

Dit werkt!

7x werken aan een sterkere arbeidsmarkt

Arbeidsmarkt- en onderwijsvisie 2022 - 2025

INretail | Maakt ondernemen makkelijker

Datum: 6 september 2022



KONINKLIJKE

INRETAIL

De arbeidsmarkt is sterk in beweging en de concurrentie om de medewerker is ongekend. Dit stelt de non-food retailsector voor bijzondere uitdagingen. Voor de sector wordt krimp voorzien op de middellange termijn, door een nieuw evenwicht in online/offline met minder fysieke winkels. Ook ontstaan personeelstekorten, omdat de uitstroom de benodigde instroom overtreft. Bovendien bevindt de sector zich in transitie, wat met veel onzekerheid gepaard gaat en ook de kwalitatieve vraag verandert. Deze paradoxale situatie vraagt om visie, duidelijke positionering en stevig arbeidsmarktbeleid. De noodzaak hiertoe is groot, medewerkers maken hét verschil en de non-food retail is één van de grootste private werkgevers. Reden dat INretail de handschoen heeft opgepakt tot het opstellen van een arbeidsmarkt- en onderwijsvisie 2022-2025. Ondersteund door een uitgebreid deskresearch onderzoek naar de huidige arbeidsmarkt en ontwikkelingen, uitgevoerd door onderzoeksbureau Panteia.¹

Op basis van deze visie kan effectief invulling worden gegeven aan het arbeidsmarktbeleid, gericht op het aantrekken en behouden van medewerkers voor de non-food retail. Daarnaast biedt de visie richting en handvatten voor het positioneringsvraagstuk als werkgever in een sector in transitie. En in het verlengde hiervan voor (branche)imago- en wervingscampagnes. Met onderstaande zeven speerpunten krijgen we de arbeidsmarkt in de retail optimaal werkend. Er liggen opgaven voor de sector die we gezamenlijk moeten oppakken en er liggen ontwikkelopgaven voor de ondernemers. Op beide fronten kan INretail van betekenis zijn.

Aantrekkelijke sector

Waar we gezamenlijke aan werken

1. Het werkgeversimago
2. Arbeidsvoorwaarden
3. Samenwerking met het onderwijs
4. De lobby gericht op de verantwoordelijkheid van de overheid

Aantrekkelijke bedrijven

Waar werkgevers aan kunnen werken

5. Professioneel HR-beleid
6. Scholing en ontwikkeling
7. Innoveren van bedrijf(svoering)

¹ Andere gebruikte bronnen zijn: presentatie Raymond Puts d.d. 28 juni jl. en arbeidsvoorwaardennota AWWN, input bestuursvergadering d.d. 28 juni jl., input ledenraad 5 juli jl., Kamerbrief over aanpak krapte op arbeidsmarkt.

Samenvatting

Met deze zeven speerpunten krijgen we de arbeidsmarkt in de retail optimaal werkend.

1. Het werkgeversimago / aantrekkelijke sector

- Elke generatie (met name Millennials en generatie Z) heeft een eigen visie op werk en vraagt om een aparte benadering. Factoren die jongere generaties belangrijk vinden, verdienen investering.
- Via een grote meerjarige imagocampagne tonen we hoe mooi het werken in de retail non-food is. Om de waardering voor medewerkers vanuit klanten te vergroten is het zaak dat **verkopen als vakmanschap** wordt gezien. Om dit te bewerkstelligen dient de publieke opinie te worden beïnvloed.

2. Arbeidsvoorwaarden / aantrekkelijke sector

- Eén cao voor de hele retail non-food (online en offline).
- Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zitten niet alleen in een concurrerend loongebouw. Het vraagt concreet om te investeren in de volgende arbeidsvoorwaarden, een 'leefbaar loon', verruimen arbeidsovereenkomsten, betere ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden, vergroten van zelfregie, een employee benefit programma, door de sector gefaciliteerde en/ of gefinancierde kinderopvang, voor jonge generaties positief bijdragen en invloed hebben op werk en betekenisvol zijn voor de maatschappij, en stagevergoedingen aan studenten.

3. Samenwerking met het onderwijs / aantrekkelijke sector

- Zichtbaar worden in het beroepsonderwijs (mbo en hbo).
- Bedrijven stimuleren om een erkend leerbedrijf te worden.
- Het inzetten op een betere aansluiting van e-commerce en retail opleidingen (mbo en hbo) op de praktijk.
- Aandacht voor ambachtelijke opleidingen bij jongere generaties.

4. De lobby gericht op de verantwoordelijkheid van de overheid / aantrekkelijke sector

- Het aandragen van oplossingen bij de overheid die wel bijdragen om werken meer lonend te maken, zoals het verkleinen verschil bruto- en nettoloon (de 'WIG'), het creëren van meer netto-mogelijkheden, looncompensatie voor WML-stijgingen. En het beïnvloeden van de publieke opinie.
- Het blijvend zoeken naar kansen en gebruik maken van de mogelijkheden om toekomstbestendig te blijven, zoals subsidieregelingen (o.a. NL Leert Door, Duurzame Inzetbaarheids subsidies).

5. Professioneel HR-beleid / aantrekkelijke bedrijven

- Het professionaliseren van het HR-beleid: o.a. aanpassen leiderschapsstijl en goede onboarding.
- Gebruik van andere wervingskanalen en de manier van werven dient te worden vereenvoudigd.
- Meerdere doelgroepen: o.a. iets oudere jongeren en mensen met afstand tot arbeidsmarkt.
- Behoud van personeel o.a. door regelmatige gesprekken, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, goede arbeidsomstandigheden, stimuleren goede werksfeer.
- Pilot mobiliteitsbureau en arbeidsmarktpooling.

6. Scholing en ontwikkeling door werkgevers / aantrekkelijke bedrijven

- Scholing en ontwikkeling binnen bedrijven door werkgevers is belangrijk. Het vraagt om het trainen van medewerkers in vak- en productkennis, commerciële en digitale vaardigheden, soft skills en goede sociale en communicatieve vaardigheden.
- Nieuwe functies, meer verschillende rollen en een grote diversiteit van competenties die gericht zijn op technologie, digitalisering, e-fullfillment en het bieden van service en diensten.
- Van taakgericht naar coachend leiderschap.

7. Innoveren van bedrijf(svoering) / aantrekkelijke bedrijven

- Op lange(re) termijn investeren in technologieën die het werk efficiënter en productiever maken door o.a. het anders verdelen van werkzaamheden, meer samenwerken met collega-bedrijven.

Inleiding

Positie retail non-food binnen de Nederlandse arbeidsmarkt

De retail non-food is een dynamische sector en vervult een belangrijke maatschappelijke en economische waarde. De non-food retail biedt in totaal (fysiek en online) werk aan 407.405 (267.755 fte) medewerkers en, is als onderdeel van de detailhandel, één van de grootste private werkgevers². Het werken in de sector kenmerkt zich door een diversiteit aan functies, een grote afwisseling in werkzaamheden en goede (werk)sfeer. Door het samenbrengen van mensen, waarbij gastvrijheid centraal staat, heeft het werk en de sector ook een belangrijke sociale functie.

