



Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Arbeidsmarkt Non-food retail

Eindrapport

Zoetermeer, juli/september 2022

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Achtergrond, doel en opzet van het onderzoek	5
1.1	Achtergrond van het onderzoek	5
1.2	Doel, afbakening en vraagstelling van het onderzoek	5
1.3	Opzet van het onderzoek	6
1.4	Leeswijzer	7
2	Arbeidsmarktontwikkelingen	9
2.1	PESTLE-analyse	9
2.2	Vraagzijde van de arbeidsmarkt	19
2.3	In- en doorstroom van personeel	31
2.4	Aanbodzijde van de arbeidsmarkt	56
2.5	Confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt	62
3	Werkgeversimago	71
3.1	Potentiële werknemers retail	71
3.2	Zittende werknemers retail	73
3.3	Studenten retail	75
3.4	Conclusie	76
4	Handelingsperspectieven	77
4.1	Inleiding	77
4.2	Imagocampagne gericht op verschillende doelgroepen	79
4.3	Opties per kwadrant van de Cirkel van Stimulus	79
	Bijlage: aanvullende tabellen en figuren	85



1 Achtergrond, doel en opzet van het onderzoek

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Op dit moment is er een enorme krapte op de arbeidsmarkt. Ook in de non-food retail zijn er veel moeilijk vervulbare vacatures. Daarbij gaat het vooral om verkoop-, e-commerce-/ marketing-, logistieke en ambachtelijke functies. INretail, de belangenbehartiger van ondernemingen in de non-food retail¹, ziet een aantal oorzaken van de huidige krapte op de arbeidsmarkt in de sector:

- In coronatijd heeft de non-food retail in veel gevallen noodgedwongen afscheid moeten nemen van de flexibele schil. Daarnaast zijn, mede vanwege de sluiting van winkels tijdens de lockdowns, ook medewerkers vrijwillig vertrokken naar andere sectoren (onder meer het onderwijs en de zorg).
- In de jaren voor corona was er een gebrek aan beweging op de arbeidsmarkt en was de instroom in de non-food retail vanuit andere sectoren (zoals de horeca) beperkt.
- Door vergrijzing en ontgroening zal het tekort aan arbeidskrachten de komende jaren alleen maar verder toenemen. Andere (groeierende) sectoren zoals de horeca-, zorg- en schoonmaaksector en de retail food zullen met de non-food retail steeds heviger om personeel concurreren.
- De opkomst van zzp-constructies verandert de onderlinge concurrentie tussen medewerkers in de retail food.
- Naast de gevolgen van krimp in fysieke winkels voor de werkgelegenheid is er tegelijk een verschuiving gaande van arbeid naar andere (SBI)sectoren als groothandel en industrie (verticale) met B-T-C of D(irect)-T-C activiteiten en in het verlengde hiervan naar distributie(centra) en klantenservice e.d.
- Het toenemende belang van onlineverkoop, vraagt om andere (digitale) vaardigheden van (een deel van) het personeel in de non-food retail om duurzaam inzetbaar te blijven.

Om op korte termijn in te spelen op de (huidige en toekomstige) arbeidsmarktproblematiek heeft INretail een actieplan ontwikkeld, dat momenteel wordt uitgerold. Onderdeel van dat plan is onder meer een landelijke social media campagne met de boodschap 'Kom werken in de retail', alsmede het in samenwerking met Indeedy opzetten van een white label vacaturebank. Daarnaast hebben INretail en de andere cao-partners Panteia gevraagd onderzoek te verrichten naar (aanvullende) mogelijkheden om de arbeidsmarktproblematiek in de non-food retail aan te pakken. Dat onderzoek moet tevens input opleveren voor de aankomende cao-onderhandelingen.

1.2 Doel, afbakening en vraagstelling van het onderzoek

Doel

De uitkomsten van het onderzoek moeten bijdragen aan een gedragen en gezamenlijke visie van de sociale partners op de (toekomst van) de arbeidsmarkt in de non-food retail. Op basis daarvan kan arbeidsmarktbeleid voor de sector worden geformuleerd en uitgevoerd.

Afbakening

Met betrekking tot de afbakening van het onderzoek is het volgende op te merken:

- De non-food retail levert (duurzame) consumentengoederen (zowel nieuw als tweedehands) direct aan consumenten. Deze goederen zijn niet in de eigen onderneming vervaardigd. De non-food retail heeft een grote diversiteit aan

¹ <https://www.INretail.nl/>



bedrijfsactiviteiten, zoals de retail in consumentenelektronica, educatie & vrije tijd, kleding & sport, persoonlijke verzorging, woninginrichting en huis & tuin.²

- Hoewel formeel niet onder bovenstaande definitie vallend, besteden we in dit onderzoek ook aandacht aan groothandel en producenten die hun non-food producten rechtstreeks aan de klant leveren (Direct-to-Consumer, afgekort: D2C).
- Verkoop in de non-food retail kan langs verschillende kanalen plaatsvinden: offline (fysieke winkels), online (webwinkels) en multichannel (fysieke winkels met ook online verkoop).³
- Waar mogelijk zoomt het onderzoek in op de verschillende in de CAO Non-food retail⁴ verenigde branche(cluster)s 'kleding, schoenen & sport', 'woninginrichting', 'tuincentra', 'juweliers' en 'parfumerieën en 'cosmetica'. Waar we in dit rapport spreken van 'CAO Non-food retail' dan gaat het om het totaal voor deze vijf branche(cluster)s. Bij 'non-food retail als geheel' gaat het om het totaal voor alle, al dan niet in de cao Non-food retail verenigde, branches.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag is door INretail als volgt geformuleerd:

Hoe kan ervoor worden gezorgd dat mensen willen werken in de non-food retail en hoe blijft kwalitatief goed personeel behouden? Hoe moet de sector zich hiervoor profileren? Hoe kan de sector mensen gericht in beweging krijgen?

Aan deze hoofdvraag zijn de volgende subvragen gekoppeld:

1. Hoe is de instroom van nieuwe medewerkers in de non-food retail te vergroten?
 - a. Wat is het imago van de sector?
 - b. Welke behoeften (o.a. arbeidsvoorwaarden) hebben potentiële medewerkers per leeftijdsgroep?
2. Hoe zijn het behoud en de doorstroom van medewerkers in de non-food retail te vergroten (per leeftijdsgroep)?
 - a. Wat spreekt medewerkers aan als het gaat om arbeidsvoorwaarden, scholingsmogelijkheden, werk-privé balans en goed werkgeverschap?
 - b. Welke doorstroombmogelijkheden naar ander werk binnen de non-food retail zijn wenselijk?

1.3 Opzet van het onderzoek

De volgende figuur geeft de onderzoeksopzet op hoofdlijnen weer.

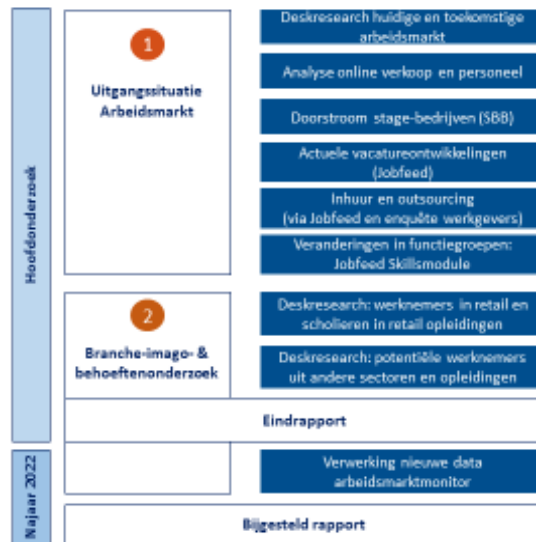
² <https://www.retailinsiders.nl/branches/retailsector/retail-non-food/>

³ Multichannel kan ook bedrijven met het zwaartepunt online betreffen die (enkele) fysieke winkels hebben, bijvoorbeeld Coolblue. Overwegend betreft dit echter bedrijven met het zwaartepunt fysiek met ook online verkoopactiviteiten.

⁴ <https://www.INretail.nl/kennisbank/personeel/arbeidsvoorwaarden-en-cao/cao-retail-non-food/#h-modules>



Figuur 1.1 Opzet van het onderzoek op hoofdlijnen



Het onderzoek bestond uit twee delen:

1. In kaart brengen van de uitgangssituatie op de arbeidsmarkt in de non-food retail (aan de hand van deskresearch, secundaire kwantitatieve analyses - o.m. van CBS-, Jobfeed- en SBB-data - en een enquête onder werkgevers).
2. Branche-imago en behoeftenonderzoek (aan de hand van deskresearch). Hierbij ging het om het in kaart brengen van het imago onder en de behoeften van zittende werknemers in de retail, studenten van de retail-opleidingen en potentiële werknemers uit andere sectoren. Doel was het bepalen van de positionering van de non-food retail als werkgever ten opzichte van andere sectoren. Dit dient als input voor de te ontwikkelen branche-imago/-profileringscampagne en als input voor de cao-onderhandelingen.

Het onderzoek is afgesloten met een focusgroep met werkgevers uit de non-food retail.

1.4 Leeswijzer

Voorliggend tussenrapport doet verslag van de eerste resultaten van het onderzoek. Het is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de arbeidsmarkt; achtereenvolgens de belangrijkste factoren van invloed op de arbeidsmarkt, de vraag naar arbeid, het aanbod van arbeid en de mismatch tussen vraag en aanbod.
- Hoofdstuk 3 beschrijft het imago van de retail als werkgever, achtereenvolgens vanuit het perspectief van de potentiële werknemers, de zittende werknemers en de studenten.
- Hoofdstuk 4 bevat de conclusies over de arbeidsmarkt in de non-food retail en de mogelijke oplossingsrichtingen voor de huidige en toekomstige arbeidsmarktproblematiek.





2 Arbeidsmarktontwikkelingen

2.1 PESTLE-analyse

De PESTLE-analyse (Engelse afkorting) vormt een handvat om de context- ofwel macro-omgevingsfactoren, die van invloed zijn op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de non-food retail op adequate wijze in kaart te brengen. Er worden de volgende typen factoren onderscheiden:

1. Politiek, beleid en wet- en regelgeving;
2. Economie;
3. Sociaal-maatschappelijke factoren (waaronder demografie);
4. Technologie en sociale innovatie;
5. Ruimtelijke factoren.

In deze paragraaf komen bovengenoemde PESTLE-factoren successievelijk aan de orde. Een deel van de beschreven factoren is van invloed op de arbeidsmarkt als geheel, een ander deel op de arbeidsmarkt in de retail als geheel (dus food en non-food) en weer een ander deel specifiek op de arbeidsmarkt in de non-food retail. Waar mogelijk geven we bij de arbeidsmarkteffecten steeds aan in welke zin/richting de betreffende factoren de arbeidsmarkt in de non-food retail beïnvloeden.

2.1.1 Politiek, beleid en wet- en regelgeving

Politiek, beleid en wet- en regelgeving zijn vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de arbeidsmarkt in de non-food retail:

- In het coalitieakkoord⁵ zegt het kabinet Rutte IV de adviezen van de commissie Regulering van werk (2020; ook wel commissie Borstlap⁶) en van de SER (juni 2021⁷), gericht op het terugdringen van flexwerk, te gaan realiseren. Het kabinet wil verder de positie van echte zelfstandigen versterken (onder meer door een arbeidsongeschiktheidsuitkering voor deze groep in te voeren) en tegelijkertijd schijnzelfstandigheid bestrijden. Het kabinet heeft deze plannen verder uitgewerkt in een kamerbrief van juli 2022⁸. Deze brief kondigt onder andere de afschaffing van het nulurencontract aan alsook maatregelen tegen schijnzelfstandigheid (arbeidsmarkteffect: verbetering arbeidsvoorwaarden).
- In juni 2022 heeft het kabinet een brief naar de Tweede Kamer gezonden met maatregelen om de arbeidsmarktkrapte tegen te gaan. de aanpak bestaat uit zes acties voor de overheid: 1. Stimuleren van technologie- en procesinnovatie; 2. Inzet op arbeidsaanbod; 3. Verbeteren van de match; 4. Stimuleren van meer uren werken; 5. Inzet op leven lang ontwikkelen; 6. Verbeteren aansluiting initieel onderwijs en arbeidsmarkt⁹ (beoogd arbeidsmarkteffect: meer aanbod van arbeid en minder vraag naar arbeid).
- Het kabinet verhoogt het minimumloon stapsgewijs met in totaal 7,5% (arbeidsmarkteffect: verbetering arbeidsvoorwaarden) en past de lengte van een fulltime werkweek aan naar 36 uur. Hoewel eerder werd gedacht dat deze verhoging de economie zou schaden en dus tot minder vraag naar arbeid van laagbetaalde werknemers zou leiden, zijn er recente studies met andere uitkomsten.
- Extra middelen voor bedrijven en instellingen om de gevolgen van de loondoorbetaling tijdens het tweede ziektejaar op te vangen, verleiden deze er mogelijk toe meer mensen aan te nemen, ook nieuwe werknemers met een zwakkere gezondheid (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).

⁵ <https://www.kabinetsformatie2021.nl/documenten/publicaties/2021/12/15/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>

⁷ <https://www.ser.nl/nl/adviezen/werken-zonder-armoede>

⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/07/05/minister-van-gennip-deelt-plannen-voor-toekomstbestendige-arbeidsmarkt>

⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/24/kamerbrief-over-aanpak-krapte-op-arbeidsmarkt>



- Het kabinet gaat de aanbevelingen uit het rapport van het Aanjaagteam Bescherming Arbeidsmigranten (Commissie Roemer) uitvoeren. Verbetering van de werk- en leefomstandigheden en de rechtspositie van arbeidsmigranten kan ertoe leiden dat meer arbeidsmigranten (weer) in Nederland gaan werken. Een eerste stap hierin is de terugkeer van de uitzendvergunning. Het kabinet heeft de verplichte certificering bij het ter beschikking stellen van uitzendkrachten aangekondigd.¹⁰ (arbeidsmarkteffect vooral op andere sectoren: verbetering arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden; meer aanbod van arbeid).
- Het Kabinet streeft naar beperking van het aantal migranten dat naar Nederland komt. Een Kamerbrief over dit thema is aangekondigd voor het najaar van 2022¹¹ (arbeidsmarkteffect: minder extra arbeidsaanbod).
- Bovenstaande maatregelen hebben tot gevolg dat gemiddeld genomen de werkzekerheid en inkomenspositie van de Nederlanders zou moeten verbeteren. Dat is van positieve invloed op de consumptie (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid). Dit effect wordt deels tenietgedaan door de momenteel historisch hoge inflatie (zie ook paragraaf 2.1.2). Met name voor minder draagkrachtigen (vaak praktisch opgeleiden) tikt de inflatie hard aan.
- Het kabinet zegt in het coalitieakkoord een bruisende winkelstraat cruciaal te vinden voor de leefbaarheid in dorpen en steden. Zij gaat samen met lokale overheden aan de slag om leegstand tegen te gaan en samenwerking tussen retail, horeca en cultuur te stimuleren. Te wijzen in dit verband is op de reeds bestaande samenwerking in het kader van de Retailagenda.¹² Verder wil het kabinet toestaan dat zaken in winkelgebieden alcohol kunnen gaan schenken ('blurring'). Dit dient wel op een gereguleerde en verantwoorde wijze te gebeuren en er zal streng worden toegezien op alcoholmisbruik (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).
- Vanuit de politiek worden (detailhandel)ondernemingen steeds weer geconfronteerd met nieuwe regelgeving, zoals recentelijk, onder andere, aangescherpte regels rondom de bescherming van persoonsgegevens (AVG), de nieuwe werkwijze poortwachter en in 2020, de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

2.1.2 Economie

Macro-economie

Het macro-economisch beeld voor de komende jaren is als volgt kort samen te vatten:

- CPB voorziet in het basisscenario van het Centraal Economisch Plan (CEP) een economische groei in 2022 van 3,6% en in 2023 van 1,7%. Met name de consumptie en de uitvoer en in mindere mate ook de extra bestedingen uit het coalitieakkoord jagen de groei aan. In verband met de oorlog in Oekraïne heeft CPB ook een alternatief scenario doorgerekend. Op jaarbasis bedraagt de groei in dit alternatieve scenario in 2022 1,9% en in 2023 0,0%. Het CEP 2022 biedt verder ook een doorkijkje naar de jaren tot 2025 en 2030. De jaarlijkse economische groei in de periode 2022-2025 wordt geraamd op gemiddeld 2,3% en die in de periode 2026-2030 op 1,2%¹³ (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).
- Een groot probleem op dit moment vormt de hoge inflatie, met name als gevolg van de hoge energie- en grondstoffenprijzen. Volgens CBS waren consumentengoederen en -diensten in maart 2022 9,7 procent duurder dan een jaar eerder. Dit inflatiecijfer is het hoogste sinds april 1976¹⁴ (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).

¹⁰ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/07/05/kamerbrief-hoofdpijnen-verplichte-certificering-bij-ter-beschikking-stellen-van-arbeidskrachten>

¹¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/07/07/tk-de-staat-van-migratie-2022>

¹² Sinds 2015 werken rijksoverheid, provincies en marktpartijen samen in de Retailagenda. In de medio 2021 gepubliceerde strategische visie "Duurzame en leefbare kernen richting 2025" ligt de focus op de vitaliteit van kernen, steden en dorpen, waar retail en vastgoed bijdragen aan de leefbaarheid. Er is een routekaart richting 2025 uitgewerkt, waarin drie strategische pijlers centraal staan: de Transformatie Agenda, de Human Capital Agenda en de Digitalisering & Innovatie Agenda. Zie <https://retailand.nl/retailagenda/>

¹³ <https://www.cpb.nl/centraal-economisch-plan-cep-2022>; <https://www.cpb.nl/verdieping-centraal-economisch-plan-2022>. De vertraging van de groei na 2025 wordt door het CPB vervolgens verklaard door een tekort aan arbeidskrachten.

¹⁴ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/14/inflatie-stijgt-naar-9-7-procent-in-maart>



- De index van het consumentenvertrouwen geeft aan in hoeverre huishoudens vinden dat het economisch gezien beter of slechter gaat.¹⁵ Het consumentenvertrouwen kwam in juni 2022 uit op -50, tegen -49 een maand eerder. Dat is het laagste niveau ooit. Oorzaken zijn de oplopende inflatie en de oorlog in Oekraïne.¹⁶

Sectorale economie

- Ondanks de hoge inflatie en het lage consumentenvertrouwen (zie hierboven) doet de retail momenteel goede zaken. Na corona is sprake van een inhaalslag. Mensen hebben twee jaar kunnen sparen en zijn nu weer volop aan het besteden. Vaak gaat het daarbij ook om relatief dure (kwaliteits)artikelen. Volgens onderzoek van ING Research lag in maart 2022 het aantal pinbetalingen 8% hoger dan werd verwacht¹⁷ (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).
- De statistieken van het CBS laten dan ook omzetgroei bij de non-foodwinkels zien. De omzet van de non-foodwinkels groeide in mei 2022 met 2,7 procent. Het volume (de voor prijsveranderingen gecorrigeerde omzet) was 2,8 procent lager dan een jaar eerder. De kleding- en schoenenwinkels hebben in mei meer omgezet dan in mei 2021. Ook de drogisterijen en de winkels in recreatieartikelen hebben meer omgezet dan in mei 2021. De overige deelbranches in de non-food hebben minder omgezet dan een jaar eerder.
- Tegelijkertijd bestaat in de non-food retail het gevaar voor faillissementen nu per 1 april 2022 een definitief einde is gekomen aan het coronasteunpakket en de coulance door de Belastingdienst. Volgens INretail heeft 20% van de achterban als gevolg van de gedwongen sluiting tijdens de lockdowns hoge schulden. Daarvan zal naar verwachting de helft stoppen of failliet gaan¹⁸ (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
- De nieuwste ontwikkelingen, de oorlog in de Oekraïne en de gevolgen daarvan voor energieprijzen en inflatie, leidt tot zorgen bij de meeste ondernemers (90%). Van hen verwacht 71% dat de omzet gaat dalen. Hoewel veel bedrijven de prijsstijgingen niet doorberekenen aan de klanten, melden de nodige ondernemers een afname van hun aantal. Het percentage dat minder klanten ziet komen, ligt met 66% hoog in de woonbranche, terwijl bijvoorbeeld mode-, schoenen- en sportbranche (40%) een fors lager percentage laat zien.
- Al met al verwacht een kwart van de ondernemers de komende maanden problemen de zakelijke rekeningen en/of belastingen te betalen en verwacht 20% van de retailers in de nabije toekomst liquiditeitsproblemen voor de onderneming.¹⁹

2.1.3 Sociaal-maatschappelijke factoren

De sociaal-maatschappelijke factoren (waaronder ook demografische ontwikkelingen zijn te scharen) kunnen op verschillende manieren van invloed zijn op de arbeidsmarkt. Enerzijds kunnen zij effect hebben op de omvang en samenstelling van de consumptie/productie van goederen en diensten en de daaruit voortvloeiende vraag naar arbeid. Anderzijds kan effect bestaan op de omvang en samenstelling van het arbeidsaanbod.

Demografie

- De Nederlandse bevolking groeide in 2021 met zo'n 118 duizend inwoners tot bijna 17,6 miljoen.²⁰ De bevolkingsgroei zet de komende vijftig jaar verder door, tot 20,6 miljoen inwoners in 2070. Naar verwachting bereikt het inwonertal in 2025 de 18 miljoen, in 2036 de 19 miljoen en in 2060 de 20 miljoen. De groei vlakt in de beschouwde periode dus wel af. De bevolking groeit vooral door migratie van de bevolking en in mindere

¹⁵ Het consumentenvertrouwen wordt bepaald op basis van de mening van huishoudens over het algemene economisch klimaat en over de eigen financiële situatie.

¹⁶ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/16/consumentenvertrouwen-daalt-in-april-naar-laagste-niveau-ooit>

¹⁷ <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2426020-volgens-deze-winkeliers-is-van-een-depressie-nog-lang-geen-sprake>

¹⁸ <https://www.nu.nl/economie/6196605/duizenden-winkeliers-kampen-met-hoge-schulden-en-dreigen-failliet-te-gaan.html>

¹⁹ Factsheet ledenpeiling INretail april 2022.

²⁰ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/01/bevolkingsgroei-vrijwel-terug-op-niveau-van-voor-corona> In het eerste kwartaal is de bevolking, vooral door een groot aantal immigranten (veel uit Oekraïne) met bijna 50 duizend personen toegenomen. Het is natuurlijk nog onzeker of deze migranten ook langer in Nederland blijven, dus het gevolg voor het jaarcijfer van 2022 is nog onduidelijk.



mate ook door een stijgende levensduur (in 2040 is een kwart van de bevolking 65 jaar of ouder)²¹ (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid, meer aanbod van arbeid).

- Gemiddeld woonden begin 2021 2,14 mensen in een Nederlands huishouden tegenover 3,54 in 1961. Door deze zogenaamde 'huishoudensverdunning' is het aantal huishoudens in betreffende periode veel sneller gegroeid dan de bevolking.²² Meer huishoudens betekent meer consumptie (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).
- Er is sprake van ontgroening en vergrijzing van de (beroeps)bevolking. De AOW-gerechtigde leeftijd loopt de komende jaren niet verder op. Dit betekent dat er jaarlijks een volledige jaargang late babyboomers vervangen moet worden. Dat is veel meer dan afgelopen jaren, toen niet alleen de officiële AOW-gerechtigde leeftijd opliep maar ook de feitelijke uittredeleeftijd steeg (arbeidsmarkteffect: minder aanbod van arbeid; beschikbaar aanbod aangewezen op fysiek en/of psychosociaal minder belastend werk).
- Mede door het structureel positieve migratieoverschot is er ook sprake van 'verkleuring' van de (beroeps)bevolking: het aandeel inwoners met een niet-westerse migratieachtergrond neemt toe. Gemiddeld ligt het geboortecijfer onder deze bevolkingsgroep hoger. Naar verhouding kent de retail veel ondernemers en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond (arbeidsmarkteffect: meer aanbod van arbeid).

Overige sociaal-maatschappelijke factoren

- De consument zoekt steeds meer gemak en aansluiting bij persoonlijke voorkeuren (hedonisme en personalisering). Dat vraagt om maatwerk leveren en de klant centraal stellen²³ (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).
- De macht van consumenten ten opzichte van de detailhandelaar wordt als gevolg van prijs- en servicetransparantie (zoekmachines en prijsvergelijkingsites), toenemende communicatiekracht (sociale media) en 'grenzeloos en ongrijpbaar' consumentengedrag steeds groter²⁴ (arbeidsmarkteffect: verschuiving in vraag naar arbeid).
- De 24-uurseconomie komt - naast het steeds grotere marktaandeel van webwinkels (die per definitie 24/7 open zijn) - onder meer tot uiting komt in de ruimere openstellingsmogelijkheden voor fysieke winkels (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).
- De 'feminisering' van de beroepsbevolking (i.e. de nog steeds, zij het minder sterk, toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen) betekent voor de detailhandel - een sector met naar verhouding veel vrouwelijke werknemers - meer arbeidsaanbod (arbeidsmarkteffect: meer aanbod van arbeid).
- De individualiseringstrend uit zich binnen de beroepsbevolking in een toenemend aanbod van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers). Er zijn in de retail naar verhouding veel zzp-ers. Dat geldt in versterkte mate voor de webwinkels.
- Er is er sprake van verdergaande 'upgrading' van de beroepsbevolking. Jongeren leren langer door. Voor de retail betekent dit dat jongeren langer beschikbaar zijn voor een bijbaan (arbeidsmarkteffect: meer aanbod van arbeid). Voor de arbeidsmarkt als geheel betekent het uiteindelijk een toename van het aandeel van hoogopgeleiden ten koste van dat van laagopgeleiden (arbeidsmarkteffect: hoger gekwalificeerd aanbod van arbeid).
- Van invloed op het aanbod van arbeid voor een sector is ook de visie op werk en het arbeidsmarktgedrag van verschillende generaties. Hierop gaan we nader in paragraaf 3.1 (arbeidsmarkteffect: verschuiving van aanbod van arbeid).

2.1.4 Technologie en sociale innovatie

Toepassing van (nieuwe) technologie leidt in het algemeen tot een hogere arbeidsproductiviteit en daarmee tot arbeidsbesparing. Ook is er invloed op de eisen die aan de kwaliteit van arbeid worden gesteld. Dat laatste effect kan overigens twee kanten op werken (lagere kwalificatie-eisen doordat complex werk eenvoudiger wordt; hogere eisen

²¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/50/prognose-bevolkingsgroei-trekt-weer-aan>

²² <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/woonsituatie/huishoudens-nu>

²³ <https://trendrapport.s-bb.nl/handel/samenvatting-retail/>

²⁴ <https://www.shoppingtomorrow.nl/Kernbevindingen>.



doordat er nieuwe, complexere functies ontstaan). Verder kunnen er effecten zijn op de arbeidsomstandigheden.

Naast technologische innovatie kan ook sprake zijn van sociale innovatie. Bij sociale innovatie gaat het om vernieuwingsprocessen op het gebied van organisatie van en samenwerking binnen/tussen bedrijven en instellingen (gericht op verbetering van de productie) en elders in de samenleving (om sociale cohesie en/of dynamiek te bevorderen).²⁵ In arbeidsmarktonderzoek is vooral de eerste vorm van sociale innovatie relevant.

Technologie

Uit het onderzoek van Bureau Bartels (2019) blijkt dat werkgevers in de CAO Non-food retail vooral investeren in de volgende drie typen innovaties:

- Multichannel communicatie;
- Doelgroepgerichte/persoonlijke communicatie o.b.v. consumentendata;
- 'Experience'.

Niet geheel onverwacht, investeren grotere bedrijven vaker in dergelijke innovaties dan kleinere. Van de werkgevers die in bovengenoemde innovaties investeren, ondervindt zo'n 40% knelpunten. Deze hebben vooral betrekking op een gebrek aan kennis bij medewerkers, het doorvoeren van veranderingen in hun werk en onvoldoende middelen om te investeren in het toerusten van medewerkers²⁶ (arbeidsmarkteffect: veranderende vraag naar arbeid).

- Belangrijke technologische ontwikkelingen in de retail zijn verder onder meer:
 1. Zelf scannen door consumenten (zelfscankassa's en -apps);
 2. Digitale prijskaartjes;
 3. Inzet van servicerobots (human-centered robots). Deze human-centered robots assisteren vooral in het wegwijzen van klanten. Zij kunnen ook worden ingezet voor het geautomatiseerd uitvoeren van bepaalde taken van verkopers. Verkoop is en blijft wel mensenwerk en heeft een sociaal karakter. De robots hebben dan ook vooral een ondersteunende functie. Er is dus niet zozeer sprake van robotisering maar van co-botisering;²⁷
 4. Automatisering en robotisering in distributiecentra (dc's). Non-food en houdbare food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk) lenen zich hier in het algemeen beter voor dan versproducten;
 5. Onbemand transport (zelfrijdende (vracht)auto's, pakketbezorging door drones²⁸ of robots)²⁹ (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
- Blockchain, de technologie waarin gegevens over transacties onherroepelijk worden vastgelegd in een voor alle gebruikers toegankelijk decentraal register kan voor de retail onder meer het volgende betekenen:
 - Blockchain administraties maken tussenpersonen die gericht zijn op vertrouwen en rechtszekerheid (zoals banken, Kamer van Koophandel en Kadaster) overbodig. Bovendien is aan de hand van blockchain - in theorie - real time bronheffing door de Belastingdienst mogelijk. Hiervoor is wel aanpassing van de huidige wetgeving nodig (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
 - Het gebruik van cryptocurrency, een verzamelnaam voor een groot aantal digitale munten die door middel van blockchain versleuteld zijn, neemt sterk toe. Dat geldt niet alleen voor particulieren (vooral als belegging) maar ook voor ondernemingen (in- en verkoop en betaling van medewerkers)³⁰ (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).

