemen en in hun ontwikkeling te investeren. De gemeente zou een rol kunnen spelen bij het verlagen van deze drempels, enerzijds door bedrijven in regelwerk en met praktische begeleiding te ontlasten, anderzijds door hen meer financiële garanties te bieden voor het geval een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt uitvalt en doorbetaald moet worden.

#### 4.4 Mogelijkheden en belemmeringen voor VVT organisaties

In de VVT lijkt er meer homogeniteit in de randvoorwaarden, mogelijkheden en belemmerende factoren voor investeringen in scholing. Uit het onderzoek onder VVT organisaties zien we de wet- en regelgeving alsmede de druk van beroepsverenigingen dusdanig is dat scholing een onontkoombaar onderdeel is van de bedrijfsvoering van VVT organisaties. Scholing buiten dit wettelijk kader is meer een keuze van organisaties, maar ook daarin zijn de verschillen niet heel groot, behalve het bemiddelingsbureau dat niet in scholing investeert en zichzelf ook niet als werkgever beschouwt, zoals eerder aangegeven. Bij deze keuzes speelt de onzekerheid van inkomsten op de middellange termijn ook een rol, met name bij de Wmo aanbestedingen.

VVT organisaties hebben al veel mogelijkheden en grijpen deze aan om scholing en ontwikkeling te stimuleren, door scholingsplannen te maken, scholingsbudgetten vrij te maken, opleidingsacademies in te richten, *e-learning* platforms op te zetten. Ook de financiële randvoorwaarden lijken aanwezig; men spreekt van verschillende mogelijkheden ter ondersteuning van scholing en ontwikkeling.

Belemmeringen voor scholing en doorontwikkeling die geïnterviewden noemen hebben meer te maken met de kant van de (potentiële) werknemer. ZO noemt men beperkte taalvaardigheden van medewerkers (vooral bij de huishoudelijke verzorging) en beperkte digitale vaardigheden van medewerkers, waardoor *e-learning* moeilijker wordt.

Opvattingen van medewerkers over scholing en een leven lang leren kunnen ook belemmerend werken. Zo is een terugkerend thema bij een aantal organisaties dat men verwacht van medewerkers dat zij meer eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun scholing. De organisaties willen een leven lang leren stimuleren en dagen hun medewerkers daartoe uit, maar deze moeten het ook wel zelf oppakken. Dat ziet men nog als een uitdaging. Mogelijk belemmert de opvatting 'leren als deficiëntie' de motivatie voor scholing, zoals een respondent aangaf. Dit betekent dat medewerkers een weerstand hebben tegen scholing, omdat zij dit associëren met een probleem. Er gaat iets niet goed in de uitvoering, daarom is er een training.

Belemmeringen voor voldoende instroom in initiële opleidingen zijn volgens de werkgevers onrealistische verwachtingen van kandidaten en culturele opvattingen. Het beeld van het werk in de VVT klopt niet altijd met de praktijk, waardoor potentiële kandidaten afhaken. Vrouwen kunnen de roosters in de zorg moeilijk combineren met hun thuissituatie. Hieraan liggen culturele opvattingen over de rolverdeling tussen mannen en vrouwen ten grondslag. Het bemiddelingsbureau voor zzp-ers geeft aan dat het vooral vrouwen zijn die zzp-er worden, omdat ze dan hun roosters makkelijker kunnen combineren met de zorg voor kinderen.

Andere belemmeringen voor zijinstromers uit de bijstand voor instroom in initiële opleidingen zijn:

- Behoeftte aan veel begeleiding vanwege hun persoonlijke situatie
- Te weinig werknemersvaardigheden en gebrek aan arbeidsethos
- Vervoersproblemen. Sommige kandidaten kunnen niet fietsen, men heeft geen middelen voor een auto.

Daarnaast hebben nieuwe medewerkers een hoog 'regelvermogen' nodig volgens respondenten. Omdat de zorg 7 dagen per week, 24 uur per dag geleverd wordt, moeten medewerkers bereid en in staat zijn hun levensritme daarop aan te passen, door bijvoorbeeld kinderopvang te regelen. Dit regelvermogen is met name voor nieuwe instroom uit de bijstand een probleem.

#### 4.5 De rol van de gemeente in het kader van scholing en ontwikkeling volgens VVT organisaties

De geïnterviewde VVT organisaties geven aan dat de brancheorganisatie de Rotterdamse Zorg al een grote rol bij arbeidsmarktvraagstukken in de zorg in de Rijnmond regio en het Conforte Innovatielab bij technologische innovaties. Aanvullend daaraan kan de gemeente Rotterdam helpen met het wegnemen van belemmeringen voor scholing en ontwikkeling en bevordering van implementatie van technologische innovaties volgens de geïnterviewde organisaties. Mogelijke interventies van de gemeente die de respondenten suggereren, zijn de volgende.

##### **Verbeteren van de voorbereiding, scholing en begeleiding van werkzoekenden**

Door meer voorbereidende trainingen, scholing en meer persoonlijke begeleiding van werkzoekenden zou deze groep aantrekkelijker worden voor werkgevers en zouden werkgevers meer 'ontzorgd' worden.

- Meer voorbereidende scholing van werkzoekenden bieden: training in werknemersvaardigheden, sociale vaardigheden en taalvaardigheden, zorgen dat werkzoekenden in ieder geval een startkwalificatie hebben.
- Verbeteringen in het matchings- en begeleidingsproces van werkzoekenden uit een uitkeringssituatie voor plaatsing bij VVT organisaties (minder dwang, meer passend werk, meer persoonlijke matching van werkzoekenden met een organisatie, meer hulp bij belemmeringen zoals kinderopvang en vervoersproblematiek, *jobcoaching* tijdens het werk).

##### **Voorlichting over banen in de VVT en combinatie met zorgtaken**

Bijstellen van verwachtingen en beelden van het werk in de VVT is nodig, door voorlichting te geven over de inhoud van banen in de VVT anno 2021. Dit zou helpen om een realistischer imago van het werk in de VVT te geven. Ook culturele aspecten en de combinatie betaald werk en zorgtaken zou hierbij aandacht kunnen krijgen. Doelgroep hiervan zijn zowel jongeren in MBO instellingen, als zijinstromers als kandidaten uit de bijstand/uitkeringssituatie.

##### **Motiveren van werkenden voor scholing in het algemeen**

Organisaties geven aan dat het goed is om het belang van scholing en ontwikkeling van werkenden meer onder de aandacht brengen. Niet alle medewerkers nemen uit zichzelf verantwoordelijkheid hiervoor, soms is er gebrek aan motivatie, een gebrek aan zelfvertrouwen of een negatief beeld van wat scholing inhoudt. De organisaties signaleren dit als knelpunt, maar hebben geen specifieke rol voor de gemeente aangegeven.

##### **(Financieel) faciliteren van gezamenlijke taalaanbod op de werkvloer**

Taal is een voorwaarde om je te ontwikkelen, maar ook voor communicatie met cliënten, voor het begrip van communicatie vanuit de werkgever en voor begrijpen van trainingen over technologische innovaties. Voor één organisatie alleen is het lastig om voldoende schaalniveau te hebben om taallessen aan te bieden, vandaar dat sommige respondenten suggereren om dit gezamenlijk op te pakken. Mogelijk kan de gemeente hierin een faciliterende rol spelen.