Ondanks de belangrijke rol die de sector vervult, krijgt zij net als alle andere sectoren haar vacatures steeds moeilijker vervuld en dit zal de komende jaren ook zo blijven. Het zal daardoor dé uitdaging voor de sector zijn om een aantrekkelijk werkgever te zijn, waardoor het kwalitatief goed personeel weet te vinden en binden en zich beter kan profileren voor instroom. Dit vraagt om een brede aanpak die in deze arbeidsmarkt- en onderwijsvisie wordt beschreven. De aanpak wordt onderscheiden in zeven speerpunten: het werken aan het imago (hoofdstuk 1), het zorgen voor een goed arbeidsvoorwaardenpakket (hoofdstuk 2), het verbinden met het beroepsonderwijs (hoofdstuk 3), de lobby gericht op de verantwoordelijkheid van de overheid (hoofdstuk 4), het investeren in scholing en ontwikkeling (hoofdstuk 5), het zorgen voor een professioneel HR-beleid (hoofdstuk 6), en het optimaal innoveren van de bedrijfsvoering (hoofdstuk 7). De eerste vier thema's bepalen waar INretail met werkgevers, vakbonden, medewerkers en de overheid gezamenlijk aan moet werken en aan de laatste drie thema's werken werkgevers zelf, waarbij INretail kan ondersteunen. De wijze van ondersteuning kan verschillen, afhankelijk van de grootte van het bedrijf: vanaf 'nul' tot het zijn van sparringpartner. Voordat op de speerpunten wordt ingegaan, schetsen we de ontwikkelingen van en uitdagingen op de arbeidsmarkt.

De arbeidsmarktkrapte is niet nieuw, maar wel urgenter

De krapte op de arbeidsmarkt is niet nieuw, maar de Corona pandemie heeft de arbeidsmarkt versneld in beweging gebracht, waardoor de problematiek veel urgenter is geworden.

Door de onzekerheid van de coronacrisis in de non-food sector is veelal noodgedwongen afscheid genomen van de flexibele schil van medewerkers. Daarnaast is personeel vrijwillig vertrokken, mede als gevolg van de winkelsluitingen tijdens lockdowns. Veel zijn uitgestroomd naar andere sectoren die meer baanzekerheid bieden (food, zorg, onderwijs, overheid) en komen niet of in (te) beperkte mate terug naar de non-food retail sector. Het hoge verloop binnen de sector en op de arbeidsmarkt is nadelig voor de non-food sector, de retail non-food lijkt onder te doen als aantrekkelijke werkgever aan andere sectoren.

Op de lange termijn zal naar verwachting in de retail non-food de werkgelegenheid gaan afnemen met 10%-25% door een daling van met name het aantal (fysieke) winkels (20%). De werkgelegenheid zal slechts ten dele verschuiven, want online detailhandel vraagt gemiddeld om minder fte dan een fysieke winkel. De werkgelegenheid verschuift naar e-fulfillment activiteiten bij distributiecentra, bezorging en klantenservice. Waarbij de werkgelegenheid deels kan worden toegeschreven aan business-to-consumer doordat steeds meer producenten gaan optreden als retailer.

De grootste uitdagingen en ontwikkelingen van de arbeidsmarkt

Ondanks dat de non-food detailhandel sector zal gaan krimpen, blijft instroom noodzakelijk. Daarbij zal het lastig blijven om aan personeel te komen. Als gevolg van vergrijzing en ontgroening krimpt de totale werkgelegenheid in Nederland en zal de spanning op de arbeidsmarkt aanhouden. Door een te lage

² Het aantal medewerkers dat valt binnen de werkingsfeer van de Cao Retail Non-Food is bijna 180.000.

instroom van jongeren en nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt kan de pensioengolf van de oudere medewerkers niet meer worden gecompenseerd. Deze ontwikkeling raakt niet alleen de retail, maar alle sectoren, waardoor de concurrentie tussen sectoren toeneemt. Groeiende sectoren zoals de horeca, zorg en schoonmaak zullen daardoor steeds heviger met de retail non-food om personeel gaan concurreren. Maar de concurrentie komt ook van binnen de keten zelf. De sterk gestegen direct-to-consumer internetverkoop maakt dat hier om dezelfde competenties en vaardigheden van medewerkers wordt gevraagd. Het is zeer waarschijnlijk dat de combinatie van deze factoren zal leiden tot een hogere uitstroom naar andere sectoren dan instroom van (nieuwe) medewerkers. Voor de sector zal het daarom de belangrijkste uitdaging in een krappe arbeidsmarkt worden om medewerkers zoveel mogelijk (proberen) vast te houden. Maar ook inzetten op instroom blijft noodzakelijk bij de deels onvermijdelijke (grijze) uitstroom.

Om instroom en behoud te stimuleren zal de sector zich positief moeten zien te onderscheiden in de concurrentiestrijd om de geschikte medewerkers. Dit is de tweede grote uitdaging van de sector. Want hoewel medewerkers en scholieren die een retail opleiding volgen een positief beeld hebben bij het werken in de sector, staat de sector onder meer bekend om de lage lonen, beperkte ontwikkel- en doorgroei mogelijkheden, weinig vaste contractvormen, en een hoge mate van gevraagde flexibiliteit, die ten koste gaat van de werk-privé balans. Dit staat haaks op de behoefte van jongere generaties. Zij hechten aan een goed salaris, baan zekerheid, (persoonlijke) ontwikkeling en waardering. Deze uitdaging vraagt dan ook deels om een andere invulling van arbeidsvoorwaarden, passend bij de jongere generaties, maar ook om de mooie kanten van het werken in de sector beter te belichten.

Naast krapte in kwantitatieve zin, worden in kwalitatieve zin in toenemende mate om een grotere diversiteit van competenties en vaardigheden bij medewerkers gevraagd en een andere meer coachende rol van leidinggevendenden, als gevolg van de transitie van de retail naar een nieuw omnichannel evenwicht.³ Het werken met en kennis hebben over digitalisering, technologie, e-fulfillment, maar ook het bieden van diensten en service komt centraler te staan. De samenwerking tussen disciplines (online/ offline, operatie & overhead) zal meer fluïde worden om een optimale klantreis te kunnen bieden. Dit zal zich vertalen in uitdagendere banen voor medewerkers hetgeen de sector aantrekkelijker maakt.

Dit is echter geen gemakkelijke opgave voor een sector in transitie, waar de rendementen zowel fysiek als online onder druk staan en in een macro omgeving die zich kenmerkt door hoge politieke en economische onzekerheid en sterke internationale (platform) concurrentie. Het zal een uitdaging zijn voor de sector om (financieel) te overleven en daarnaast te investeren in een duurzame toekomst.

De sector zal op zoek moeten gaan naar haar onderscheidende vermogen binnen haar (financiële) mogelijkheden voor een toekomstgerichte (compacte) bruisende omnichannel retailsector. Dit vraagt ook meedenken vanuit de politiek. Echter, voor de overheid is de krimpende sector de komende jaren geen prioriteit. De focus van de politieke agenda zal liggen op onder andere het verbeteren van de werkzekerheid en de inkomenspositie van Nederlanders, hetgeen zich voor de sector vooral vertaalt in het inperken van de benodigde flexibiliteit en stijgende loonkosten. Tegelijkertijd laait steeds meer de discussie op om de belasting op arbeid te verlagen, hetgeen wel een gunstig effect zou hebben op de retail non-food. Richting de politiek zal het de opdracht zijn om samen met de vakbonden de belangrijke bijdrage van de sector aan de economie, de leefbaarheid en sociale cohesie te blijven benadrukken om sanering te voorkomen. De 'binnenstad' is immers vaak de grootste lokale werkgever.

³ En het hervinden van een positie in een (winkel)kern die steeds meer functies vervuld.