²⁵ https://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_innovatie

²⁶ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

²⁷ <https://trendrapport.s-bb.nl/handel>

²⁸ Overigens zijn drones ook in te zetten voor het inventariseren van voorraden in dc's en magazijnen.

²⁹ Panteia (2017). Trends in de detailhandel en de betekenis voor de factor arbeid. Deelrapport 4: PESTLE-analyse.

³⁰ Belastingdienst en FutureConsult (2022). Overzicht trendkaarten Belastingdienst 2022.



- Voorafgaande aan de covidcrisis steeg de omzet van online verkoop (inclusief multichannel) al aanzienlijk. Corona heeft de online verkoop een flinke boost gegeven. Consumenten zullen ook na de crisis meer online blijven kopen. Mede daardoor zullen diverse fysieke winkels verdwijnen. Het Planbureau voor de Leefomgeving (2020) voorspelt dat de winkelleegstand verder zal oplopen. De grote(re) steden krijgen volgens het PBL de hardste klappen.³¹ In 2021 waren ze inderdaad de grootste verliezers. Dit kwam echter met name door corona (minder toerisme, werkverkeer, mijden drukte etc.). We zien in algemeen wel (landelijk) een passantendaling die al langer gaande is en dat men doelgerichter op pad gaat.³² (arbeidsmarkteffect: veranderende vraag naar arbeid).
- Naast de afname van de verkoop in hun fysieke winkels stelt de online versnelling multichannel retailers voor een aantal uitdagingen onder meer op het gebied van voorraadmanagement, optimaliseren van het online verkoopproces en het verbeteren van het proces rondom retourneren. De inzet van kunstmatige of artificiële intelligentie (AI) (een verzamelterm voor systemen die (delen van) de intelligentie van de mens imiteren) kan hierbij een belangrijke rol spelen. De hoofddoelen van de inzet van AI in de retail zijn: 1) automatiseren van digitale en fysieke processen; 2) opdoen van bruikbare inzichten uit verzamelde en geanalyseerde data; 3) verbeteren van de online ervaringen van retailers met hun klanten. Op dit moment is AI in de retail nog geen gemeengoed³³ (slechts 14% van de bedrijven maakt er gebruik van) (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
- De coronacrisis heeft ook de digitalisering in de fysieke winkels versneld. Het gebruik van zelfscankassa's en scanapps en het aantal (contactloze) pinbetalingen nemen toe (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
- Het groeiend marktaandeel van grote buitenlandse webwinkels en platforms (zoals Zalando, Amazon en Alibaba) vormt een bedreiging voor de Nederlands retail³⁴ (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
- De voortschrijdende digitalisering gaat echter ook gepaard met risico's, zoals toegenomen cybercriminaliteit en hackaanvallen, die ook de (online) detailhandel kunnen treffen.

Sociale innovatie

- Bij sociale innovatie in de retail gaat het onder meer om ontwikkelingen/initiatieven op het terrein van:
 - Branchetransformatie: Branches vloeien steeds meer in elkaar over. Bij deze branchevervaging gaat het om samensmeltingen tussen: 1) retail en de logistieke en groothandelssector, en 2) tussen de retail- en horecasector en de food- en foodservicesector. SBB verwacht dat 'fluide retail' in de toekomst een grote rol zal spelen in de retail³⁵ (arbeidsmarkteffect: veranderende vraag naar arbeid).
 - Sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie. Hierbij valt te denken aan het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, het helpen van statushouders richting werk of het laten vervullen van de prestatieplicht door bijstandsgerechtigden (arbeidsmarkteffect: meer aanbod van arbeid);
 - Vervullen van een welzijnsfunctie. Voorbeelden zijn dementievriendelijke winkels en/of het in de gaten houden van welzijn van ouderen door winkelpersoneel (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid);
 - Vervullen van een gezondheidsfunctie (bijvoorbeeld verstrekken van voedingsadviezen en productinnovaties) (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid);

³¹ <https://www.pbl.nl/nieuws/2020/pbl-voorziet-forse-toename-van-winkelleegstand-binnensteden>. In het Koopstromenonderzoek 2018 deden de grootste steden het juist het beste.

³² Koopstromenonderzoek 2021.

³³ <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/detailhandel/ki-in-retail.html>

³⁴ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/rewriting-retail-a-sector-in-acceleration-towards-2025>

³⁵ <https://trendrapport.s-bb.nl/handel>



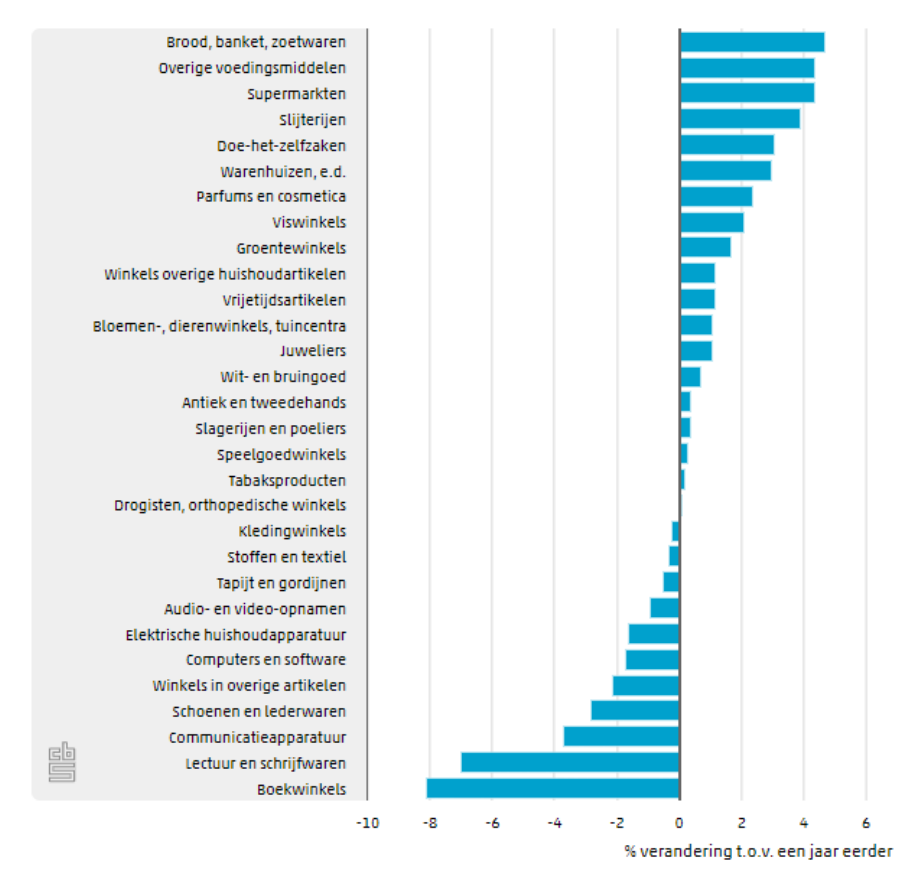
- Vervullen van een dienstverleningsfunctie/combineren van producten en diensten (bijvoorbeeld medewerker van een tuincentrum die planten bezorgt én in de tuin plant) (arbeidsmarkteffect: meer vraag naar arbeid).³⁶

2.1.5 Verkoopkanalen

Fysieke winkels

Op 1 januari 2022 waren er 83,8 duizend fysieke winkelvestigingen in Nederland, 655 (0,7%) meer dan een jaar eerder. Hiermee steeg het aantal winkels voor het eerst sinds 2010. De stijging van het aantal winkels kwam vooral door de toename van het aantal winkels in de food-sector (3,4%). Het aantal winkels in de non-foodsector bleef nagenoeg gelijk. Winkels in brood, banket en zoetwaren stegen met 4,7 procent het meest in aantal. Daarna volgen supermarkten en winkels in overige voedingsmiddelen (beide 4,4%). Boekwinkels en winkels in lectuur en schrijfwaren daalden met respectievelijk 8,1% en 7,0% het meest.

Figuur 2.2 Ontwikkeling aantal fysieke winkelvestigingen, 1 januari 2022



Multichannel verkoop

Volgens INretail is het in het post-corona tijdperk zaak dat ondernemers in de non-food retail aandacht blijven houden voor sociale media en online verkoop. Dat vraagt om excellente kennis van zowel de winkel, online verkoop als sociale media én van de aansluiting daartussen. Sociale media zoals Facebook en Instagram worden medio 2021 ingezet door respectievelijk 78% en 88% van de ondernemers en 56% heeft een webshop. Een kwart van de ondernemers wil investeren in online verkoop. Daar staat tegenover dat

³⁶ Panteia (2017). Trends in de detailhandel en de betekenis voor de factor arbeid. Deelrapport 4: PESTLE-analyse.



zo'n 20% het lastig vindt om de online verkoop goed te organiseren. Een bijna even grote groep wil de online verkoopactiviteiten zelfs terugschroeven of helemaal stoppen. Een belemmering voor het (verder) investeren in multichanneling is de schuldenberg die ondernemers gedurende de coronacrisis hebben opgebouwd en die nu afbetaald moet worden. Om ondernemers te stimuleren aan hun digitale toekomst te werken voerde INretail samen met onder meer MKB Nederland en Bol.com in 2021 een campagne waarin ondernemers in de non-food retail een digitaliseringsvoucher van maximaal €1.000,- konden krijgen.³⁷

Omzetgroei online en multichannel verkoop

Na een aanzienlijke groei in de jaren voor de covidcrisis, kreeg het online shoppen in 2021 (net als in 2020) een enorme boost, zo blijkt uit zowel ING transactiedata³⁸ als omzetcijfers van CBS. Het aandeel van online verkoop is in 2020 (met 44%) en 2021 (met 25%) door de lockdowns flink gestegen. In de eerste vijf maanden van 2022 is sprake van een zekere correctie. Voor multichannel verkoop geldt deze ontwikkeling in nog sterkere mate. De groei in 2020 en 2021 bedroeg respectievelijk 55% en 30%.

Hoewel door de beperkende maatregelen eind 2021 de pinomzet weer kelderde, hebben zeker de grotere fysieke winkelketens geïnvesteerd in het online kanaal en de omzetval enigszins kunnen beperken. Kleinere niet-essentiële winkels bleken daartoe minder in staat en hebben zwaar geleden onder de beperkingen. Het CBS ziet in de eerste vijf maanden van 2022 een gemiddelde daling van 17,5% bij de online verkoop in het algemeen en van 22% bij multichannel verkoop.

Het aandeel van de totale omzet detailhandel (non-food) dat niet in een winkel wordt behaald, is nog steeds kleiner dan dat vanuit de winkels. Bedrijven die leunen op online verkoop hebben per saldo minder mensen in dienst. Hierbij moet worden opgemerkt dat het type beroepen van werknemers werkzaam bij een webwinkel sterk verschilt van dat van een fysieke winkel. Het gaat bijvoorbeeld vaker om hbo-opgeleiden (arbeidsmarkteffect: verschuiving van winkel naar online dempt de vraag naar arbeid).

D2C neemt groeiend deel B2C verkoop voor haar rekening

Groothandel en producenten zijn zich naast B2B ook op de B2C markt gaan begeven. Dit type verkoop wordt ook wel D2C (direct-to-consumer) genoemd. D2C-verkoop bestaat al langer, maar heeft door het online winkelen een nieuwe betekenis gekregen. De drempel om als groothandelonderneming direct de consument te benaderen ligt lager dan ooit. Voor de retail (non-food) betekent dat extra concurrentie. Volgens het CBS verkocht in 2020 55% van de groothandelsbedrijven in de retail via e-commerce. Tussen bedrijven onderling bestaan echter grote verschillen. Bij circa één op de vier groothandelsbedrijven in de retail maakt het aandeel verkopen via e-commerce meer dan 50% uit van de totale omzet. Volgens de ING kiezen afnemers vooral voor de groothandel om redenen van prijs, kwaliteit, leversnelheid en productaanbod.³⁹

Ondertussen gaat het ook nog een stap verder. Producenten/merken gaan steeds meer rechtstreeks naar de consument. De Rabobank meldt dat dit commerciële en financiële voordelen biedt en dat er ook sprake is van het verminderen van de risico's van multibrand retail.⁴⁰ Soms kiezen producenten ervoor om alleen D2C te verkopen, soms is sprake van een combinatie van D2C en B2B waarbij men de B2B-partners dan heel zorgvuldig uitkiest. Volgens Salesforce investeert 99% van de toonaangevende bedrijven in D2C verkoop.⁴¹ Meestal gaat dit via de website van de producent.

³⁷ <https://www.INretail.nl/persbericht/persbericht-retail-post-corona-vraagt-om-multichannel-focus/#h-digitaliseringsvouchers>

³⁸ Sinds de lockdown van eind 2020/begin 2021 explodeerde de waarde van iDEAL-transacties. Terwijl de omzet in het fysieke segment in 2021 met 0,5% minimaal steeg, groeide de omzet uit internetverkoop volgens CBS-cijfers met bijna 30% en in het multichannel segment zelfs met bijna 40%.

³⁹ <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/detailhandel/b2b-e-commerce.html>

⁴⁰ <https://www.rabobank.nl/kennis/d011256578-detail-en-groothandel-nieuwe-uitdagende-tijden>

⁴¹ 'Consumer Goods and the Battle for B2B and B2C Relationships', Salesforce Research, 2019.



BTC groeit nog sneller dan online

Het omzetniveau van internetverkoop van goederen van de detailhandel (multichannel + webshops) wordt voor 2019 door het CBS tussen de 12,1 tot 16,1 miljard euro ingeschat. En voor de groothandel en overig (industrie e.d.) samen tussen de 6,8 en 22 miljard. Er dient rekening te worden gehouden met ruime marges, maar duidelijk is dat de groothandel/overig een flinke hap uit de online internetverkoop aan consumenten voor rekening neemt en een explosieve groei liet zien tussen 2018 en 2019.

Tabel 2.1. Omzetniveau internetverkoop van goederen door Nederlandse bedrijven aan consumenten - per bedrijfstak 2017-2019

		Omzet	95%- betrouwbaarheidsinterval	
			Ondergrens	Bovengrens
<i>mld. euro</i>				
2017	Pure			
	webwinkels	7,0	6,6	7,5
	Multichannelers	5,1	3,9	6,2
	Groothandel	5,3	2,6	8,8
	Overig	2,0	0,8	3,9
2018	Pure			
	webwinkels	7,1	6,4	7,8
	Multichannelers	5,3	4,3	6,5
	Groothandel	5,1	2,9	9,5
	Overig	2,7	1,0	5,2
2019	Pure			
	webwinkels	8,6	7,8	9,0
	Multichannelers	5,5	4,3	7,1
	Groothandel	9,7	5,9	15,0
	Overig	2,9	0,9	7,0

Bron:
CBS

Zowel de producent als de groothandel wordt, mede door de online optie, een grotere concurrent van de retailer. Voor de retailers rest dan niets anders dan te mikken op samenwerking of goed duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde is van inschakeling van de retailer.

Al met al is het arbeidsmarkteffect dat de kwantiteit van de vraag naar arbeid afneemt, maar dat het gevraagde niveau van het personeel stijgt. Online verkoop vraagt vooral om hbo-opgeleide medewerkers, terwijl in de fysieke winkels vooral mbo-opgeleiden werkzaam zijn.

2.1.6 Ruimtelijke factoren

Ruimtelijke factoren betreffen ontwikkelingen op het gebied van het milieu en de werk-, woon- en leefomgeving:



- Binnen consumentenvoorkeuren/-patronen is een verschuiving waarneembaar richting duurzaam en maatschappelijk verantwoord consumeren (inclusief minder consumeren ook wel aangeduid met 'consuminderen' of 'ontspullen' en het zelf produceren door consumenten). Daarbij gaat het onder meer om verschuivingen in productkeuze, hergebruik van producten (handel in tweedehands artikelen, recycling, cradle to cradle) en initiatieven op het gebied van de deel- en ruileconomie (arbeidsmarkteffect: veranderende vraag naar arbeid; minder vraag naar arbeid).
- Voor de retail in de stadscentra vormen de bereikbaarheid en de parkeermogelijkheden/-kosten een belangrijke belemmerende factor. Veel gemeenten voeren beleid om consumenten te ontmoedigen met de auto naar het stadscentrum te komen. Genoemde factoren kunnen voor consumenten reden zijn om af te zien van een bezoek wat de (arbeids)vraag in de retail in de stadscentra kan drukken (arbeidsmarkteffect: minder vraag naar arbeid).
- De verschuiving van offline naar online verkoop leidt tot toenemende verkeersdrukte in woonwijken met alle gevolgen van dien (filevorming, verkeersonveiligheid, luchtverontreiniging etc.). Verschillende steden stellen daarom strengere eisen aan de 'last mile' (i.e. hoe goederen de stad inkomen). Soms mag dat alleen met elektrische voertuigen. Gemeenten ondernemen ook actie tegen panden van waaruit sprake is van flitsbezorging.
Er is ook steeds meer discussie rondom de zogenaamde 'verdozing' van het landschap, i.e. de ontsiering van het landschap door (naast datacentra van grote platforms) de vele grootschalige en eenvormige distributiecentra die de afgelopen jaren zijn gebouwd met name als gevolg van sterke groeiende e-commerce. Dergelijke grote dc's krijgen tegenwoordig minder gemakkelijk een vergunning⁴² (arbeidsmarkteffect: mogelijk op termijn meer vraag in de fysieke winkels).

Conclusies PESTLE-analyse: voor de arbeidsmarkt in de non-food retail relevante ontwikkelingen

De belangrijkste **politieke** ontwikkelingen hebben voornamelijk betrekking op een verbetering in de arbeidsvoorwaarden van werknemers. Voorbeelden zijn de plannen van het kabinet naar aanleiding van de commissie Borstlap en de commissie Roemer, maar ook de aanpak de arbeidsmarktkrapte met een grotere focus op Leven Lang Ontwikkelen en de verhoging van het minimumloon. Alle hebben een positieve invloed op de arbeidsvoorwaarden van werknemers. Samen met de verwachte economische groei van de komende jaren (ondanks de hoge inflatie en het lage consumentenvertrouwen), leidt dat tot meer consumptie.

De vraag is wat dit voor de non-food retail gaat betekenen. Meer consumptie betekent meer arbeidsvraag maar een deel van die consumptie verschuift van de fysieke winkels naar online. Tegelijkertijd leiden deze ontwikkelingen tot een stijging van de arbeidskosten wat, zonder parallelle prijsverhogingen, de vraag naar arbeid beperkt.

Naast een gestage groei van de hele **economie** is de verschuiving van fysiek winkelen naar online winkelen (al dan niet binnen een multichannel concept) de belangrijkste ontwikkeling op economisch gebied. Met name groothandels en soms ook producenten lijken hier sneller op in te spelen; het aandeel DTC groeit nog sneller dan online verkoop. Hieruit resulteert een afnemende vraag naar winkelpersoneel, terwijl tegelijkertijd sprake is van een groeiende maar minder grote vraag naar meestal hoger opgeleid in de onlinesfeer.

Ten aanzien van **sociaal-maatschappelijke** factoren en **technologische** en sociale innovaties, zijn er redenen om aan te nemen dat er zowel meer arbeidsvraag als arbeidsaanbod gaat ontstaan. Zo leidt de groeiende individualisering en hedonisme tot meer vraag naar arbeid, maar leiden technologische innovaties over het algemeen tot minder arbeidsvraag. Wat deze ontwikkelingen echter gemeen hebben, is dat ze redelijk traag

⁴² Panteia (2017). Trends in de detailhandel en de betekenis voor de factor arbeid. Deelrapport 4: PESTLE-analyse; <https://www.zeelandnet.nl/nieuws/grote-distributiecentra-hebben-langste-tijd-gehad>



verlopen en de verschuiving van fysieke verkoop naar online verkoop stimuleren en dat maakt vervolgens dat het gevraagde niveau van het personeel stijgt.

De ruimtelijke factoren zorgen er tot slot voor dat de non-food retail met minder consumptie te maken krijgt en zodoende dus ook minder arbeidskrachten nodig heeft. Tenzij er op termijn een tekort aan distributiecentra ontstaat doordat deze minder gemakkelijk een vergunning krijgen, zorgen ontwikkelingen als de bereikbaarheid van fysieke winkels en de trend van het duurzaam en maatschappelijk consumeren voor een veranderende en dalende consumptievraag.

2.2 Vraagzijde van de arbeidsmarkt

2.2.1 Werkgelegenheid

Ontwikkeling van de werkgelegenheid

Op basis van arbeidsmarktrapportages van ABF is de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de verschillende branche(cluster)s van de cao Non-food retail als volgt met elkaar te vergelijken. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de prognose niet de ontwikkeling uit de laatste jaren mee heeft genomen.

Realisatie

- Het aantal werkenden in de cao Non-food retail is tussen 2012 en 2018 met 6% gedaald van 203.965 tot 191.755 personen. Dit correspondeert met 12.190 werkenden en 8.890 fte.
- Het aantal werkenden in het branchecluster kleding, schoenen & sport is tussen 2012 en 2020 met 14% gedaald van 133.350 tot 114.415. Dit correspondeert met 18.935 werkenden en 12.100 fte.
- Het aantal werkenden in het branchecluster woninginrichting is tussen 2012 en 2020 met 8% toegenomen van 44.465 tot 48.220 personen. Dit correspondeert met 3.755 werkenden en 3.575 fte.
- Het aantal werkenden in de branche tuincentra is tussen 2012 en 2020 met 12% toegenomen van 11.435 tot 12.815. Dit correspondeert met 1.380 werkenden en 715 fte.
- Het aantal werkenden in de branche juweliers is tussen 2012 en 2020 met 13% gedaald van 8.260 tot 7.205. Dit correspondeert met 1.055 werkenden en 875 fte.
- Het aantal werkenden in de branche parfumerieën en cosmetica is tussen 2012 en 2020 met 35% toegenomen van 6.465 tot 8.740. Dit correspondeert met 2.275 werkenden en 1.350 fte.

Prognose

- In de periode 2018 - 2025 blijft het aantal werkenden (fte) vallend onder de cao Non-food retail naar verwachting ongeveer gelijk (tegenover een daling met 2% in de non-food retail als geheel).
- In de periode 2020 - 2025 neemt het aantal werkenden in het branchecluster kleding, schoenen & sport naar verwachting af met 2.895 fte (4%) (tegenover een daling met 4% in non-food retail als geheel).
- In de periode 2020 - 2025 neemt het aantal werkenden in het branchecluster woninginrichting naar verwachting af met 560 fte (2%) (tegenover een daling met 4% in non-food retail als geheel).
- In de periode 2020 - 2025 neemt het aantal werkenden in de branche tuincentra naar verwachting af met 95 fte (1%) (tegenover een daling met 4% in non-food retail als geheel).
- In de periode 2020 - 2025 blijft het aantal werkenden (fte) in de branche juweliers naar verwachting ongeveer gelijk (tegenover een daling met 4% in non-food retail als geheel).
- In de periode 2020 - 2025 neemt het aantal werkenden in de branche parfumerieën en cosmetica naar verwachting af met 70 fte (1%) (tegenover een daling met 4% in non-food retail als geheel).⁴³

⁴³ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktrapportage-cao-retail-non-food-fashion-sport-en-lifestyle>.



Samenstelling van de werkgelegenheid

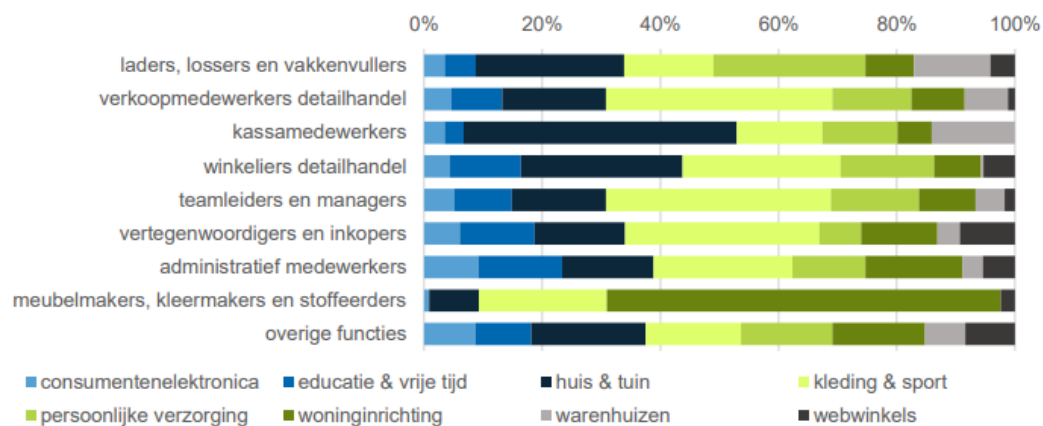
Werkgelegenheid naar bedrijfsgrootte

De werkgelegenheid in de CAO Non-food retail is vooral geconcentreerd in het grootbedrijf (minimaal 500 medewerkers) en het microbedrijf (minder dan 10 werknemers). Bij het grootbedrijf gaat het om ruim een derde en bij het microbedrijf om een kwart van de werkgelegenheid. Bovendien nam in de periode 2008-2018 de werkgelegenheid in het grootbedrijf verder toe. Dit ging ten koste van het microbedrijf, waar de werkgelegenheid in dezelfde periode gestaag afnam.⁴⁴ Er is in de sector dus sprake van schaalvergroting.

Werkgelegenheid naar functiegroep en branchecluster

In het onderzoek 'Functiegroepen in de detailhandel non-food'⁴⁵ onderscheidt ABF binnen de sector non-food retail acht brancheclusters en negen functiegroepen. De volgende twee figuren geven de verdeling van het arbeidsvolume in de non-food retail weer per functiegroep naar branchecluster respectievelijk per branchecluster naar functiegroep.

Figuur 2.4 Functiegroepen naar branchecluster (op basis van de EBB 2012-2019)



Bron: CBS/ABF

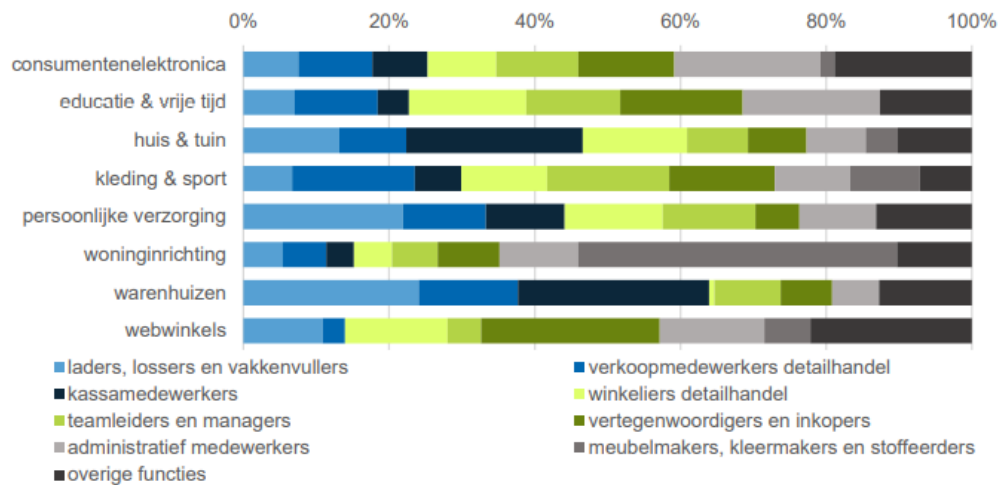
De functiegroepen zijn redelijk gelijk verdeeld over de brancheclusters. De functiegroep 'meubelmakers, kleermakers en stoffeerdere' is wel voornamelijk werkzaam in de branchecluster 'woninginrichting'.

