



Werken in e-commerce **innovatie voorop** **mensen centraal**

De e-commerce arbeidsmarktagenda



thuiswinkel
.org



KONINKLIJKE
INRETAIL

eCOMMERCE
NEDERLAND



Werken in e-commerce: innovatie voorop, mensen centraal

Deze Arbeidsmarktagenda presenteert drie initiatieven om het innoveren van werkprocessen, moderniseren van arbeidsverhoudingen en beter opleiden voor e-commerce werk voor nu en de toekomst zeker te stellen.

E-commerce is de afgelopen jaren flink gegroeid. Nederlandse consumenten hebben in 2023 € 34,7 miljard online uitgegeven en 365 miljoen online aankopen gedaan. In totaal wordt 31% van de totale retailbestedingen online gedaan. Het aantal bedrijven in e-commerce groeit sterk evenals het aantal mensen dat daar werkzaam is. De bedrijven zijn innovatief en bereiken vaak door toepassing van technologie een hogere arbeidsproductiviteit dan in andere sectoren. De consument omarmt online winkelen, in 2023 deed 97% van de Nederlanders (15+) online een aankoop [Thuiswinkel marktmonitor 2023].

Tot aan de eeuwwisseling hadden veel branches nauwelijks te maken met online verkopen; ondernemers maakten gebruik van een arbeidsvoorwaardenpakket, pensioen en cao die bij de fysieke winkel pasten. Nu e-commerce de laatste 20 jaar binnen retail een steeds grotere rol is gaan spelen en voor velen een baan biedt, is er ook een arbeidsvoorwaardenpakket ontstaan dat goed aansluit bij de online wereld. Dat is mogelijk gemaakt door eigen initiatief, goede samenwerking over branches heen en goed luisteren naar wat jongere mensen zoeken. Het is nu tijd voor de volgende stap, tijd voor verdere samenwerking op goed werkgeverschap in e-commerce en een langetermijnvisie op de toekomstige e-commerce arbeidsmarkt.

E-commerce Nederland, Thuiswinkel.org en Koninklijke INretail nemen daarin samen het voortouw omdat hun achterban en werknemers hierom vragen. Een langetermijnvisie die we met vakorganisaties, overheid en politiek willen delen, zodat de werknemers van de toekomst zekerheid hebben.

In deze Arbeidsmarktagenda E-commerce nemen wij de volgende drie initiatieven:

1. Vaststellen van een Code of Conduct op goed werkgeverschap die de aangesloten partijen van de initiatiefnemers ondersteunen en uitdragen.
2. Stimuleren van onderwijs in e-commerce vaardigheden op MBO en HBO zodat veel afgestudeerden een baan met toekomst kunnen vinden.
3. Introduceren van een model arbeidsovereenkomst en op langere termijn de verkenning van een brede cao voor de sector.



E-commerce Code of Conduct:

naar een nieuwe werknemers-
populatie met moderne skills



E-commerce bedrijven bestaan in alle denkbare branches, zoals reizen, kleding, consumentenelektronica, boodschappen, boeken, verzekeringen, sport, speelgoed, wonen, bruin- en witgoed, dating, ict en software. Hieronder vallen ook omnichannel retailers of retailers die puuronline werken, van MKB tot grote internationale bedrijven.

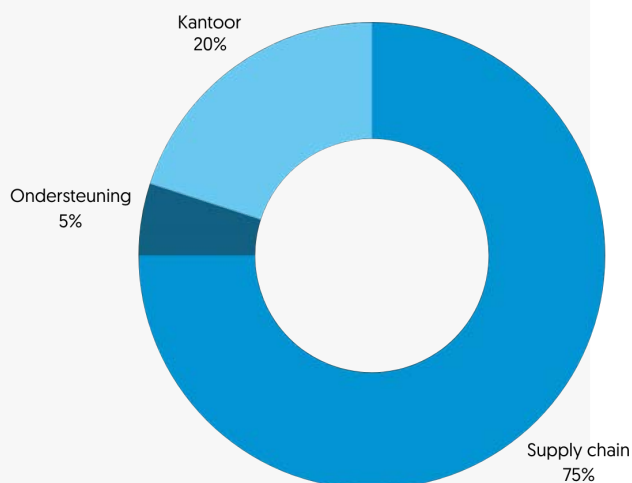
E-commerce bedrijven kenmerken zich door een eigen bedrijfsmodel, structuur, bedrijfsvoering, dynamiek, werknemerspopulatie, werk- en bedrijfstijden, focus op IT én niet te vergeten het (vaak) internationale speelveld waarin zij opereren.