Aantrekkelijke sector

Waar we gezamenlijk aan werken

1. Het werkgeversimago

De retailsector en e-commerce scoren hoog op naamsbekendheid, maar daarentegen laag op aantrekkelijkheid. Wel is het zo dat medewerkers werkzaam binnen de sector het werk veel hoger waarderen dan mensen die geen retailervaring hebben. Wat betreft studenten blijkt dat degenen die voor sectorspecifieke opleidingen hebben gekozen positief staan tegenover zowel hun keuze voor een retailopleiding alsook het werken in de retail. Onbekend maakt onbemind en eenmaal gekozen maakt dat de keuze verdedigd wordt.

1.1. Factoren die het werk aantrekkelijk en onaantrekkelijk maken gezien vanuit verschillende generaties

Elke generatie heeft een eigen visie op werk en stelt andere eisen aan hoe werk onderdeel is van het leven. De factoren die het werk/ de werkgever aantrekkelijk maken en redenen zijn om er te gaan werken versus de factoren die het onaantrekkelijk maken en redenen zijn om ergens niet te gaan werken verschillen deels tussen generaties.

Huidige werkenden

Onder de huidige generatie werkenden binnen de sector zijn de belangrijkste factoren die werk/ een werkgever aantrekkelijk maken: (1) het zelfstandig werken, (2) de afwisseling in werkzaamheden, (3) het contact en adviseren van klanten/ klanten blij willen maken, (4) het werken in teamverband/ contact met collega's en (5) de werksfeer.

De belangrijkste factoren die werk/ werkgever onaantrekkelijk maken zijn: (1) het (lage) salaris, (2) de beperkte mogelijkheden voor (persoonlijke) ontwikkeling/ loopbaanmogelijkheden, (3) fysiek zwaar werk, (4) de hoge werkdruk en (4) onvoldoende waardering.

Net als de wat oudere generaties geldt voor jongeren, die werkzaam zijn in de sector, dat zij over het algemeen positief zijn over hun werk. Wel ervaren zij gebrek aan waardering door de werkgever en klanten en missen de aandacht voor persoonlijke groei, terwijl zij hiermee graag aan de slag gaan.

Millenials en Generatie Z

Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste redenen om ergens te gaan werken voor Millenials (1981-1996) en Generatie Z (1997-2012) zijn: (1) een goed salaris, (2) baanzekerheid, (3) goede werksfeer, (4) positief bijdragen en invloed hebben op werk en betekenisvol zijn voor de maatschappij (5) flexibel en op afstand werken (geen 9 tot 5 baan), (6) persoonlijke ontwikkeling/ toekomst voorop (7) een gezellige (wif) werkplek, (8) samenwerken en autonomie (samen voor jezelf), (9) geen 'bazige baas', (10) goede balans tussen werk en privé, (11) goed gefaciliteerd worden in de uitvoering van werk.

Naast de overeenkomsten verschillen de Millenials en Generatie Z op een aantal punten. Millennials willen een goede indruk maken, werken veel op basis van flexcontracten en zijn gewend aan snel wisselen van baan. Generatie Z is meer gericht op social media, vluchtig/ ongeduldig. Zij wil meer baanzekerheid en echt blijven leren.

Een vergelijking van de aantrekkelijke en onaantrekkelijke factoren tussen de verschillende generaties laat zien dat jongere generaties een aantal factoren belangrijk vinden aan werk, waar de sector laag op scoort. Zo hechten jongeren aan salaris en baanzekerheid. Daarnaast zijn persoonlijke ontwikkeling/ loopbaanmogelijkheden en waardering belangrijke afwegingen in hun keuze voor een werkgever. Ook willen zij impact maken en een doel hebben in hun werk en is flexibiliteit erg belangrijk.

Om een aantrekkelijk werkgever te zijn, voor zowel de werkenden alsook voor jongere generaties, ligt er voor de sector een grote opdracht om de huidige factoren die het werk/ werkgever onaantrekkelijk maken te veranderen in (toekomstige) factoren die het werk/ werkgever aantrekkelijk maken. Het is zaak om

daar als sector tijdig en gezamenlijk op in te spelen om te voorkomen dat de concurrentiestrijd met andere sectoren wordt verloren. Hoe dit kan worden bereikt komt aan bod in de volgende hoofdstukken.

1.2. Werken aan het gewenste imago

Het is voor de sector van belang om te werken aan het imago door via een campagne duidelijk te maken hoe mooi het werken in de retail non-food is. INretail is daar sinds vorig jaar mee gestart, maar zal hierin blijvend moeten investeren om niet achter te blijven bij de campagnes van concurrerende sectoren (zoals de horeca en zorgsector). De campagne zal zich naast het werven van potentiële medewerkers ook richten op (het verbeteren van) de beeldvorming van de sector.

Om de waardering voor medewerkers vanuit klanten te vergroten, één van de belangrijkste aantrekkelijke factoren van jongere medewerkers, is het zaak dat het verkopen als vak en vakmanschap wordt gezien. Om dit te bewerkstelligen dient de publieke opinie te worden beïnvloed. Dit zal een meerjarenplan worden, maar het effect daarvan dient niet te worden onderschat.

2. Arbeidsvoorwaarden: het visitekaartje van de sector

Onderscheid en aantrekkingskracht creëren lukt met meer focus op arbeidsvoorwaarden die ook passen bij jongere generaties en e-commerce. Dit vraagt om meer aandacht voor salaris, leren en ontwikkeling, een goede werk en privé balans en meer 'herkenbaarheid' voor e-commerce medewerkers. Bovendien is flexibiliteit en maatwerk essentieel om de arbeidsvoorwaarden af te stemmen op de individuele wensen en betrokkenheid te vergroten. Daarbij zal het voordeel van het werken in de retail ten opzichte van andere sectoren worden geprofileerd en gefaciliteerd via de cao en het individuele arbeidsvoorwaardenpakket van werkgevers.

2.1. Eén cao passend bij de fysieke en online retail non-food

De cao, van oudsher ingericht vanuit het fysieke retailmodel, vraagt om herziening die tegemoet komt aan de fysieke, online en omnichannel bedrijfsvoering in lijn met de transitie binnen de retailsector. Dit zorgt voor een eerlijker speelveld binnen organisaties en binnen de non-food retail. Het vraagt om de aanpak van rigide bepalingen die nu knellen voor de online bedrijfsvoering, zoals het loongebouw, regelingen die niet passen bij de werktijden die voor de online retail gelden en de verplichtgestelde pensioenregeling. Bovendien moet de terminologie in de cao meer herkenbaar worden voor e-commercemedewerkers en dienen arbeidsvoorwaarden voor hen te worden verduidelijkt. Eén cao voor de hele retail non-food, zowel online als offline, is de beste situatie en daar zetten we dan ook op in.

2.2. Onderscheidende en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zitten niet alleen in een concurrerend loongebouw. Om voor een onderscheidend vermogen van de sector te zorgen, passend bij verschillende generaties, zal de komende jaren geïnvesteerd dienen te worden in de modernisering van de cao, eigen verantwoordelijkheid en flexibiliteit, met een focus op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, in combinatie met leefbare salarissen passend bij de behaalde persoonlijke of bedrijfsresultaten. Dit vraagt concreet om te investeren in de volgende arbeidsvoorwaarden:

- In de Cao Retail Non-Food zal, net als in andere sectoren, de komende jaren het **loon fors gaan stijgen** als gevolg van de extra wettelijke verhogingen van het Wettelijk Minimumloon (WML) in drie stappen met 7,5% (per 1 januari 2023, 2024 en 2025)⁴, en de koppeling van het WML aan een 36-urige werkweek. Dit betekent concreet dat de lonen op het WML-niveau in de komende twee jaar rond de 25% gaan stijgen. Voor medewerkers is dit gunstig. Maar de kloof met andere sectoren, die eveneens de wettelijke verhogingen doorvoeren, wordt er niet kleiner door.