⁴⁴ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

⁴⁵ <https://www.retailinsiders.nl/docs/da8d18f8-1f49-4cb6-8d87-4a884b9a75a2.pdf>



Figuur 2.5 Brancheclusters naar functiegroep (op basis van de EBB 2012-2019)



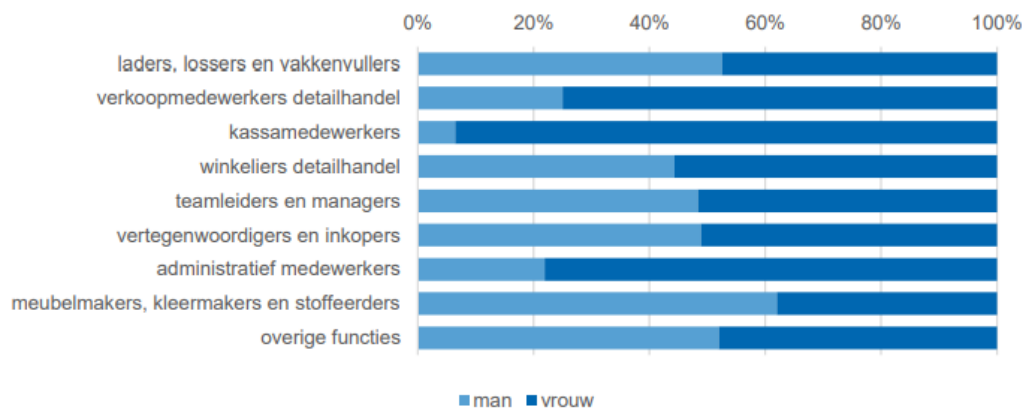
Bron: CBS/ABF

Werkenden uit de verschillende functiegroepen zijn redelijk gespreid over de verschillende brancheclusters. Wel valt weer op dat van de werkenden binnen de branchecluster 'woninginrichting' het grootste deel actief is in de functiegroep 'meubelmakers, kleermakers en stoffeerdere'.

Werkgelegenheid naar persoonskenmerken

De volgende twee figuren tonen de verdeling van het arbeidsvolume in de non-food retail per functiegroep naar geslacht respectievelijk leeftijdsklasse.

Figuur 2.6 Functiegroepen naar geslacht (op basis van de EBB 2012-2019)

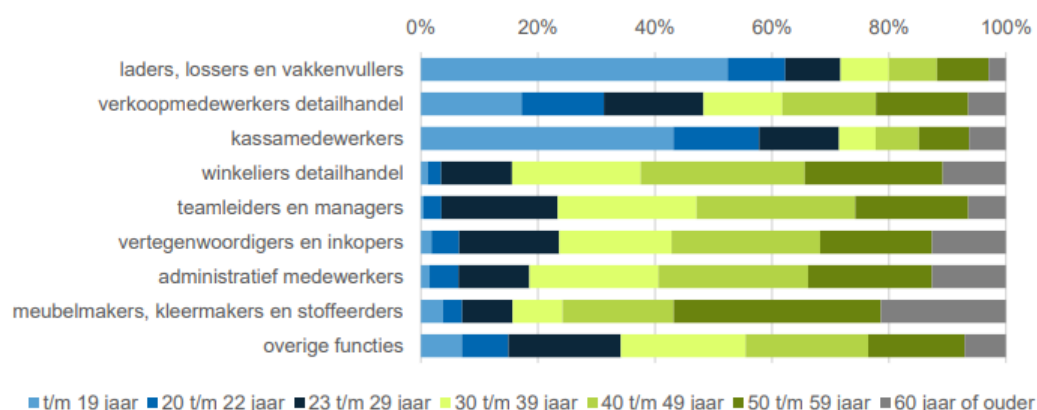


Bron: CBS/ABF

Vrouwen zijn sterk oververtegenwoordigd in de functiegroepen 'kassamedewerkers' (94%), 'administratief medewerkers' (78%) en 'verkoopmedewerkers' (75%). In de overige functiegroepen is de verdeling naar geslacht redelijk in evenwicht.



Figuur 2.7 Functiegroepen naar leeftijdsklasse (op basis van de EBB 2012-2019)



Bron: CBS/ABF

Jongeren (leeftijdsklassen tot en met 29 jaar) zijn vooral sterk vertegenwoordigd in de functiegroepen 'laders, lossers en vakkenvullers' (71%), 'kassamedewerkers' (71%) en 'verkoopmedewerkers' (48%). De overige functiegroepen kennen juist een groot aandeel 30-plussers. De functiegroep 'meubelmakers, kleermakers en stoffeerdere' is met 57% 50-plussers het meest vergrijsd.

Bovenstaande leeftijdsverdeling weerspiegelt zich in de gemiddelde leeftijd per functiegroep. De gemiddelde leeftijd is het laagst in de functiegroep 'laders, lossers en vakkenvullers' (28 jaar) en het hoogst in de functiegroep 'meubelmakers, kleermakers en stoffeerdere' (49 jaar).

Gevolgen online retail voor de arbeidsmarkt

De verschuiving naar online betekent met andere woorden niet alleen dat er binnen de detailhandel een andere verdeling in werkzaamheden en rollen komt, maar ook een verschuiving van arbeid naar de andere schakels in de keten. Waarmee de detailhandel direct concurreert als het gaat om gevraagde fte met e-commerce vaardigheden. Voor de online verkoop is over het algemeen hoger gekwalificeerd personeel nodig dan voor de fysieke winkels (hbo versus mbo).

De volgende tabel laat – op basis van de productiestatistieken van het CBS een beeld zien van de personele ontwikkeling tussen 2019 en 2020 van personeel binnen de online activiteiten en overig personeel. Het gaat hier alleen omk de fysiek-georiënteerde winkels en niet om de webshops.. De tabel laat zien dat de totale personele omvang van de non-food retail van 2019 op 2020 amper is gestegen. Het aantal online personeel in fte is echter meer dan verdubbeld, met ruim 8.000 fte gestegen, terwijl het aantal overig personeel juist met ruim 6.000 fte is afgenomen.

Tabel 2.2. Personele ontwikkeling non food retail: online en overig personeel (2019-2020)

	2019	2020	2019	2020	2019	2020
	online fte	online fte	overig fte	overig fte	totaal fte	totaal fte
Kleding en sport	2428	6519	73726	63633	76154	70152
Woninginrichting	623	1714	36408	38204	37031	39918
Huis & tuin	437	848	41658	43557	42095	44405
Persoonlijke verzorging	530	1294	34692	33276	35222	34570
Vrije tijd en educatie	229	513	20196	21717	20425	22230
Consumenten electronica	633	1301	13042	12486	13675	13787
Overig non-food detailhandel	518	1335	31080	31548	31597	32883
Totaal nonfood	5398	13526	250802	244419	256200	257945

Bron: CBS Productiestatistieken/bewerking Panteia



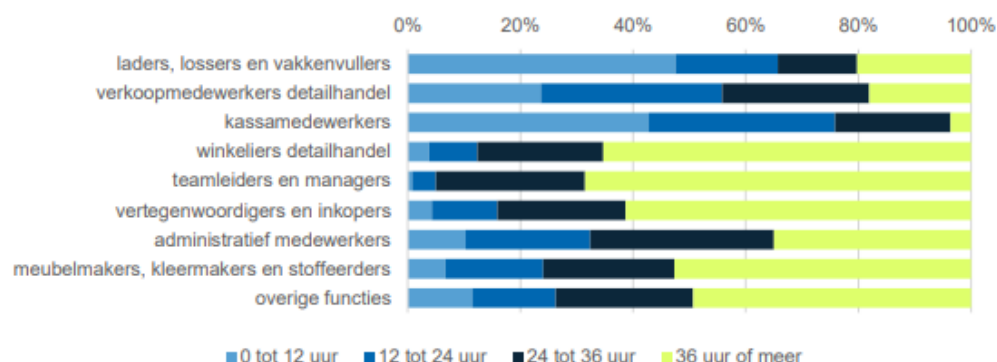
Het CBS ging in 2021 in een haalbaarheidsonderzoek na welke gevolgen online retail heeft voor de arbeidsmarkt. Het onderzoek vergeleek de ontwikkelingen tussen winkels die niet aan online retail doen, winkels die dat wel doen, pure webwinkels en post- en koeriersbedrijven. CBS noemt de resultaten opvallend. Bij pure webwinkels en post- en koeriersbedrijven krijgen medewerkers een hoger loon, maken medewerkers een langere werkweek en zijn meer mannen werkzaam. In pure webwinkels krijgen flexmedewerkers in doorlopende banen bovendien eerder een vast contract.⁴⁶

Werkgelegenheid naar baankenmerken

Arbeidsduur

De volgende figuur laat de verdeling van het arbeidsvolume in de non-food retail per functiegroep naar arbeidsduur zien.

Figuur 2.8 Functiegroepen naar arbeidsduur (aantal uren per week) (op basis van de EBB 2012-2019)



Bron: CBS/ABF

Werkenden in de functiegroep 'teamleiders en managers' hebben het vaakst een fulltime baan (36 uur of meer) (69%). Het kleinst is dat aandeel in de functiegroep 'kassamedewerkers' (4%). Dit is verklaard doordat het in deze functiegroep vaak om bijbanen gaat. Dat geldt overigens, zij het in iets mindere mate, ook voor de functiegroepen 'laders, lossers en vakkenvullers' (en dan met name vakkenvullers).

De arbeidsmarktrapportages van ABF schetsen ook een beeld van de gemiddelde werkweek in de verschillende branche(cluster)s van de cao Non-food retail in vergelijking met die in de non-food retail als geheel.

Gemiddelde werkweek

- De gemiddelde werkweek in cao Non-food retail bedraagt in 2018 25,1 uur (tegenover 24,9 uur in de non-food retail als geheel).
- De gemiddelde werkweek in het branchecluster kleding, schoenen & sport bedraagt in 2020 24,2 uur (tegenover 24,9 uur in de non-food retail als geheel).
- De gemiddelde werkweek in het branchecluster woninginrichting bedraagt in 2020 29,7 uur (tegenover 24,9 uur in de non-food retail als geheel).
- De gemiddelde werkweek in de branche tuincentra bedraagt in 2020 24,4 uur (tegenover 24,9 uur in de non-food retail als geheel).
- De gemiddelde werkweek in de branche juweliers bedraagt in 2020 25,8 uur (tegenover 24,9 uur in de non-food retail als geheel).
- De gemiddelde werkweek in de branche parfumerieën en cosmetica bedraagt in 2020 21,9 uur (tegenover 24,9 uur in de non-food retail als geheel).⁴⁷

⁴⁶ <https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2021/25/cbs-onderzoek-naar-online-retail-en-gevolgen-voor-de-arbeidsmarkt>; <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/gevolgen-van-online-retail-op-de-arbeidsmarkt/samenvatting>

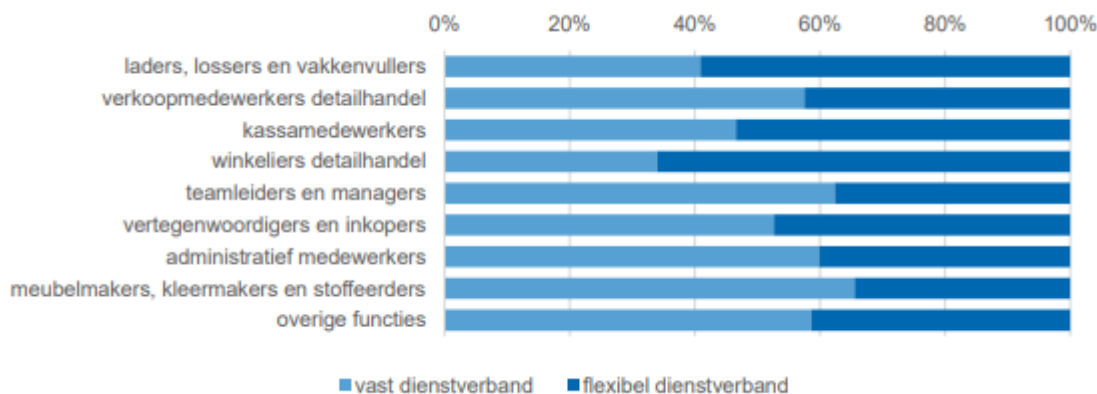
⁴⁷ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktrapportage-cao-retail-non-food-fashion-sport-en-lifestyle>



Contracttype

De volgende figuur toont de verdeling van het arbeidsvolume in branches van de non-food retail per functiegroep naar contracttype. Hierbij moet worden opgemerkt dat vele eigenaren van winkels zzp-er zijn en daarmee tot het flexpersoneel worden gerekend.

Figuur 2.9 Functiegroepen naar contracttype (op basis van de EBB 2012-2019)



Bron: CBS/ABF

Het aandeel werkenden met een vaste aanstelling ligt in de meeste functiegroepen tussen de 40% en 65%. De functiegroepen 'winkeliers' en 'laders, lossers en vakkenvullers' kennen naar verhouding het grootste aandeel werkenden met een flexibel dienstverband (64% en 59%).

De arbeidsmarktrapportages van ABF schetsen ook een beeld van het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in de verschillende branche(cluster)s van de cao Non-food retail in vergelijking met die in de non-food retail als geheel.

Aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten

- Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in de cao Non-food retail nam in de periode 2012 tot 2018 toe van 48,0% tot 57,7% (tegenover een toename in de non-food retail als geheel van 48,7 tot 58,1%).
- Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in het branchecluster kleding, schoenen & sport nam in de periode 2012 tot 2020 toe van 51,8% tot 62,3% (tegenover een toename in de non-food retail als geheel van 48,7 tot 58,1%).
- Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in het branchecluster woninginrichting nam in de periode 2012 tot 2020 toe van 37,9% tot 43,7% (tegenover een toename in de non-food retail als geheel van 48,7 tot 58,1%).
- Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in de branche tuincentra nam in de periode 2012 tot 2020 toe van 44,0% tot 55,2% ((tegenover een toename in de non-food retail als geheel van 48,7 tot 58,1%).
- Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in de branche juweliers nam in de periode 2012 tot 2020 toe van 50,8% tot 61,9% (tegenover een toename in de non-food retail als geheel van 48,7 tot 58,1%).
- Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in de branche parfumerieën nam in de periode 2012 tot 2020 toe van 45,7% tot 60,1% (tegenover een toename in de non-food retail als geheel van 48,7 tot 58,1%).⁴⁸

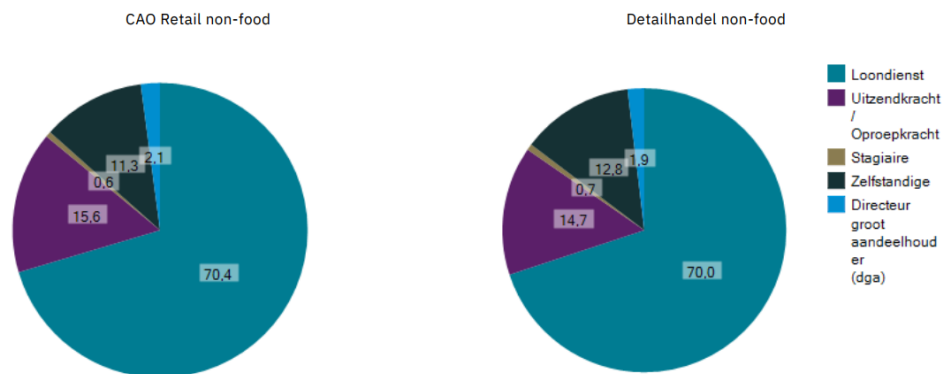
Positie in de werkkring

De volgende figuur biedt inzicht in de verdeling van de werkgelegenheid in de branches binnen de cao Non-food retail naar positie in de werkkring.

⁴⁸ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktrapportage-cao-retail-non-food-fashion-sport-en-lifestyle>



Figuur 2.10 Werkenden naar positie in de werkring, CAO Non-food retail en non-food retail, 2018



Bron: ABF

In 2018 was in de CAO Non-food retail 70% van de werkenden in loondienst, 16% uitzendkracht of oproepkracht, 11% zelfstandige (zonder personeel), 2% directeur/grotaandeelhouder en minder dan 1% stagiair. In de non-food retail als geheel was de verdeling min of meer vergelijkbaar.⁴⁹

Conclusies werkgelegenheid in de non-food retail

De werkgelegenheid in de non food retail verschuift van het micro- naar het grootbedrijf (schaalvergroting) en van de fysieke naar online non-food retail. Het laatste komt overeen met wat we eerder al zagen bij de PESTLE-analyse. Vervolgens is te zien dat medewerkers bij pure webwinkels en bij post- en koeriersbedrijven gemiddeld een hoger loon krijgen, gemiddeld een langere werkweek maken en dat er gemiddeld meer mannen werkzaam zijn. In pure webwinkels krijgen flexmedewerkers in doorlopende banen bovendien eerder een vast contract.⁵⁰

Uit de arbeidsmarktrapportages van ABF komt verder naar voren dat de ramingen in een werkgelegenheid resulteren die in 2025 gelijk is aan die van 2018. Dit moet echter wel voorzichtig worden geïnterpreteerd, want verschillende ontwikkelingen zoals de covidcrisis en de inflatie met hoge energieprijzen, zijn hierin niet meegenomen.

Gelet op het doel van het onderzoek om een visie te ontwikkelen op de arbeidsmarkt in de non-food retail, is het relevant te benoemen hoe de werkgelegenheid op dit moment wordt ingevuld. De belangrijkste bevindingen uit alle cijfers uit de paragraaf hierboven zijn dat:

- In de meeste functiegroepen is de verdeling naar geslacht redelijk in evenwicht, alleen kassa-, verkoop- en administratief medewerkers bestaan voor een veel groter deel uit vrouwen.
- Jongeren (leeftijdsklassen tot en met 29 jaar) zijn sterk vertegenwoordigd in de functiegroepen 'laders, lossers en vakkenvullers' (71%), 'kassamedewerkers' (71%) en 'verkoopmedewerkers' (48%). In deze functiegroepen werken mensen gemiddeld ook het vaakst parttime. Dit duidt erop dat het binnen deze functiegroepen relatief vaak om bijbanen gaat.
- Een bijbaan betekent niet automatisch dat er op basis van een flexibel dienstverband wordt gewerkt. Zo werken de verkoopmedewerkers detailhandel (lage gemiddelde leeftijd en vaak parttime werkend) vaak op basis van een vast

⁴⁹ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktrapportage-cao-retail-non-food-fashion-sport-en-lifestyle>

⁵⁰ <https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2021/25/cbs-onderzoek-naar-online-retail-en-gevolgen-voor-de-arbeidsmarkt>; <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/gevolgen-van-online-retail-op-de-arbeidsmarkt/samenvatting>



- dienstverband, terwijl winkeliers detailhandel (geen lage gemiddelde leeftijd en gemiddeld langere werkweken) vaak op basis van een flexibel dienstverband werken; dit kan ook als zzp'er zijn.
- Mensen met een functie in het branchecluster woninginrichting werken gemiddeld het meeste per week, namelijk 29,7 uur tegenover 24,9 uur gemiddeld voor de non-food retail in het algemeen.
 - Het aandeel flexibele arbeidsovereenkomsten in de cao Non-food retail nam in de periode 2012 tot 2018 toe van 48,0% tot 57,7%. De toename in de non-food retail als geheel en ook bij ieder van de vijf brancheclusters van een vergelijkbaar niveau.

2.2.2 Inhuur en outsourcing

De werkgelegenheid van een bedrijf kan, naast het zelf in dienst nemen van meer werknemers, ook door inhuur van personeel en het uitbesteden van werkzaamheden worden georganiseerd. Onder (externe) inhuur van medewerkers worden medewerkers bedoeld die in dienst zijn bij een ander bedrijf, zoals een uitzend- of detachingsbureau, of medewerkers die werkzaam zijn als ZZP'er en worden ingehuurd/ingeleend. Onder uitbesteding of outsourcing verstaan we het uitvoeren van een gedeelte van de bedrijfsprocessen door een extern bedrijf of leverancier.

In 2018 heeft ABF het aandeel zelfstandigen in de non-food retail in kaart gebracht.⁵¹ Het is echter niet duidelijk hoe externe inhuur en outsourcing een rol speelt in de huidige situatie op de arbeidsmarkt van de detailhandel. INretail heeft daarom een enquête uitgevoerd onder werknemers in de detailhandel (non-food). De vragenlijst werd ontwikkeld door Panteia. Aan de enquête hebben in totaal 620 werkgevers meegedaan, verdeeld over een aantal subbranches. In bijlage 2 is een overzicht te vinden van het aantal respondenten per subbranche.

Van de bedrijven maakt circa 38% gebruik van inhuur van hun personeel of uitbesteding van werkzaamheden. In tabel 2.3 staat een overzicht van het aantal van de geënquêteerde werkgevers die wel of niet gebruik maakt van inhuur van zelfstandigen of uitbesteding van werk. Hieruit blijkt weliswaar dat een meerderheid (62%) geen gebruik maakt van inhuur en uitbesteding, maar dat het percentage dat dat wel doet aanzienlijk is. Bij de werkgevers die dat wel doen, is (externe) inhuur de meest gebruikte vorm; 27,8 % van de werkgevers huurt extern werknemers in, waarvan 9,8% daarnaast ook bedrijfsprocessen uitbesteedt. Nog eens 9,4% van de bedrijven besteedt alleen werkzaamheden uit.

Tabel 2.3 Gebruik van inhuur van medewerkers en/of uitbesteding (outsourcing) van bedrijfsprocessen in 2021/2022

<i>Inhuur of outsourcing</i>	<i>Aantal</i>	<i>Percentage</i>
Zowel inhuur als uitbesteding (outsourcing)	58	9,8%
Alleen inhuur	107	18,0%
Alleen uitbesteding (outsourcing)	56	9,4%
Geen inhuur of uitbesteding	368	62,1%
Weet ik niet	4	0,7%
Totaal	593	100%

Bron: enquête INretail; analyse Panteia

⁵¹ Binnen de non-food retail waren in 2018 absoluut gezien de meeste zelfstandigen werkzaam in de non-food webwinkels, de ambulante handel, de modezaken en de woon- en verlichtingszaken. Relatief gezien bestond de top vijf uit ambulante handel, CD-zaken, muziekwinkels, non-food webwinkels en dierenspecialzaken.
<https://www.retailinsiders.nl/updates/bericht/arbeidsmarktrapportage-zelfstandigen-en-loondienst>.



Redenen om niet te huren of te outsourcen

In de enquête is ook gevraagd naar de redenen om geen gebruik te maken van inhuur en outsourcing. In tabel 2.4 zijn deze redenen weergegeven. Hierbij was het mogelijk om meerdere antwoorden te geven.

De meest genoemde reden (57%; 35% van alle bedrijven) om geen gebruik te maken van inhuur is dat er eenvoudigweg geen noodzaak was om er gebruik van te maken. Gerelateerd hieraan noemt ruim een kwart (27%; 16% van alle bedrijven) van de bedrijven die niet inhuren dat het eigen personeel al voldoende gekwalificeerd is. Naast dat veel werkgevers geen behoefte hebben aan externe inhuur is het voor dat gedeelte waarbij die behoefte wel bestaat vaak te duur, of externe partijen kunnen eenvoudigweg niet leveren. Hierdoor kunnen er bij werkgevers mogelijk knelpunten ontstaan voor hun personele bezetting. Opvallend is dat er nog een aanzienlijke groep bedrijven is die intern nog niet over externe inhuur hebben gesproken (16%; 10% van alle bedrijven).

Tabel 2.4 Redenen om geen gebruik te maken van inhuur. Meerdere antwoorden tegelijk mogelijk

Reden	Aantal	Percentage
Geen noodzaak om gebruik van te maken	242	57,3%
Slechte ervaringen	22	5,2%
Partijen kunnen geen personeel leveren	41	9,7%
We zijn principieel tegen inhuur	32	7,6%
Te duur	100	23,7%
Eigen personeel is voldoende gekwalificeerd	113	26,8%
Nog nooit ter sprake gekomen	67	15,9%
Andere redenen	13	3,1%
Weet ik niet	3	0,7%

Bron: enquête INretail; analyse Panteia

In tabel 2.5 zijn de redenen weergegeven om geen gebruik te maken van outsourcing. Voor outsourcing worden ongeveer even frequent dezelfde redenen genoemd als voor het gebruik van inhuur.

Tabel 2.5 Redenen om geen gebruik te maken van outsourcing. Meerdere antwoorden mogelijk

Reden	Aantal	Percentage
Geen noodzaak om gebruik van te maken	286	61,4%
Slechte ervaringen	18	3,9%
We zijn principieel tegen uitbesteding (outsourcing)	28	6,0%
Te duur	75	16,1%
Eigen personeel is voldoende gekwalificeerd	112	24,0%
Nog nooit ter sprake gekomen	78	16,7%
Andere redenen	22	4,7%
Weet ik niet	7	1,5%

Bron: enquête INretail; analyse Panteia



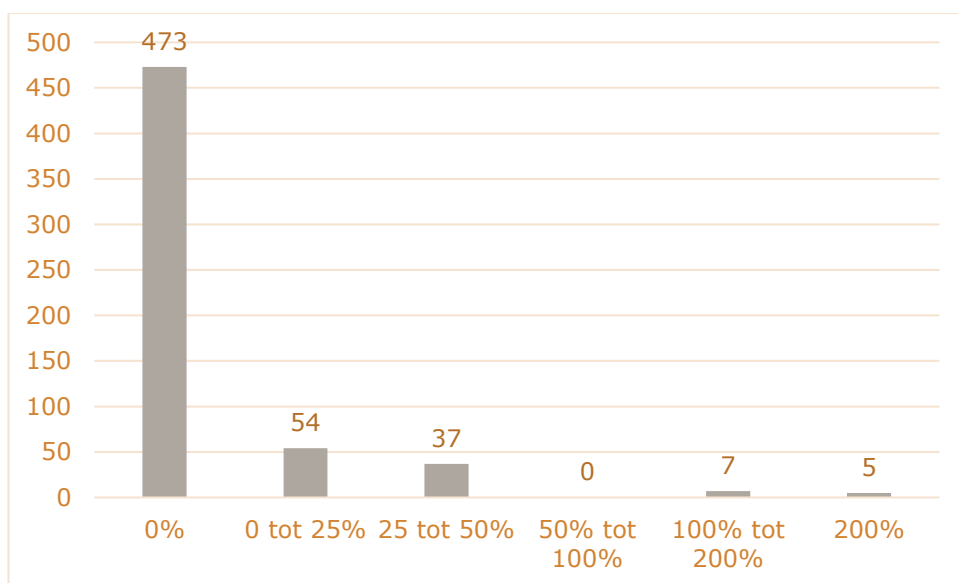
Gebruikte vormen van inhuur

De bedrijven die wel gebruik maakten van inhuur deden dat, volgens de enquête, meestal door zzp'ers in te huren (door 74% van de respondenten genoemd). Uitzendbureaus waren veel minder sterk vertegenwoordigd; zij werden door 24% van de ondervraagde werkgevers ingezet. Detachering (5,6% van de werkgevers) en inhuur via platforms (7,5% van de werkgevers) werden weinig ingezet. Tot slot gebruikte ongeveer 15% van de ondervraagde werkgevers andere methoden om personeel extern in te huren.

Wanneer wordt gekeken naar de omvang van ingehuurd personeel dan valt op dat de meeste bedrijven überhaupt geen personeel inhuren. Van de 620 geënquêteerde bedrijven hebben er 467 geen extern ingehuurde medewerkers in dienst. De meeste bedrijven (119 ondernemers) die dat wel hebben gedaan hebben slechts een klein aantal, de meeste ondernemers hebben slechts 1 tot 5 extern ingehuurde medewerkers in dienst. Slechts 34 van de geënquêteerde ondernemers had 6 of meer extern ingehuurde medewerkers in dienst.

Wanneer we dit vergelijken met de organisatiegrootte dan is er een vergelijkbaar patroon te bespeuren. In figuur 2.11 staat een overzicht van de verdeling in 2022 van de extern ingehuurde medewerkers tegenover het aantal eigen medewerkers en meewerkende eigenaren.⁵² In de meeste gevallen is dit percentage 0% of laag (tot 50% van het personeel). Bij 5 bedrijven zijn er tweemaal zoveel extern ingehuurd als direct ingehuurde medewerkers werkzaam.

Figuur 2.11 Verdeling verhouding (percentage) extern ingehuurde medewerkers t.o.v. het aantal eigen medewerkers (en meewerkende eigenaren)



Bron: enquête INretail; analyse Panteia

Functies en activiteiten met inhuur en uitbesteding

De respondenten is ook gevraagd voor welk type functie of activiteit zij personeel inhuren of uitbesteden. Voor inhuur is een overzicht te vinden in tabel 2.6. Wat opvalt, is dat er met name voor de specialistische, ambachtelijke beroepen extern wordt ingehuurd.

Waarschijnlijk verklaart dit ook het grote aandeel van zzp'ers in de verschillende vormen van externe inhuur. Voor de meeste detailhandelsbedrijven zal er per bedrijf waarschijnlijk onvoldoende werkgelegenheid voor dergelijke specialistische functies zijn om deze mensen

⁵² NB: Dit percentage kon niet voor iedere respondent worden berekend, daarom is het totaal aantal ondernemers hier kleiner dan 620.



direct in dienst te namen. Hetzelfde geldt wellicht voor de e-commerce functies. Mogelijk worden hier ook gespecialiseerd personeel ingehuurd als ZZP'er.

Wat ook opvalt, is dat er veel wordt ingehuurd voor logistieke functies en verkoopfuncties, maar dat zijn ook grote functiegroepen in de non-food retail. Voor logistiek geldt dat dit mogelijk uitzendkrachten zijn die in distributiecentra werken, maar het zou ook kunnen dat veel koeriers via een online platform worden ingehuurd. Voor verkoopmedewerkers geldt dat zij waarschijnlijk als uitzendkrachten worden ingehuurd.