##### **Financiële middelen beschikbaar stellen voor implementatie van technologische innovaties en voor gerelateerde scholing**

Personeel meekrijgen in technologische innovaties is belangrijk voor VVT organisaties, maar kost tijd en geld. Organisaties geven aan dat de gemeente met haar tariefstelling bij de Wmo inkoop hier rekening mee kan houden, dat de tarieven zodanig zijn dat VVT organisaties daaruit scholing rondom technologische innovaties kunnen bekostigen. Anderen adviseren subsidies voor het verbeteren van digitale vaardigheden en het matchen van (rijks)subsidies voor digicoaches met extra gemeentelijk budget.

Wel is de suggestie om subsidies onder striktere voorwaarden ter verstrekken, waaronder een verplichte effectmeting, en meer normering en eisen bij de inkoop op het gebied van technologische innovatie.

##### **Coördineren van kennis rond technologische innovaties en organisaties verbinden**

Wat betreft de inzet van technologie zou de gemeente een verbindende rol kunnen spelen in de wirwar van initiatieven. Zoals een respondent zegt: *'Want wij zijn in Rotterdam wel heel goed in dingen opzetten, maar volgens mij zetten we gewoon heel veel van hetzelfde op.'* De gemeente zou kennisdeling kunnen stimuleren over de

implementatie van technologie, wie is waarmee bezig, waar is samenwerking mogelijk. De gemeente zou ook uitwisseling tussen VVT organisaties van ervaringen met betrekking het verbeteren van digitale vaardigheden kunnen stimuleren. Een advies was om als gemeente aan te sluiten bij het al bestaande Innovatielab van Conforte en te zorgen dat dit verbreed wordt naar de Wmo doelgroepen (nu vooral Wlz). Samenwerking met zorgkantoren en zorgverzekeraars rond de inzet van technologie in preventie van gezondheidsproblemen is een specifiek aandachtspunt hierbij.

# 5 Conclusies

## 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vatten we de bevindingen van de vorige twee hoofdstukken samen en trekken we conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen.

### Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen staan in het onderzoek centraal:

1. Welke strategische keuzes<sup>15</sup> maken de onderzochte bedrijven als het gaat om scholing en ontwikkeling van personeel in de context van technologische ontwikkelingen? Hoe zijn deze keuzes te kenschetsen in termen van low road en high road?
2. Wat zijn de motieven en overwegingen van de bedrijven voor deze keuzes? Welke waarden spelen hierbij een rol?
3. Welke verschillen en overeenkomsten zien we in de gemaakte keuzes en onderliggende motieven tussen de onderzochte bedrijven en tussen de twee sectoren?
4. Welke mogelijkheden, belemmeringen en randvoorwaarden zien de bedrijven voor het investeren in scholing en ontwikkeling van personeel in de context van technologische ontwikkeling? En wat kan de rol van de gemeente hierin zijn?

## 5.2 Onderzoeksmethode en beperkingen van het onderzoek

We hebben gepoogd antwoorden te vinden op de onderzoeksvragen door middel van interviews met 18 bedrijven en organisaties in de logistiek en verpleeghuis- en thuiszorg (VVT), interviews met 10 sleutelinformanten en literatuuronderzoek. Dataverzameling vond plaats in de periode maart 2020 tot maart 2021.

Het is belangrijk in het oog te houden dat het hier gaat om een kleinschalig, verkennend onderzoek. Om beter zicht te krijgen op de thematiek, is uitgebreider onderzoek nodig, onder meer bedrijven en in meer sectoren. Wel is het zo dat bij de VVT het aantal grote en middelgrote organisaties

actief in Rotterdam beperkt is. Ongeveer een derde daarvan maakte deel uit van het onderzoek. Ook waren er veel overeenkomsten in de strategieën van de VVT organisaties wat betreft scholing en ontwikkeling. Bij de logistiek is het aantal en de variëteit in organisaties veel groter dan in de VVT.

De twee theoretische concepten die in het onderzoek gebruikt zijn, te weten het onderscheid in *high road* en *low road* strategieën en het model van Lepak en Snell, zijn nog weinig toegepast in empirisch onderzoek in de Nederlandse context. Om deze redenen moeten de conclusies van dit onderzoek met de nodige voorzichtigheid worden gezien.

## 5.3 Omgevings- en sectorkenmerken die van invloed zijn op strategische keuzes

In dit onderzoek kijken we naar strategische keuzes van bedrijven ten aanzien van scholing en ontwikkeling in de context van technologische ontwikkelingen. Daarbij zien we bedrijven en organisaties als actoren die keuzes maken. Organisaties hebben natuurlijk met verschillende invloeden uit hun omgeving te maken die de context voor hun handelen vormen, zoals wet- en regelgeving en internationalisering. Het idee is dat zij binnen die context verschillende keuzes kunnen maken.

De twee bestudeerde sectoren – VVT en logistieke dienstverleners – hebben een aantal verschillende, maar ook een aantal vergelijkbare omgevingskenmerken en sectorkenmerken die relevant zijn voor de keuzes van bedrijven op het gebied van scholing en technologie. Deze worden hieronder behandeld.

Een belangrijk verschil tussen VVT en logistiek, is dat VVT-organisaties vooral worden gefinancierd door de overheid, vaak zonder winstoogmerk werken en sterk gericht zijn op een bepaalde regio (zoals Rijnmond), terwijl de logistiek

---

<sup>15</sup> Als onderdeel van hun bredere personeelsstrategie. Een personeelsstrategie is de manier waarop een bedrijf arbeidskrachten inzet, motiveert en mogelijkheden biedt voor ontwikkeling, om zijn doelstellingen te realiseren. De personeelsstrategie bepaalt onder meer of de werkgever medewerkers een vast contract biedt of hun mogelijkheden biedt voor loopbaanontwikkeling (Dekker & Koster, 2017).

een zeer commerciële markt is met lage marges en met vestigingen en operaties over de hele wereld.

Veel logistieke bedrijven hebben te maken met fluctuaties in de hoeveelheid werk en zijn gevoelig voor economische conjunctuur. Dit levert onzekerheid op voor de hoeveelheid werk en continuïteit van logistieke bedrijven. De onzekerheid kan voor bedrijven een drempel zijn om in vaste contracten en scholing van personeel te investeren. Vanwege de overheidsfinanciering hebben organisaties in de VVT minder met dit probleem te maken, maar ook in die sector is er onzekerheid over financiering en continuïteit van het werk, als gevolg van aanbestedingen en kortlopende contracten met gemeenten (Wmo). Dit speelt bij de thuiszorg meer dan bij verpleging en verzorging.

De VVT en logistieke dienstverleners hebben beide te maken met arbeidsmarkttekorten. In de VVT betreft dit vooral medewerkers vanaf mbo niveau 3. De logistiek heeft onder meer behoefte aan meer technisch personeel, maar ook aan meer mensen die eenvoudigere operationele taken goed kunnen uitvoeren. De personeelstekorten worden in beide sectoren vergroot door vergrijzing van het personeelsbestand en door een onaantrekkelijk imago van de sector voor mensen die van school komen. Dat bedrijven moeite hebben om aan (goede) medewerkers te komen, kan voor hen een incentive zijn om meer in scholing van personeel te investeren.

Er zijn ook overeenkomsten en verschillen tussen de twee sectoren in de samenstelling van het personeelsbestand. De samenstelling van personeel qua geslacht is in beide sectoren eenzijdig. In de logistiek werken vooral mannen, in de VVT sector is meer dan 80 procent van het personeel vrouw. Beide sectoren bieden relatief veel werk aan middelbaar en lager opgeleiden. Wel biedt de VVT minder ruimte om te werken voor mensen zonder startkwalificatie en speelt formele opleiding in deze sector een grotere rol.