⁴ Recentelijk is naar buiten gekomen dat per 1 januari 2023 het WML stijgt met 10%. Dit betreft de extra verhoging, waarover eerst was gecommuniceerd dat in drie stappen een verhoging van 7,5% zou plaatsvinden.

Wil de sector de systematiek van het loongebouw volgen, en daarmee de functiezwaarte uitgedrukt in loon en doorgroeimogelijkheden behouden, dan moet de stijging met het WML-percentage voor het hele loongebouw gelden.⁵

Daarnaast kan - om als werkgever zelf meer onderscheidend te zijn - op individueel niveau worden verkend of het loon mogelijk kan worden gekoppeld aan persoonlijke resultaten of behaalde successen van het bedrijf.

- Wanneer daarnaast de gemiddeld kleine (<25,1 uur in 2018) **contracten worden verruimd**, kan er in de sector een 'leefbaar loon' worden verdiend. Want dit wordt momenteel bemoeilijkt door de lagere salarissen in combinatie met de kleine contracten.⁶ Dit vraagt om wendbaarheid van werkgevers en medewerkers. Hoewel de kanttekening is dat meer werken niet altijd tot een hoger netto-loon leidt⁷ en dit medewerkers kan weerhouden om meer uren te gaan werken, is het meer uren aanbieden wel één van de belangrijkste sleutels om de krapte te verminderen. Om werkgevers hier zoveel mogelijk op in te laten zetten, is dit verankerd in de huidige cao en geldt sinds 1 augustus jl. bij wet dat medewerkers mogen vragen om (uitbreiding van) de arbeidsomvang of om een vast contract.
- Het investeren in **scholing en ontwikkeling** van medewerkers is, zoals uit het volgende hoofdstuk zal blijken, essentieel om in de retailtransitie. Bovendien vinden, zeker jongere generaties, dit erg belangrijk in hun werk. Nu het gebruik van het Individueel Opleidingsbudget (IOB) achter blijft, is het de opdracht aan de sector om te gaan onderzoeken hoe we structureel een andere opleidingsvoorziening kunnen organiseren, die werkgevers welwillend financieren. Mogelijk kan de INretail Academy daarin een belangrijke rol vervullen.
- Medewerkers hebben behoefte aan **eigen regie en autonomie** over de organisatie van hun werk. Om de benodigde flexibiliteit om werk en privé beter met elkaar te combineren is het geven van meer zeggenschap van medewerkers over roosters belangrijk. Net als bij de supermarkten en flitsbezorgers dient daarom de mogelijkheid tot mee- of zelfroosteren opgenomen te worden in het arbeidsvoorwaardenpakket. Dit vraagt tevens om een andere inrichting van de bepaling in de cao dat roosters drie weken van tevoren bekend dienen te worden gemaakt.
- Een vanuit de sector gefaciliteerd **employee benefit programma** voegt waarde toe aan het welzijn en de inzetbaarheid van medewerkers. Dit programma dient tegemoet te komen aan de hoge vaste lasten in de vorm van collectieve voordelen op diverse verzekeringen (energie, zorgkosten etc.). Ook dient het te voorzien in het kunnen werken aan het fysieke en emotionele welzijn en vrijetijdsbesteding (denk o.a. aan een tegemoetkoming in sportabonnementen, vitaliteitsprogramma, mentale gezondheid coaching, kortingen op festivals en vakanties).
- Door werkgevers kan op individueel niveau de **werkkostenregeling** beter worden benut. Deze regeling is (tijdelijk) verruimd zodat werkgevers een tegemoetkoming in bijvoorbeeld de energielasten, maar ook kinderopvang kunnen verstrekken.
- Een vaak geopperde mogelijke aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde voor de sector is **gefaciliteerde en/ of betaalde kinderopvang**. Met een sterk door vrouwen vertegenwoordigde sector zou dit bijdragen aan het verruimen van hun uren. Nu de overheid op korte termijn kinderopvang niet gratis beschikbaar gaat stellen, zal gezien de grote behoefte hieraan, gezocht worden naar praktische en haalbare oplossingen.
- Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, is het positief bijdragen en invloed hebben op werk en betekenisvol zijn voor de maatschappij voor jongere generaties belangrijk bij het kiezen voor een werkgever. Dit vraagt van de sector om meer aandacht voor wat mensen drijft en daarop in te spelen. Hierin speelt de bedrijfsvisie en de afkomst van de producten een grote rol. Om dit te

⁵ Hoewel dit wenselijk is ter voorkoming van het inklinken van het loongebouw, zal het een impact hebben op de arbeidsvoorwaardelijke ruimte en bovendien mogelijk gevolgen hebben voor de werkgelegenheid. Om de WML-stijgingen voor de sector zoveel mogelijk behapbaar te maken, is de lobby-inzet van INretail gericht op het verkrijgen van looncompensatie en het niet invoeren van de koppeling van het WML op basis van een 36-urige werkweek.

⁶ Aan de kleine contracten ligt het risico op loondoorbetaling bij ziekte zo laag mogelijk te houden ten grondslag.

⁷ In de lobby zal worden ingezet op het verkleinen van het verschil tussen bruto- en nettoloon van medewerkers (De 'WIG), zodat meer werken loont.

faciliteren kan in de cao het recht op enkele vrije dagen per jaar voor het doen van vrijwilligerswerk worden opgenomen.

- Naast werkenden dienen ook studenten zowel tijdens hun stage alsook na het behalen van hun diploma geprikkeld te worden om voor het werken in sector te kiezen. Het betalen van een **stagevergoeding**, en dit als een recht opnemen in de cao, zorgt voor die prikkel. In aanvulling daarop zouden werkgevers op individueel niveau studenten een bijdrage in hun studie kunnen geven met als doel hen aan zich te binden.

3. Samenwerking met het onderwijs is een kans voor retailers

Het mbo zorgt voor zo'n 20% van de instroom van nieuwe medewerkers. In 2021 volgden 34.119 studenten een mbo-opleiding gericht op de retail. De instroom van studenten van mbo-opleidingen is echter dalende. Dit komt door de ontgroening en doordat steeds meer leerlingen naar de havo of het vwo gaan in plaats van het vmbo. In het hbo blijft het aantal studenten met een retailopleiding voorsnog stabiel. Maar de vraag naar hbo-niveau neemt in lijn met de groei in online activiteiten toe. Als gevolg van deze lagere instroom en concurrentie tussen sectoren zal op termijn niet meer aan de vraag van de sector om nieuw talent kunnen worden voldaan. In het belang van de sector zal het nodig zijn om meer in beeld te komen bij scholieren en studenten (en hun ouders) en zal meer moeten worden samengewerkt met het beroepsonderwijs.