Bij dit alles moet wel worden bedacht, dat het bij de bedrijven die hebben meegewerkt aan de enquête maar om kleine aantallen personeel gaat.

Tabel 2.6 Functietypen waarvoor werkgevers personeel extern inhuren. Meerdere antwoorden mogelijk

<i>Functietype</i>	<i>Aantal</i>	<i>Percentage</i>
Verkoopfuncties (waaronder kassamedewerkers)	42	27,5%
Leidinggevende functies	8	5,2%
Interieuradviseurs	12	7,8%
E-commerce functies (sociale media, website/webshop, fotografie, vlogs)	23	15,0%
I(C)T functies	9	5,9%
Marketing functies	11	7,2%
HRM functies	5	3,3%
Overige kantoorfuncties, waaronder administratieve functies	12	7,8%
Distributie-/logistieke functies (waaronder koeriers/bezorgers)	30	19,6%
Productie-/ontwerpfuncties	9	5,9%
Ambachtelijke functies (woningstoffeerder, parketlegger, keukenmonteur, coupeuse, etc.)	89	58,2%
Inkoopfuncties	2	1,3%
Andere functies	8	5,2%

Bron: enquête INretail; analyse Panteia

Er is geen duidelijke categorie werkzaamheden die heel vaak wordt uitbesteed. Wat opvalt, is dat het met name om online (e-commerce) en ICT activiteiten gaat. Van de respondenten besteedt 40% een gedeelte van deze activiteiten uit. Daarnaast worden administratieve en logistieke activiteiten vaak uitbesteed.



Tabel 2.5 Type activiteiten die werkgevers uitbesteden aan derde partijen. Meerdere antwoorden mogelijk

Type activiteiten	Aantal	Percentage
Verkoop	6	5,4%
Administratie	19	17,0%
E-commerce	43	38,4%
ICT ondersteuning	42	37,5%
HRM/Personeelszaken	7	6,3%
Distributie/Logistiek	23	20,5%
Productie/Ontwerp	19	17,0%
Management	3	2,7%
Callcenter- en klantenservice-activiteiten	1	0,9%
Advies/Consultancy	13	11,6%
Ander bedrijfsproces	26	23,2%
Weet ik niet	1	0,9%
Mijn bedrijf heeft geen bedrijfsprocessen uitbesteed in 2022	6	5,4%

Bron: enquête INretail; analyse Panteia

Ontwikkeling van inhuur en uitbesteding

Er is in de enquête ook gevraagd naar de ontwikkelingen van het afgelopen jaar ten opzichte van 2019, het jaar voor corona. In tabel 2.6 staat een overzicht van de mate waarin de respondenten meer of minder gebruik maken van inhuur of uitbesteding.

Tabel 2.6 Gebruik inhuur en uitbesteding in het afgelopen jaar t.o.v. 2019 (pre-corona)

Meer of minder	Inhuur		Uitbesteding	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Meer	85	56,7%	54	51,9%
Minder	14	9,3%	4	3,8%
Ongeveer evenveel	48	32,0%	42	40,4%
Weet ik niet	3	2,0%	4	3,8%

Bron: enquête INretail; analyse Panteia

Meer dan de helft geeft aan meer gebruik te maken van inhuur en uitbesteding. De meest gehoorde redenen hiervoor is de behoefte om zich zelf te kunnen richten op de kernactiviteiten.

Ook de krapte op de arbeidsmarkt speelt bij een groot gedeelte mee in de beslissing om vaker uit te besteden, maar met name bij het inhuren van extern personeel. Deze krapte op de arbeidsmarkt verklaart slechts voor een gedeelte de vraag naar extern in te huren personeel dan wel uitbesteding van activiteiten. Wanneer gevraagd geeft bijna de helft (48%) van de respondenten aan dat ze nog steeds bedrijfsprocessen zouden uitbesteden, ook al zouden ze er zelf personeel voor kunnen vinden. In ongeveer één derde van de gevallen gaat de voorkeur uit naar het inhuren van het personeel. Bovendien geeft slechts 20% van de respondenten aan dat zij verwachten zelf op korte termijn (binnen drie maanden) personeel in dienst zullen nemen voor activiteiten die zij nu uitbesteden. Voor de langere termijn (drie jaar), stijgt dit percentage slechts naar 38%. Hoewel niet in de enquête gevraagd, kan ook een rol spelen dat de nodige bedrijven in de afgelopen jaren meer online activiteiten zijn gaan ondernemen en daar niet direct vast personeel voor in



dienst hebben willen of kunnen nemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om dienstverleners die de webshop optuigden wen een verkoop- en retourstrategie konden ontwikkelen.

Conclusies inhuur en outsourcing in de non-food retail

Een aanzienlijk aandeel van de bedrijven huurt personeel in of besteedt bedrijfsprocessen uit. In totaal gaat het om 37,2% van de ondervraagde bedrijven. De beroepen waarvan het meeste werk wordt uitbesteed of waarvoor het vaakst personeel wordt ingehuurd, zijn de specialistische, ambachtelijke beroepen. Een verklaring hiervan kan zijn dat de meeste bedrijven op dit gebied waarschijnlijk niet continu genoeg werk hebben om mensen in die beroepen vast in dienst te nemen. Ook voor e-commerce, verkoop en logistieke functies wordt vaak personeel ingehuurd. Het inhuren van personeel gebeurt het vaakst door het inhuren van zzp'ers; dat gebeurt drie keer vaker dan het inschakelen van een uitzendbureau. Bedrijven huren vrijwel nooit een percentage medewerkers in dat minder van meer dan de helft van de eigen medewerkers.

Sinds de COVID-19 pandemie geeft meer dan de helft van de bedrijven aan meer gebruik te maken van inhuur en uitbesteding, zodat ze zich zelf kunnen richten op de kernactiviteiten. Ook de krapte op de arbeidsmarkt speelt mee. Toch zou de helft van de bedrijven bedrijfsprocessen blijven uitbesteden, ook als ze er zelf personeel zouden kunnen vinden. Van de werkgevers geeft 20% aan dat ze verwachten binnen drie maanden personeel in dienst te nemen voor activiteiten die ze nu uitbesteden en 38% verwacht dit binnen drie jaar te doen. Zoals eerder al benoemd speelt mogelijk mee dat bedrijven in de afgelopen jaren meer online activiteiten zijn gaan ondernemen, waar ze niet direct vast personeel voor in dienst willen of kunnen nemen.

Van alle bedrijven die geen gebruik maken van inhuur of outsourcing, geeft rond de 60% aan dat ze de noodzaak er niet van inzien en een kwart geeft aan dat het eigen personeel voldoende gekwalificeerd is. Een iets kleinere groep van rond de 16% geeft aan dat het nog nooit ter sprake is gekomen om bedrijfsprocessen uit te besteden of personeel in te huren.

2.3 In- en doorstroom van personeel

De arbeidsmarkt van de CAO Non-food retail is als sterk volatiel aan te merken: het personeelsverloop is groot. Volgens het onderzoek van Bureau Bartels was in 2018 ruim een vijfde van het aantal werkenden dat jaar nieuw ingestroomd in de sector. Een vergelijkbaar aandeel stroomde dat jaar overigens uit, omdat men stopte met werken of buiten de sector emplooi vond. Hier gaan we nader op in bij de beschrijving van het arbeidsaanbod. Van doorstroom van de ene naar de andere branche binnen de CAO Non-food retail was beduidend minder sprake.⁵³

2.3.1 Vacatures in de non-food retail

Wat betreft de arbeidsvraag, als gedefinieerd als het aantal vacatures, in de retail hebben we een onderverdeling gemaakt in twaalf subbranches van de verschillende SBI codes van de retail. In de volgende tabel is het aantal vacatures per subbranche per jaar, over de onderzoeksperiode, weergegeven. De vacaturedata is afkomstig van Jobfeed.⁵⁴

Wat opvalt, is de enorme toename van het aantal vacatures in 2021. Belangrijkste achtergrond is hiervan de verder toegenomen volatiliteit. In een dynamische arbeidsmarkt neemt de vacaturegraad (het aantal vacatures afgezet tegen de werkgelegenheid) altijd onevenredig snel toe. De ene vacature die wordt ingevuld door een werknemer van elders binnen de sector, leidt weer tot een volgende vacature, etc. Er lijkt geen sprake van toegenomen werkgelegenheid, althans niet bij de fysieke verkoop.

⁵³ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

⁵⁴ <https://www.jobfeed.com/nl/>



De meeste subbranches zijn ondubbelzinnig. Anderen behoeven meer toelichting. De branche Transport omvat winkels die fietsen en scooters verkopen, maar geen auto's. De branche Verzorging bevat drogisterijen en winkels die cosmetica verkopen, maar ook winkels die brillen en zonnebrillen verkopen. Overige optische artikelen, zoals camera's en cameralenzen zijn bij Elektronica ingedeeld. De subbranche Tuinen omvat naast tuincentra ook bloemisten. De subbranche Hobby omvat zo detailhandel die artikelen verkoopt die op vrije tijdsbesteding zijn toegespitst, tenminste waar deze niet al bij een andere categorie konden worden ingedeeld. Deze branche omvat boekhandels, winkels voor muziekinstrumenten, speelgoed, religieuze artikelen, hengelsportartikelen en overige hobby artikelen.

Tabel 2.7 Aantal vacatures per subbranche non-food retail (bron: Jobfeed)

Subbranche	2019	2020	2021	Totaal
Antiek	77	102	259	438
Bouwmarkten	6.509	6.698	12.269	25.476
Elektronica	3.790	3.781	5.767	13.338
Hobby	2.251	2.211	4.526	8.988
Juweliers	1.597	662	1.510	3.769
Sport	2.490	1.790	3.534	7.814
Textiel	18.883	13.709	22.979	55.571
Transport	371	432	1.146	1.949
Tuinen	1.820	2.020	3.208	7.048
Verzorging	16.416	13.902	17.579	47.897
Wonen	5.576	4.704	10.710	20.990
Overig	5.940	6.110	21.528	33.578
Totaal	65.720	56.121	105.015	226.856

In deze tabel is duidelijk het effect van de tijdelijke economische onzekerheid als gevolg van de pandemie terug te zien evenals het moeizame herstel van de werkgelegenheid. Ook de onderlinge verschillen in de omvang van de vraag naar werk is duidelijk af te lezen. Zo is op te merken dat sommige subbranches, met name antiek, transport en juweliers een gering aandeel hebben in de geplaatste vacatures. Deze vallen in het niet bij de grotere subbranches: de kledingwinkels (textiel), verzorgingswinkels en bouwmarkten.

Binnen de retail bestaan er verschillende beroepsgroepen. Om deze beter in kaart te brengen hebben we ook hier een indeling gemaakt. De indeling in beroepsgroepen sluit deels aan bij de rapportage van ABF-research. Zo worden in deze beroepsindeling ook teamleiders en managers, administratief medewerkers, verkoopmedewerkers en kassamedewerkers onderscheiden.⁵⁵ In aanvulling daarop onderscheiden we ook HR-functies, business-functies (bedrijfseconomische functies), ICT, productie (bevat meubelmakers en stoffeerdere en een aantal andere productiefuncties), marketing, logistiek (omvat ook laders en lossers) en klantenservice medewerkers. Ook is er in deze beroepsindeling een beroepsgroep 'installatie, montage en onderhoud' opgenomen. Deze categorie is met name van belang voor (online) winkels in de elektronica en witgoed, die naast verkoop ook installatiediensten aanbieden. Tot slot is er nog een beroepsgroep 'winkelondersteuning' die tijdelijke functies, oproep en vakantiekrachten omvat. Het totaal aantal vacatures per beroepsgroep is terug te vinden in de volgende tabel.

⁵⁵ De beroepsgroep 'Winkeliers' is samengevoegd met teamleiders en managers.



Tabel 2.8 Aantal vacatures per beroepsgroep retail 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)

	2019	2020	2021	Totaal
Verkoopmedewerkers detailhandel	23.659	18.466	35.040	77.165
Stagairs/Trainees	6.687	6.604	12.477	25.768
Teamleiders en managers	5.719	4.477	9.747	19.943
Winkelondersteuning	5.827	4.829	7.402	18.058
Logistiek	3.297	3.031	5.915	12.243
Marketing	2.827	2.836	4.916	10.579
Vakkenvullers	3.589	2.893	3.782	10.264
ICT	2.381	2.707	4.170	9.258
Business	2.152	1.640	4.412	8.204
Klantenservice	2.123	1.616	3.303	7.042
Administratief medewerkers	1.868	1.541	3.070	6.479
Kassamedewerkers	1.246	1.391	3.140	5.777
Installatie, montage en onderhoud	1.535	1.511	2.519	5.565
HR	727	577	1.317	2.621
Productie	703	645	1.063	2.411
Overige functies	1.380	1.357	2.742	5.479
Totaal	65.720	56.121	105.015	226.856

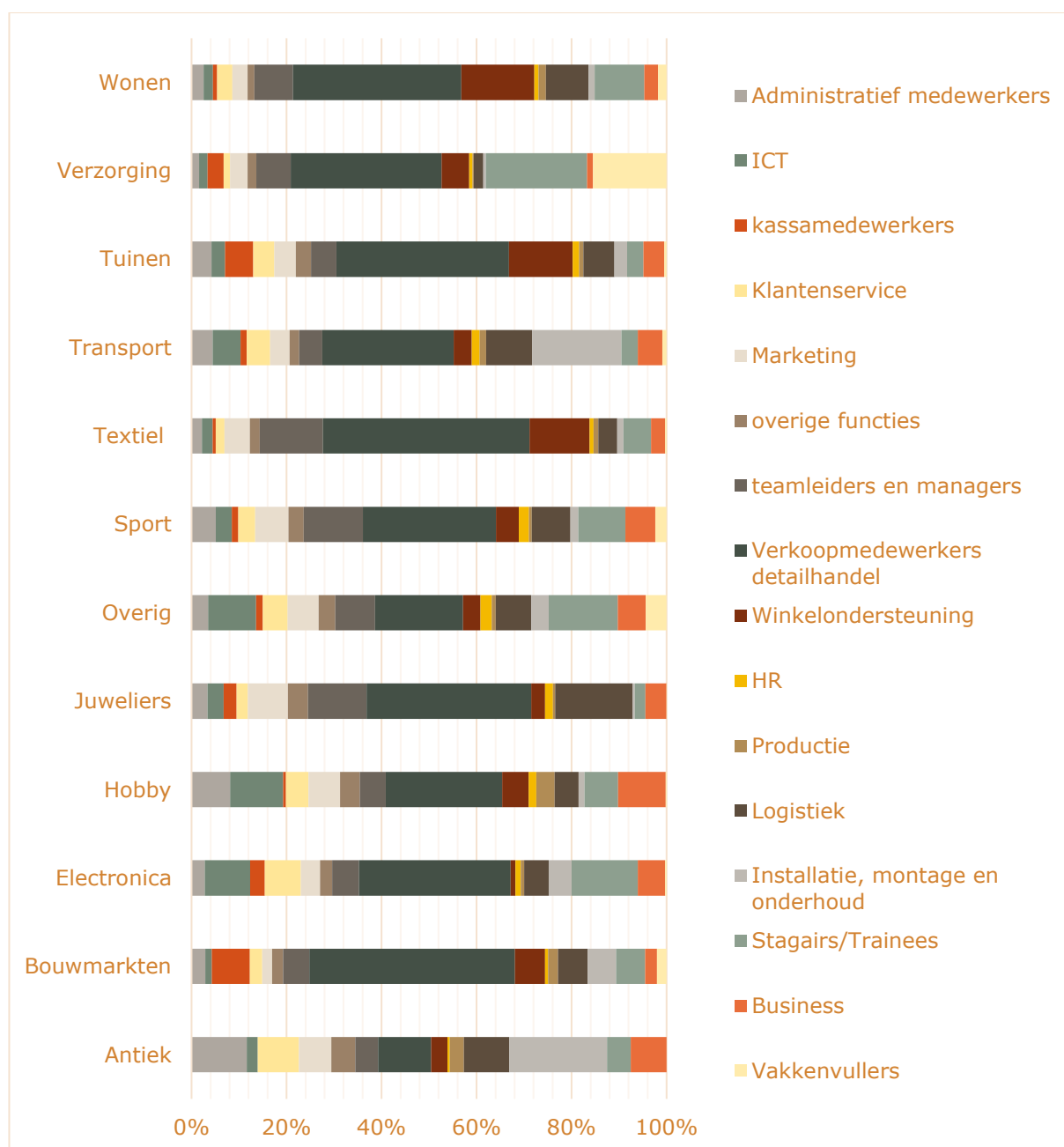
In tabel 2.8 is af te lezen dat er voor de meeste beroepsgroepen, waaronder administratief medewerkers, klantenservice, marketing en business, ongeveer even veel vacatures zijn, ongeveer 2000. De beroepsgroepen die veelal werkzaam zijn op de werkvloer van een fysieke winkel zijn, weinig verrassend, veel groter.

Tussen de jaren zijn er weinig verschillen of trends te bemerken anders dan die voor de gehele detailhandel al het geval was. Het effect van de lockdowns is ook bij de beroepsgroepen terug te zien. Echter, er zijn een aantal verschillen tussen de beroepsgroepen te vinden. Zo vielen de vacatures voor beroepen die op de werkvloer in een fysieke winkel plaatsvinden, het sterkste terug. Eén beroepsgroep groeide zelfs tijdens 2020, de ICT-functies.

De beroepsgroepen kunnen ook worden uitgesplitst per subbranche. Een degelijk overzicht is te vinden in bijlage 1. In figuur 2.12 is het relatieve aandeel van de verschillende beroepsgroepen per subbranche weergegeven.



Figuur 2.12 Aandeel vacatures per beroepsgroep naar subbranche 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)



Vacatures voor fysieke detailhandel en webwinkels

Een overzicht van het aandeel vacatures voor webshops en fysieke winkels kan worden gevonden in de volgende tabel.⁵⁶ Hierbij valt op dat de meeste vacatures in de detailhandel nog altijd voor fysieke winkels is, ongeveer 90%.

Verder is er een tweedeling op te merken over de verschillende subbranches. Voor de meeste branches was slechts een klein aandeel van de vacatures voor webshops. Voor de hand ligt dan dat in deze branches webshops ook een kleiner marktaandeel hebben. Om die reden is het weinig verrassend dat bij de subbranches 'Hobby' en 'Overig' er een relatief groot aandeel van de vacatures bij webshops afkomstig is. Deze branches worden gekenmerkt door een grote diversiteit aan aanbod. Weinig niches zullen voldoende groot zijn om de kosten van een fysieke winkel rendabel te maken. Een opvallend resultaat is het hoge aandeel van de branche 'Tuinen', waaronder tuincentra en bloemisten vallen. Een mogelijke verklaring is dat veel bloemisten werken met een online platform om hun artikelen ook online te verkopen, of een eigen webshop hebben.

Tabel 2.9 Aandeel vacatures retail webshops en fysieke winkels per subbranche 2019 – 2021 (bron: Jobfeed)

Subbranche	2019		2020		2021	
	Webshop	Fysiek	Webshop	Fysiek	Webshop	Fysiek
Antiek	0,00%	100,00%	1,96%	98,04%	5,02%	94,98%
Bouwmarkten	0,78%	99,22%	0,90%	99,10%	0,94%	99,06%
Elektronica	4,59%	95,41%	7,25%	92,75%	9,24%	90,76%
Hobby	41,98%	58,02%	42,15%	57,85%	45,78%	54,22%
Juweliers	2,38%	97,62%	2,57%	97,43%	3,38%	96,62%
Sport	1,45%	98,55%	2,46%	97,54%	2,46%	97,54%
Textiel	3,38%	96,62%	6,00%	94,00%	6,78%	93,22%
Transport	1,35%	98,65%	0,69%	99,31%	1,57%	98,43%
Tuinen	22,25%	77,75%	15,10%	84,90%	18,36%	81,64%
Verzorging	0,40%	99,60%	0,75%	99,25%	0,81%	99,19%
Wonen	1,69%	98,31%	1,28%	98,72%	1,76%	98,24%
Overig	51,62%	48,38%	48,94%	51,06%	34,12%	65,88%
Totaal	8,40%	91,60%	10,00%	90,00%	12,10%	87,90%

Het aandeel vacatures die bij webshops horen neemt over de tijd wel toe tot 12%. De concrete aantallen vacatures, die te vinden zijn in de tabel op de volgende bladzijde, laten nog een ander beeld zien. Hierbij zien we in 2020 en 2021 een duidelijk effect van de coronapandemie. Het totaal aantal vacatures daalde met ongeveer 10.000 vacatures in 2020. Het jaar daarop is het aantal vacatures voor fysieke winkels bijna verdubbeld.

Een terugval in de vacatures in 2020, mogelijk als gevolg van de coronamaatregelen, is bij webshops niet terug te zien. De verdubbeling in vacatures in 2021 is wel terug te zien in de cijfers.

⁵⁶ Hiervoor is een handmatige koppeltabel opgesteld die voor de verschillende SBI-codes aangeeft of het een webshop betreft of niet. De vacaturedata uit Jobfeed geeft aan uit welke sector (SBI) een vacature afkomstig is.



Tabel 2.10 Aantal vacatures retail webshops en fysieke winkels per subbranche 2019 – 2021 (bron: Jobfeed)

Subbranche	2019		2020		2021		Totaal
	Webshop	Fysiek	Webshop	Fysiek	Webshop	Fysiek	
Antiek	0	77	2	100	13	246	438
Bouwmarkten	51	6.458	60	6.638	115	12.154	25.476
Elektronica	174	3.616	274	3.507	533	5.234	13.338
Hobby	945	1.306	932	1.279	2.072	2.454	8.988
Juweliers	38	1.559	17	645	51	1.459	3.769
Sport	36	2.454	44	1.746	87	3.447	7.814
Textiel	639	18.244	823	12.886	1.557	21.422	55.571
Transport	5	366	3	429	18	1.128	1.949
Tuinen	405	1.415	305	1.715	589	2.619	7.048
Verzorging	65	16.351	104	13.798	143	17.436	47.897
Wonen	94	5.482	60	4.644	188	10.522	20.990
Overig	3.066	2.874	2.990	3.120	7.346	14.182	33.578
Totaal	5.518	60.202	5.614	50.507	12.712	92.303	226.856

Ook verspreid over de verschillende beroepsgroepen ligt het zwaartepunt vooral nog bij de fysieke winkels. Een belangrijke uitzondering hierop zijn ICT functies, maar dat is vanwege de aard van webshops weinig verrassend. De verschillen tussen de organisatie van fysieke winkels en webshops is ook bij andere beroepsgroepen terug te vinden. Zo kennen webshops een hoger percentage vacatures voor bedrijfseconomische functies ('Business') en Marketing. Aan de andere kant kent deze sector juist weer een kleinere vraag naar teamleiders en managers, hetgeen duidt op een kleinere vraag naar het managen van groepen werknemers. Opvallend is dat webshops veel minder vaak stageplekken of traineeships aanbieden.

Ook valt op dat er bij webshops enkele vacatures waren voor kassamedewerkers, verkoopmedewerkers en vakkenvullers. Dit is waarschijnlijk te wijten aan enige ruis in de omvangrijke vacaturedata. Een klein aantal fysieke winkels lijkt in de Jobfeed database ten onrechte (nog) te zijn ingedeeld bij de webshops.



Tabel 2.11 Aantal vacatures retail webshops en fysieke winkels per beroepsgroep 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)

Beroepsgroep	Webshop		Fysiek		Totaal
Administratief medewerkers	1.053	16,25%	5.426	83,75%	6.479
ICT	4.078	44,05%	5.180	55,95%	9.258
kassamedewerkers	19	0,33%	5.758	99,67%	5.777
Klantenservice	2.051	29,13%	4.991	70,87%	7.042
Marketing	3.182	30,08%	7.397	69,92%	10.579
Teamleiders en managers	1.346	6,75%	18.597	93,25%	19.943
Verkoopmedewerkers detailhandel	2.204	2,86%	74.961	97,14%	77.165
Winkelondersteuning	480	2,66%	17.578	97,34%	18.058
HR	705	26,90%	1.916	73,10%	2.621
Productie	442	18,33%	1.969	81,67%	2.411
Logistiek	2.256	18,43%	9.987	81,57%	12.243
Installatie, montage en onderhoud	938	16,86%	4.627	83,14%	5.565
Stagairs/Trainees	1.500	5,82%	24.268	94,18%	25.768
Business	2.113	25,76%	6.091	74,24%	8.204
Vakkenvullers	65	0,63%	10.199	99,37%	10.264
Overige functies	1.269	23,16%	4.210	76,84%	5.479
Totaal	23.701	10,45%	203.155	89,55%	226.856

2.3.2 Vacatures: verhouding tussen de retail en de groothandel

Omdat ook steeds meer groothandels direct aan de consument leveren is het belangrijk om in kaart te brengen in hoeverre de groothandels meedingen naar hetzelfde type vacatures. Een overzicht van het aandeel per beroepsgroep voor de retail (R) en de groothandel (GH) is te vinden in de tabel op de volgende bladzijde. Dit overzicht is uitgesplitst naar subbranche. Er is voor de subbranches Antiek en Sport geen overlap, deze zijn uit het overzicht weggelaten.

In de meeste branches en beroepsgroepen is de vraag naar personeel vanuit de detailhandel groter is dan vanuit de groothandel. In totaal komen 73% van de vacatures vanuit de detailhandel en 27% vanuit de groothandel. Hobby en Wonen kennen een groot aandeel vanuit de groothandels: 82 en 44% respectievelijk. Ook valt op dat er, vergeleken met de detailhandel, bij de groothandel meer vraag is naar klantenservice, stagiairs/trainees en ICT-functies en vrijwel geen vraag naar teamleiders en managers. Vakkenvullers, de beroepsgroep waaronder ook voorraadbeheerders zijn te rekenen, worden ook meer gevraagd bij de groothandels; hetzelfde geldt voor de administratief medewerkers.



Tabel 2.15 Verhouding vacatures detailhandel en groothandel 2021 (bron: Jobfeed)

	<i>Bouwmarkten</i>		<i>Elektronica</i>		<i>Hobby</i>		<i>Juweliers</i>		<i>Textiel</i>		<i>Transport</i>		<i>Tuinen</i>		<i>Verzorging</i>		<i>Wonen</i>		<i>Overig</i>		<i>Totaal</i>	
Beroepsgroep	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH	R	GH
Administratief medewerkers	100%	-	35%	65%	14%	86%	83%	17%	74%	26%	49%	51%	100%	-	65%	35%	29%	71%	45%	55%	41%	59%
ICT	100%	-	12%	88%	22%	78%	77%	23%	81%	19%	53%	47%	100%	-	57%	43%	30%	70%	20%	80%	33%	67%
Kassamedewerkers	-	-	84%	16%	33%	67%	66%	34%	13%	87%	58%	42%	100%	-	78%	23%	29%	71%	88%	12%	70%	30%
Klantenservice	100%	-	40%	60%	7%	93%	84%	16%	88%	12%	26%	74%	100%	-	64%	36%	31%	69%	57%	43%	28%	72%
Marketing	100%	-	38%	62%	15%	85%	89%	11%	99%	1%	77%	23%	100%	-	97%	3%	26%	74%	61%	39%	47%	53%
Teamleiders en managers	100%	-	72%	28%	90%	10%	97%	3%	100%	0%	81%	19%	100%	-	88%	12%	60%	40%	87%	13%	99%	1%
Verkoopmedewerkers detailhandel	100%	-	73%	27%	24%	76%	80%	20%	95%	5%	68%	32%	100%	-	92%	8%	33%	67%	69%	31%	75%	25%
Winkelondersteuning	100%	-	71%	29%	61%	39%	87%	13%	96%	4%	84%	16%	100%	-	96%	4%	68%	32%	81%	19%	90%	10%
HR	100%	-	66%	34%	6%	94%	61%	39%	65%	35%	48%	52%	100%	-	78%	22%	19%	81%	84%	16%	55%	45%
Productie	-	-	18%	82%	4%	96%	66%	34%	70%	30%	45%	55%	100%	-	50%	50%	18%	82%	40%	60%	26%	74%
Logistiek	100%	-	48%	52%	13%	87%	90%	10%	64%	36%	47%	53%	100%	-	63%	37%	48%	52%	59%	41%	11%	89%
Installatie, montage en onderhoud	100%	-	68%	32%	24%	76%	80%	20%	97%	3%	24%	76%	100%	-	70%	30%	75%	25%	89%	11%	58%	42%
Stagairs/Trainees	100%	-	42%	58%	27%	73%	35%	65%	28%	72%	34%	66%	100%	-	14%	86%	67%	33%	20%	80%	23%	77%
Business	100%	-	89%	11%	98%	2%	99%	1%	100%	0%	93%	7%	100%	-	99%	1%	90%	10%	83%	17%	100%	0%
Vakkenvullers	100%	-	19%	81%	34%	66%	80%	20%	88%	13%	16%	84%	100%	-	26%	74%	12%	88%	20%	80%	48%	52%
Overige functies	-	-	42%	58%	10%	90%	27%	73%	0%	100%	48%	52%	100%	-	14%	86%	19%	81%	29%	71%	97%	3%
Totaal	100%	0%	55%	45%	26%	74%	81%	19%	90%	10%	49%	51%	100%	0%	76%	24%	39%	61%	64%	36%	73%	27%



Conclusies: aantal vacatures in de non-food retail is sterk gestegen

De volatiliteit van personeel op de arbeidsmarkt van de cao Non-food retail is groot. In 2018 was er vooral sprake van verloop van buiten de sector naar binnen en andersom, maar in 2020 vonden er - bij een hogere uitstroom naar andere sectoren en een lagere instroom vanuit andere sectoren dan in 2018 - ook meer wisselingen binnen de sector plaats. Dit is te zien aan het grote aantal vacatures in de sector. Dat staat niet in verhouding tot de groei in werkgelegenheid. Ze representeren eerder de situatie waarin vacatures worden vervuld door werknemers binnen de sector waardoor er steeds weer een extra vacature bij komt.