In deze sector zijn elke dag 125.000 mensen in touw, van hoofdkantoor tot bezorging. Elke aankoop begint met een simpele click van de consument. Daarna gaan veel mensen aan de slag om de bestelling in orde te maken.

- **Uitvoerend**: dagelijks sorteren tienduizenden orderpickers producten in magazijnen, controleren medewerkers de kwaliteit of geven technische ondersteuning, terwijl vele bezorgers onze buurten doorkruisen om bestellingen af te leveren. Uitvoerende medewerkers zorgen ervoor dat de producten op tijd en in goede staat bij de klanten aankomen
- **Ondersteunend/strategisch**: een aanzienlijk aantal backoffice en hoofdkantoor medewerkers is actief in diverse cruciale functies zoals inkoop, softwareontwikkeling, data-analyse, online marketing, klantenservice, IT, HR en financiën. Deze professionals ondersteunen strategische en operationele processen die de basis vormen van de organisatie.

Zoals onderstaande figuur laat zien is het aantal mensen in operationele functies, al dan niet ge-outsourced (om voldoende schaal te creëren), het grootst.

Figuur 1. Inschatting van verdeling medewerkers [%]



Waar bedrijven de bezorgers of medewerkers van een distributiecentrum niet zelf in dienst hebben, zijn ze opdrachtgever in plaats van werkgever. Ook hier neemt het e-commerce bedrijf verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap.

Ontwikkeling van een Code of Conduct

Met de ontwikkeling van een Code of Conduct leggen we vast wat de e-commerce sector onder goed werkgeverschap verstaat en bundelen we bestaande initiatieven. De ambitie is dat 100% van de bedrijven in e-commerce de code onderschrijft.

De code kent de volgende principes:

- 1. Iedereen een goed loon:** wij belonen al onze medewerkers eerlijk en rechtvaardig, zodat iedereen, ongeacht leeftijd, een eerlijk salaris ontvangt dat in lijn ligt met hun bijdrage en inzet.
- 2. Structureel werk in loondienst met flexibiliteit binnen het contract:** we willen af van de onzekerheid die gepaard gaat met tijdelijke contracten en uitzendwerk. Daarom streven we naar structurele banen in loondienst die zekerheid en stabiliteit bieden aan onze werknemers, gecombineerd met - kijkend naar het DNA van de sector - flexibiliteit binnen het contract. Dit bevordert niet alleen een stabiele en voorspelbare werkomgeving voor medewerkers, maar vergroot ook hun betrokkenheid bij de werkgever.
- 3. Werkgeverschap met oog voor lokale gemeenschap:** om de lokale economie te versterken en werknemers meer binding te geven met hun werkplek, richten we ons op het werven van personeel uit de lokale gemeenschappen. Dit vermindert reistijden, vergroot sociale cohesie op de werkvloer en draagt bij aan een betere balans tussen werk en privé voor onze medewerkers.
- 4. Innovatie & ontwikkeling:** we zetten ons in voor voortdurende innovatie binnen onze sector, zowel door te investeren in nieuwe technologieën als in onze mensen. Dit betekent dat we onderzoeken waar we nieuwe technologieën (zoals AI) kunnen toepassen. We bieden opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden om de vaardigheden en kennis van onze medewerkers continu te verbeteren, zodat zij kunnen groeien en bijdragen aan de vooruitgang van onze sector.
- 5. Buitenlandse toetreders gebonden aan Nederlandse sociale kaders:** we streven ernaar dat nieuwe, innovatieve bedrijven die de Nederlandse e-commerce markt betreden, gebonden zijn aan dezelfde sociale kaders en afspraken als huidige e-commerce partijen. Dit betekent dat alle medewerkers in e-commerce, ongeacht hun werkgever, kunnen rekenen op dezelfde rechten en bescherming.
- 6. Goed opdrachtgeverschap:** wij streven naar een verantwoordelijke en eerlijke benadering van outsourcing en het gebruik van externe partners. Dit houdt in dat we onze verantwoordelijkheid nemen voor de arbeidsomstandigheden en beloning van iedereen die via externe partners werkt. We zorgen voor een norm voor goede werkomstandigheden in onze toeleveringsketen.
- 7. Duidelijkheid over loon, belastingen en premies:** duidelijkheid geven hoeveel werknemers zelf betalen aan belastingen en premies en welk budget zij voor hun ontwikkeling of vitaliteit in kunnen zetten. Daarnaast geven werkgevers transparantie in wat ze bovenop het brutoloon aan premies en belastingen afdragen voor collectieve voorzieningen, zoals voor de zorg, voor arbeidsongeschiktheid, pensioen en voor individuele zaken zoals opleidingen. Introductie van [de betere loonstrook](#).