3.1. Onbekend maakt onbemind

Er worden veel opleidingen op het gebied van Handel aangeboden op het mbo en hbo. Dit zorgt enerzijds voor ruim perspectief ten aanzien van nieuwe instroom, maar anderzijds ook voor veel kapers op de kust. Bovendien is, met uitzondering van de modebranche en enkele opleidingen in de woonbranche, de retail non-food niet duidelijk herkenbaar in het mbo noch in het hbo. De beperkte regionale profilering van non-food retailers in het beroepsonderwijs maakt de sector onbekend en onbemind bij studenten (en hun ouders). Het is daarom belangrijk dat het bedrijfsleven meer zichtbaar wordt door meer met het beroepsonderwijs in contact te treden, waarbij tevens (vak)kennis met elkaar wordt uitgewisseld. Dit wordt door mkb'ers bereikt door regionaal presentaties op informatiebijeenkomsten te geven, rondleidingen binnen hun bedrijf te geven en stageplekken te creëren. Grotere bedrijven en het grootwinkelbedrijf kunnen hieraan bijdragen door gastlessen te geven, door sponsoring of stages (ook aan docenten) aan te bieden.

3.2. Meer focus op het worden van een erkend leerbedrijf

Uit de ledenpeiling van INretail blijkt dat in 2021 56% van de non food retailers erkend leerbedrijf is, waarvan 47% stageplaatsen (BOL) en 36% leer-werkbanen (BBL) aanbiedt. Slechts 8% is actief in het mbo, bijvoorbeeld via projecten en student marktonderzoeken, adviesraden of gastlessen. Met het oog op de lagere instroom in het mbo is het belangrijk om meer bedrijven te stimuleren om een erkend leerbedrijf te worden, waardoor studenten gericht voor de sector worden opgeleid. Dit draagt bij aan de binding van studenten. Van bedrijven vraagt dit om het creëren van stageplekken en het bieden van een intensieve begeleiding. De investering die dit vraagt wordt door de overheid deels gecompenseerd. Op sectorniveau zal INretail zich blijven inzetten voor behoud van een compensatieregeling voor leerbedrijven. Daarbij kan INretail leden adviseren hoe studenten te begeleiden.

3.3. Samenwerking met het hbo en mbo door toename van e-commerce activiteiten

Door de toename van e-commerce activiteiten zal het voor de sector belangrijk worden om medewerkers die hiervoor zijn opgeleid aan te trekken. E-commerce functies worden momenteel vooral door hbo'ers ingevuld (tegen gemiddeld hogere salarissen bij een lange werkweek). De vraag is in hoeverre zich dit op de lange termijn kan verhouden tot de financiële mogelijkheden binnen de retail non-food sector. Daarbij komt dat op het mbo weinig e-commerce opleidingen worden aangeboden. INretail zal zich daarom samen met het mbo-onderwijs inzetten om meer mbo'ers te gaan opleiden met e-commerce

vaardigheden en dat er een betere aansluiting komt tussen het onderwijs en de praktijk. Dit zorgt ervoor dat het uitvoeren van e-commerce activiteiten betaalbaar blijft voor de sector. Daarnaast blijft INretail zich inspannen voor het verbeteren van de verbinding met het hbo-onderwijs.

3.4. Blijvende aandacht nodig voor het opleiden voor het ambacht

De vraag naar vakbekwame (ambachtelijk) opgeleide medewerkers voor de mode- en woonbranche behoeft blijvende aandacht, omdat als gevolg van de vergrijzing deze ambachtsmensen (coupeuses, woningstoffeerders, parketleggers, keuken- en meubelmontage medewerkers) de komende jaren uitstromen. Nieuw talent zal nodig zijn om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen. Vanuit de sector vraagt dit om de ambachtelijke beroepen en scholingsmogelijkheden onder de aandacht te brengen bij (potentiële) leerlingen alsook bij volwassenen die zich willen laten omscholen. Een succesvol voorbeeld in de modebranche dat hiervoor kan worden benut is de Jean School, waar ambacht en onderwijs op een slimme manier wordt gecombineerd met retail.

Voor de woonbranche zal INretail zich inzetten om de campagneaanpak 'Maak het in de woonbranche' te continueren. Dit project heeft tot een verdubbeling van de instroom van studenten geleid en een werkbare aanpak voor samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven opgeleverd. Dit succesvolle model zal INretail met het oog op het genereren van meer instroom in retail-opleidingen retailbreed doorontwikkelen.

4. De lobby gericht op de verantwoordelijkheid van de overheid

Voor de lange termijn komt de overheid met maatregelen gericht op de arbeidsmarktkrapte. Hoewel die van invloed zijn op de gehele arbeidsmarkt, zullen deze maatregelen in de retail non-food voornamelijk weinig effect sorteren. Dit vraagt van de sector om het bij de overheid aandragen van oplossingen, het beïnvloeden van de publieke opinie en het blijvend zoeken naar kansen en gebruik maken van de mogelijkheden om toekomstbestendig te blijven.

De aanpak van de overheid voor de krappe arbeidsmarkt is onderverdeeld in zes acties met maatregelen: (1) Het stimuleren van technologie en productinnovatie, (2) het vergroten van arbeidsaanbod, (3) het verbeteren van de match tussen vraag en aanbod, (4) het stimuleren van meer uren werken, (5) leven lang ontwikkelen, (6) het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en beroepsonderwijs. Zij benadrukt daarbij de essentiële rol die werkgevers spelen in het aantrekken, opleiden en behouden van personeel. En de rol van medewerkers om zich blijvend te oriënteren op de arbeidsmarkt, te investeren in eigen vaardigheden en om meer uren te werken voor zover dat kan.

Hoewel de acties op papier hoopvol klinken, blijkt in de uitwerking dat vooral de focus ligt op maatschappelijke en groeiende sectoren (het onderwijs, de gezondheidszorg en techniek)⁸ en in het investeren in bepaalde doelgroepen die de krapte in de retail non-food in ieder geval niet (geheel) gaan oplossen. Concrete uitwerkingen van maatregelen die daadwerkelijk bijdragen om (meer) werken lonend te maken, zoals het verkleinen van het verschil tussen bruto- en nettoloon (de 'WIG'), het creëren van meer netto-mogelijkheden (o.a. door het verruimen van de werkkostenregeling), looncompensatie voor de WML-stijgingen, en het op korte termijn gratis of goedkoper maken van kinderopvang, lijken voornamelijk te ontbreken. Dit staat haaks op de verantwoordelijkheid van de overheid om werken aantrekkelijk te maken. Het vraagt om een actieve lobby vanuit INretail, waarbij concrete oplossingen worden aangedragen. De regionale overheid zal bij die lobby betrokken worden. Daarnaast moet de publieke opinie worden beïnvloed. De belangrijke rol van de retail non-food voor de samenleving dient daarbij stevig te worden benadrukt.

Verder dient INretail de overheid te blijven wijzen op kansen en gebruik te maken van mogelijkheden zoals subsidieregelingen (o.a. NL Leert Door, Duurzame Inzetbaarheidssubsidies) die werkgevers en medewerkers ondersteunen om toekomstbestendig te blijven.

⁸ Er is een voorzichtige ontwikkeling zichtbaar bij linkse partijen om banen in de retail en de 24-uurs economie af te doen als onwenselijk om medewerkers vrij te spelen voor de zorg, onderwijs en overheid.

Aantrekkelijke bedrijven

Waar werkgevers aan kunnen werken

5. Een professioneel HR-beleid is essentieel

Naast het zorgen voor een goed arbeidsvoorwaardenpakket en het gezamenlijk werken aan het imago van de sector, blijft een professioneel HR-beleid voor grote en kleine retailers de komende jaren een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Want hoog verloop is een hoge kostenpost en bovendien kapitaalvernietiging.

Uitgangspunt van het HR-beleid zullen de behoeften van medewerkers moeten zijn, hetgeen aanpassingsvermogen van werkgevers vergt. Concreet vraagt het om een andere manier van leidinggeven en recruitment, een focus op meerdere doelgroepen en bovenal het binden en boeien van bestaand personeel.