De branches met de meeste vacatures zijn de branches textiel, verzorging en de bouwmarkten. Voor de meeste branches was slechts een klein aandeel van de vacatures voor webshops. Voor de subbranches 'Hobby' en 'Overig' geldt het omgekeerde.

De beroepsgroepen waarvoor de meeste vacatures open staan zijn de verkoopmedewerkers detailhandel en de beroepsgroep 'winkelondersteuning', die tijdelijke functies, oproep- en vakantiekrachten omvat. Beide groepen zijn vooral in fysieke winkels relevant en daalden dan ook sterk in omvang in 2020. De grootste stijger in 2020 is de beroepsgroep ICT-medewerkers, wat ook te linken is aan de opmars van webshops in dat jaar van de pandemie.

Over het algemeen neemt het aandeel vacatures voor webshops trouwens gestaag toe. In 2019 was dit aandeel nog 8,4%, maar in de navolgende twee jaren steeg dit via 10% naar ruim 12%. Een terugval in de vacatures in 2020, mogelijk als gevolg van de coronamaatregelen, was bij webshops dan ook niet terug te zien. De verdubbeling in vacatures in 2021, net als bij de vacatures voor fysieke winkels, blijkt wel uit de cijfers.

2.3.3 Vraag naar vaardigheden en competenties

Nieuwe vaardigheden

Door de snel veranderende marktomgeving – waaronder de omnichannel retailomgeving en de toenemende waarde die consumenten hechten aan beleving – worden in de retail naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) ook sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. In de selectie van het personeel met klantcontacten maar ook bij die van het hogere personeel komt het accent nadrukkelijker te liggen op de soft skills. Anders dan in veel technische sectoren betekent dit dat juist het relatieve belang van een opleiding in de verkoop belangrijker wordt. In een wat meer specifieke vorm speelt het toenemende belang van soft skills natuurlijk ook bij call center medewerkers die klantenservice- of verkoopfuncties hebben.⁵⁷

Het rapport 'Nieuwe beroepen in een omnichannel retailomgeving' van Quotus Research in opdracht van ROC RijnIJssel⁵⁸ biedt inzicht in de nieuwe vaardigheden die van belang zijn voor de toekomstige retailmedewerker. De toekomstige retailmedewerker wordt in het rapport sociaal gezien omschreven als "een goed opgeleide gastheer-/vrouw, die de verschillende kanalen waarmee met de klant wordt gecommuniceerd weet te verbinden, ondernemend/initiatiefrijk is en zowel extern als intern kan samenwerken". Benodigde vakvaardigheden zijn onder meer een diepere/bredere kennis dan de klant, kennis van koop- en consumentengedrag, aanverwante vakkennis (onder meer op het gebied van (online) presenteren en creëren van (offline) beleving) en kennis van digitale technologie. Met dit soort vaardigheden wordt in de mbo-profielen overigens al in toenemende mate rekening gehouden. Onderstaand tekstvak gaat – op basis van het rapport van Quotus Research - nader in op de nieuwe (sociale en vakmatige) vaardigheden van de toekomstige retailmedewerker.

⁵⁷ Panteia (2017). Trends in de detailhandel en betekenis voor de factor arbeid. Deelrapport 1: Detailhandel sectorbreed.

⁵⁸ Quotus Research (2015). Nieuwe beroepen in een omnichannel omgeving.



Nieuwe vaardigheden

Doordat consumenten via internet steeds sneller beschikken over informatie, weet men vaak sneller en meer van het product dan retailmedewerkers. Ook is een ontwikkeling waarneembaar in de richting van (geheel) geautomatiseerde c.q. (semi-)autonome winkels. Binnen de retail zorgt de opkomst van nieuwe technologieën voor een werkveld met systemen, apps, robots e.d. en dientengevolge minder én andersoortige banen. Er is behoefte aan "hogeropgeleide, digitaal onderlegde en zeer humane retailmedewerkers die het merk volledig uitdragen en die bezieling geven aan de winkelbeleving". Dit vraagt - meer in detail - onder meer om de volgende sociale en vakvaardigheden:

Sociale vaardigheden:

- *Gastheer/-vrouwschap*: Het humane aspect krijgt - door de opkomst van de technologie - een groter belang dan ooit. Dat betekent dat de retailmedewerker zich verder dient te ontwikkelen als een gastheer of gastvrouw. Dit vereist vaardigheden zoals men die in de horeca aanleert.
- *Verbinden*: Daarnaast is in een omnichannel omgeving het verbinden van de verschillende kanalen, waarmee men met de consument communiceert, van groot belang. Men zal in het verkoopgesprek meer en meer gebruik gaan maken van verschillende - het verkoopproces ondersteunende - devices (bijvoorbeeld tablets). Dit vraagt enerzijds om kennis van de in de winkel gebruikte technologische opties en anderzijds om het kunnen maken van de "digitale connectie" met de "connected consumer".
- *Ondernemerschap*: Verder zal in de toekomst meer behoefte zijn aan initiatiefrijke, ondernemende medewerkers, die niet schromen potentieel kansrijke nieuwe ideeën uit te proberen.
- *Samenwerking*: Ook neemt de behoefte toe aan samenwerking. Daarbij gaat het zowel om externe samenwerking (bijvoorbeeld binnen winkelgebieden) als interne samenwerking. Binnen de winkel moeten inkoop, marketing en verkoop intensief samenwerken aan de optimale verkoopstrategie.

Vakvaardigheden:

- *Vakkennis*: De retailmedewerker dient dé specialist te zijn. Dat betekent dat zijn kennis - vergeleken met die van de klant - zowel diep (meer kennis) als breder kennis (zicht op alternatieven) moet zijn. Ook vraagt het om creativiteit en innovatievermogen.
- *Kennis van koop- en consumentengedrag*: Naast vakkennis is kennis van koop- en consumentengedrag onontbeerlijk (markttrends, consumententrends, trends in koopgedrag etc.). De retailmedewerker dient zijn doelgroep te kennen en daar zijn werk zo goed mogelijk op af te stemmen. Hiervoor moeten de medewerkers onder meer over goede "search skills" beschikken.
- *Aanverwante vakkennis*: De omnichannel omgeving vraagt om vaardigheden die enerzijds de presentatie online bevorderen (zoals het maken/delen van foto's en video's, schrijven van teksten, blogs e.d.) en anderzijds bevorderlijk zijn voor de beleving offline (zoals het organiseren van activiteiten in de winkel). Verder is in dit verband nog te wijzen op de voor het in opkomst zijnde 3D printen benodigde specialistische kennis.
- *Kennis van digitale technologie*: Naast basiskennis op het gebied van ICT zijn vaardigheden nodig voor onder meer:
 - Het ontwikkelen, inzetten en onderhouden van bedrijfspagina's op sociale media, websites en webwinkels en de koppeling hiervan aan de fysieke winkel;
 - Online marketing;
 - Search Engine Optimization (SEO), conversie optimalisatie (i.e. gebruik maken van data en feedback van gebruikers ter verbetering van het resultaat van sites);
 - Omgaan met devices als tablets, iBeacon⁵⁹ en digitale kassasystemen.⁶⁰

⁵⁹ Dit is de verzamelnaam voor apparaten die - door smartphones e.d. te ontvangen - Bluetooth Low-Energy (BLE) signalen uitzenden. Deze zijn voor verschillende doeleinden te gebruiken: begroeting van klanten in de winkel met een pushbericht, betaling, indoor-navigatie etc. Zie: <http://ibeacon-nieuws.nl/wat-ibeacon/>

⁶⁰ Quotus Research (2015). Nieuwe beroepen in een omnichannel omgeving.



Kwantitatieve analyse van ontwikkelingen in skills op basis van Jobfeed vacaturedata

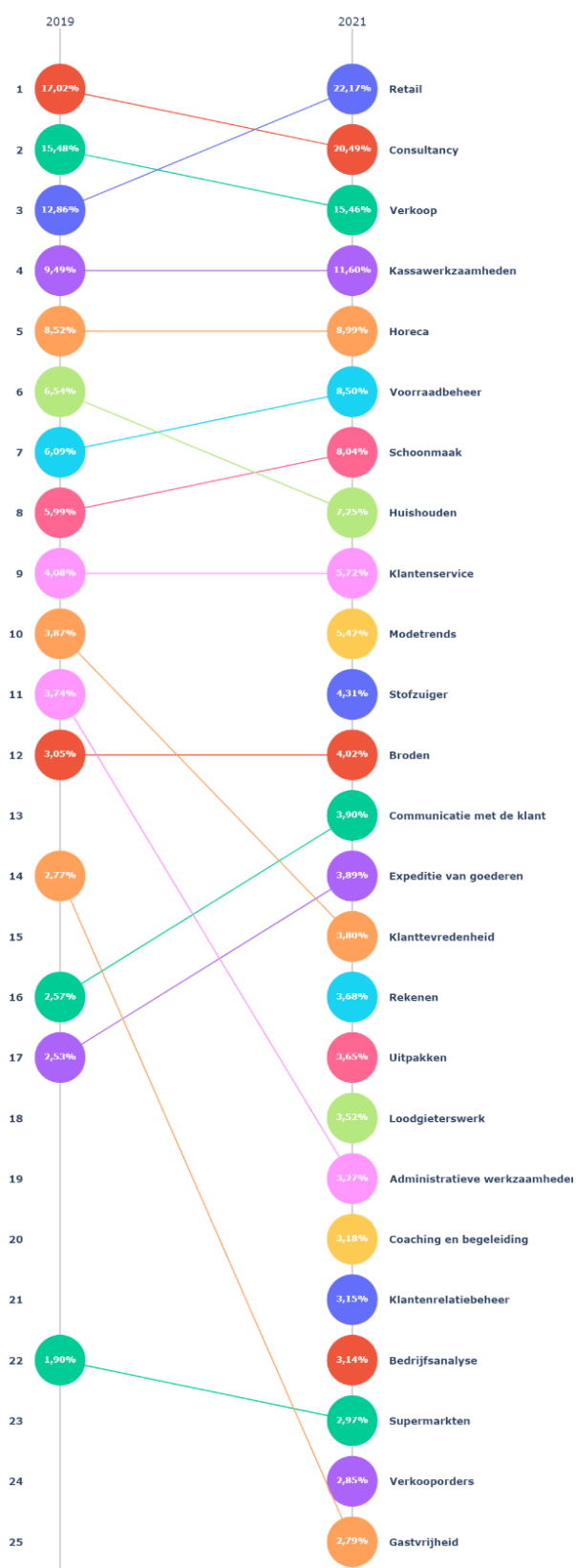
De ontwikkelingen in de vaardigheden en competenties die van retailmedewerkers gevraagd worden zijn kwantitatief onderzocht op basis van de vacaturedata afkomstig uit Jobfeed. Hierbij wordt de veranderingen tussen 2019 en 2021 in kaart gebracht voor de gevraagde professionele vaardigheden en soft skills. In de gepresenteerde grafieken staan de verschillende vaardigheden en competenties gerangschikt op basis van hun aandeel in 2019 en 2021. De meest gevraagde vaardigheid staat bovenaan, gevolgd door de op één na meest gevraagde vaardigheid en zo verder. Het kan ook voorkomen dat een skill wel vaker wordt gevraagd maar relatief gezien lager op de ranglijst komt te staan, omdat andere skills hoger zijn gaan scoren.

We beperken ons tot analyse op het niveau van beroepsgroep of subbranche. In principe zou iedere combinatie van beroepsgroep en subbranche kunnen worden geanalyseerd, maar de daadwerkelijke aantallen vacatures zijn geregeld erg klein, zeker voor de minder vaak gevraagde vaardigheden. Om deze reden hebben we de bewuste analyses hier niet gepresenteerd.

We presenteren achtereenvolgens de resultaten van deze analyse voor de belangrijkste beroepsgroepen en enkele subbranches. De analyses voor de beroepsgroepen Productie, HR en Overig zijn opgenomen in de bijlage.



Figuur 2.13 Ontwikkeling 2019-2021 rangorde gevraagde professionele vaardigheden verkoopmedewerkers (bron: Jobfeed)



Verkoopmedewerkers

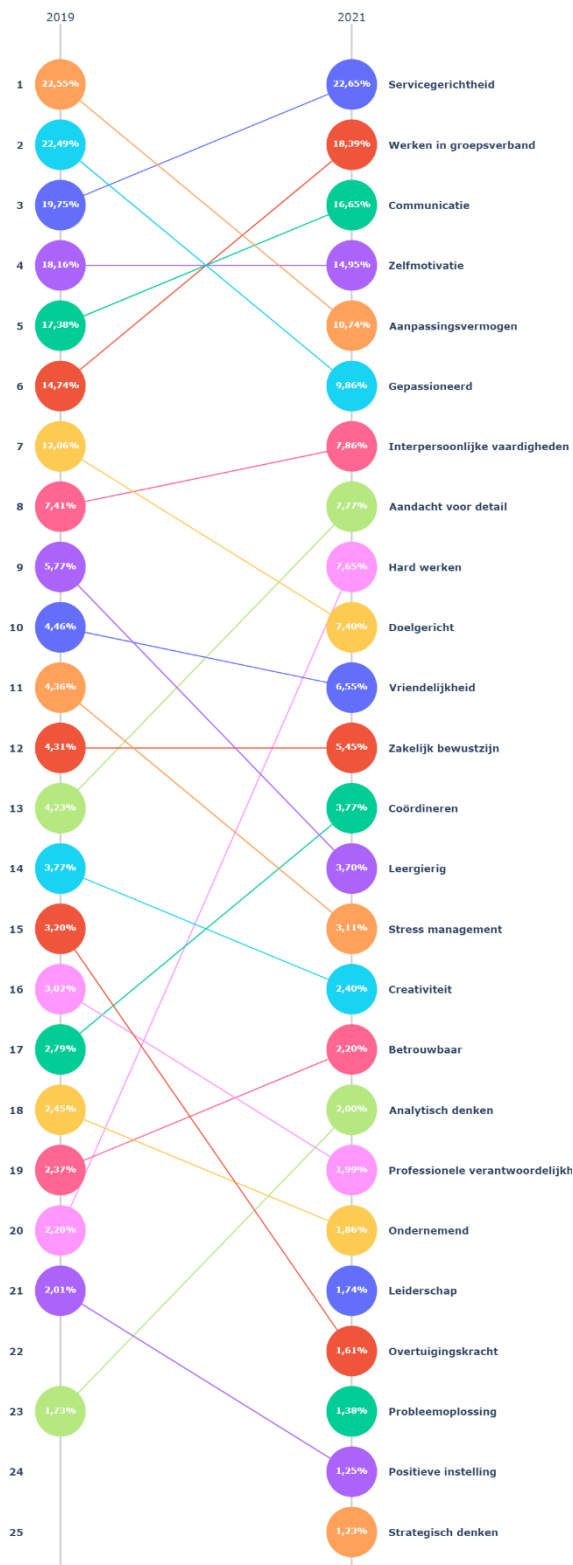
In de bijgaande figuur staan de belangrijkste gevraagde professionele vaardigheden weergegeven voor verkoopmedewerkers in de detailhandel, de grootste beroepsgroep in deze sector.

Zoals te verwachten behoren te verwachten vaardigheden zoals retail, verkoop en kassawerkzaamheden, tot de belangrijkste gevraagde vaardigheden. Retail en kassawerkzaamheden worden vaker genoemd in de vacatureteksten. Hoewel qua rang dalend, is ook nog steeds consultancy/advies een belangrijke vaardigheid van de verkoper. Deze vaardigheid wordt namelijk wel vaker genoemd in 2021 dan in 2019. Ook klantenservice wordt vaker genoemd. Communicatie met de klant wordt minder genoemd, maar wel vaker in 2021 dan in 2019. Verder gaat het blijkbaar in het vak ook steeds vaker om meer dan alleen het directe bedienen van de klant. Daarvan getuigt de stijging van de scores op voorraadbeheer, horeca, schoonmaak en expeditie van goederen.

De ontwikkelingen bij de beroepsgroep verkoopmedewerker zijn kenmerkend voor alle beroepsgroepen in de detailhandel. Mogelijk vanwege de concurrentie met online zijn vaardigheden om de verkoop heen ook van belang.



Figuur 2.14 Ontwikkeling rangorde gevraagde soft skills
Verkoopmedewerkers (bron: Jobfeed)



Hiernaast staan de scores op de aan verkoopmedewerkers gevraagde soft skills. Uit de analyse blijkt het toegenomen belang van servicegerichtheid wat hier voornamelijk adviserende competenties inhoudt. Deze skill werd in 2021 in 23% van de vacatures genoemd, in tegenstelling tot maar 20% twee jaar eerder. Nog opvallender is de ontwikkeling van de score van "Werken in groepsverband" die van bijna 15% naar ruim 18% stijgt. Het team maakt blijkbaar de winkel.

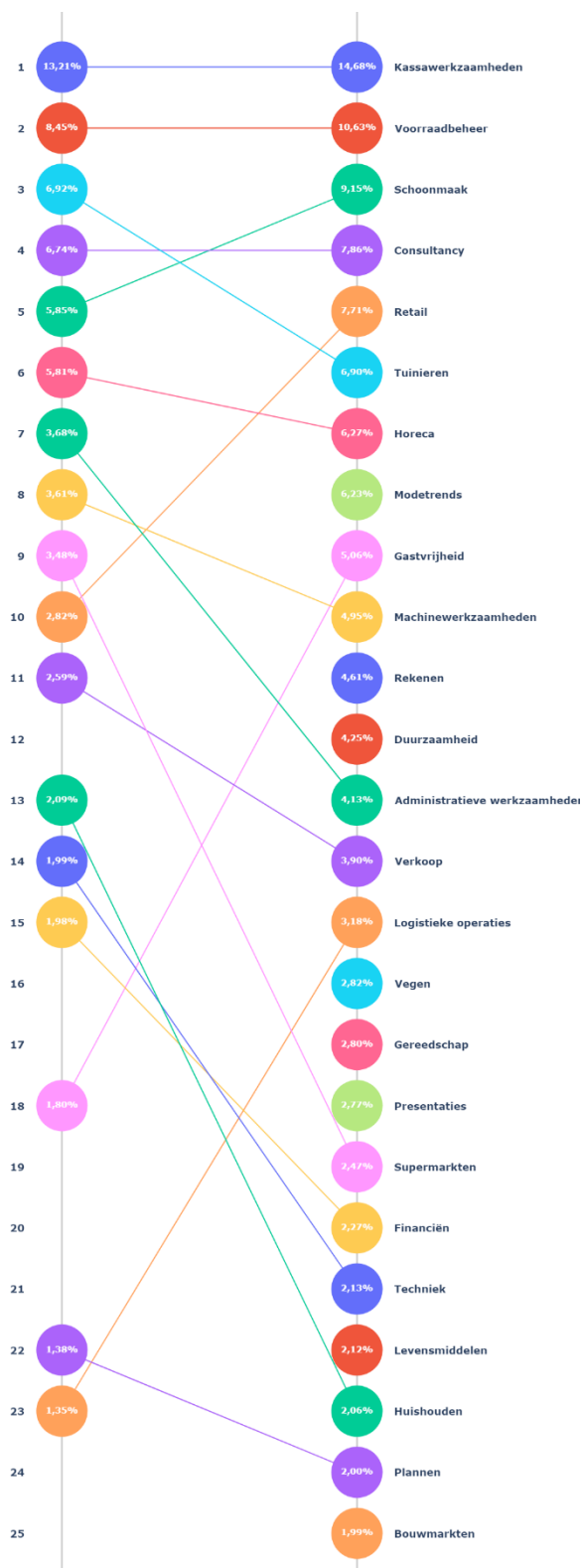
Andere skills met een relatie tot de klant (communicatie, aanpassingsvermogen, interpersoonlijke vaardigheden, vriendelijkheid, e.d.) scoren ook nog steeds hoog. Wat duidelijk minder wordt vermeld, is gepassioneerd zijn. Hieruit spreekt mogelijk minder de relatie tot de klant.

Verder vallen een aantal skills op die te maken hebben met de instelling van de medewerker: aandacht voor detail, hard werken, zakelijk bewustzijn, coördineren. Opmerkelijk is dat doelgerichtheid veel minder vaak wordt vermeld.

De bevindingen uit het rapport van Quotus Research worden verder gestaafd door soft skills waarnaar gevraagd wordt. Zo wordt de vaardigheid 'probleemoplossing' nu gevraagd voor verkoopmedewerkers. Analytisch denken werd in 2019 al in sommige gevallen gevraagd en dit was in 2021 vaker het geval.



Figuur 2.15 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Winkelondersteuning (bron: Jobfeed)



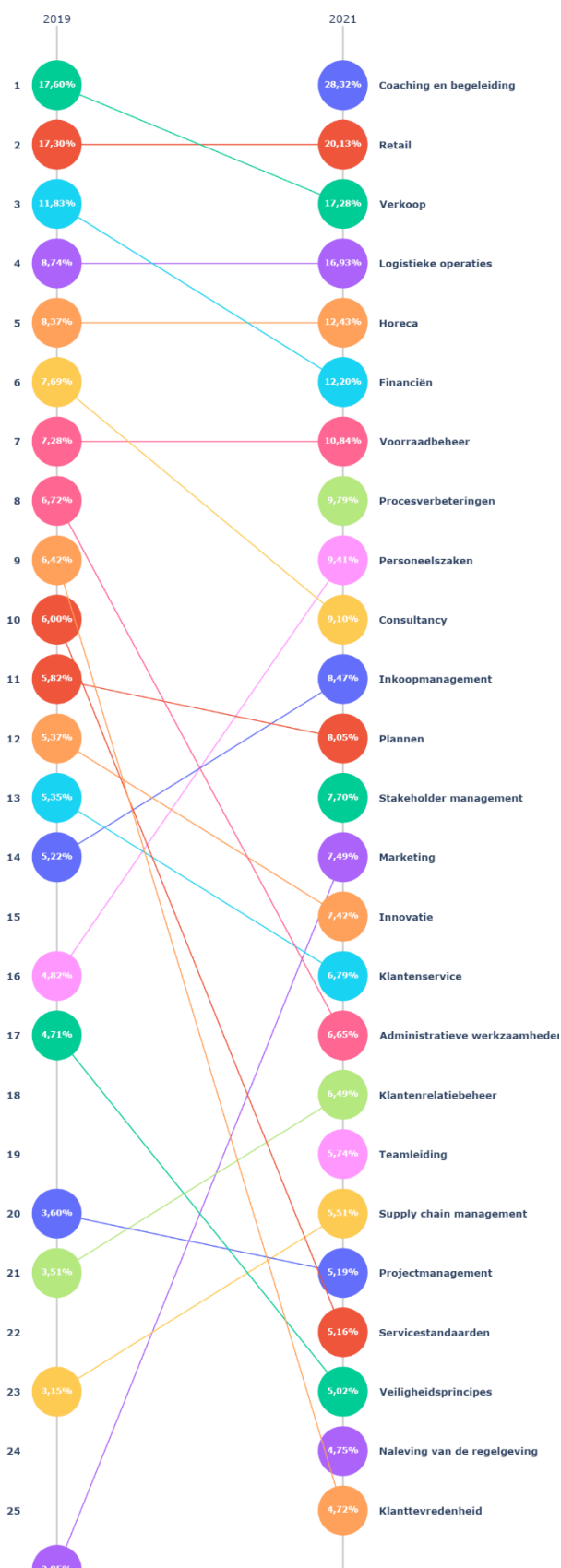
Winkelondersteuning

De gevraagde skills voor de beroepsgroep winkelondersteuning reflecteren vergeleken met de overige beroepsgroepen veel duidelijker de inhoud van de functie. Onder deze beroepsgroepen vallen onder andere invalkrachten en vakantiemedewerkers. Deze medewerkers houden zich vooral met algemene taken bezig en dat blijkt ook uit wat werkgevers in vacature-uitingen van hen vragen: zoals kassawerkzaamheden, schoonmaak, voorraadbeheer en adviseren (consultancy).

Opvallend is de nieuwe competenties modetrends. Retail en gastvrijheid worden aanzienlijk vaker in vacatures genoemd, maar voor de rest zijn de verschuivingen in 2021 ten opzichte van 2020 niet erg groot.



Figuur 2.16 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Teamleiders en managers (bron: Jobfeed)



Teamleiders en managers

Bij de beroepsgroep teamleiders en managers staat er één vaardigheid duidelijk op de eerste plaats: coaching en begeleiding. De competenties verkoop en retail worden ook vaak gevraagd. Verkoop daalt in de rangorde. De teamleider/manager doet blijkbaar minder zelf het werk, maar is verantwoordelijk voor het werk van de medewerkers. Hij of zij stuurt ook het bedrijf aan. Dat is te zien uit het belang van de skills logistieke operaties, horeca, financiën, voorraadbeheer, consultancy, procesverbeteringen, personeelszaken, inkoopmanagement, plannen, marketing en stakeholder management. De teamleider/manager stuurt al dit soort zaken aan. Er wordt meer van hem of haar gevraagd. Het aantal gevraagde skills breidt zich uit. De teamleider kent ook nog administratieve werkzaamheden, maar die dalen flink in de rangorde (hoewel niet in het percentage dat deze werkzaamheden genoemd worden).



Figuur 2.17 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Logistiek (bron: Jobfeed)

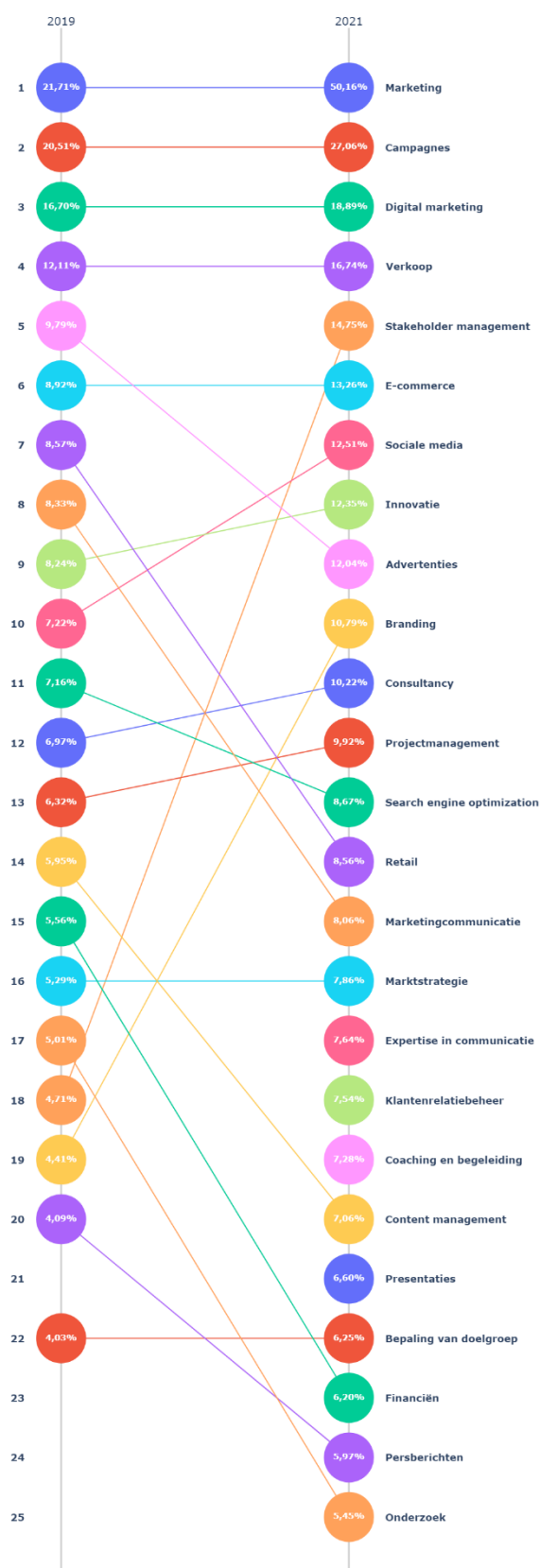


Logistiek

Bij de logistiek blijven logistieke operaties, voorraadbeheer, vorkheftrucks, administratieve werkzaamheden en goederen laden de belangrijkste gevraagde vaardigheden. Opvallend is wel dat de eerste twee skills aanzienlijk vaker worden vermeld. Hierbij valt op dat orderverzameling van de 15^e plek in 2019 stijgt naar de 6^e plek in 2021; deze skills wordt ruim tweemaal zo vaak vermeld. Ook verpakken en verwerken werd vaker gevraagd. Bovendien worden alle kernvaardigheden, net als bij de overige beroepsgroepen, nog vaker gevraagd, geldt overigens voor bijna alle vaardigheden die in 2019 worden gevraagd.