In elke sector zien we ook verschillen tussen individuele bedrijven in de samenstelling van personeel naar opleidingsniveau. In de VVT hangt dit samen met de zwaarte en complexiteit van de dienstverlening die de organisatie aanbiedt. In de logistiek zien we eveneens meer behoefte aan hoger of specialistisch opgeleid personeel bij bedrijven met meer complexe diensten. Hierbij is er ook een verband met technologie: logistieke bedrijven waar het werk in hoge mate geautomatiseerd of gerobotiseerd is, hebben meer behoefte aan hoger of specialistisch opgeleid personeel (wat niet wegneemt dat

sommige daarnaast ook met grote groepen lager opgeleiden werken).

Zowel in de VVT als in de logistiek werken bedrijven met een flexibele schil van medewerkers die niet in dienst zijn. Wel is die flexibele schil bij logistieke dienstverleners gemiddeld aanzienlijk groter en bestaat die voor een groot deel uit uitzendkrachten en mensen werkzaam via *payroll* en *outsourcing* constructies, waarbij soms hele bedrijfsonderdelen zijn uitbesteed. De flexibele schil in de VVT bestaat meer uit flexibele krachten en zzp'ers die bij ziekteverzuim en gaten in de roosters worden ingezet. In beide sectoren zien we dat bedrijven meer geneigd zijn een (grotere) flexibele schil aan te houden, als ze minder zekerheid hebben over hoeveel werk er voor het personeel is op de middellange termijn. Uit de interviews met bedrijven in beide sectoren blijkt, dat als werkgevers ervoor kiezen personeel in dienst te nemen, zij vaak kiezen voor een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract na een jaar goed functioneren.

#### 5.4 Investerings in technologie

Moderne technologie speelt een veel grotere rol in het primaire proces in de logistiek dan in de VVT.

Voor wat betreft technologie in de logistiek, focust dit onderzoek op automatisering van bedrijfsprocessen, robotisering in warehouses en technologische ontwikkelingen die samenhangen met e-commerce. In de logistiek verschillen de bedrijven sterk in de mate waarin ze met moderne, *state of the art* technologie werken. Geavanceerde technologie in het kader van e-commerce zien we vooral bij een aantal grote logistieke dienstverleners die zich toeleggen op logistiek voor consumenten. Robotisering van warehouses zien we ook bij dit soort bedrijven, maar ook bij relatief grote bedrijven die vaak op basis van lange termijncontracten diensten leveren aan specifieke bedrijven. Investerings in robotisering zijn voor deze logistieke dienstverleners over het algemeen nuttiger en minder risicovol, dan voor logistieke dienstverleners waar goederenstromen betrekkelijk klein, divers of onvoorspelbaar zijn. Automatisering van bedrijfsprocessen is een trend die bij veel bedrijven in de logistiek in meer of mindere mate lijkt te spelen.

In de VVT verschillen organisaties minder wat betreft de inzet van technologie. De verschillen die er zijn, lijken meer een gevolg van verschillen in financiële mogelijkheden en



interesses van besturen en directies. Het belang van nieuwe technologie voor de bedrijfsresultaten speelt in de VVT minder een rol dan in de logistiek. De technologie wordt in de VVT vooral ingezet ter ondersteuning van medewerkers. Er is in de VVT weinig draagvlak voor technologie ter vervanging van medewerkers. Wel zet men technologie in om tijd te besparen en zo meer tijd en aandacht voor cliënten te creëren. Er zijn in de VVT nog weinig nieuwe functies ontstaan als gevolg van technologische ontwikkelingen.

Efficiëntie en kostenbesparing kunnen voor organisaties een motief zijn om in technologie te investeren, omdat het kan leiden tot besparing op personeelsinzet. Uit de interviews volgt dat organisaties ook vanuit andere motieven nieuwe technologie inzetten, zoals het opvangen van personeelstekorten en duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Voor beide sectoren geldt dat de algehele digitalisering een voortgaande ontwikkeling is, een ontwikkeling die ongunstig is voor lageropgeleide en oudere medewerkers, omdat zij in het algemeen over minder digitale vaardigheden beschikken. In de VVT besteden veel organisaties aandacht aan het vergroten van deze vaardigheden bij hun zittend personeel.

### 5.5 Investerings in scholing

Zowel in de VVT als in de logistiek investeren werkgevers in scholing van personeel. Wel zien we in de VVT minder diversiteit tussen organisaties als het gaat om de mate waarin en de professionaliteit waarmee werkgevers scholing van medewerkers aanvielen.

Formele scholing speelt in de VVT een grotere rol, mede vanwege wettelijke verplichtingen voor het mogen uitoefenen van bepaalde taken. (Dergelijke verplichtingen spelen overigens ook een rol in de logistiek, bijvoorbeeld als het gaat om rijbewijzen.) Uit de interviews met bedrijven blijkt, dat de grotere organisaties in de VVT vaak een eigen academie en specifieke opleidingsmanagers en programma's hebben, alsook een breed aanbod aan *e-learning*. Ook blijkt dat de VVT-organisaties in scholing investeren vanuit specifiek daarvoor gereserveerde budgetten en fondsen. Er zijn ook logistieke dienstverleners die op een dergelijke intensieve en

professionele manier omgaan met scholing van medewerkers, maar zo'n omgang lijkt beperkt tot grote bedrijven waar in hoge mate sprake is van standaardisatie van bedrijfsprocessen en waar deze processen meer zijn geautomatiseerd of gerobotiseerd. Logistieke dienstverleners maken in uiteenlopende mate bewuste keuzes op het gebied van scholing van personeel. Het onderzoek geeft de indruk dat scholing van personeel bij veel bedrijven in de logistiek vooral afhangt van wat een werkgever of manager met een individuele werknemer afspreekt.

Scholing is een tweezijdig proces. Werkgevers bieden het aan, maar werknemers moeten het ook willen en er gebruik van maken. Voor beide bestudeerde sectoren komt als probleem naar voren, dat niet alle medewerkers de intrinsieke motivatie hebben om zich te ontwikkelen. Bij sommige medewerkers is sprake van terughoudendheid en weerstand ten aanzien van scholing<sup>16</sup>. Uit het onderzoek onder VVT-organisaties blijkt dat beperkte taalvaardigheid van medewerkers hierbij een rol speelt. In de logistiek lijkt vooral gebrek aan een leercultuur en bewustzijn van het belang van persoonlijke ontwikkeling een struikelblok. In beide sectoren zien we dat werkgevers proberen medewerkers te stimuleren eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun scholing en ontwikkeling.

Uit de interviews met bedrijven en organisaties blijkt, dat er zowel in de logistiek als in de VVT bereidheid is om in scholing van personeel te investeren, maar dat werkgevers in beide sectoren vaak als voorwaarde stellen dat een medewerker die scholing volgt, een bepaalde termijn in dienst blijft. Kiest de medewerker ervoor snel uit dienst te treden, dan wordt hij of zij geacht (een deel van) de scholingskosten terug te betalen. Ook blijkt uit de interviews dat bedrijven weinig geneigd zijn om in een opleiding te investeren als een werknemer er belang aan hecht (voor zijn of haar ontwikkeling), maar het belang van die specifieke opleiding voor de eigen organisatie beperkt is.

Wat betreft de scholing van nieuwe instroom, zijn er in de logistiek meer mogelijkheden voor '*learning on the job*'. Er is meer aandacht voor vaardigheden en motivatie van kandidaten, naast CV's en diploma's, waardoor de kansen voor lageropgeleiden groter zijn. Daarentegen houdt men

---

<sup>16</sup> Zie ook: Maslowki, Ralf (2019). Grenzen aan een leven lang leren. Sociaal Cultureel Planbureau.

in de VVT strakker vast aan ingangseisen en diploma's, onder meer vanwege de druk van beroepsorganisaties (zo bleek uit interviews met sleutelinformanten).