Deze Code of Conduct draagt bij aan een betere werkomgeving voor onze medewerkers, maar ook aan een positief beeld en duurzame groei van de sector als geheel. Samen bouwen we aan een toekomst waarin e-commerce een aantrekkelijke sector blijft om in te werken.



thuiswinkel
.org



KONINKLIJKE
INRETAIL

eCOMMERCE
NEDERLAND



Stimuleren van onderwijs in e-commerce:

curricula en praktijk op elkaar laten aansluiten

Door de groei van de sector zien we nieuwe vragen op ons afkomen. De transitie naar een circulaire economie en sociale innovatie, naast gevolgen van arbeidsmarktkrapte en digitalisering, beïnvloeden zowel de bedrijfsvoering als de verwachtingen van medewerkers.

VERANDERENDE WENSEN VAN DE SECTOR

De vraag naar nieuwe digitale competenties voor functies zoals online marketeers, data analisten, SEO specialisten en back-office medewerkers groeit. Door de snelle ontwikkeling van technologieën als AI, het toenemende belang van cybersecurity en fraudepreventie neemt de behoefte aan verdere nieuwe vaardigheden toe. Daarom moeten curricula binnen zowel het MBO als het HBO hierop versneld aansluiten. Bedrijven en brancheorganisaties spelen samen met vakorganisaties een belangrijke rol in het op peil houden van de vaardigheden van medewerkers. Dit kan door middel van interne opleidingen of trainingen, maar ook door het aanbieden van externe opleidingsmogelijkheden.

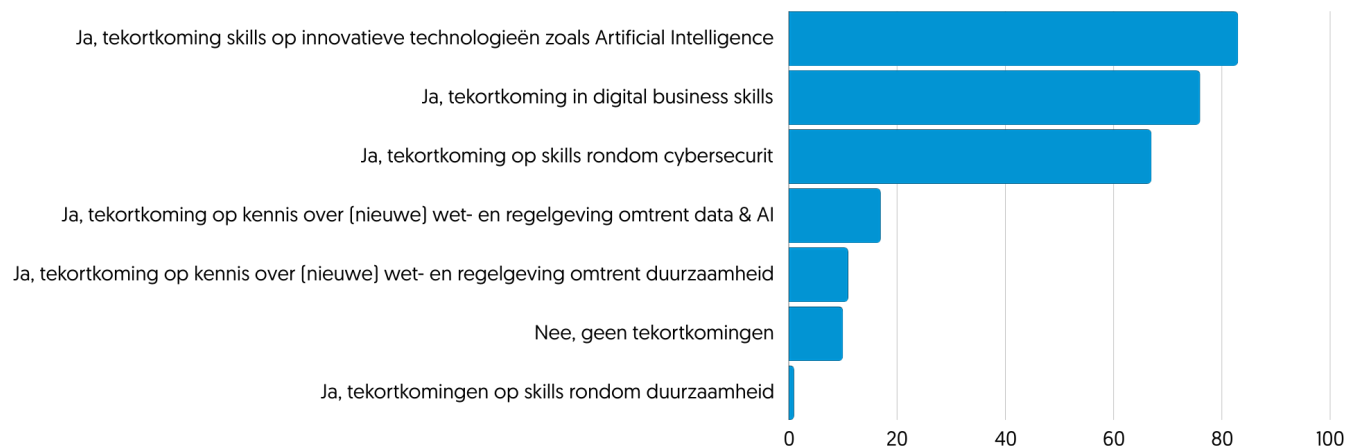
ARBEIDSMARKTKRAPTE

De arbeidsmarktkrapte, in het bijzonder van technische en e-commerce professionals, remt innovatie en groei. Er blijft minder ruimte over om tijd en geld te investeren in nieuwe technologieën terwijl deze de e-commerce sector juist helpen de arbeidsproductiviteit verder te

verhogen en duurzamer te werken. AI, machine learning en geavanceerde robotica helpen bij het optimaliseren van logistieke processen, voorraadbeheer en het (gedeeltelijk) automatiseren van routinematige taken zoals orderpicking en verpakken. Daarnaast dragen tech-oplossingen bij aan verbeterde data-analyse en een efficiëntere klantenservice. Door vergrote arbeidsproductiviteit kan er meer werk met minder mensen worden verzet, hetgeen ook inspiratie kan zijn voor de Nederlandse arbeidsmarkt als geheel: e-commerce bedrijven lopen vaak voorop.