Figuur 2.18 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Marketing



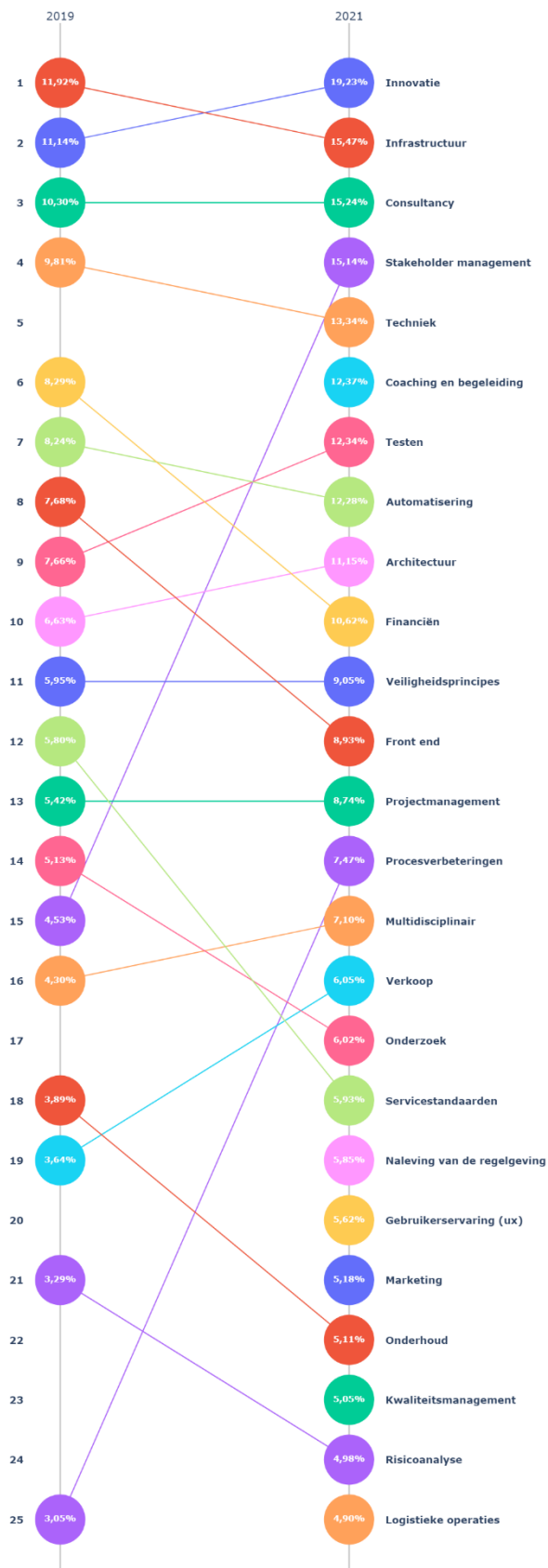
Marketing

Bij de beroepsgroep marketing blijven marketing, campagnes, digital marketing, verkoop en e-commerce de belangrijkste gevraagde vaardigheden. Hierbij valt op dat marketing zelf en kennis van sociale media in 2021 in een ongeveer twee keer zo groot deel van de vacatures worden genoemd. Ook innovatie wordt vaker gevraagd. Door deze stijgingen verandert de relatieve positie van advertenties, ook al wordt deze skill, net als de meeste kernvaardigheden, ook vaker gevraagd. Dit is ook het geval voor search engine optimization en content management. Hier ligt een verband met de groei van de online verkoop.

Verder valt op dat stakeholdermanagement, consultancy, projectmanagement ook belangrijker worden. Mogelijk duiden deze ontwikkelingen er op dat deze beroepsgroep meer moet samenwerken met andere onderdelen in hun organisatie. De vaardigheden klantenrelatiebeheer en coaching en begeleiding worden in 2021 voor het eerst gevraagd. De overlap van deze vaardigheden met de beroepsgroepen en klantenservice en HR duidt mogelijk ook op toegenomen samenwerking tussen de verschillende delen van een organisatie.



Figuur 2.18 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep ICT



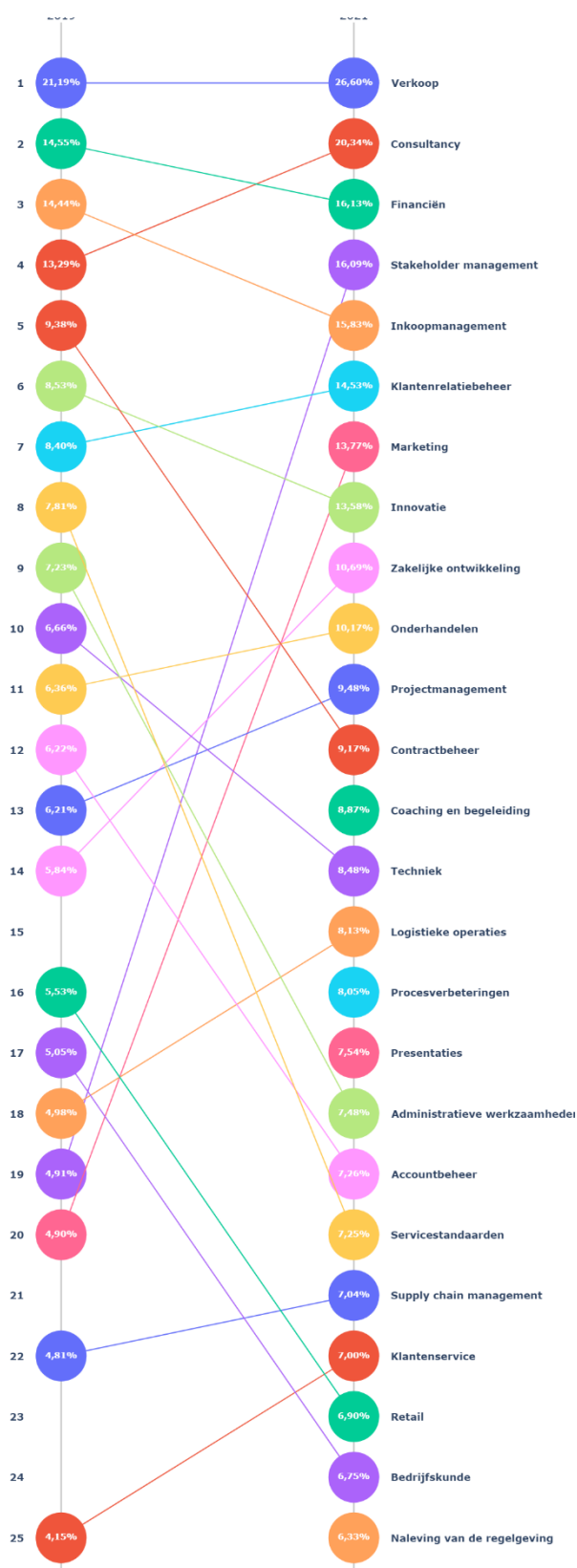
ICT

Ook bij de beroepsgroep ICT worden de kernvaardigheden vaker gevraagd dan in 2019. Zo wordt er vaker gevraagd naar innovatie, kennis van infrastructuur, consultancy, techniek, testen, automatiseren, veiligheidsprincipes, onderhoud en zo verder.

Wat opvalt, is dat voor ICT functies ook steeds vaker wordt gevraagd naar stakeholdermanagement. Hetzelfde kan worden gezegd van de vaardigheid procesverbeteringen. Een aantal vaardigheden komen in 2021 voor het eerst voor: zoals coaching en begeleiding, marketing, naleving van de regelgeving en kwaliteitsmanagement. Deze ontwikkelingen duiden erop dat ICT-ers meer moeten samenwerken met anderen in hun organisatie. Ook dit kan weer te maken hebben met online verkoop. Bij de bouw van websites en als beheerder konden ICT-ers nog redelijk zelfstandig werken, als de website er eenmaal is, moet deze goed worden afgestemd met collega's op een optimaal klantbereik.



Figuur 2.19 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Business



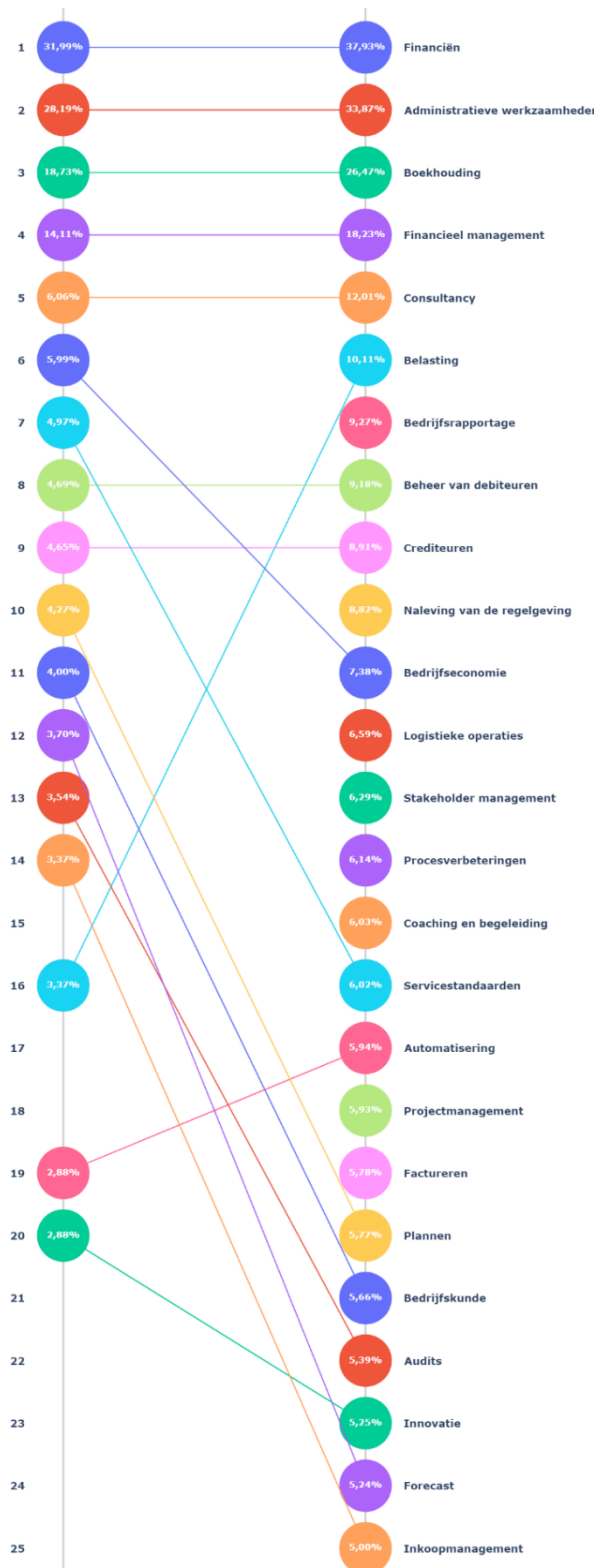
Business

Ook bij de business functies blijft de set meest gevraagde vaardigheden ongewijzigd. Over het algemeen worden deze skills vaker in vacatures vermeld. Zo is het voor de verschillende bedrijfskundige beroepen in de detailhandel van belang dat zij goed zijn in verkoop, consultancy, financiën. Wat opvalt, is dat consultancy veel vaker wordt gevraagd in de vacatureteksten, in 2021 wel in 20% tegenover 13% in 2019. Dit, in combinatie met het feit dat stakeholdermanagement en klantenrelatiebeheer ook vaker worden gevraagd, wijst op een toegenomen naar buiten gerichte invulling van de verschillende business functies binnen de detailhandel. De toename van het belang van marketing en 'zakelijke ontwikkeling' duiden hier ook op.

Wat verder nog opvalt, is dat veel vaardigheden met een kleiner aandeel, zoals accountbeheer lager in de rangorde terecht komen, maar wel vaker worden gevraagd in vacatureteksten. Mogelijk worden er meer vacatures geplaatst die passen bij 'smallere' functies, waarbij er mogelijk meer expertise van het bijbehorende onderwerp nodig is zoals, accountbeheer, logistiek, projectmanagement, etc.



Figuur 2.20 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Administratieve medewerkers (bron: Jobfeed)

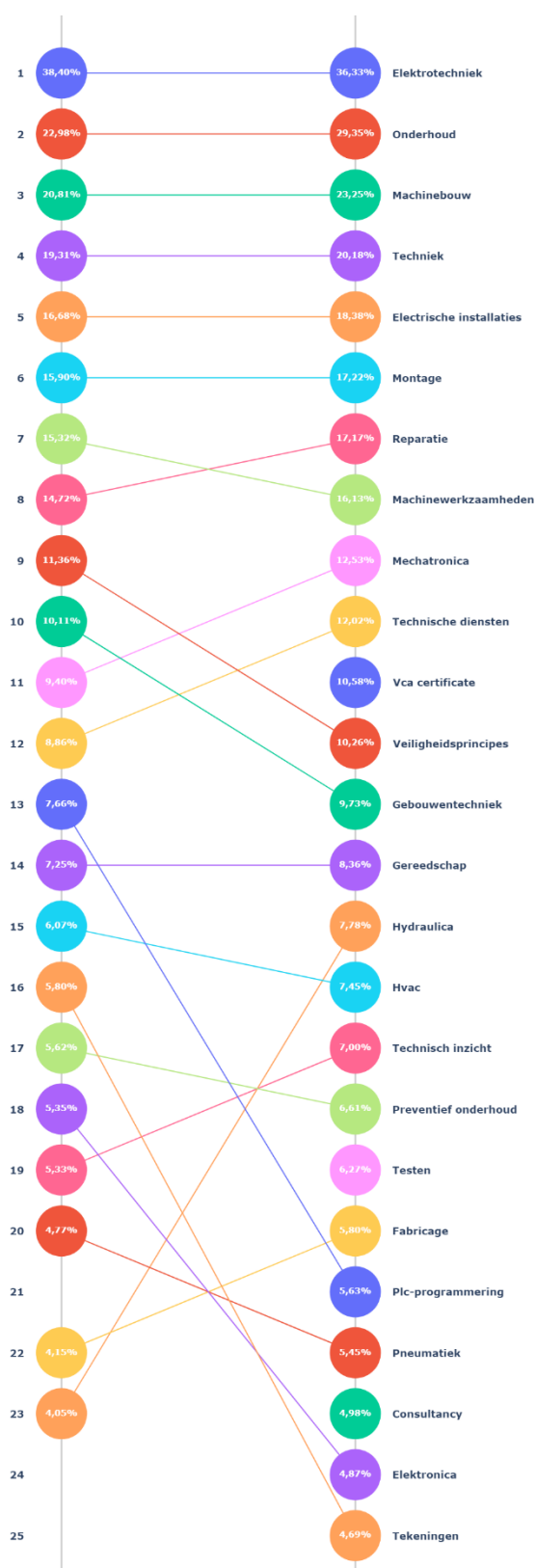


Administratief medewerkers

In de figuur hiernaast is de rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep administratieve medewerkers weergegeven. Vrijwel alle vaardigheden worden vaker gevraagd. De top 5 skills die in 2019 belangrijk was, is dat twee jaar later nog steeds en ook sprake is van enige consistentie. Zie hiertoe de skills financiën, administratie, boekhouding, debiteuren- en crediteurenbeheer. Opvallend is dat er ook een aantal nieuwe vaardigheden gevraagd worden, zoals naleving van de regels, logistieke operaties, stakeholder management en procesverbetering. Ook vaardigheden op het gebied van belastingen staan vaker vermeld. Het is mogelijk dat er na processen van digitalisering een zekere verbreding optreedt in wat er van administratief medewerkers wordt verwacht, waarbij er een verschuiving mogelijk is richting een meer allround medewerker.



Figuur 2.21 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep installatie, montage en onderhoud (bron: Jobfeed)



Installatie, montage en onderhoud

Bij de beroepsgroep installatie, montage en onderhoud zijn er bijzonder weinig ontwikkelingen te zien. Ook hier worden sommige kernvaardigheden nog vaker gevraagd dan in 2019, zoals reparatie, montage, elektrische installaties, technisch inzicht en zo verder. Andere vaardigheden, zoals veiligheidsprincipes en gebouwentechiek, zijn iets minder vaak in vacatureteksten aan te treffen.

Het valt op dat er meer aandacht of vraag is naar veiligheid op de werkvloer. Zo wordt er in 2021 veel gevraagd naar een VCA certificaat, terwijl dit in 2019 nog niet het geval was. De kleine daling in de vraag naar 'veiligheidsprincipes' is mogelijk deels te verklaren door de vraag naar dit specifieke veiligheidscertificaat. Ook bij deze beroepsgroep is de vraag naar consultancy, naar een adviserende rol, vaker aanwezig dan in 2019.



Figuur 2.22 Ontwikkeling rangorde gevraagde softskills subbranche textiel (bron: Jobfeed)



Soft Skills: subbranches

Bij de analyse van de soft skills vinden we bij vrijwel elke subbranche en beroepsgroep dezelfde ontwikkelingen terug. Om deze redenen behandelen we hier alleen de subbranches drie subbranches: textiel, persoonlijke verzorging en bouwmarkten.

Textiel

Wat betreft de voor functies in de subbranche textiel gevraagde soft skills is een verschuiving te zien van de meer op de persoon zelf gerichte skills als aanpassingsvermogen, passie voor het vak, zelfmotivatie, creativiteit, e.d. naar skills die meer te maken hebben met de manier waarop men het werk oppakt. Bovenaan staat in 2021 werken in groepsverband. Skills als communicatie, doelgerichtheid, aandacht voor detail, leiderschap/coördineren, interpersoonlijke vaardigheden en hard werken worden juist vaker genoemd. Het lijkt erop dat er vooral verkocht moet worden en dat men dat met het team moet doen. Mogelijk dat covid werkgevers ook meer inzicht heeft gegeven in wie veel gevoel heeft voor het vak en wie geld voor de baas verdient.



Figuur 2.23 Ontwikkeling rangorde gevraagde softskills
vacatures subbranche Persoonlijke
verzorging (bron: Jobfeed)

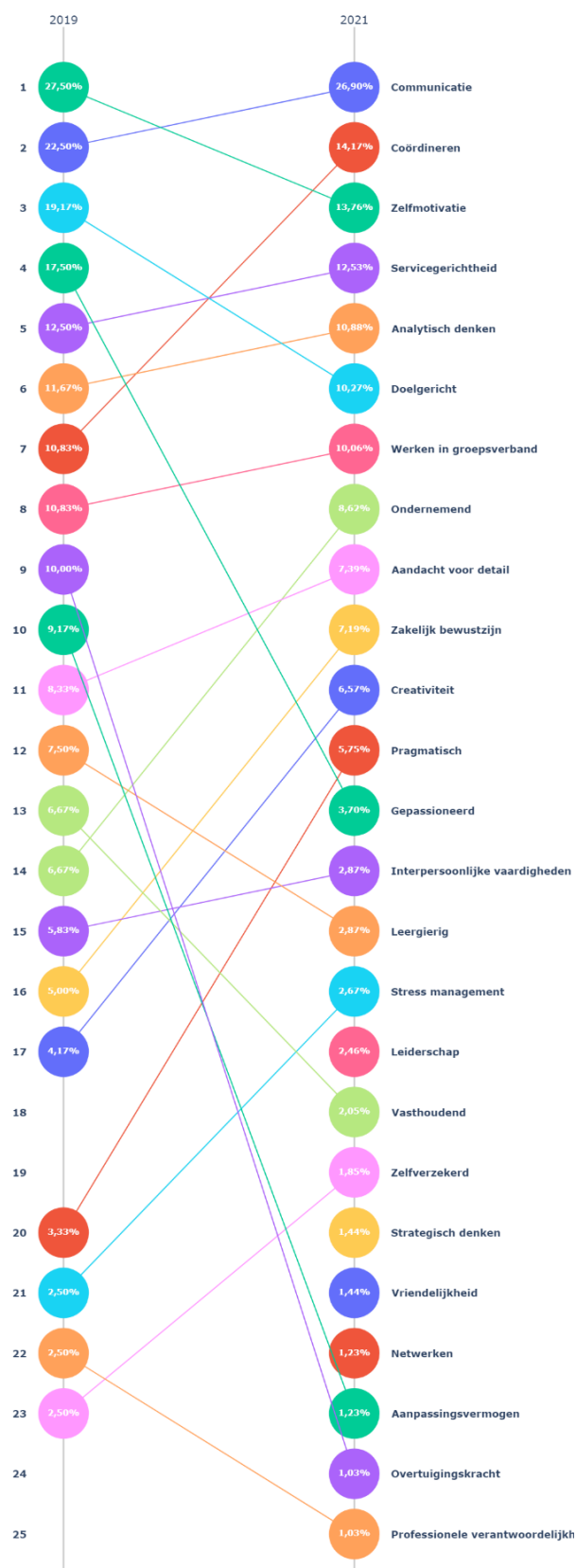


Persoonlijke verzorging

Analyse op de aanwezigheid van soft skills in vacatures voor de subbranche persoonlijke verzorging levert in de eerste plaats op dat het aantal vermelde skills per vacaturemelding niet erg groot is en eerder is afgenomen dan toegenomen. Nummer één qua vermeldingen was in 2019 en is in 2021 communicatie, maar het aandeel vermeldingen van deze skills is met meer dan een derde afgenomen. Verder zien we net als bij de subbranche Textiel dat het aandeel van skills die verband houden met de persoon van de gezochte sollicitant zelf afneemt en dat van skills die verband houden met de inzet op het werk toeneemt. Sterk in vermeldingen achteruit gaan de skills passie voor het vak (met meer dan 80% van het aantal vermeldingen in 2019), zelfmotivatie, servicegerichtheid, aanpassingsvermogen en zakelijk bewustzijn. Daar staat tegenover dat skills als interpersoonlijke vaardigheden, werken in groepsverband, leiderschap/coördineren en hard werken vaker worden vermeld. Ook hier lijkt meer nadruk erop te komen te liggen om met het team optimale prestaties te behalen.



Figuur 2.24 Ontwikkeling rangorde gevraagde soft skills vacatures bouwmarkten (bron: Jobfeed)



Bouwmarkten

In de figuur hiernaast is ten slotte een overzicht van de ontwikkelingen in de gevraagde soft skills voor vacatures van bouwmarkten te vinden. Deze ontwikkelingen stroken ook met de verschuiving naar een meer samenwerkende en in dit geval ook adviserende retailmedewerker.

Communicatie is in 2021 de meest belangrijke soft skill, maar wordt minder vaak gevraagd dan in 2019. Opvallend is weer dat zelfmotivatie, doelgerichtheid, aanpassingsvermogen, passie en overtuigingskracht veel minder vaak gevraagd worden dan in 2019. Daarvoor in de plaats zien we een stijging bij coördineren, pragmatisch, ondernemen, aandacht voor detail en zakelijk bewustzijn.

Er ontstaat een beeld dat eigen initiatief steeds belangrijker wordt. Dit is te zien aan de toename in hoe vaak de vaardigheden coördineren en leiderschap worden gevraagd in vacatureteksten. Dit lijkt enigszins te contrasteren met een toegenomen vraag naar de soft skills die met samenwerken samenhangen, zoals communicatie en werken in groepsverband. Maar in beide gevallen lijkt het resultaat voorop te staan.

Al met al lijkt het erop dat de coronacrisis om andere vaardigheden heeft gevraagd, waar snel geschakeld moest worden met coördinatie van offline/online/click & collect/ op afspraak e.d. en een sterk beroep op ondernemerschap in onzekere tijden werd gedaan.



Conclusie: veel gevraagde skills en ontwikkeling ervan

Uit het onderzoek van Quotus Research blijkt dat door de snel veranderende marktomgeving naast vakvaardigheden ook sociale vaardigheden steeds belangrijker worden in de retail. Verder moeten retailmedewerkers door de opkomst van technologie over kennis beschikken zoals diepere/bredere kennis dan de klant, kennis van koop- en consumentengedrag, aanverwante vakkennis (onder meer op het gebied van (online) presenteren en creëren van (offline) beleving) en kennis van digitale technologie.

Op basis van de vacaturedata afkomstig uit Jobfeed zijn de ontwikkelingen onderzocht in de vaardigheden en competenties die van retailmedewerkers gevraagd worden. De bevindingen sluiten aan op die van Quotus Research. De volgende tabel vat de belangrijkste uitkomsten van de skillsanalyse samen.

	Top 3	Vaker gevraagd in vacatures in 2021 t.o.v. 2019
Verkoopmedewerker	Retail, consultancy, verkoop Soft skills: servicegerichtheid, werken in groepsverband, Communicatie	Retail, Consultancy, Kassawerkzaamheden Klantenservice, communicatie met klant, klantenrelatiebeheer Voorraadbeheer, schoonmaak Werken in groepsverband, aandacht voor detail, hard werken, servicegerichtheid Nieuw: probleemoplossing
Winkelondersteuning (inval- en vakantiekrachten)	Kassawerkzaamheden, voorraadbeheer, schoonmaak. consultancy op plek 4, retail op plek 5.	Met name retail, schoonmaak en gastvrijheid vaker gevraagde skills 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 bij gekomen: procesverbeteringen Tevens nieuw: stakeholdermanagement
Logistiek	Logistieke operaties, voorraadbeheer, vorkheftrucks	Veel vaker gevraagd: Logistieke operaties. Ook stijging: voorraadbeheer en orderverzameling.
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 en op plek 4 de sterk gestegen Stakeholdersmanagement	Coaching en begeleiding hier ook hoge nieuwe binnenkomer (plek 6). Ook wordt meer aandacht gevraagd voor Procesverbeteringen. Nieuw gevraagd: o.a. Naleving regelgeving, Gebruikservaring
Administratief medewerkers	Financiën, administratieve werkzaamheden, boekhouding	Vrijwel alle vaardigheden zijn sterk in belang toegenomen!



		En er zijn veel nieuwe gevraagde vaardigheden bijgekomen! Sterke stijging voor Consultancy, Belasting Nieuw: Bedrijfsrapportage, Naleving van regels, Logistieke operatie
Subbranche Textiel	Werken in groepsverband, servicegerichtheid, aanpassingsvermogen	Skills die meer te maken hebben met de manier waarop men het werk oppakt (communicatie, doelgerichtheid, aandacht voor detail, leiderschap/coördineren, interpersoonlijke vaardigheden en hard werken).
Subbranche Persoonlijke Verzorging	Communicatie, interpersoonlijke vaardigheden, werken in groepsverband	Skills die verband houden met de inzet op het werk (interpersoonlijke vaardigheden, werken in groepsverband, leiderschap/coördineren en hard werken) toeneemt. Weinig skills per vacature en aantal verder afgenomen.
Subbranche Bouwmarkten	Communicatie, coördinatie, zelfmotivatie	Stijging bij coördineren, pragmatisch, ondernemen, aandacht voor detail en zakelijk bewustzijn.

Belangrijke professionele vaardigheden die sinds 2019 belangrijker worden geacht voor verkoopmedewerkers (of nieuw zijn binnen gekomen in de lijst), zijn onder andere vaardigheden rondom klantenservice, communicatie met de klant, klantenrelatiebeheer en gastvrijheid. Bij de soft skills voor deze beroepsgroep zijn onder andere communicatie en servicegerichtheid gestegen. Deze ontwikkelingen zijn kenmerkend voor alle beroepsgroepen in de detailhandel. Mogelijk vanwege de concurrentie met webshops zijn vaardigheden om de verkoop heen ook van belang. Een ontwikkeling die deze concurrentie ook goed weergeeft, is de verhoogde vraag naar e-commerce, social media en innovatie bij marketing medewerkers.

Dergelijke vaardigheden rondom de communicatie met de klant vervangen bij de meeste beroepsgroepen overigens niet de vaardigheden die in de basis het belangrijkste zijn. Zo bestaat de top drie bij winklondersteuning bijvoorbeeld nog steeds uit kassawerkzaamheden, voorraadbeheer en schoonmaak, en bestaat de top drie bij logistiek medewerkers nog steeds uit logistieke operaties, voorraadbeheer en vorkheftrucks. Een vaardigheid die vaak steeg of nieuw binnenkwam is de vaardigheid coaching en begeleiding. Deze ontwikkeling kan mogelijk worden verklaard door de grotere concurrentie en de krapte op de arbeidsmarkt. Beide verklaringen leiden ertoe dat winkels hetzelfde werk met minder mensen willen/moeten doen. Het optimaal coachen en begeleiden van nieuwe medewerkers wordt daarmee steeds belangrijker; de arbeidsproductiviteit van nieuwe medewerkers gaat daarmee omhoog en goede begeleiding is van invloed op de mate waarin werkgevers hun werknemers weten te binden.