In de VVT stimuleren de meeste geïnterviewde organisaties doorontwikkeling naar hogere opleidingsniveaus. Mogelijkheden daartoe zijn deels afhankelijk van de WMO inkoop en het de zorgvraag. Organisaties die ruimte maken voor functies op mbo-niveau 1 en 2, of functie-uitbreiding stimuleren naar bijvoorbeeld 'helpenden plus', creëren daarmee ook meer mogelijkheden voor doorontwikkeling. Obstakels voor doorontwikkeling zijn beheersing van de Nederlandse taal en competenties zoals een bepaald werk- en denkniveau en zelfstandig kunnen werken. Bij logistieke dienstverleners lijkt doorontwikkeling van personeel naar andere functies of hogere opleidingsniveaus over het algemeen geen doel, in ieder geval niet een doel waar met een scholingsstrategie op gestuurd wordt. Er zijn wel kansen voor medewerkers om zich te ontwikkelen en promotie te maken, maar dat hangt vaak meer af van de ambities van de individuele medewerker en de mate waarin de individuele werkgever hier ruimte voor biedt.

## 5.6 High road/ low road personeelsstrategieën

Werkgevers in de VVT en logistieke dienstverlening maken keuzes ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel, mede in een context van technologische ontwikkelingen. Het onderzoek stelt de vraag hoe deze keuzes zijn te kenschetsen in termen van *high road* en *low road* personeelsstrategieën. Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Het concept van *high road* en *low road* strategieën blijkt niet eenvoudig toepasbaar op de weerbarstige en complexe werkelijkheid.

Onze verwachting bij de start van het onderzoek, was dat sommige bedrijven een meer *high road* strategie en andere bedrijven een meer *low road* strategie volgen ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel, in de context van de technologische ontwikkelingen die het werk in de bedrijven beïnvloeden.

We beschouwen de strategie van een bedrijf als *low road*, als die gedreven wordt door de wens om kosten te besparen, efficiencywinst te behalen en minder afhankelijk te worden van personeel (met specifieke vaardigheden). Bij een *low road* strategie ziet het bedrijf haar personeel als kostenpost en zal het terughoudend zijn om in scholing en ontwikkeling te investeren. Waar technologie taken van

personeel kan vervangen, zal het bedrijf geneigd zijn personeel te ontslaan of contracten niet te verlengen. We beschouwen de strategie van een bedrijf als *high road*, als die gedreven wordt door het idee, dat het bedrijf zowel technologische innovaties omarmt als duurzaam investeert in human resources. Een bedrijf dat een *high road* strategie volgt gaat ervan uit, dat zij zich kan onderscheiden en waarde en concurrentievoordelen kan creëren door (innovatieve) samenwerking tussen technologie en medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden. We spreken hierbij van 'strategie', maar deze keuzes liggen niet altijd vast in een beleidsdocument, zeker niet bij kleine organisaties. In die zin kan men eerder spreken van *high road* en *low road* praktijken.

In de VVT zien we, dat in ieder geval grotere organisaties veel investeren in scholing en ontwikkeling van personeel. Uit de interviews met VVT-organisaties komt betrekkelijk weinig onderscheid tussen organisaties naar voren voor wat betreft de mate waarin ze in scholing investeren. In die zin lijken VVT-organisaties veelal een *high road* strategie te volgen. Alleen het geïnterviewde bemiddelingsbureau voor thuiszorgmedewerkers toont meer kenmerken van een *low road* strategie. Tegelijkertijd speelt innovatieve technologie in de VVT door de aard van het werk een minder grote rol dan in de logistieke dienstverlening.

Scholing gericht op samenwerking met technologie maakt slechts een beperkt deel uit van de scholing die medewerkers in de VVT aangeboden krijgen en volgen. Van een *high road* strategie in de zin dat een organisatie streeft naar elkaar versterkende samenwerking tussen mens en technologie, lijkt in de VVT weinig sprake. Hoewel de verschillen tussen VVT-organisaties beperkt lijken wat betreft hun inzet op scholing van personeel, zien we wel duidelijke verschillen als het gaat om instroomkansen, doorgroeimogelijkheden, het creëren van nieuwe functies en extra ondersteuning voor lager geschoold personeel (mbo niveau 1 en 2, mensen zonder startkwalificatie) en ruimte voor 'leefbare' contracten.

In de logistiek zijn er grote verschillen in de mate waarin bedrijven werken met *state of the art* automatisering en robotisering. Ook de keuzes die bedrijven maken ten aanzien van scholing en ontwikkeling van personeel verschillen sterk. Aan de ene kant zien we bedrijven die in beide veel investeren en waar deze investeringen met elkaar samenhangen. Aan de andere kant lijken er veel logistieke dienstverleners te zijn waarbij niet echt gesproken kan worden van een (bewuste) strategie op het

gebied van scholing en ontwikkeling van personeel. Waar zij qua scholing in investeren is meer een ad hoc kwestie (behalve als het gaat om inwerktrainingen en wettelijk verplichte cursussen). Deze bedrijven lijken meer een korte termijnfocus te hebben, mogelijk vanuit een bewuste keuze, maar waarschijnlijk vaker doordat zij worden opgeslokt door de waan van de dag of weinig zicht hebben op wat zij op middellange termijn aan werk kunnen verwachten.

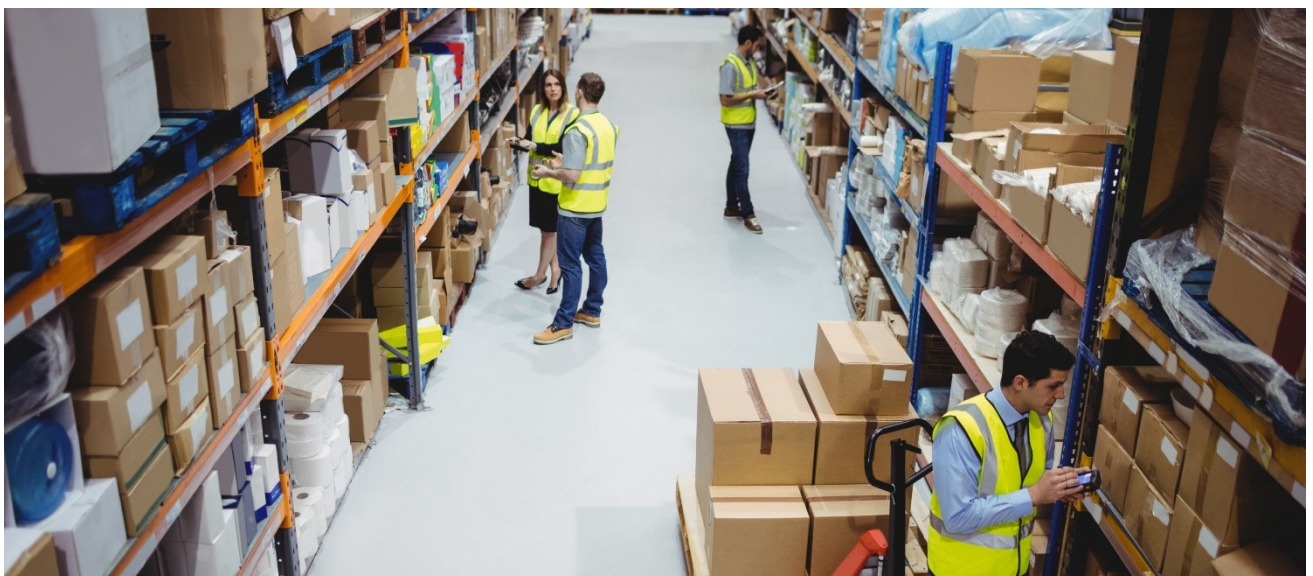
Die korte termijnfocus geldt minder voor bedrijven die veel investeren in moderne technologie. Juist die investering dwingt bedrijven om na te denken over scholing en ontwikkeling, vanwege de hoge kosten van technologische investeringen en omdat die alleen zin hebben bij een goede interactie van personeel en technologie in bedrijfsprocessen.