Het mes van betere aansluiting van de curricula aan de praktijk snijdt dus aan twee kanten: mensen worden opgeleid voor de banen van de toekomst en deze nieuwe banen zorgen voor groei in een sector waar innovatie en verhoging van arbeidsproductiviteit centraal staan. We gaan in overleg met MBO- en HBO-opleidingen hoe we samen de curricula kunnen aanvullen en zelf ontwikkelde cursussen kunnen integreren.

Figuur 2. Tekortkomingen in digital skills van personeel in e-commerce functies, huidige situatie





E-commerce Model Arbeidsovereenkomst:

oplossing voor ondernemers zonder cao

Waar bedrijven nieuwe eisen stellen aan medewerkers geldt dit ook andersom. Jonge generaties hebben in toenemende mate andere verwachtingen van een baan. Denk aan flexibele uren, invloed op het rooster, hogere salarissen, maatschappelijke impact / duurzaamheid, en veel ruimte voor (persoonlijke) ontwikkeling en autonomie. Deze ontwikkelingen vragen om een andere, modernere invulling van het werkgeverschap, passend bij de nieuwe generaties. Een aanzienlijk deel van de 125.000 medewerkers in de e-commerce sector valt niet onder een cao. Deze werkgevers kunnen we ondersteunen.

MODEL ARBEIDSOVEREENKOMST

We helpen e-commerce ondernemers die niet onder een cao vallen door het aanbieden van een model arbeidsovereenkomst. In een wereld waar voor deze ondernemers de loonkosten de afgelopen jaren enorm opgelopen zijn en het bruto minimumuurloon in twee jaar tijd ruim 30 procent steeg, is er behoefte aan houvast op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Een cao die voor fysieke bedrijven bestaat, past niet in alle gevallen voor online door de grote verschillen in arbeidspool, werkprocessen en -tijden.

VERKENNEN VAN ÉÉN RETAIL CAO

We gaan onderzoeken of we kunnen bewegen naar een retail sector die werkt met één cao die voor iedereen geldt. Het model arbeidsovereenkomst voor e-commerce werkgevers is een eerste stap om fysieke en online retail dicht bij elkaar te brengen, concurrentie op arbeidsvoorwaarden te voorkomen en te zorgen voor bescherming en zekerheid. Goed werkgeverschap voor de hele branche - dus zowel fysiek als online - en duidelijkheid voor iedereen die carrière maakt in retail zorgt voor tevreden medewerkers en grotere arbeidsmobiliteit.



Wat vragen we aan Den Haag?

E-commerce Nederland, Thuiswinkel.org & Koninklijke INretail gaan de Code of Conduct formaliseren en het model arbeidsovereenkomst ontwikkelen en aanbieden aan de sector. Daarnaast werken we hard aan initiatieven om digitale vaardigheden te vergroten en aan een betere aansluiting van het onderwijs op dat wat ondernemers in e-commerce nodig hebben.

Maar we kunnen het niet alleen en hebben steun van de polder nodig, lees hieronder wat we vragen.

Belang van de e-commerce sector nu en in de toekomst

- Draag bij aan een positief beeld van de e-commerce sector waar zoveel MBO'ers hun startbaan vinden. Maak beleid op basis van feiten.
- Ontwikkel een langetermijnvisie op de arbeidsmarkt en betrek hierbij de markt om te beoordelen welk beleid nodig is voor een toekomstbestendige sector.
- Creëer passende arbeidsvoorwaarden voor iedereen die in retail werkt en bepaal samen met vakbonden en politiek de weg hiernaartoe om zo meer mensen zekerheid bieden.