2.4 Aanbodzijde van de arbeidsmarkt

Bij de beschrijving van de aanbodzijde van de arbeidsmarkt beginnen we met de uitstroom van personeel. Die moet immers met nieuw arbeidsaanbod worden vervangen. Daarna komt het beschikbare arbeidsaanbod aan bod.

2.4.1 Uitstroom

Tegenover de instroom op vacatures staat de uitstroom van personeel dat stopt met de baan in de non-food retail. Voor 2019-2020 is informatie beschikbaar over de sector van bestemming van de uitstroom.⁶¹ Opvallend is in de eerste plaats het hoge aandeel uitstroom

⁶¹ Retail Insiders, Arbeidsmarktrapportage non food, 2020.



(ruim een kwart) dat geen nieuwe baan en ook geen uitkering krijgt. Het vermoeden is dat het hierbij voor een groot deel om studenten en scholieren gaat die na een bijbaan of vakantiebaan weer stoppen met werken in de non-food retail en verder studeren. Ook de uitstroom naar de uitzendbranche (ongeveer 8% van de uitstroom) zou wel eens voor een behoorlijk deel uit studenten en scholieren kunnen bestaan en het zou ook nog eens om uitzendbanen bij bedrijven in de non-food retail kunnen gaan. Helaas is geen analyse gemaakt van de mate waarin de uitstromers nog schoolgaand waren.

Dan gaat vervolgens een kwart van de uitstroom naar andere bedrijven in de non-food retail. Dat kan natuurlijk vervelend zijn voor het bedrijf zelf maar is voor de branche als geheel misschien juist wel gezond.

De resterende ruim 40% van de uitstroom van 2019/2020 vertrok naar andere sectoren en branches. Om te beginnen stroomt 5,7% uit naar de food retail. Ruim 10% van de totale uitstroom vindt een baan in de publieke of semipublieke sector (overheid, onderwijs of zorg), bijna 8% in de zakelijke dienstverlening, 6,5% in de transport en logistiek en ten slotte ruim 4% in de horeca. De verwachting is dat de uitstroom naar de (semi)publieke sector tijdens de covidcrisis is gegroeid. Dit terwijl de instroom vanuit de betreffende sectoren maar iets meer dan 2% betrof. Opmerkelijk is ten slotte dat de analyse geen uitstroom opleverde naar pensioen, uitkering of vertrek naar het buitenland.

Leeftijdsgebonden uitstroom

De uitstroom naar pensioen kan in de betreffende periode zeer gering zijn geweest. Een rol kan spelen dat de AOW-leeftijd in 2019-2020 nog werd verhoogd en dat VUT-regelingen niet meer mogelijk waren. De leeftijdsgebonden uitstroom zou echter wel eens een relevante vorm van uitstroom kunnen worden. Door vergrijzing van de beroepsbevolking ontstaan de komende jaren op de gehele arbeidsmarkt aanzienlijke tekorten aan personeel, omdat er minder jongeren dan ouderen zijn. Dit geldt ook voor de non-food retail. Het aandeel 55-plussers bepaalt in belangrijke mate de toekomstige vervangingsvraag. De arbeidsmarktrapportages van ABF schetsen ook een beeld van het aandeel 55-plussers in de verschillende branche(cluster)s van de CAO Non-food retail in vergelijking met dat in de non-food retail als geheel.

Aandeel 55-plussers en verwachte uitstroom

- Het aantal werkenden 55+ in het branchecluster CAO Non-food retail bedraagt in 2018 19.810 fte en in 2025 naar verwachting 25.985 fte. De verwachte uitstroom van het aantal 55+ in het branchecluster CAO Non-food retail is in 2025 11,3% (tegenover 10,9% in de sector non-food retail als geheel).
- Het aantal werkenden 55+ in het branchecluster kleding, schoenen & sport bedraagt in 2020 12.225 fte en in 2025 naar verwachting 13.940 fte. De verwachte uitstroom van het aantal 55+ in het branchecluster kleding & sport is in 2025 13,6% (tegenover 11,4% in de non-food retail als geheel).
- Het aantal werkenden 55+ in het branchecluster woninginrichting bedraagt in 2020 7.425 fte. Naar verwachting is dit aantal in 2025 9.015 fte. De verwachte uitstroom van het aantal 55+ in het branchecluster woninginrichting is in 2025 11,0% (tegenover 11,4% in de non-food retail als geheel).
- Het aantal werkenden 55+ in de branche tuincentra bedraagt in 2020 1.340 fte en in 2025 naar verwachting 1.700 fte. De verwachte uitstroom van het aantal 55+ in de branche tuincentra is in 2025 12,8% (tegenover 11,4% in de non-food retail als geheel).
- Het aantal werkenden 55+ in de branche juweliers bedraagt in 2020 1.380 fte en in 2025 naar verwachting 1.490 fte. De verwachte uitstroom van het aantal 55+ in de branche juweliers is in 2025 10,2% (tegenover 11,4% in de non-food retail als geheel).
- Het aantal werkenden 55+ in de branche parfumerieën en cosmetica bedraagt in 2020 440 fte en in 2025 naar verwachting 595 fte. De verwachte uitstroom van het aantal 55+ in de branche parfumerieën en cosmetica is in 2025 9,8% (tegenover 11,4% in de non-food retail als geheel).⁶²

⁶² <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktrapportage-cao-retail-non-food-fashion-sport-en-lifestyle>



Conclusies huidige en toekomstige uitstroom van personeel

Data over de uitstroom in 2019-2020 doet vermoeden dat ruim een kwart van de uitstroom uit studenten bestond die een tijdelijke (vakantie)baan in de non-food retail vervulden. Een ander kwart van de uitstroom vertrekt naar andere bedrijven in de non-food retail en 40% vertrekt naar andere sectoren. De conclusie is dat er een aanzienlijke groep is die waarschijnlijk niet vatbaar is voor aanpassingen in de cao of andere lucratieve arbeidsvoorwaarden, omdat zij ofwel uitstromen naar andere bedrijven binnen dezelfde sector, ofwel weer verder gaan met studeren en geen tijd hebben om er nog een baan naast te vervullen.

Gelet op de leeftijd van de mensen die uitstroonden, valt op te merken dat het aandeel ouderen dat naar hun pensioen uitstroomde betrekkelijk klein was (in 2019 bedroeg dit 2.745 personen, maar voor 2020 is dit nog niet beschikbaar⁶³). Dat terwijl het aandeel 55-plussers vanwege de vergrijzing juist in belangrijke mate de toekomstige vervangingsvraag bepaalt. Het aantal werkenden 55+ in het branchecluster CAO Non-food retail stijgt van 2018 tot 2025 van 19.810 fte naar 25.985 fte. Het verschilt per branche welk aandeel van de 55-plussers uitstroomt, maar in het algemeen schommelt dat percentage rond de 11%. Concluderend zal het aantal mensen dat uitstroomt vanwege het behalen van de pensioengerechtigde leeftijd stijgen.

2.4.2 Instroom

De uitstroom van personeel dat stopt met de baan in de non-food retail, moet worden opgevangen met de instroom van nieuw arbeidsaanbod. De volgende paragrafen gaan hier verder op in, specifiek op een aantal groepen binnen die instroom.

Schoolverlaters

Ten tijde van het onderzoek van Bureau Bartels (2019) volgden bijna 29.000 studenten één van de op de non-food retail gerichte mbo-opleidingen in de retail. Van hen volgde bijna twee derde de BOL-variant. Driekwart deed een opleiding op niveau 3 of 4. De drie generieke opleidingen - manager retail, verkoper retail en verkoopspecialist - namen het leeuwendeel van de studenten voor hun rekening.⁶⁴ Recente cijfers, die terug te vinden zijn in tabel 2.16, bevestigen dit.

Tabel 2.16 Gediplomeerden en deelnemers relevante mbo-opleidingen

Gediplomeerden	2019	2020	2021	In opleiding
Allround Woningstoffeerder	11	15	14	51
Woning-/projectstoffeerder	16	16	18	69
Eerste verkoper	454	515	499	1.731
Verkoopadviseur	88	118	109	563
Verkoopspecialist	2.059	2.352	2.299	7.908
Interieuradviseur	556	564	575	2.613
Manager retail	2.376	2.662	2.621	9.900
Ondernemer retail	430	435	413	1.497
Verkoper (retail)	3.015	2.929	2.770	9.787
Totaal	9.005	9.606	9.318	34.119

Bron: Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)

⁶³ De uitstroom naar uitkeringen bedroeg in 2019 respectievelijk 4.970 (WW), 700 (bijstand), 2.430 (ziekte/arbeidsongeschiktheid) en 835 (overige sociale voorzieningen).

⁶⁴ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>



Buiten deze opleidingen is nog een aantal andere kleine opleidingen relevant. De opleidingen interieurvakman parketvloeren en allround interieurvakman parketvloeren kennen een klein aantal deelnemers. De laatste jaren kennen deze opleidingen een gediplomeerde uitstroom van 4-5 studenten per opleiding. De (crossover) kwalificatie keukenmonteur is relatief nieuw en levert pas in 2023 de eerste gediplomeerden af.

Een grotere relevante opleiding is die van de basisedwerker fashion. Deze kent jaarlijks een instroom van rond de 100 studenten met een totaal aantal deelnemers van tussen de 300 en 400. Deze studenten starten veelal in de retail. Er zijn ook kerntaken retail aan toegevoegd.

Hoewel het aantal gediplomeerden de laatste jaren redelijk stabiel is gebleven en het aantal deelnemers zelfs is gestegen, neemt de instroom in de opleidingen de laatste jaren langzamerhand af met sinds 2017 gemiddeld ruim 150 studenten per jaar.

Stagiairs

Uit een ledenpeiling van INretail van augustus 2021 blijkt dat (non-food) 64% van de ondernemers erkend leerbedrijf is, 56% stageplaatsen (BOL) en/of leerbanen (BBL) aanbiedt en 8% op enigerlei wijze actief is het onderwijs (bijvoorbeeld via projecten, adviesraden, gastlessen e.d.).⁶⁵

Zeker een leerbaan, maar ook een BOL-stage, kan een opstap vormen voor een baan bij het stagebedrijf. In de leerbedrijvenenquête van SBB voor Kans op werk is gevraagd aan werkgevers in hoeverre de bij hen werkzame stagiairs in 2022 zijn doorgestroomd naar een baan in hun bedrijf. De resultaten waren als volgt:

- Een BBL-leerbaan wordt volgens werkgevers in 4 van de 10 gevallen opgevolgd door een carrière bij het bedrijf waar de student de BBL-stage heeft gevolgd. Hoewel het aantal waarnemingen gering is, lijkt dit bij de woningstofseerders veel vaker het geval te zijn dan bij de winkelledewerkers.
- Een BOL-stage leidt veel minder vaak tot een dienstverband. Van de retailmedewerkers blijft nog geen tiende bij het stagebedrijf werken. Bij de BOL-gediplomeerde manager retail ligt het aandeel dat er bij het bedrijf blijft werken volgens de werkgevers op iets meer dan een kwart.

Een verklaring voor het bovenstaande zou kunnen zijn dat BOL-studenten veel vaker doorleren, op het mbo, of, als ze hun mbo4-diploma hebben, in het hbo. Toch ontstaat uit deze cijfers wel de indruk dat werkgevers kansen laten liggen. Mogelijk komt dit omdat ze na afloop van de leerbaan of BOL-stage niet meteen een concrete vacature hebben. Nu de arbeidsmarkt krap is en zal blijven, is het zaak goed te overwegen of er misschien toch mogelijkheden bestaan om de gediplomeerde student in dienst te nemen. Als de student door gaat leren, is het misschien een idee deze persoon door middel van een bijbaan of vakantiewerk in het oog te houden.

Baanwisselaars

Baanwisselaars vormen voor de bedrijven onder de cao Non-food retail een belangrijke bron van nieuwe medewerkers. In het onderzoek van Bureau Bartels gaven 7 op de 10 recent (i.e. korter dan vijf jaar) ingestroomde medewerkers aan daarvoor in een andere branche (binnen dan wel buiten de non-food retail) werkzaam te zijn geweest. Instroom vanuit het onderwijs volgde met 20%. De rest bestond uit werklozen en mensen met een arbeidsbeperking.⁶⁶

Uit informatie van ABF voor Retail Insiders gebaseerd op CBS data⁶⁷ over 2019-2020 blijkt dat iets meer dan 55% van de instroom van nieuw personeel bij de bedrijven daarvoor een andere baan had. Ongeveer weer een derde daarvan werkte voorheen bij een ander bedrijf in de non-food retail. De resterende ruim 35% was vanuit een andere branche of sector

⁶⁵ INretail (2021). Medewerkers en opleiding. INretail ledenpeiling.

⁶⁶ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

⁶⁷ Retail Insiders, Arbeidsmarktrapportage non food, 2020.



afkomstig. Dit betreft veel verschillende sectoren. Grootste sector van herkomst is de food retail met 7,5%. Daarna komen de uitzendbranche (6,3%), de horeca (5,6%), de zakelijke dienstverlening (5%) en de logistiek en transport (4,6%). Ten slotte kwam 8% uit andere sectoren.

Het laatste jaar is volgens het CBS de dynamiek op de arbeidsmarkt enorm toegenomen. Het aantal personen dat binnen een jaar instroomde op een baan bedroeg 1,9 miljoen. Daaronder zijn vooral veel jongeren onder de 25 jaar aan te treffen. Er zijn derhalve veel jongeren op de markt die naar (ander) werk zoeken, maar het is tegelijkertijd lastig om jongeren die bij je werken vast te houden.

Arbeidsreserve

Ruim een kwart van de werkgevers met de cao Non-food retail geeft in het onderzoek van Bureau Bartels aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te hebben genomen. Met ruim driekwart loopt de tuinbranche hierbij ver voorop.

Dat laatste geldt ook voor de instroom van vluchtelingen met een verblijfsstatus. In de tuinbranche heeft 28% van de werkgevers hier ervaring mee tegenover 7% van alle werkgevers met de cao Non-food retail.⁶⁸

Voordat vluchtelingen als Syriërs en Afghanen kunnen deelnemen aan de Nederlandse arbeidsmarkt, gaan er wel enige jaren voorbij. Voor de substantiële stroom vluchtelingen uit Oekraïne ligt dit anders. Op basis van een speciale beschermingsregeling van de EU kunnen Oekraïners tot drie jaar verblijven in de Europese Unie, zonder dat zij asiel hoeven aan te vragen. Zij krijgen een speciale verblijfstatus, hebben recht op een uitkering en mogen direct aan het werk. Omdat het vaak om relatief hoog opgeleide mensen gaat, zullen ze ook snel werk kunnen vinden. Wel moeten ze eerst de Nederlandse of minstens Engelse taal enigszins kunnen beheersen. De verwachting is wel dat zij, als de oorlog voorbij is, terug zullen keren naar Oekraïne. Daar lijkt het echter voorlopig niet op.

Arbeidsmigranten

Arbeidsaanbod voor de retail vormen ook arbeidsmigranten. Die werken overigens vooral in de food. Voor Nederland wordt het aantrekken van arbeidsmigranten uit MOE-landen echter steeds lastiger. In die landen, Polen voorop, gaat het economisch steeds beter en ontstaan ook tekorten aan personeel, vooral omdat de vergrijzing er nog aanzienlijk forser is dan hier. Verder is er concurrentie om arbeidsmigranten met het voor de Polen veel gunstiger gelegen Duitsland (dat, met name in het oosten, ook sterk vergrijst is). In het coalitieakkoord zegt het kabinet Rutte IV te overwegen om, in navolging van Duitsland, een streefcijfer voor aan te trekken arbeidsmigranten in te voeren.⁶⁹

Scholieren en studenten

Een laatste groep die voor de retail, hoewel meer voor de food dan voor de non-food altijd een belangrijke bron van rekrutering is, is die van scholieren en studenten. Hun positie op de arbeidsmarkt is de afgelopen jaren sterk veranderd. Dat kwam in de eerste plaats voor het leenstelsel dat ervoor heeft gezorgd dat meer studenten bij hun ouders zijn blijven wonen. Dit verkleinde voor deze groep de noodzaak van een bijbaan, maar wie wel uitwonend ging studeren had een bijbaan des te harder nodig. Niet alleen hield een bijbaan in dat men minder hoefde te lenen, maar ook zijn de kamerprijzen de afgelopen tijden sterk gestegen. Een volgende maatregel die de positie van deze groep op de arbeidsmarkt heeft veranderd, was het langzamerhand terugbrengen van de maximumleeftijd van het minimumjeugdloon. Dit maakte hen duurder voor werkgevers. Ten slotte blijft het wel mogelijk om scholieren en studenten op een oproep- of nulurencontract te laten werken, terwijl deze optie verder verdwijnt.

⁶⁸ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

⁶⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/01/10/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>



Van belang is vervolgens de krapte op de arbeidsmarkt. Die geeft scholieren en studenten de optie kieskeuriger te zijn. Ze kunnen banen met weinig aantrekkelijk arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden vermijden. Dit heeft vooral voor de horeca en voor een deel van de retail (Food) problemen opgeleverd, omdat de studenten en scholieren niet meer terugkeerden nadat ze door covid hun baan eerder waren kwijtgeraakt. Werken in de GGD teststraten zagen jongeren overigens wel als tijdelijk. Na de crisis zoeken ze weer wat anders.

Toch zijn de supermarkten nog steeds de meest populaire werkgevers voor scholieren en studenten, zo bleek uit recent onderzoek van de Intelligence Group. AH, Jumbo en Lidl staan bovenaan. In de top tien is ook de non food retail aan te treffen. Naast de Wereldwinkel zijn dat Nike, Action, Ikea en Apple. Opvallend is dat de Hema als werkgever voor studenten en scholieren uit de top 25 is verdwenen.

Herintreders

In het verleden was er een groot potentieel aan herintredende vrouwen dat, als de kinderen groter worden of voldoende kinderopvang is gevonden, weer opnieuw in de sector gaat werken. Inmiddels werken, mede door goede kinderopvangvoorzieningen en soms ook door financieel noodzaak, veel herintreders gewoon door en komen er veel minder nieuwe herintreders voor de sector beschikbaar. Toch is hier nog wel potentieel beschikbaar.

Conclusies instroom van personeel

Personeel stroomt in vanuit verschillende hoeken van de arbeidsmarkt. In totaal komt ongeveer 70% van de instroom in de branche voort uit baanwisselaars, daarna volgt het onderwijs met 20%. De rest bestaat uit werklozen, herintreders en mensen met een arbeidsbeperking.⁷⁰

De drie opleidingen waarvan de meeste gediplomeerden in de non-food retail gaan werken, zijn de opleidingen manager retail, verkoper retail en de opleiding tot verkoopspecialist. Toch mogen ook andere studies niet uit het oog worden verloren. Er worden soms kerntaken aan curricula toegevoegd die relevant zijn voor de retail. Zeker met het oog op de sinds 2017 dalende instroom van studenten in de relevante opleidingen, is het van belang te overwegen om gediplomeerden vanuit verschillende opleidingsrichtingen aan te nemen en die intern verder op te leiden.

Bij het aantrekken van gediplomeerden om in de non-food retail te gaan werken, is het verder van belang om te overwegen of er mogelijkheden bestaan om stagiairs aan te trekken en om die vervolgens aan het bedrijf te binden. Veel bedrijven nemen al wel stagiairs in dienst, maar zeker in de groep BOL-studenten zijn er nog kansen onbenut; nog geen tiende blijft bij het stagebedrijf werken.

Naast de instroom uit het onderwijs zijn baanwisselaars zoals gezegd een belangrijke bron voor de instroom van nieuwe medewerkers. Met name jongeren onder de 25 jaar blijken vaak recent (in het afgelopen jaar) te zijn gewisseld van baan. Er zijn dus veel jongeren die naar (ander) werk zoeken. Daarentegen is het ook lastig om die jongeren vast te houden als ze eenmaal bij je werken.

Tot slot maken ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vluchtelingen en arbeidsmigranten deel uit van het arbeidsaanbod. Deze groepen kenmerken zich vaak wel door een behoefte aan scholing en/of aanpassing van het werk. Denk bijvoorbeeld aan arbeidsmigranten die de Nederlandse taal niet beheersen. Door de toegenomen focus op vaardigheden rondom contact met de klant, is het van belang om hen de mogelijkheid te geven de Nederlandse taal te leren.

⁷⁰ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>



2.5 Confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt

In deze paragraaf zetten we vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de non-food retail tegen elkaar af. Bij deze confrontatie maken we onderscheid tussen drie typen discrepanties (knelpunten):

- Van kwantitatieve discrepanties is sprake wanneer er een absoluut tekort is aan vraag of aanbod op de arbeidsmarkt. Dit komt tot uiting in personeelsoverschotten respectievelijk -tekorten).
- Het voorkomen van kwalitatieve discrepanties betekent dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt er beide in voldoende mate zijn, maar dat deze niet op elkaar aansluiten. Hiervan is sprake wanneer technisch-instrumentele en/of sociaal-normatieve eisen van de werkgevers hoger zijn dan de kennis, kunde, competenties en/of sociale vaardigheden van het aanbod van arbeid. Ook kan het zo zijn dat het aanbod van arbeid hogere eisen stellen aan arbeidsvoorwaarden, -inhoud, -verhoudingen en -omstandigheden dan wat werkgevers binnen de sector willen/ kunnen bieden.
- Van ondoorzichtigheid (ofwel intransparantie) is sprake wanneer vraag en aanbod er in voldoende mate zijn en ook op elkaar aansluiten, maar elkaar niet kunnen vinden. Dit heeft te maken met het imago van werkgevers onder het aanbod van arbeid en met de aansluiting tussen het wervingsgedrag van werkgevers en het zoekgedrag van het aanbod van arbeid.

Wat het laatste type discrepanties betreft: werkgeversimago komt aan de orde in hoofdstuk 3.

2.5.1 Kwantitatieve arbeidsmarktdiscrepanties

Arbeidsmarktkrapte

De arbeidsmarktkrapte is na de covidcrisis weer snel toegenomen naar minimaal het niveau dat deze in 2019 had. Destijds voorspelde ABF dat de spanningsindex, die het in de arbeidsmarktrapportages hanteert als maat voor arbeidsmarktkrapte (zijnde het verwachte aantal vacatures per 100 werkzoekenden), richting 2025 sterk zou afnemen in de non-food retail. Dit blijkt totaal anders te zijn uitgekapt. Niet voor niets heeft het Kabinet recentelijk een Kamerbrief met maatregelen tegen de arbeidsmarktkrapte doen uitgaan.⁷¹ De score van de spanningsindicator van het UWV is in het eerste kwartaal voor alle beroepen minimaal krap. Dit is nog niet eerder het geval geweest. De meeste beroepsgroepen scoren zelfs 'extra krap'. Na de ICT-beroepen is de arbeidsmarkt voor commerciële beroepen het meest krap.⁷²

In de non-food retail loopt de komende jaren waarschijnlijk de werkgelegenheid terug, maar personeelsvoorziening zal door de krapte op de externe arbeidsmarkt en de daardoor grote volatiliteit van de beroepsbevolking om veel aandacht blijven vragen. Door het grotere aandeel online heeft de branche ook meer hbo-opgeleiden en ICT-ers nodig en die zijn schaars op de arbeidsmarkt. Daarbij komt het soms goed uit dat mbo-gediplomeerden mogelijk minder voor voortzetting van hun schoolloopbaan op het hbo kiezen omdat ze ook als mbo-er een goede baan kunnen krijgen. Maar dit betekent dan mogelijk tevens dat de krapte op hbo-niveau alleen maar groter wordt. Hoewel naar alle waarschijnlijkheid dit najaar nieuwe ramingen van ABF beschikbaar komen, duidt alles erop dat de krapte niet alleen nu al groot is, maar dat deze ook groot blijft. Dit komt dan vooral door de vergrijzing. Het Centraal Planbureau (CPB) voorspelt in de Middellange Termijnverkenning bij het Centraal Economisch Plan (CEP) 2022 uit maart dat vanaf 2027 het arbeidsaanbod de ontwikkeling van de economie bepaalt in plaats van dat de economische ontwikkeling leidend is voor de arbeidsmarkt. In de jaren daarna blijft de krapte, alleen omdat er een enorme extra personeelsvraag vanuit de zorg ontstaat, zelfs als de overheid de vinger op de knip houdt.⁷³

⁷¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/24/kamerbrief-over-aanpak-krapte-op-arbeidsmarkt>

⁷² <https://www.werk.nl/arbeidsmarkt/informatie/dashboards/spanningsindicator>

⁷³ Zie de prognoses vanuit het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW).



Moeilijk vervulbare vacatures

Volgens het onderzoek van Bureau Bartels had in 2018 bijna twee derde van de werkgevers in de CAO Non-food retail vacatures. Het betrof vooral vacatures voor verkoopfuncties, op enige afstand gevolgd door vacatures voor productie-/ontwerpfuncties (met name bij wonen). De werkgevers slaagden er in het overgrote deel van de vacatures in deze binnen een redelijk korte termijn in te vullen. Moeilijk vervulbaar waren vooral vacatures voor productie-/ontwerpfuncties en leidinggevende functies. Als oorzaak van de moeilijke vervulbaarheid van vacatures werd vooral het kwantitatieve tekort op de arbeidsmarkt voor deze functies genoemd.⁷⁴

Volgens de 'Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020' van INretail zal de sector de komende jaren blijvend te kampen hebben met een gebrek aan instroom van ambachtelijk personeel vanuit de mbo-opleidingen.⁷⁵

Uit de ledenpeiling van INretail (maart 2022) komt voor de retail (non-food) onder meer het volgende naar voren:

- Ten tijde van het onderzoek had 59% van de ondernemers daadwerkelijk een vacature open staan (tegenover 56% een halfjaar eerder).
- 86% van de ondernemers geeft aan problemen of moeilijkheden te verwachten met het invullen van de openstaande vacatures en dan met name bij de ambachtelijke en verkoopfuncties. In augustus 2021 bedroeg dit percentage nog 75%.
- 90% geeft aan het (erg) moeilijk te vinden geschikte medewerkers te vinden.
- 46% verwacht 1-3 maanden bezig te zijn met het invullen van de vacature. Ook 46% verwacht hier meer dan 4 maanden tijd voor nodig te hebben of weet dit niet. Bij de woonbranche kost het over het algemeen meer tijd de vacatures te vervullen dan in de andere branches.⁷⁶

Uit recent onderzoek van UWV blijkt dat werkgevers anders gaan werven als ze moeilijk vervulbare vacatures hebben. Ze wachten niet meer af totdat sollicitanten reageren maar gaan actief op zoek in cv databases, via recruiters, via de collega's en door zelf potentiële medewerkers te benaderen.

2.5.2 Kwalitatieve arbeidsmarktdiscrepanties

Kennis, vaardigheden en competenties

Combinatiefuncties

Voor medewerkers in de belangrijkste functie van CAO Non-food retail, i.e. de verkoopfunctie, is in het onderzoek van Bureau Bartels in kaart gebracht in hoeverre zij naast het verkopen ook ingezet worden voor andere taken. Dat blijkt voor 88% van de betreffende groep het geval te zijn. Daarbij gaat het vooral om het inrichten/aankleden van de winkel, klantenservice en het verwerken van retourzendingen. Volgens bijna een derde van de werkgevers en ruim een derde van de medewerkers is voor dergelijke combinatiefuncties aanvullende scholing nodig. Werkgevers achten extra scholing op het gebied van verkoop en productkennis wenselijk. Medewerkers hebben zelf vooral behoefte aan extra scholing op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leidinggeven en productkennis.⁷⁷

Scholing en ontwikkeling

Volgens het onderzoek van Bureau Bartels zijn scholing en ontwikkeling in de Non-food retail en de verschillende subbranches nog een ondergeschoven kindje. Heel weinig werkgevers hechten belang aan het vraagstuk van loopbaanplanning/interne mobiliteit. Met

⁷⁴ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

⁷⁵ INretail (2020). De enige zekerheid is verandering. Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020.

⁷⁶ INretail (2021 en 2022). Medewerkers en opleiding. INretail ledenpeiling.