Het is verleidelijk de bovengenoemde twee groepen logistieke dienstverleners te kenschetsen als respectievelijk bedrijven met een *high road* strategie en bedrijven met een *low road* strategie ten aanzien van en scholing en ontwikkeling van personeel, in de context van technologische ontwikkelingen. Deze typering wringt echter. Een *high road* strategie impliceert namelijk, dat medewerkers in het algemeen veel kansen krijgen om zich persoonlijk te ontwikkelen en te scholen, terwijl de investering in scholing bij bedrijven die sterk op moderne technologie inzetten, toch vooral gericht lijkt op optimalisatie van bedrijfsprocessen en minder op bredere persoonlijke ontwikkeling. Bovendien zien we dat ook bedrijven die veel in technologie en scholing investeren, vaak een aanzienlijke flexibele schil hebben die vaak niet kan rekenen op meer scholing dan noodzakelijk om een

specifieke taak uit te voeren. Er kan dan eigenlijk alleen van een *high road* strategie gesproken worden ten aanzien van een deel van de medewerkers (vooral de medewerkers met specialistische kennis of vaardigheden die bovengemiddeld waardevol zijn voor het bedrijf).

Zowel in de VVT als in de logistiek beïnvloeden contextkenmerken de keuzes van werkgevers voor aspecten van *high of low road* strategieën. Weinig continuïteit van de vraag naar goederen/diensten en weinig zekerheid van opdrachten gaat samen met meer korte contracten, meer inhuur van personeel en flexibel werk, meer onzekerheid voor medewerkers en minder geneigdheid bij werkgevers om veel in scholing van personeel te investeren. Dit komt naar voren zowel bij sommige werkgevers in de logistiek (onzekerheid van opdrachten, veel wisselende klanten) als bij de VVT (soms korte en onzekere contracten in verband met de Wmo inkoop van gemeenten).

Ook de wettelijke context is van invloed op de keuzes van werkgevers voor aspecten van *high of low road* strategieën. De mate waarin werkgevers in scholing investeren hangt mede af van cao-afspraken. Sommige organisaties benutten de wettelijke ruimte om een deel van hun werkzaamheden onder te brengen in andere juridische constructies (outsourcing, werken met onderaannemers, aparte bv's) om kosten te drukken. Platformisering van werk biedt bij uitstek mogelijkheden voor een *low road* strategie, zoals het bemiddelingsbureau in de VVT laat zien. Zulke *low road* strategieën zijn mede mogelijk, omdat juridisch nog diffuus is of het hier om werkgeverschap gaat (vergelijk ook de discussies rond Uber en Deliveroo).



## 5.7 Verschillen in investering naar type medewerkers

In het onderzoek verwachtten we verschillen te vinden in investeringen in scholing en ontwikkeling naar type medewerkers (functies, opleidingsniveau, contractvorm). We hoopten met behulp van het model van Lepak en Snell, meer inzicht te krijgen in die verschillen. Bij dat model gaat het enerzijds om de strategische (lange termijn) waarde van personeel voor een organisatie (links en rechts). Anderzijds om de uniciteit van de vaardigheden en kennis op de arbeidsmarkt (boven en beneden).

Zoals verwacht biedt de strategische waarde van een medewerker voor de organisatie, een verklaring voor de keuze van de werkgever om wel of niet te investeren in scholing en ontwikkeling van de medewerker. Zowel in de VVT als in de logistiek zien we dat werkgevers wel geneigd zijn te investeren in scholing en ontwikkeling van medewerkers die zij in dienst hebben (*knowledge workers* en *traditional employees*) en niet geneigd zijn dit te doen voor ingehuurd medewerkers (*contract workers* en *alliance partners*). Dit is ook bekend uit onderzoek van het SCP<sup>17</sup>.

Verder zien we dat de keuze om medewerkers wel of niet in dienst te nemen sterk samenhangt met hoe werkgevers de strategische waarde van een medewerker inschatten. Die strategische waarde is groter als de medewerker kennis, capaciteiten of vaardigheden heeft die schaars zijn op de arbeidsmarkt en die niet eenvoudig zijn aan te leren. De strategische waarde van een medewerker is kleiner als de werkgevers weet, vermoedt, of vreest dat hij de medewerker niet voor lange termijn en continu kan inzetten, vanwege onzekerheid over de toekomstige hoeveelheid werk, of omdat hij de medewerker alleen voor een specifieke en eindige taak nodig heeft. Deze observatie betekent overigens niet, dat organisaties met een grotere flexibele schil per definitie minder kansen bieden voor scholing van medewerkers, want werkgevers met een grote flexibele schil kunnen wel veel investeren in scholing van de medewerkers die zij in dienst hebben.

De indeling van typen medewerkers in de vier kwadranten van het model van Lepak en Snell, is niet altijd eenvoudig. Hoger opgeleide medewerkers schaaft men al gauw onder '*knowledge workers*' of (indien extern) '*alliance partners*', omdat zij meer met hun hoofd en minder met hun handen

werken. Zowel in de logistiek als in de VVT geven werkgevers echter aan, dat ook bij minder hoogopgeleide, uitvoerende medewerkers kennis belangrijk is. Wel gaat het dan vaker om kennis van de praktijk, van het bedrijf en het productieproces, van bepaalde taken, producten of applicaties, en van klanten of cliënten. Vooral het onderscheid tussen '*knowledge workers*' en '*traditional workers*' is soms lastig te maken, omdat beiden een vorm van kennis hebben die van waarde is voor de organisatie. In ieder geval kan worden beargumenteerd, dat de term '*knowledge workers*' niet alleen van toepassing hoeft te zijn op hbo of wo geschoolden.

Voor de Nederlandse context kunnen we concluderen dat het onderscheid tussen boven en beneden in het Lepak en Snell model vooral gerelateerd is aan het opleidingsniveau en schaarste op de arbeidsmarkt. Het onderscheid tussen links en rechts in het model – de (door de werkgever ingeschatte) strategische waarde van een medewerker voor het bedrijf – uit zich vooral in de contractvorm van de medewerker: inhuur, tijdelijk/flexibel contract, of vast contract.

Vooral de (gepercipieerde) strategische waarde van een medewerker of diens functie heeft belangrijke consequenties voor de mogelijkheden voor scholing. In de linkerhelft van het model zijn er weinig kansen voor scholing, tenzij men een tijdelijk contract heeft als opstap naar vast.

In de VVT komen we verschillen tegen tussen investeringen in scholing naar type medewerker die samenhangen met verschillende cao's waaronder de medewerkers vallen. Werknemers in de huishoudelijke verzorging hebben recht op de helft van de uren scholing in vergelijking met verzorgenden en verpleegkundigen. Uit de interviews met logistieke bedrijven kan niet worden opgemaakt of scholingsinvesteringen sterk verschillen afhankelijk van cao's. Wel is een feit dat niet alle logistieke dienstverleners met dezelfde cao te maken hebben en is het vermoeden (op basis van de expertinterviews) dat voor medewerkers die onder de cao van de transportsector vallen, meer waarborgen zijn voor investering in scholing dan voor medewerkers van logistieke bedrijven die tot de groot- of detailhandel worden gerekend.