5.1. Investeren in een professioneel personeelsbeleid

Een belangrijk startpunt van het professioneel personeelsbeleid is het actief uitdragen van de bedrijfsvisie. Dit maakt bedrijven onderscheidend en zorgt ervoor dat medewerkers zich beter met het bedrijf kunnen identificeren, zich meer betrokken voelen en het ambassadeurschap wordt vergroot. Dit sluit aan bij de behoefte van jongere generaties om ertoe doen. Ook biedt een duidelijke visie perspectief. Daarnaast zullen HR-adviseurs en kleine ondernemers dienen te investeren in hun leidinggevende kwaliteiten, waardoor hun leiderschapsstijl passend is bij de verschillende generaties op de werkvloer, en eigen ontwikkeling. Dit draagt tevens bij aan de opleidingscultuur binnen het bedrijf.

Om te voorkomen dat nieuw geworven talent weer snel vertrekt dienen medewerkers goed te worden ingewerkt en geïntegreerd (onboarding). De investering daarin betaalt zich terug doordat er minder wervingsinspanningen nodig zijn.

Andere belangrijke onderdelen van een professioneel personeelsbeleid zijn het voeren van werkgesprekken, het hebben van arbobeleid en het vastleggen van arbeidsovereenkomsten en andere afspraken.

Om werkgevers te helpen het personeelsbeleid te professionaliseren is meer coaching en het faciliteren van de benodigde tools van INretail nodig.

5.2. Recruitment

De inzet van werkgevers is volop gericht op het werven van nieuw personeel. Daarbij wordt geworven via social media en het persoonlijk netwerk, maar deze kanalen sorteren, afhankelijk van de te werven doelgroep, niet altijd het meeste effect. De meerderheid van werkzoekenden is vooral actief op zoek naar een baan via vacaturesites en minder vaak via social media. Een uitzondering daarop geldt voor generatie Z die wél actief is op social media. Solliciteren zij via social media dan is wel een snelle reactie vanuit werkgevers vereist om hun aandacht vast te houden.

Wat betreft de manier van werven wordt steeds meer creativiteit verlangd om het werkzoekenden zo eenvoudig mogelijk te maken. Banenborrels, voorlichtingsavonden voor ouders, het met een grote groep retailers tegelijkertijd recruiten en het laten werken zonder iemands cv te kennen (open hiring) zijn een greep uit de voorbeelden die de komende jaren gebruikt zullen worden in een sollicitatieprocedure.

5.3. Focus op meerdere doelgroepen

Tot nu toe is verreweg de grootste instroom van medewerkers afkomstig uit een situatie van geen baan of uitkering, denk aan scholieren en herintreders (37,5%), gevolgd door werkenden afkomstig uit een andere retail non-food branche (18%). In mindere mate stromen medewerkers in vanuit de food retail (7,5%), de uitzendbranche (6,3%) en horeca (4,3%). Op deze doelgroepen zal de sector zich voor de instroom blijven focussen.

In een krappe arbeidsmarkt zal het echter steeds lastiger worden om nieuw talent binnen te halen op basis van het juiste opleidingsniveau dan wel met een retail achtergrond. Door deze factoren zal de retail

bij de werving ook moeten kijken naar andere doelgroepen. Wat betreft instroom van nieuwe medewerkers ligt er potentie bij de volgende doelgroepen:

- De iets oudere jongeren (22 tot 30 jaar) die werkzaam zijn in de kapper-, food-, horecabranche. Zij zijn mogelijk toe aan een carrière verandering, zijn te duur geworden voor hun eigen sector dan wel op zoek naar meer vastigheid of een grotere baan. Deze doelgroep vraagt van werkgevers wel om een flexibele opstelling ten aanzien van school-werktijden en ondersteuning wat betreft kinderopvang.
- Degenen die korter dan een jaar werkloos zijn. Het bereiken van deze doelgroep vraagt om samenwerking via Werkgeversservicepunten van het UWV.
- Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op dit moment maakt slechts een kwart van de werkgevers gebruik van deze doelgroep. Hoewel deze doelgroep vaak geen volwaardige functie kan uitoefenen, zijn ze wel geschikt voor opgeknipte delen daarvan (job carving). Werkgevers kunnen hierin kosteloos worden gefaciliteerd door Werkgeversservicepunten van het UWV.
- En, zij het in mindere mate, arbeidsmigranten en statushouders. Wanneer zij de Engelse taal machtig zijn, kan dit een oplossing voor het personeelstekort zijn in grote steden. In steden waar Engels minder door bewoners wordt gesproken, vormt dit een drempel om hen aan te nemen. Bovendien gaan zij vaak aan de slag in andere sectoren. Het probleem ten aanzien van statushouders is dat zij vaak pas na lange tijd een werkvergunning krijgen, het duurt daardoor enige tijd dat zij inzetbaar zouden zijn.

Voor het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, arbeidsmigranten en statushouders geldt dat zij intensieve begeleiding nodig hebben en vraagt het om commitment van de (andere) medewerkers. Voor mkb'ers kan het lastig zijn om die benodigde begeleiding te bieden. Om deze belemmering weg te nemen zou het aanstellen van een jobcoach op bijvoorbeeld het niveau van de gemeente of winkelstraat soelaas bieden.

5.4. Wat nog meer te doen voor personeelsbehoud

De beste manier om ervoor te zorgen dat er binnen een bedrijf voldoende personeel is, is ervoor te zorgen dat er geen of alleen in geringe mate nieuw personeel nodig is. Uit onderzoek blijkt dat de eerste jaren dat een medewerker in dienst is, het risico op uitstroom het grootst is. Het is aan werkgevers om dit te voorkomen door in hun personeel te investeren. Handvatten om dit te doen zijn:

- Het meer tonen van waardering en het regelmatig in gesprek gaan met medewerkers over hun (werk gerelateerde) behoeften, mogelijkheden en knelpunten achterhalen die van invloed zijn op het werkplezier en ontwikkelwensen. Bijkomend voordeel hiervan is dat dit de kans op (langdurig) verzuim verkleint.
- Investeren in de (persoonlijke) ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden van medewerkers. Alleen al de mogelijkheid tot ontwikkeling en scholing maakt een werkgever aantrekkelijk. Hierbij kan de scholing gericht zijn op het verkrijgen van een hogere functie, met bijpassend loon. Maar kan het ook zien op het beter worden in het werk of het verkrijgen van extra taken. Daarnaast kan een bijdrage in scholing waar medewerkers hun eigen interesse in hebben een motivatie vormen om voor een werkgever te kiezen. Aangezien de overheid leven lang leren stimuleert zijn hiervoor diverse subsidies beschikbaar. Via de INretail Academy kunnen medewerkers voordelig worden geschoold.
- Inzetten op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit zorgt ervoor dat het potentieel optimaal benut wordt en voor de langere termijn dat personeel niet uitvalt voor de pensioengerechtigde leeftijd.
- Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. De groeiende werkdruk vanwege de krapte is een van de redenen waarom medewerkers kiezen voor een andere baan. Het is belangrijk om daar als werkgever bij stil te staan. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat 23% intimidatie ervaart door klanten. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen om de werkdruk te verlagen en het voeren van een goed arbobeleid maakt veilig en gezond werken mogelijk.
- De sector staat bekend om een goede werksfeer en het werken in teamverband. Door naast werk te investeren in teambuilding vergroot dit het werkplezier, de saamhorigheid en betrokkenheid van personeel. Bovendien kan dit het onderling stimuleren in ontwikkelen bevorderen.