Onderwijs / innovatie

- Maak middelen vrij vanuit de overheid voor innovatieve investeringen in arbeidsproductiviteit (waaronder automatisering, robotisering en de inzet van AI), met name voor het MKB.
- Leid de juiste mensen in Nederland op en betrek de lokale gemeenschap. Ook buitenlands talent en arbeidsmigranten, onder de juiste voorwaarden, blijven welkom in Nederland; zij zijn nodig om arbeidstekorten aan te vullen.
- Breng versnelling aan in de vernieuwing van relevante curricula binnen het beroepsonderwijs, om deze beter te laten aansluiten op de eisen van de arbeidsmarkt.
- Leid meer MBO'ers op voor e-commerce door meer relevante opleidingen aan te bieden.
- Stimuleer bedrijven om bij te dragen aan de talentontwikkeling binnen de sector door zich aan te melden als 'leerbedrijven' voor het MBO.
- Geef aandacht aan 'digital business skills', ook andere curricula van MBO en HBO opleidingen. De wereld is digitaal, en de curricula en de docenten moeten hierin mee. Dit is feitelijk een basisvereiste, maar nog niet altijd de praktijk. Integreer ook meer e-commerce modules in de supply chain en IT opleidingen.
- Stimuleer een (HBO)master, toegespitst op digital commerce.
- Zet in op een landelijke planning voor het aanbieden van een doorlopende leerlijn op het gebied van e-commerce. Momenteel moeten studenten vaak wisselen van stad om een aansluitende associate degree te kunnen volgen.



thuiswinkel
.org



KONINKLIJKE
INRETAIL

eCOMMERCE
NEDERLAND

Wat vragen we aan Den Haag?

Voldoende ruimte voor nieuwkomers in wet- en regelgeving

- Verlaag de belasting op arbeid als oplossing om (meer) werken meer te laten lonen. Pas wet- en regelgeving aan de digital commerce sector. Veel wet- en regelgeving is ingericht op de status quo. Dat kan botsen met de praktijk van snelgroeiende en vernieuwende bedrijven. Zo is wet- en regelgeving rondom financiële markten, zoals de Wet op het financieel toezicht (Wft), ontworpen om stabiliteit en bescherming te waarborgen. Dat is begrijpelijk. Echter, deze regels zijn vaak te rigide en bureaucratisch voor startups die snel kapitaal nodig hebben. Crowdfunding en andere innovatieve financieringsmethoden vallen onder strikte regels die van origine gericht zijn op grote, gevestigde financiële instellingen.
- Verhoog snelheid van vergunningverlening. Innovatieve bedrijven, vooral in sectoren zoals mobiliteit of energie, kunnen vastlopen door vergunningseisen die zijn ontworpen voor traditionele industrieën. Een voorbeeld hiervan is de lange doorlooptijd voor vergunningen in de bouw of energie. Bedrijven die werken met elektrische bezorgbusjes, kunnen hierdoor worden vertraagd, dat vormt een kink in de kabel van hun opschalen.
- Bescherm jonge innovatieve bedrijven tegen marktmacht van bestaande spelers. Een status quo-georiënteerde benadering helpt bestaande bedrijven hun marktpositie uit te bouwen en kan conflicteren met de behoeften van snelgroeiende, innovatieve bedrijven die flexibiliteit, snelheid en ruimte voor experimenteren nodig hebben.



thuiswinkel
.org



KONINKLIJKE
INRETAIL

eCOMMERCE
NEDERLAND

Tot slot

In deze Arbeidsmarktagenda presenteren E-commerce Nederland, Thuiswinkel.org en Koninklijke INretail hun visie voor de toekomst van de e-commerce arbeidsmarkt.

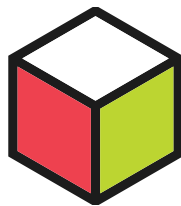
We willen de sector verder brengen zodat zowel de werkgevers als werknemers van de toekomst zekerheid hebben. We zetten gezamenlijk de volgende stap. Verdere samenwerking op goed werkgeverschap in e-commerce. Samen met onze leden werken we aan de invulling van de Code of Conduct, stimuleren we onderwijs in e-commerce vaardigheden, en introduceren we een model arbeidsovereenkomst.

**Wil jij meedenken met
de uitwerking van onze
initiatieven?**

Neem dan contact op met
info@e-commerce-nederland.nl
info@inretail.nl
belangenbehartiging@thuiswinkel.org



KONINKLIJKE
INRETAIL



thuiswinkel
.org

eCOMMERCE
NEDERLAND