<sup>17</sup> Maslowki, Ralf (2019). Grenzen aan een leven lang leren. Sociaal Cultureel Planbureau.

Externe toetsing op kwaliteit heeft consequenties voor het investeren in scholing. Wettelijke kaders, cao's en beroepsverenigingen zorgen voor druk op organisaties om een bepaalde mate aan scholing te bieden. De VVT sector is hierin veel meer gereguleerd dan de logistiek.

### 5.8 Motieven voor investeren in scholing en ontwikkeling

Werkgevers investeren in scholing en ontwikkeling van personeel vanuit verschillende motieven en waarden. Er zijn veel overeenkomsten tussen de bepalende motieven en waarden voor organisaties in de VVT en de motieven en waarden die voor logistieke dienstverleners bepalend zijn om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren.

De motieven zijn als volgt samen te vatten:

1. Wettelijke verplichtingen voor deskundigheidsbevordering.
2. Bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden bijbrengen die nodig zijn voor het uitvoeren van

het werk. Bij sommige logistieke bedrijven zien we hierbij een duidelijke samenhang met technologie: medewerkers worden geschoold om goed met de technologie in het bedrijf om te kunnen gaan.

3. Personeelsbestand op peil houden door intern opleiden en doorontwikkelen en brede inzetbaarheid bevorderen. Dit motief komt duidelijker naar voren in de VVT, maar ook in de logistiek is hier aandacht voor mede vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en moeite die bedrijven hebben om nieuw personeel aan te trekken.
4. Medewerkers behouden voor de organisatie (binden en boeien), werkplezier bevorderen.
5. Duurzame inzetbaarheid en arbeidsomstandigheden (o.a. ziekteverzuim beperken). In beide sectoren vormt het feit dat medewerkers veel fysiek werk moeten verrichten een risico voor duurzame inzetbaarheid.
6. Goed werkgeverschap, kansen geven aan medewerkers, maatschappelijke betrokkenheid.





**Figuur 5 Motieven van werkgevers om te investeren in scholing en ontwikkeling**

Bekeken vanuit Strategisch HRM kan men in de motieven drie niveaus of belangen herkennen: het organisatiebelang (organisatieprestaties), het individuele belang (werknemer welzijn) en maatschappelijke belang (sociale legitimiteit). Het organisatiebelang komt terug bij de motieven 1 tot en met 5, het individuele medewerkersbelang bij motieven 4 en 5 en het maatschappelijke belang bij motief 6<sup>18</sup>. De eerste twee motieven zien we terug bij alle geïnterviewde organisaties. In zijn algemeenheid kan men stellen dat als het niet de kern van de bedrijfsvoering raakt, organisaties vaak minder gemotiveerd zijn om in scholing en ontwikkeling te investeren. Een minderheid van de geïnterviewde werkgevers opereert vanuit een combinatie van motieven, waarbij het belang van medewerkers (en soms de maatschappij) ook meeweegt.

### 5.9 Mogelijke rol voor de gemeente voor het stimuleren van scholing en ontwikkeling

De geïnterviewde logistieke dienstverleners en VVT-organisaties zien op een aantal terreinen een rol voor de gemeente om scholing en ontwikkeling van personeel te stimuleren. Hoe hier vanuit de groep respondenten naar gekeken wordt, kan als volgt worden samengevat. Opgemerkt moet worden dat de gemeente op deze onderdelen al actief is.

#### Verbinden van organisaties en kennisdeling

De gemeente kan een rol spelen bij het met elkaar in contact brengen van bedrijven en organisaties rondom het onderwerp scholing en ontwikkeling van personeel, in relatie tot technologische ontwikkelingen. Ook kan de gemeente uitwisseling van kennis en ervaring tussen organisaties op dit gebied helpen stimuleren.

<sup>18</sup> De drie uitkomstniveaus van het zogenaamde 'Harvard model' (Beer, Boselie, & Brewster, 2015. In: Verschoor, J. & I. Borghouts-van de Pas, 2018).

Verbindingen leggen en kennisdeling stimuleren is zowel door logistieke dienstverleners als door VVT-organisaties genoemd als mogelijke rol voor de gemeente. Wel is opvallend dat de kennisbehoefte bij logistieke dienstverleners sterker lijkt te liggen bij scholing (men wil bijvoorbeeld meer inzicht in welke opleidingsmogelijkheden er voor medewerkers zijn), terwijl de VVT vooral geïnteresseerd lijkt in meer kennis over technologische ontwikkelingen en hoe daarmee om te gaan in de relatie met personeel.

### **Bewustwording en motivatie stimuleren**

De logistiek en de VVT kampen beide met personeelstekorten en met het imago van onaantrekkelijke sectoren voor werkzoekenden en voor jongeren die een opleiding kiezen. De gemeente zou zich kunnen inzetten om dit imago te verbeteren en daarmee meer mensen enthousiast te maken om in de logistiek of VVT aan het werk te gaan. Daarnaast vinden sommige geïnterviewde bedrijven het belangrijk, dat mensen die al in deze sectoren werken, zich meer bewust worden van het belang van scholing en ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Niet alle medewerkers nemen uit zichzelf verantwoordelijkheid hiervoor. Dat kan nadelig uitpakken voor de medewerkers en daarmee ook voor hun werkgevers.

### **Aantrekkelijker maken om in werkzoekenden en jongeren zonder werkervaring te investeren**

Terwijl er in de VVT en in de logistiek veel vraag is naar meer personeel, zijn er in Rotterdam veel werkzoekenden die de gemeente aan het werk wil krijgen. Idealiter nemen bedrijven en organisaties werkzoekenden in dienst en investeren ze vervolgens in hun verdere scholing en ontwikkeling. Er is echter een drempel voor bedrijven en organisaties om dit te doen. De gemeente kan zich inzetten om die drempel te verlagen, door bedrijven die gemotiveerd zijn om met werkzoekenden aan de slag te gaan te ontzorgen, bedrijven en werkzoekenden beter te matchen, te investeren in basisvaardigheden van werkzoekenden (zoals werknemersvaardigheden) en financiële risico's van het in dienst nemen van werkzoekenden te verkleinen.

Uit de interviews maken we op, dat sommige logistieke dienstverleners ook reserve hebben bij investeringen in jongeren zonder relevante werkervaring, vanwege een mismatch tussen wat de jongeren op hun opleiding geleerd

hebben en dat waar de bedrijven behoefte aan hebben. De gemeente zou in de optiek van de betreffende bedrijven een rol kunnen spelen om onderwijsinstellingen meer inzicht te geven in de behoeften van de sector en om hen te stimuleren meer rekening te houden met deze behoeften. Uiteraard ligt hierin ook een rol voor werkgevers zelf.

### **Financiële bijdragen aan scholing**

Tot slot zou de gemeente scholing en ontwikkeling van personeel kunnen stimuleren, door financieel bij te dragen in de kosten die bedrijven maken voor scholing en ontwikkeling. Uit de interviews met VVT-organisaties komt een behoefte aan financiële middelen naar voren voor scholing op het gebied van technologische innovaties en taalbeheersing op de werkvloer. Mogelijk zijn hiervoor al middelen beschikbaar, maar zijn deze niet bij alle organisaties bekend. In de logistiek kan een financiële bijdrage mogelijk helpen om werkgevers over te halen, ook te investeren in scholing die weinig relevant is voor de bedrijfsactiviteiten, maar wel voor de duurzame (lange termijn) ontwikkeling van de medewerker.