5.5. Het bieden van flexibiliteit en inkomenszekerheid

Het werken via zzp-platforms wordt steeds populairder. Doordat door degenen die het werk verrichten zelf wordt bepaald waar wordt gewerkt, blijft het werk boeiend. Daarnaast biedt het de benodigde flexibiliteit en voorziet het in een goede werk-privé balans. De nadelen van het werken via deze platforms is, naast het gebrek aan verbinding met het bedrijf en een team, inkomensonzekerheid. Werkgevers maken gebruik van zzp'ers en/ of flexibele arbeidscontracten, omdat zij naast het gebrek aan personeel, flexibiliteit nodig hebben om in te springen op de pieken en dalen in de verkoop. Dit geeft de mogelijkheid om meer of juist minder medewerkers in te zetten met de daarbij behorende flexibele personeelskosten. Wetgeving staat echter haaks hierop, omdat flexibel werken steeds meer wordt ingedamd door de overheid en er wordt opgetreden tegen schijnzelfstandigheid.

Een oplossingsrichting om diversiteit van werk, flexibiliteit gecombineerd met inkomenszekerheid te bieden is arbeidsmarktpooling (onderling uitwisselen van medewerkers). Arbeidsmarktpooling draagt bovendien bij aan het meer uren kunnen werken bij meerdere werkgevers, waardoor grotere contracten en meer inkomenszekerheid wordt gegeven. Sectoroverstijgend zou uitwisseling van medewerkers tussen branches ook een kans zijn voor samenwerking. Gedacht kan worden aan medewerkers werkzaam in de horeca-, kappers- en retailsector. Horecamedewerkers en kappers beheersen immers het gastheerschap en hebben 'soft skills' die waardevol zijn in de retail. Zeker doordat retail steeds meer fluïde wordt, biedt dit mogelijkheden voor de werkgever een duizendpoot op de werkvloer te hebben staan die de veeleisende consument kan bedienen en ook in verwante sectoren werkzaam kan zijn. Om de benodigde instroom, doorstroom en mogelijk op termijn uitstroom beter te faciliteren kan een mobiliteitsbureau voor de sector een uitkomst bieden. INretail zal een pilot starten om deze mogelijkheden nader te onderzoeken.

Voordelen van voornoemde samenwerkingen zijn dat het carrièreperspectieven verbreedt en, door het opdoen van verschillende werkervaring voortdurend leren wordt gestimuleerd, hetgeen het werken in de retail aantrekkelijk kan maken. Daarnaast maken wisselende werkzaamheden het werk interessant en uitdagend. Vaardigheden die in de retailsector hard nodig zijn, worden bovendien ook en misschien wel juist elders ontwikkeld.

6. Scholing en ontwikkeling is nodig voor behoud van talent

Naast het intensiveren van de samenwerking met het mbo en hbo (hfdst. 3), is het door werkgevers zelf investeren in de scholing en ontwikkeling van (nieuwe) medewerkers belangrijk. De transformatie van de retail maakt het belang van talentmanagement (investeren in scholing en ontwikkeling door retailers én samenwerking met het beroepsonderwijs) urgenter dan ooit. Het niet opleiden demotiveert medewerkers, leidt tot uitstroom én het verdwijnen van kennis uit de organisatie.

Momenteel investeren ondernemers te weinig in de ontwikkeling van hun medewerkers, slechts 14% is hier planmatig mee bezig. Hoewel 60% van de werkgevers aangeeft hier wel behoefte aan te hebben, volgde in 2020 maar 30% van de medewerkers een opleiding of training.

6.1. De urgentie van scholing en ontwikkeling

Scholing en ontwikkeling leidt tot meer (vak)kennis en vertrouwen bij medewerkers. Het draagt bij aan een hogere klanttevredenheid en meer omzet. Meer verkoop betekent dat de investeringen in scholing worden terugverdiend. Medewerkers biedt het de mogelijkheid om door te stromen naar andere functies binnen de sector, waardoor loopbaanperspectief wordt geboden. Dit maakt de sector aantrekkelijker als werkgever. Bovenal zorgt het dat de sector professionaliseert en medewerkers toekomstbestendig worden, hetgeen noodzakelijk is voor de retailtransitie.

Ondernemers vinden dat opleiden nog vooral een rol is voor de leveranciers, terwijl die leveranciers vooral voorzien in kennis over hun producten. Deze manier van scholing is te beperkt. Werkgevers in het mkb moeten daarom veel meer zelf investeren in scholing en ontwikkeling van zichzelf en van hun medewerkers. Zeker voor fysieke winkels waar klantbinding steeds belangrijker wordt, dient met een

meer klantgerichte service iets extra's aan consumenten worden geboden, waardoor zij blijven terugkomen. Voor medewerkers werkzaam in een omnichannel bedrijf is het (extra) van belang kennis te hebben hoe gebruikmaking van meerdere kanalen de verkoop kan versterken. Het toepassen van meer technologie en klantdata maakt dat medewerkers hierin wegwijs gemaakt dienen te worden. Bovendien vraagt het toenemende belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) om kennis over omstandigheden in de keten. Door de retailtransitie komt derhalve het werken met en kennis hebben over technologie, digitalisering, klantdata, e-fullfillment en het bieden van service en diensten centraal te staan. Door deze ontwikkelingen vervullen medewerkers steeds meer en verschillende rollen, veranderen functies en zijn ook meer competenties nodig. Het vraagt om medewerkers niet alleen te trainen in vak- en productkennis, maar ook in commerciële en digitale vaardigheden, soft skills en goede sociale en communicatieve vaardigheden.

6.2. Er zijn meer aanvullende competenties nodig

Er is sprake van steeds meer aanvullende competenties (kennis, vaardigheden en houding) die werkgevers en medewerkers nodig hebben om adequaat op toekomstige veranderingen in te kunnen spelen.

Uit de Jobfeed-monitor⁹ blijkt dat momenteel voor verkoopfuncties de competenties adviseren (van klantwens naar compleet product of advies), samenwerken en analytisch denken in vacatures het meest worden gevraagd. Deze competenties samen met aanpassingsvermogen, flexibiliteit, innovatiebereidheid, gastvrijheid en zelf lerend vermogen worden voor retailmedewerkers essentieel. Doordat de werkplek steeds complexer wordt, worden er bovendien op termijn ook hogere eisen gesteld ten aanzien van kennis over kunstmatige intelligentie en analysevaardigheden.

Voor leidinggevend wordt stakeholdersmanagement en coachend leidinggeven vaker gevraagd. Dat past bij de trend dat (jongere) medewerkers meer autonomie in hun werk verwachten alsook waardering. Leiderschap is nu overwegend taakgericht, een verandering naar coachend leiderschap is gewenst.

De functies beschreven op de functiewijzer van de cao Retail Non-Food sluiten nu nog onvoldoende aan op de nieuwe competenties en de hierboven genoemde rollen. Zij moeten net als het functie- en beoordelingsmodel zelf geëvalueerd worden op toekomstbestendigheid. Daarbij kan worden gekeken naar het Retail Qualification Framework (RQF) van Kenniscentrum Handel (KCH) waarin de verandering van functies en de diversiteit aan rollen al voor een groot deel is vastgelegd (en nog verder wordt uitgebouwd met nieuwe functies en rollen).