## **5.10 Reflectie op de resultaten en aanbevelingen voor de gemeente**

Vanuit een reflectie op de resultaten komen wij tot een aantal aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam, die hieronder worden toegelicht. Het gaat hierbij om het belang van taalbeheersing voor scholing, de gemeentelijke benadering van bedrijven, de groep flexibel werkenden en lange termijn weerbaarheid van werkenden.

### **Taalbeheersing**

Met name in de VVT interviews bleek dat taal een belemmering is voor deelname aan scholing. Daardoor heeft de groep met beperkte taalvaardigheden minder kansen op het starten van een opleiding en op doorontwikkeling op het werk. Juist gezien de samenstelling van de beroepsbevolking in Rotterdam zou de gemeente zich hier meer op kunnen richten. De gemeente zou nadrukkelijker de samenwerking met werkgevers kunnen zoeken over taallessen op het werk en het bieden van kansen aan mensen met een migratieachtergrond, met name in sectoren met grote personeelstekorten.

### **Benadering van bedrijven**

De gemeentelijke benadering van werkgevers voor het matchen en bemiddelen van werkzoekende

Rotterdamers is nu sectorgericht en in principe gericht op alle bedrijven in de Rijnmond regio, die min of meer op eenzelfde manier benaderd worden. Is dit, gezien de onderzoeksresultaten, nog steeds aan te bevelen? Wij geven als overweging mee, dat de gemeente haar benadering meer afhankelijk maakt van de motieven en personeelsstrategie – meer low road of meer high road – van de werkgever.

Zo zou bij high road organisaties de nadruk kunnen liggen op faciliteren en het gesprek aangaan over instroomeisen, scholing en doorontwikkeling, *job carving* en het creëren van functies. Bij meer low road georiënteerde organisaties is het van belang goede afspraken te maken over zekerheid voor werknemers en arbeidsvoorwaarden. Extra alert zouden ambtenaren moeten zijn bij nieuwe sectoren zoals e-commerce en platformbedrijven, omdat deze minder gereguleerd zijn en er dus meer risico is op low road gedrag. De bestaande sectorindeling is daarbij niet voor alle sectoren zinvol, zoals uit het onderzoek onder logistieke dienstverleners blijkt. (Logistieke dienstverleners worden deels tot de transport- en opslagsector en deels tot de groot- en detailhandel gerekend.)

Als de gemeente de benadering van werkgevers meer op hun personeelsstrategieën wil afstemmen, is belangrijk dat de gemeente voldoende kennis ontwikkelt op basis waarvan zij het gedrag en de personeelsstrategieën van organisaties kan inschatten.

In het algemeen, los van de werkgeversbenadering, is het aan te raden dat de gemeente haar eigen inkoopvoorwaarden voor lager gekwalificeerd werk zoals de thuiszorg en postbezorging nog eens kritisch bekijkt. Bieden deze ruimte aan werkgevers om werknemers goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden te bieden?

### **Flexibel werkenden**

De groep flexibel werkenden, werknemers met flexibele contracten en zzp-ers, is kwetsbaar wat betreft scholing en ontwikkeling, zoals uit het onderzoek blijkt. Zij profiteren niet automatisch mee van scholingsmogelijkheden. Ze worden deels verwacht zelf in hun scholing te investeren, zoals zzp-ers, maar hebben daar niet altijd de financiële ruimte voor. Landelijk wordt er gewerkt aan een individueel scholingsbudget. Mogelijk kan de gemeente in het kader van de Leerwerkakkoorden extra aandacht vragen voor de scholing van deze groep.

### **Weerbaarheid van werkenden**

Scholing die organisaties aanbieden, beperkt zich vaak tot wat wettelijk verplicht is en relevant voor de eigen organisatie. Is dit voldoende voor de werknemers van de toekomst? Kunnen werkenden hiermee naar een ander type werk of een andere sector switchen, als dat nodig is? Om lange termijn inzetbaarheid en weerbaarheid van Rotterdamers te bevorderen is het aan te raden dat de gemeente zich inzet voor sector overstijgende (om)scholingsmogelijkheden. Vanwege de coronacrisis is hiermee al ervaring opgedaan met de Rijnmond Werkt Door faciliteiten. Met dit soort sector overstijgende (om)scholingsmogelijkheden kan de gemeente bijdragen aan meer werkzekerheid en betere weerbaarheid van werkenden.

### **Tot slot: enkele algemene lessen**

Ten aanzien van technologie en personeelsstrategieën zijn een aantal algemene lessen te trekken uit het onderzoek.

Technologie heeft twee gezichten als het gaat om personeel en scholing. Aan de ene kant kan inzet van technologie een risico vormen voor (lageropgeleid) personeel, doordat het routinematige taken en eenvoudiger werk kan vervangen. Aan de andere kant vraagt de inzet van technologie om meer scholing om met technologie om te gaan en creëert het nieuwe functies. Het kan een drijfveer zijn voor organisaties om te investeren in scholing.

Vanwege de voortgaande technologische ontwikkelingen is het van belang, om vanuit de gemeente vooral aandacht te schenken aan investeringen in scholing van competenties die specifiek menselijk zijn en niet makkelijk over te nemen zijn door een computer of robot, zoals creativiteit, improviseren, het bieden van maatwerk, sociale vaardigheden, en inlevingsvermogen.

In onderzoek naar re-integratie en scholing is het meer gebruikelijk om de nadruk te leggen op het perspectief van werkenden en werkzoekenden. In dit onderzoek hebben we de focus verlegd naar werkgevers. Uit het onderzoek komt naar voren dat scholing een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van zowel werkgevers als werknemers en dat ook de omgeving een belangrijke rol speelt. Juist in het gesprek tussen werknemers en werkgevers kunnen werkenden hun scholingsmogelijkheden verkennen en zo hun volle potentieel ontwikkelen.

# Bijlage A Referenties

Actiz (2018). Digitaal denken en doen 2019-2022. Digitalisering als aanjager van toekomstbestendige zorg voor ouderen en chronisch zieken. Visiedocument.

AZW (2020a). Arbeidsmarktontwikkelingen Thuiszorg. Factsheet. Onderzoeksprogramma arbeidsmarkt zorg en welzijn.

AZW (2020b). Arbeidsmarktontwikkelingen Verpleging en Verzorging. Factsheet. Onderzoeksprogramma arbeidsmarkt zorg en welzijn.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.

Dekker, F. & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën in Nederland: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek. *Mens en maatschappij*. 92(2):153-174. Juni 2017.

Echtelt, P. van (2019). Investeren werkgevers in scholing van werknemers? Arbeidsmarkt in kaart - Werkgeverseditie 2. Geraadpleegd op 17 juli 2020 via: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/investeren-werkgevers-in-scholing-van-werknemers/>

Jonkhout, M. (red.) (2019). De inzet van strategisch personeelsbeleid bij Nederlandse handels- en productiebedrijven. Evofenedex, ABN AMRO.

Kalleberg, A. (2003). Flexible firms and labor market segmentation. *Work and Occupations*, vol. 30, no.2, May 2003, 154-175.

Koster, F. (2020). Arbeidsrelaties in beweging. Een overzicht van de literatuur naar de inzet van de factor arbeid. WRR Working paper.

Lepak, D.P. & S. A. Snell (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management* 2002 28(4) 517-543.