6.3. Kennis over digitale middelen, data en samenwerking

Bedrijven veranderen en hebben te maken met internationale concurrentie, digitalisering en technologische veranderingen. Het is voor bedrijven belangrijk om de (digitale) basisvaardigheden in het bedrijf aanwezig te hebben om op die ontwikkelingen in te spelen. Vooral kleine ondernemers blijven hierin achter. Het inzetten van artificial intelligence (AI) helpt om de online verzamelde data te analyseren, waardoor de online klantreis kan worden verbeterd en versterkt. Aangezien slechts 14% van de retailers momenteel van AI gebruikmaakt, dient INretail de kansen die dit biedt meer te promoten.

Om te werken aan de digitale vaardigheden is het van belang dat INretail blijvend investeert in het ontwikkelen van de hiervoor benodigde e-learnings. Voor werkgevers is het belangrijk dat zij meer gebruik hiervan gaan maken en aanhaken bij landelijke en lokale samenwerkingsinitiatieven om te werken aan hun digitale vaardigheden.

7. Innoveren van bedrijf(svoering)

Het personeelstekort zal volgens voorspellingen tot 2040 aanhouden. Dit maakt (het optimaliseren van) innovatie urgenter dan ooit. Ondernemers kunnen dit doen door te investeren in technologieën die het werk efficiënter en productiever maken. Dit vraagt van ondernemers om een andere mindset gericht op

⁹ In bijlage 1 is een uitgebreid overzicht opgenomen van de gevraagde skills in vacatures.

innovatie. Momenteel ervaart 40% van de ondernemers problemen op het gebied van kennisachterstand en financiële middelen bij het investeren in nieuwe technologie.

Innoveren betekent niet alleen het inzetten op nieuwe technologieën, producten en diensten. Het ziet ook op het op een vernieuwende wijze (samen)werken en inefficiënte werkprocessen uitbannen of automatiseren. De aangekondigde stijging van de loonkosten waardoor personeel duurder wordt, kan de inzet op innovatie versnellen.

Het is voor werkgevers zaak om kritisch te (blijven) kijken of het werk niet anders kan worden georganiseerd, waardoor er efficiënter kan worden gewerkt. Denk daarbij aan (meer) inhuur en/ of uitbesteden, anders verdelen van werkzaamheden, meer samenwerken met collega-bedrijven of het schrappen van bijvoorbeeld onnodige administratie. Een analyse van werkprocessen met het oog op het opknippen van functies (job carving) kan daarin ook een uitkomst bieden. Hierdoor is soms minder of ander personeel nodig. Uit onderzoek van Panteia blijkt dat 37% van de retailers op dit moment gebruik maakt van inhuur en/ of uitbesteding. Bij inhuur gaat het vooral om een zeer beperkt aantal zzp'ers voor specialistische, ambachtelijke werkzaamheden en e-commerce functies. Bij uitbesteding gaat het relatief vaak om e-commerce en ICT-activiteiten, gevolgd door administratieve en logistieke activiteiten. Voor de lange termijn verwacht bijna de helft van de bedrijven om deze bedrijfsprocessen te blijven uitbesteden. Voor bedrijven die dit nog niet doen liggen hier kansen om te verkennen.

Een andere oplossing voor de arbeidsmarktkrapte is het zoeken naar technologische oplossingen die gaan bijdragen om het werk minder zwaar te maken of om werkzaamheden van medewerkers over te nemen door (digitale) informatievoorzieningen. Data inzichten zullen op termijn zorgen voor een beter voorraadbeheer in combinatie met een efficiënte bezetting op de winkelvloer. Die data zal er ook voor zorgen dat medewerkers op basis van aankopen in het verleden en online zoekgedrag direct de relevante klantinformatie beschikbaar hebben en nieuwe technologie zal ervoor zorgen dat zelfs de ideale positionering van medewerkers op de werkvloer mogelijk wordt. In samenwerking met nieuwe technologieën zullen medewerkers klanten meer van kwaliteitsaandacht gaan voorzien. Daardoor worden in de toekomst klantoplossingen en contacten relevanter en dit zal het werk in de retail voor medewerkers aantrekkelijker maken.

In de huidige krappe arbeidsmarkt wordt om de optimale winkelbezetting te behouden ervoor gekozen in ieder geval open te zijn op de belangrijkste omzetcdagen. Het is de vraag of in deze ontwikkeling, in combinatie met de inzet van nieuwe technologieën, niet een deel van de oplossing van de arbeidsmarktkrapte op termijn ligt. Door in gezamenlijkheid de nieuwe openingstijden voor de sector te bepalen, kunnen met transparante vormen van voorraadbeheer consumenten op geopende dagen gericht naar fysieke winkels worden getrokken. Het gevolg hiervan is dat minder (winkel)personeel nodig zal zijn.

Met deze zeven speerpunten krijgen we de arbeidsmarkt in de retail optimaal werkend. Er liggen opgaven voor de sector die we gezamenlijk moeten oppakken en er liggen ontwikkelopgaven voor de ondernemers. Op beide fronten kan INretail van betekenis zijn.

Bijlage 1: Overzicht ontwikkeling in gevraagde skills in vacatures

Vacature:	Top 3 gevraagde vaardigheden:	Vaker gevraagd in vacatures in 2021 t.o.v. 2019
Verkoopmedewerker	Retail, Consultancy, Verkoop	Retail, Consultancy, Kassawerkzaamheden
		Klantenservice, communicatie met klant, klantenrelatiebeheer
		Voorraadbeheer, schoonmaak
	Soft skills: Servicegerichtheid, Werken in groepsverband, Communicatie	Werken in groepsverband, Aandacht voor detail, Hard werken, Servicegerichtheid
		Nieuw: Probleemoplossing
Winkelondersteuning (inval- vakantiekrachten)	Kassawerkzaamheden, en voorraadbeheer, schoonmaak. Consultancy op plek 4, Retail op plek 5.	Met name Retail, Schoonmaak en Gastvrijheid vaker gevraagde term.
		Nieuw: Modetrends, Rekenen en Duurzaamheid
Teamleiders, managers	Coaching en begeleiding, Retail, Verkoop	Nieuw en gelijk meest gevraagd: Coaching en begeleiding!
		Vaker gevraagd: Logistieke operaties, Horeca, Personeelszaken
		Financiën, Voorraadbeheer blijven belangrijk maar hier is een nieuw gevraagde vaardigheid b
		Tevens nieuw: Stakeholdermanagement
Logistiek	Logistieke operaties, voorraadbeheer, vorkheftrucks	Veel vaker gevraagd: Logistieke operaties. Ook stijging: Voorraadbeheer en Orderverzamelin
Marketing	Marketing, Campagnes, Digital Marketing	Term Marketing nog vaker/ centraler komen te staan.
		Sterke stijging in gevraagd: Stakeholdermanagement
		Ook hier overall veel vaardigheden vaker gevraagd: e-commerce, social media, innovatie
		Nieuw gevraagd: Expertise in communicatie, Klantenrelatiebeheer, coaching en begeleiding
ICT	Innovatie, infrastructuur, consultancy	Stakeholdersmanagement sterk gestegen (plek 4). Coaching en begeleiding hier ook hoge Procesverbeteringen.
		Nieuw gevraagd: o.a. Naleving regelgeving, Gebruikservaring
Administratief mdwk.	Financiën, Adm.wkz, Boekhouding	Vrijwel alle vaardigheden zijn sterk in belang toegenomen!
		En veel nieuwe gevraagde vaardigheden bijgekomen!
		Sterke stijging voor Consultancy, Belasting
		Nieuw: Bedrijfsrapportage, Naleving van regels, Logistieke operatie