Lutz, B. en Sengenberger, W. (1974). Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik: eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten. Göttingen: Schwartz. In Strockmeijer et al., (2020).

Maslowki, R., m.m.v. R. Vogels (2019). Grenzen aan een leven lang leren. Sociaal Cultureel Planbureau. Den Haag.

McGurk, P. (2014). Employer engagement: a human resource management perspective. Working Paper.

Dekker, F., Zandvliet, K. & E. Vleeschouwer (2021). Arbeidsmarktonderzoek HIC 2021. Ontwikkelingen en uitdagingen. Eindrapport. SEOR.

Osterman, P. (2018). In search of the high road: meaning and evidence. *Industrial Labor and Relations Review*, 71(1), January 2018, 3-34.

Regio Plus (2019). Eerste resultaten structureel landelijk uitstroombonderzoek. Factsheet 2019.

Strockmeijer A., P. de Beer & J. Dagevos (2020). Zonder Polen? Krapte en personeelsstrategieën in de glastuinbouw. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2020 (36) 1.

Strockmeijer, A.W. (2020). De arbeidsmarktpositie verklaart: Werk en uitkeringsgebruik van Oost-Europese arbeidsmigranten in Nederland. Proefschrift.

UVW (2019). Factsheet arbeidsmarkt zorg.

Verschoor, J. & I. Borghouts-van de Pas (2018). Inclusief HRM. Het nemen van maatregelen ter preventie van werkloosheid van boventallige werknemers. Tijdschrift voor HRM. Editie 3 2018.

Vilans (2020). (Ont)zorgen met technologie.

Went, R., M. Kremer & A. Knottnerus (red.) (2015). De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag.

Wiemans, L. (red.) (2020). Het potentieel pakken in de zorg. De kansen rondom grotere deeltijdbanen. Stichting Het potentieel pakken in de zorg.

Winter, P. de (2019). Onderzoek Personeelstekort in de zorg: wie luistert er nog naar de verpleegkundigen? De Groene Amsterdammer, 14 aug. 2019, nr 33.

Geraadpleegde websites:

<https://rotra.eu/nl/kennisbank/logistiek/value-added-logistics/>

<https://www.accountant.nl/achtergrond/2020/7/transportsector-heeft-grotere-uitdagingen-dan-corona/>

<https://www.wsprijnmond.nl/actueel/informatie-over-coronabanen/> (bekeken op 3 maart 2021)

<https://utrechtzorg.net/nieuws/onderzoek-digitale-vaardigheden-nulmeting> (bekeken op 14 maart 2021)

<https://www.rotterdamhealthagenda.nl/>



# Bijlage B Vragenlijst bedrijven en organisaties

## Introductie van het onderzoek

Doel van het onderzoek

Het onderzoek gaat over de strategische keuzes die werkgevers maken op het gebied van scholing en ontwikkeling van personeel en dat in het licht van technologische ontwikkelingen die het werk in organisaties beïnvloeden.

Het interview zal gaan over:

- Inzet van technologie en gevolgen voor uw personeel
- Beleid tav scholing en ontwikkeling
- Investering in personeel naar type medewerkers

Praktische punten interview.

## Introductie

1. Welke functie heeft u? Wat houdt deze functie in?

### **Bedrijf/organisatie algemeen**

2. Wat zijn de belangrijkste activiteiten (producten/diensten) van uw bedrijf/organisatie?
3. In welke regio's of landen is uw bedrijf/organisatie actief?  
Waar staat het hoofdkantoor?

### **Huidige personeelsbestand**

4. Hoeveel werknemers werken (bij benadering) voor uw bedrijf in de regio Rotterdam/Rijnmond?
5. Hoe zijn deze medewerkers op hoofdlijnen verdeeld naar functies en opleidingsniveaus (Mbo 2 en lager, Mbo 3-4, Hbo en hoger).
6. Zijn er medewerkers die moeilijk vervangbaar zijn door anderen, omdat ze over speciale kennis of vaardigheden beschikken? Zo ja:  
Om wat voor typen medewerkers gaat het?
7. Werkt u met personeel dat niet vast in dienst is, zoals medewerkers met tijdelijk contract, oproep- en uitzendkrachten, zzp'ers? Zo ja:  
Wat zijn hun functies?  
Wat is hun aandeel in het personeelsbestand?  
Wat zijn de redenen om deze mensen niet in vaste dienst te nemen (en anderen wel)?

## Scholing & ontwikkeling van personeel

8. Investeert uw bedrijf in scholing en ontwikkeling van personeel?  
Zo ja, waarom? En hoe ziet die investering eruit?
  - Biedt de organisatie zelf cursussen of trainingen aan?
  - Is er scholingsbudget/persoonlijk ontwikkelbudget?
  - Kunnen medewerkers in werktijd cursussen volgen?
9. Zo nee (of minimaal), waarom niet?
10. Zijn er bepaalde typen medewerkers waarbij uw bedrijf meer of juist minder investeert in scholing en ontwikkeling?  
Zo ja, waarom is dat? En om wat voor typen medewerkers gaat het? (bijv. hoger en lager opgeleide medewerkers, medewerkers met vaste of tijdelijke contracten, bepaalde functies)
11. De gemeente wil bedrijven stimuleren om in scholing en ontwikkeling van personeel te investeren. Hoe kan de gemeente uw bedrijf hiertoe stimuleren?

## Impact van technologie

Transport en logistiek:

- E-commerce: de mogelijkheid voor klanten om overal en op elk moment bestellingen te doen via het internet.
- Automatisering en robotisering van werk dat door personeel in distributiecentra werd gedaan.

VVT:

- Tijdsbesparende technologie: technologie die handelingen van medewerkers efficiënter maakt en tijd bespaart (bijv zoals sensoren in koelkasten, slimme matrassen, slim incontinentiemateriaal).
  - Zorg op afstand: technologie die ondersteuning van professionals of cliënten op afstand mogelijk maakt (bijv Google Glasses, beeldbellen).
12. In hoeverre heeft uw bedrijf te maken met deze technologische ontwikkelingen?  
In hoeverre verwacht u dat deze ontwikkelingen de komende vijf jaar invloed op uw bedrijf gaan hebben?  
Waarom?
  13. Wat betekent de technologie voor het werk in uw bedrijf? (gevolgen)
    - a. Andere taken, functies, of processen?
    - b. Andere eisen aan kennis of vaardigheden van personeel?
  14. Is uw huidige personeel voldoende toegerust voor deze technologische veranderingen? Zo nee:  
Waarom niet?  
Hoe gaat u daarmee om?
    - a. Huidig personeel opleiden?
    - b. Ander personeel aannemen dat wel toegerust is?
    - c. Een combinatie van a en b?Waarom kiest u voor die oplossing?

Heeft u nog vragen?

Hartelijk dank voor uw medewerking.

## Kennis voor een sterk Rotterdams beleid

Onderzoek en Business Intelligence is een afdeling binnen de gemeente Rotterdam. De afdeling verzamelt informatie en doet onderzoek voor het maken en uitvoeren van beleid door de gemeente Rotterdam. Het onderzoek kan gaan over onderwerpen als: gezondheid, zorg, onderwijs, re-integratie, demografie, ruimtelijke ordening en veiligheid. Soms is de gemeentelijke organisatie het onderwerp, vaker gaat het over de stad en haar bewoners. Het doel is steeds om met deze verzamelde kennis het beleid en de bedrijfsvoering van de gemeente te verbeteren.

### Auteurs



Justine Anschutz



Martijn Epskamp