⁷⁷ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>



name kleinere werkgevers zien hier binnen hun (platte) organisatie nauwelijks mogelijkheden voor. Slechts een beperkt deel van de werkgevers gaat planmatig met de scholing van hun medewerkers om: het aandeel werkgevers dat een jaarlijks scholingsplan c.q. een scholingsbudget heeft, bedraagt slechts 14% respectievelijk 15%.⁷⁸

Ook INretail wijst er in de 'Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020' op dat er in de sector een cultuur mist om in eigen scholing en opleiding en die van medewerkers te investeren (alsook om te innoveren op het gebied van digitalisering en samenwerking met ondernemers/platformen). De grote veranderingen in de sector, de onzekerheid over aantal en inhoud van banen, en de noodzaak van een 'leven lang leren' vragen om aanpassingen van zowel ondernemers als medewerkers. Ontwikkeling en scholing hoeven niet per sé in de schoolbanken plaats te vinden, maar kunnen ook online (e-learning) of op de werkvloer ('on the job') worden georganiseerd.⁷⁹

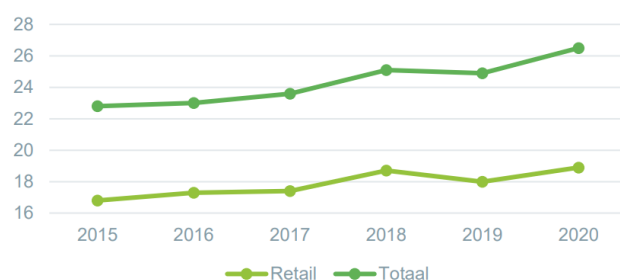
Uit ledenpeilingen van INretail (augustus 2021 en maart 2022) komt voor de retail (non-food) het volgende beeld naar voren:

- Van de ondernemers voert twee derde jaarlijks gesprekken met medewerkers. Bij het grootste deel is een ontwikkelplan geen onderdeel van dit gesprek.
- Eveneens twee derde geeft aan behoefte te hebben aan het opleiden van medewerkers of is hier al actief mee bezig. Veelal zijn deze opleidingen gericht op vakkennis, verkoop en ambacht.
- Een derde van de ondernemers geeft aan zichzelf verder te willen ontwikkelen; dit vooral op het vlak van management en vakkennis. Ook sociale media (14%) en webshopkennis (9%) zijn onderwerpen van trainingen die regelmatig worden genoemd.⁸⁰

De ABN AMRO Welzijnsmonitor laat zien dat volgens de werknemers in de retail als geheel, zij relatief beperkt worden gestimuleerd door hun leidinggevenden om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen (in 2020 19%). Dat komt ook tot uiting in het percentage werknemers dat daadwerkelijk deelneemt aan een cursus of opleiding voor hun werk (in 2020 30%, zie de volgende figuur). De lage percentages zijn gedeeltelijk te verklaren door het grote aandeel jongeren met een bijbaan in de retail.⁸¹ Andere mogelijke verklaringen zijn het kleine aandeel hoger opgeleiden, het grote aandeel deeltijdwerkers en dat het vrij roosteren lastig is.

Figuur 2.25 Scholing zittend personeel, retail als geheel en alle sectoren samen, 2015-2020

% werknemers van wie leidinggevende ontwikkeling kennis vaardigheden sterk stimuleert



⁷⁸ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

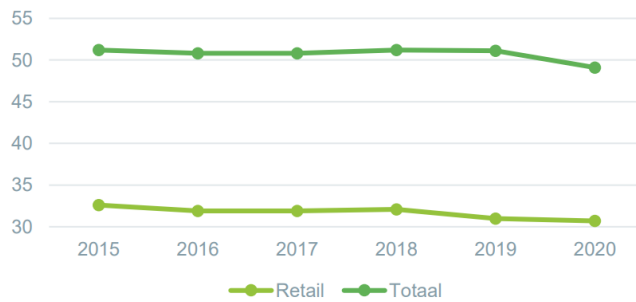
⁷⁹ INretail (2020). De enige zekerheid is verandering. Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020.

⁸⁰ INretail (2021 en 2022). Medewerkers en opleiding. INretail ledenpeiling.

⁸¹ INretail (s.a.).



% werknemers dat deelneemt aan een cursus of opleiding voor werk



Bron: ABN AMRO Welzijnsmonitor

Arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen

Arbeidsvoorwaarden

Op basis van de arbeidsmarktrapportages van ABF is het volgende beeld van de beloning in de verschillende branche(cluster)s van de cao Non-food retail te schetsen:

Gemiddeld bruto inkomen⁸²

- Het gemiddeld bruto inkomen per fte per jaar in branches met de cao Non-food retail bedraagt in 2018 23.040 euro (tegenover 22.495 euro in de non-food retail als geheel).
- Het gemiddeld bruto inkomen per fte per jaar in het branchecluster kleding, schoenen & sport bedraagt in 2020 25.095 euro (tegenover 25.980 euro in de non-food retail als geheel).
- Het gemiddeld bruto inkomen per fte per jaar in het branchecluster woninginrichting bedraagt in 2020 32.285 euro (tegenover 25.980 euro in de non-food retail als geheel).
- Het gemiddeld bruto inkomen per fte per jaar in de branche tuincentra bedraagt in 2020 23.250 euro (tegenover 25.980 euro in de non-food retail als geheel).
- Het gemiddeld bruto inkomen per fte per jaar in de branche juweliers bedraagt in 2020 27.980 euro (tegenover 25.980 euro in de non-food retail als geheel).
- Het gemiddeld bruto inkomen per fte per jaar bedraagt in de branche parfumerieën en cosmetica bedraagt in 2020 23.995 euro (detailhandel non-food: 25.980 euro).⁸³

De lonen in de retail als geheel (food en non-food) blijven sterk achter bij die in andere sectoren. Dit heeft deels te maken met het relatief grote aandeel 15-24 jarigen in het totaal aantal werkenden (in 2020 in de food 65% en in de non-food 30%). Vaak gaat het bij deze leeftijdscategorie om een bijbaan (dus deeltijdwerk) op basis van een flexibel arbeidscontract. Ook de in de cao's vastgelegde uurlonen blijven echter achter.

Met betrekking tot de – primaire en secundaire – arbeidsvoorwaarden schetst INretail in de 'Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020' het volgende toekomstbeeld:

- De non-food retail (on- en offline) zal de komende tijd geconfronteerd worden met onder druk staande rendementen, waardoor ruimte voor salarisverhogingen beperkt zal zijn. Inzet op modernisering van de cao en flexibiliteit moeten op korte termijn voor onderscheidend vermogen van de sector zorgen.
- De on- en offline retail vergroeiën op termijn tot een hybride retail ecoysteem. De uniforme arbeidsvoorwaarden van de non-food retail moeten meegroeien en meebewegen met de toenemende flexibiliteit die de sector vraagt.
- De cao non-food retail dient uit te groeien tot een cao waarin ook de arbeidsvoorwaarden van e-commerce bedrijven en functies naadloos passen. Juist de raam-cao die non-food retail kent, moet de ruimte bieden om (indien nodig) specifieke afspraken betreffende e-commerce te maken.

⁸² De genoemde lonen betreffen niet de CAO loonschalen, maar de werkelijk betaalde bruto inkomens.

⁸³ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktrapportage-cao-retail-non-food-fashion-sport-en-lifestyle>



- Ondanks concurrentie met andere sectoren op arbeidsvoorwaarden en medewerkers willen studenten en medewerkers in de branche werken. Wel dient de branche om aantrekkelijk te blijven te zorgen voor toekomstbestendige arbeidsvoorwaarden en moet de benodigde flexibiliteit worden gecombineerd met inkomenszekerheid.⁸⁴

Arbeidsomstandigheden

Op basis van het onderzoek van Bureau Bartels is het volgende beeld van de arbeidsomstandigheden in de CAO Non-food retail te schetsen:

- Zeven op de tien werkgevers geven in 2018 aan een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) te hebben uitgevoerd. In dezen scoort de tuinbranche het hoogst (85%) en de juweliersbranche het laagst (54%). Verder is naarmate het bedrijf groter is vaker een RI&E uitgevoerd.
- De functie van preventiemedewerker is bij 6 op de 10 werkgevers aanwezig.
- Bij de helft van de werkgevers is sprake geweest van agressie en geweld. Veelal ging het daarbij om incidentele gevallen en dan vooral om verbale agressie van klanten richting medewerkers. Naar verhouding komen agressie en geweld in de tuinbranche het meest voor.
Nog geen 30% van de werkgevers biedt veiligheidstrainingen aan. Het beste uit de bus op dit punt komt de juweliersbranche met 70%.
- Verreweg de meeste werkgevers zijn van mening dat binnen hun bedrijf voldoende tijd, geld en aandacht aan gezond en veilig werken wordt besteed en dat het beleid op dit terrein ook in de praktijk wordt uitgevoerd. Medewerkers worden naar eigen zeggen maar in beperkte mate betrokken bij het opstellen van dit beleid. De helft van hen ontbeert het ook aan informatie over gezond en veilig werken.⁸⁵

De 'Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden' (NEA) van TNO en CBS is een grootschalig jaarlijks onderzoek onder werknemers. De door TNO en CBS online gepubliceerde gegevens zijn tot op het niveau van de sector handel (i.e. groot- én detailhandel) uit te splitsen. Meest recente cijfers zijn van 2021. De volgende tabel zet de resultaten voor de handel af tegen die voor alle sectoren samen. We hebben ook gekeken naar de sector gezondheids- en welzijnszorg, maar die analyse leverde geen opvallende verschillen op.

Tabel 2.17 Arbeidsomstandigheden volgens werknemers, totaal alle sectoren en sector handel, 2021

Onderwerpen		Totaal alle sectoren	Handel
Arbeidsongevallen			
Totaal werknemers met een ongeval	%	2,6	2,8
Werknemers ongeval zonder verzuim	%	1,3	1,4
Werknemers ongeval 1 dag of meer verzuim	%	1,3	1,4
Werknemers ongeval 4 dagen of meer verzuim	%	1	1
Letsel van recentste ongeval:			
- Lichamelijk letsel	%	1,6	1,9
- Geestelijk letsel	%	0,5	0,4
- Onderscheid niet te maken	%	0,4	0,4
- Letsel onbekend	%	0,1	0,1
Duurzame inzetbaarheid			
Langer doorwerken:			
- Leeftijd willen doorwerken	jaar	62,3	59,1
- Leeftijd in staat doorwerken	jaar	63	60,7
Actuele inzetbaarheid:			

⁸⁴INretail (2020). De enige zekerheid is verandering. Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020.

⁸⁵ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>



- Voldoen aan fysieke eisen werk	%	90,6	90,1
- Voldoen aan psychische eisen werk	%	90,4	91,2
- Makkelijk nieuwe functie eigen werkgever	%	57,5	55,7
- Makkelijk nieuwe baan andere werkgever	%	75,2	77,4
Fysieke arbeidsbelasting			
Regelmatig veel kracht zetten	%	18,2	26,4
Geluid en trillingen:			
- Regelmatig hard praten	%	6,7	5,7
- Regelmatig te maken met trillingen	%	8,2	9,9
Gevaarlijk werk en gevaarlijke stoffen:			
- Gevaarlijk werk	%	13,4	12,8
- Waterige oplossingen	%	13,9	9
- Stoffen op huid	%	7,9	6,8
- Ademt stoffen in	%	7,2	6,8
- Besmette personen	%	9,8	8,9
Werkhouding:			
- In ongemakkelijke werkhouding werken	%	9,7	9,4
- Tijdens werk repeterende beweging maken	%	29,5	38,7
- Uur per dag aan beeldscherm voor werk	uren	4,4	3,6
Psychosociale arbeidsbelasting			
Werkdruk:			
- Erg snel werken	%	33,5	34,9
- Heel veel werk doen	%	44,9	42
- Extra hard werken	%	29,7	28,8
Zelfstandigheid in het werk:			
- Zelf beslissen	%	60,7	50,9
- Volgorde werkzaamheden bepalen	%	62	53,9
- Werktempo bepalen	%	57,4	53,1
- Oplossingen bedenken	%	66,9	56,6
- Verlof nemen	%	52,5	51,8
- Werktijden bepalen	%	28,4	23,4
Emotioneel belastend werk:			
- Emotioneel moeilijke werksituaties	%	9,1	5,8
- Emotioneel veeleisend werk	%	13,2	7,2
- Emotioneel betrokken bij werk	%	15,9	12,3
Slachtofferschap op het werk:			
- Ongewenste seksuele aandacht van klanten	%	6,1	7,1
- Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevend en/of collega's	%	2,2	2,8
- Intimidatie door klanten	%	18,4	22,7
- Intimidatie door leidinggevend en/of collega's	%	8,8	8,5
- Lichamelijk geweld door klanten	%	5,5	2,5
- Lichamelijk geweld door leidinggevend en/of collega's	%	0,5	0,6
- Pesten door klanten	%	6	7,9
- Pesten door leidinggevend en/of collega's	%	7	7,6
Burn-out klachten:			



- Burn-out klachten	%	17,3	16,4
- Emotioneel uitgeput	%	16,5	13,9
- Leeg voelen	%	30,9	28,5
- 's Ochtends moe voelen	%	21,4	21,9
- Vergt veel om met mensen te werken	%	14,4	13,5
- Uitgeput door werk	%	15,4	15,9

Bron: NEA 2021, via CBS Statline

Op basis van de tabel zijn voor de sector handel onder meer de volgende conclusies te trekken:

- **Arbeidsongevallen:** Qua arbeidsongevallen is het beeld voor de sector handel min of meer vergelijkbaar met dat voor alle sectoren samen. Nog het meest in het oog springt het wat hogere percentage werknemers met lichamelijk letsel als gevolg van het recentste ongeval (1,9% tegenover overall 1,6%).
- **Duurzame inzetbaarheid:** Werknemers in de handel willen minder lang doorwerken (tot 59,1 tegenover overall tot 62,3 jaar). Zij denken ook minder lang door te kunnen werken (tot 60,7 tegenover 63 jaar).
Wat actuele inzetbaarheid betreft, denkt men wat minder gemakkelijk een nieuwe functie bij de eigen werkgever te kunnen krijgen (56% tegenover 58%) en makkelijker een nieuwe baan bij een andere werkgever te kunnen vinden (77% tegenover 75%).
- **Fysieke arbeidsbelasting:** Het beeld voor de fysieke arbeidsbelasting is wisselend. Naar verhouding moet men tijdens het werk vaak repeterende bewegingen maken (39% tegenover overall 30%), moet men vaak regelmatig veel kracht zetten (26% tegenover 18%) en heeft men vaak regelmatig te maken met trillingen (10% tegenover 8%). Met de andere aspecten van fysieke arbeidsbelasting heeft men (wat) minder vaak te maken.
- **Psychosociale arbeidsbelasting:** Net als in veel andere sectoren ervaren werknemers in de handel vaak een hoge *werkdruk*. In de handel gaat het daarbij naar verhouding wat vaker om erg snel werken (35% tegenover overall 33,5%) en minder vaak om heel veel werk doen (42% tegenover 45%) en extra hard werken 29% tegenover 30%).
Met uitzondering van het bepalen van werktijden (23%) ervaart meer dan de helft van de werknemers op bepaalde aspecten autonomie in het werk. Meer dan de helft van de medewerkers ervaart vrijheid om zelf te bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd (50,9%), om de volgorde van werkzaamheden zelf te bepalen (53,9%), eigen werktempo te regelen (53,1%) en zelf oplossingen te bedenken (56,6%). De scores voor de verschillende aspecten liggen wel steeds (veel) lager dan die voor alle sectoren samen, gemiddeld zo'n 5 tot 10 procentpunt.
- Het werk wordt door werknemers in de handel minder vaak als *emotioneel belastend* ervaren. Zo geeft 7% aan dat het werk emotioneel veeleisend is. Overal is dit 13%.
Bij *slachtofferschap op het werk* spelen in de handel klanten vaak een rol als dader. Zo hebben werknemers in de handel naar verhouding vaak te maken met intimidatie door klanten (23% tegenover 18%), pesten door klanten (8% tegenover 6%) en ongewenste seksuele aandacht van klanten (7% tegenover 6%). Lichamelijk geweld door klanten komt naar verhouding juist minder vaak voor (3% tegenover 5%).
Burn-out klachten van werknemers komen in de sector handel naar verhouding wat minder vaak voor dan in alle sectoren samen.

2.5.3 Aansluiting wervingsgedrag werkgevers en zoekgedrag werknemers

Uit het onderzoek van Bureau Bartels (2019) komt voor de arbeidsmarkt van de cao Non-food retail het volgende beeld van het wervings- en zoekgedrag naar voren:

- Om nieuwe medewerkers aan te trekken hanteren werkgevers verschillende wervingskanalen naast elkaar. Meest gebruikt worden sociale media en het persoonlijke netwerk. Deze kanalen sorteren overigens niet het meeste effect. Medewerkers blijken hun baan namelijk vooral via online vacaturesites en in mindere mate ook via het eigen netwerk op het spoor te komen. Slechts 7% noemt in dezen sociale media.



- Ook stages worden door wervingsmiddel gebruikt, met name bij de BBL-variant. 4 op de 10 werkgevers hanteren dit middel.
- Bij het aannemen van nieuwe medewerkers hechten werkgevers veel meer waarde aan werkervaring en vooral de juiste persoonlijkheid, dan aan een erkend diploma. Dit terwijl studenten verwachten dat werkgevers wel veel waarde hechten aan het diploma.⁸⁶

De ledenpeiling door INretail (maart 2022) laat voor de retail (non-food) een vergelijkbaar beeld zien. Ten tijde van het onderzoek had 59% van de ondernemers daadwerkelijk een vacature open staan. De meest gebruikte wervingskanalen zijn social media, eigen netwerk, website of een online vacaturesite.⁸⁷

Conclusies confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt

Ten aanzien van de kwantitatieve discrepanties op de arbeidsmarkt voor de non-food retail, kan worden gesteld dat de arbeidsmarktkrapte groot is en dat deze nog wel even groot blijft; dat is wat verschillende bronnen stellen. Volgens INretail zal vooral het tekort aan ambachtelijk personeel vanuit de mbo-opleidingen de komende jaren nijpend zijn.⁸⁸ Door het grotere aandeel online heeft de branche ook meer hbo-opgeleiden en ICT-ers nodig en die zijn schaars op de arbeidsmarkt.

Ten aanzien van de kwalitatieve verschillen tussen vraag en aanbod van arbeid, hebben medewerkers behoefte aan extra scholing op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leidinggeven en productkennis.⁸⁹ Volgens het onderzoek van Bureau Bartels en volgens INretail is er in de sector te weinig aandacht voor scholing en ontwikkeling. Werknemers in de retail geven ook aan dat zij relatief weinig worden gestimuleerd door hun leidinggevenden om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Dit heeft mogelijk te maken met het grote aandeel jongeren met een bijbaan of deeltijdwerkers in de retail. Er is echter zoals gezegd wel behoefte aan. Belangrijk om daarbij te vermelden is dat scholing niet alleen in de schoolbanken hoeft plaats te vinden, maar ook online of op de werkvloer.

Naast scholing en ontwikkeling is ook het salaris een bewezen factor die mensen naar een bepaalde baan of sector toe kan trekken. De lonen in de retail als geheel (food en non-food) blijven sterk achter bij die in andere sectoren. Deels komt dat door het relatief grote aandeel 15-24 jarigen in de branche die vaak op basis van een flexibel contract als bijbaan in de retail werken, maar ook de in de cao's vastgelegde uurlonen blijven achter.

Verder zijn de belangrijkste conclusies ten aanzien van de arbeidsomstandigheden dat:

- Werknemers in de handel minder lang willen doorwerken en ook minder lang kunnen doorwerken. De fysieke arbeidsbelasting is gemiddeld hoger dan in andere sectoren doordat men meer repeterende bewegingen moet maken, vaker veel kracht moet zetten en men vaker te maken krijgt met trillingen.
- Werknemers meer dan de helft van de tijd autonomie ervaren. Dit blijft achter ten opzichte van andere sectoren, maar het werk in de handel wordt minder vaak als emotioneel belastend ervaren en men ervaart binnen de sector handel minder vaak burn-out klachten.

Ten aanzien van de discrepanties tussen het wervingsgedrag van werkgevers en het zoekgedrag van werknemers, valt op dat werknemers vaak vacaturesites gebruiken. Werkgevers gaan bij moeilijk vervulbare vacatures vaak actief op zoek naar nieuwe medewerkers en dit kunnen zij dus het beste doen via vacaturesites. Ook het sociale netwerk is een belangrijk middel bij de werving van nieuwe mensen.

⁸⁶ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>

⁸⁷ INretail (2022). Medewerkers en opleiding. INretail ledenpeiling.

⁸⁸ INretail (2020). De enige zekerheid is verandering. Arbeidsmarktvisie non-food retail 2020.

⁸⁹ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>





3 Werkgeversimago

Centraal in dit hoofdstuk staan het werkgeversimago van de non-food retail. Ingegaan daarbij wordt ook op de pull- en pushfactoren voor de sector:

- Pull-factoren zijn factoren die het werk/ de werkgever aantrekkelijk maken en reden zijn om er te gaan of blijven werken;
- Push-factoren zijn factoren die het werk/ de werkgever onaantrekkelijk maken en reden zijn om er niet te gaan of blijven werken.

3.1 Potentiële werknemers retail

Verschillen tussen generaties in push- en pullfactoren

De visie op werk verschilt per generatie. De oudere generaties, die hun carrière in de jaren zeventig en tachtig begonnen, lieten hun studie- en loopbaankeuze vaak (mede) bepalen door ideologische overwegingen. Voor de jongere generaties, i.e. Millennials (geboren tussen 1981 en 1996) en Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2012)⁹⁰ gelden veelal andere overwegingen. De Nationale Beroepengids onderwierp in 2019 onderzoeken van onder meer Manpower, YoungCapital, Intelligence Group, Deloitte, StudyTube, NRC en Youngworks aan een 'meta-analyse'. Dit resulteerde in de volgende top-12 van belangrijkste pullfactoren voor Millennials en Generatie Z gezamenlijk.

Pullfactoren voor Millennials en Generatie Z gezamenlijk

1. Salaris: graag goed geld verdienen;
2. Baanzekerheid: graag wat vastigheid;
3. Werksfeer en collega's: ook vrienden na vijven;
4. Werkinhoud en 'purpose': impact hebben;
5. Flexibel en 'remote' werken: geen 9-tot-5;
6. Persoonlijke ontwikkeling: toekomst voorop;
7. Werkplek én locatie: gezellig, bereikbaar én goede wifi;
8. Samenwerken én autonomie: samen voor jezelf;
9. Cultuur: geen 'bossy boss';
10. Balans werk/privé: de grens vervaagt;
11. Lunch & koffie: en gratis eten bij overwerk;
12. Overige faciliteiten. Deze factor loopt eigenlijk als rode draad door alle andere factoren heen. De jonge werknemer wil goed gefaciliteerd worden in de uitvoering van het werk.⁹¹

Jongeren hechten naar verhouding wat meer dan de oudere generaties aan een goed salaris en aan baanzekerheid. Dat is ook niet zo gek gezien de oplopende uitgaven waarmee zij geconfronteerd worden, zoals een hogere studieschuld, de krapte op de woningmarkt en de oplopende huizen- en huurprijzen, hogere zorgkosten, etc. Toch is ook voor hen werkinhoud en 'purpose' (impact hebben voor de maatschappij) een belangrijke factor in hun studie- en loopbaankeuze.

Naast overeenkomsten zijn er tussen Generatie Z en Millennials op een aantal punten ook verschillen in visie op werk en arbeidsmarktgedrag:

Verschillen Generatie Z en Millennials

- Voor de met sociale media, zoals Instagram en Facebook, opgegroeide Generatie Z is het heel normaal om te solliciteren via dit kanaal. De laagdrempeligheid van sociale media maakt deze voor hen een aantrekkelijk kanaal om een bedrijf te benaderen. Probleem

⁹⁰ Generatie Z wordt ook wel aangeduid met Gen Z.

⁹¹ Dat begint bij goede wifi, informele zitjes en voldoende vergaderruimte of flexplekken. Het gaat niet alleen om uiterlijk zichtbare zaken, maar ook om de digitale communicatiekanalen, leeromgeving of kennisbank. Daarna komen de zaken die echt aan de werkgeversaantrekkelijkheid bijdragen. Fijne banken, een pingpongtafel, glijbaan, muziek, sportmogelijkheden, een bar, vaatwassers, gevulde koelkasten tot aan hospitality-medewerkers en stoelmassages toe. Zie: <https://www.werf-en.nl/dit-zijn-de-12-factoren-waarop-schaarse-talenten-jou-als-werkgever-beoordelen/>



daarbij is wel dat de jongeren bedrijven langs dat kanaal weliswaar snel (kunnen) benaderen maar ook snel weer vergeten waar ze op hebben gesolliciteerd. Geduld is niet het sterkste punt van deze generatie. Om deze jongeren binnen te halen zouden bedrijven daarom eigenlijk al binnen een paar uur moeten reageren op sollicitaties via sociale media. Daar heeft niet elk bedrijf de HR-capaciteit voor.

- Voor Millennials is het een stuk belangrijker dat een bedrijf een goed beeld van hen krijgt. Generatie Z denkt 'er zijn toch honderd andere bedrijven'. Ze zijn veel meer bezig met wat zij zelf willen. Vanwege de grote krapte op de arbeidsmarkt kunnen ze natuurlijk ook kieskeuriger zijn.
- Generatie Z is erg actiegericht. Millennials zeggen ook het verschil te willen maken, maar Generatie Z doet dit ook daadwerkelijk. Een indicatie voor meer (actieve) sociale bewogenheid van de jongste generatie is het toenemend klimaatactivisme onder middelbare scholieren. Daarnaast is er op te wijzen dat de laatste jaren de instroom van studenten in de hbo-opleidingen verpleegkunde en pabo weer stijgt. Een van de oorzaken is dat veel jongeren door corona (beter) zijn gaan inzien hoe belangrijk betreffende beroepen zijn voor de samenleving.
- Waar Millennials nog veel met flexcontracten werken en om de paar jaar op zoek gaan naar een nieuwe baan (jobhoppen), wil Generatie Z liever zekerheid. Vanwege de financiële crisis, die ze hebben meegemaakt, zijn ze meer risicomijdend dan de generatie ervoor.
- Generatie Z wil echt blijven leren. Dat heeft ook te maken met sociale media. Ze zien online wat er allemaal mogelijk is en proberen zichzelf deze skills vervolgens zelf aan te leren.⁹²

Positie retail (non-food) in 'beste werkgeversonderzoeken'

Een eerste indicatie voor het werkgeversimago van de retail (non-food) vormen bredere 'beste werkgeversonderzoeken':

- In het periodieke 'Employer Brand Onderzoek' van Randstad (onder meer dan 10.000 personen van 18-65 jaar) scoort in 2020 de sector 'retail en e-commerce' hoog op naamsbekendheid, maar laag op aantrekkelijkheid. In 2021 waren de winnaars van Randstad Award voor de meest favoriete werkgever NXS Semiconductors (profit) en TNO (non-profit). In de top 10 profit staat geen enkel retail bedrijf.⁹³
- Intermediair doet jaarlijks onderzoek onder jonge hoogopgeleiden (in 2021 4.500 hbo+'ers in de leeftijd 21 tot en met 45 jaar) naar de aantrekkelijkheid van individuele werkgevers. In 2021 stonden in de top 25 drie non-food retail bedrijven: Bol.com (plaats 7 en stijgend t.o.v. 2020), Coolblue (13 en stijgend) en Apple (15 en dalend). Bol.com is een pure webwinkel, Coolblue en Apple hebben ook fysieke winkels. In de top 25 stond maar één retail food bedrijf, namelijk Ahold Delhaize/Albert Heijn (17 en stijgend). De top 3 bestond uit Google, Philips en Shell.⁹⁴

Werkgeversimago retail onder twintigers en dertigers

Q&A deed onderzoek naar het werkgeversimago van de retail als geheel onder twintigers en dertigers. Het beeld is als volgt samen te vatten:

- Van de twintigers en dertigers vindt 41% werken in de retail aantrekkelijk. Mannen vinden werken in de retail aantrekkelijker dan vrouwen (50% tegenover 31%). Hetzelfde geldt voor mensen die ooit in de retail hebben gewerkt (of nog werken) ten opzichte van mensen die dat nog nooit hebben gedaan (51% tegenover 18%). Werksfeer, klantcontact en afwisseling in het werk zijn belangrijke factoren die het werken in een winkel aantrekkelijk maken (pullfactoren). De financiële compensatie en het fysieke aspect van het werk worden als minder aantrekkelijk gezien. Ook op het

⁹² https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/loopbaanontwikkeling/na-millennials-komt-gen-z-arbeidsmarkt-op-geduld-niet-sterkste-punt?utm_source=sim&utm_medium=email&utm_campaign=nieuwsbrief_b2c_werkzoekende&utm_content=wk09_di&utm_term=2021

⁹³ Randstad (2020). Employer Brand Onderzoek 2020. Landenrapport Nederland; Randstad (2021). Employer Branding. (Ver)binding met je medewerkers.

⁹⁴ <https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/op-de-werkvloer/de-favoriete-werkgever-van-2021-is>



gebied van persoonlijke ontwikkeling heeft men een veel minder positief beeld van de sector (push-factoren).

- Een goede werksfeer is een absolute must om twintigers en dertigers aan de retail te boeien en binden. Het is minstens zo belangrijk als de financiële beloning. Goed verdienen bij een ongezellig bedrijf is geen goede propositie op lange termijn.⁹⁵

3.2 Zittende werknemers retail

Werkgeversimago onder werknemers in de handel

De NEA laat zien dat werknemers in de handel (groot- en detailhandel) in 2021 minder tevreden zijn met het werk dan werknemers in alle sectoren samen (73% tegenover 77% (zeer) tevreden). Hetzelfde geldt voor de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden (74% tegenover 79% (zeer) tevreden).⁹⁶

Werkgeversimago onder jongere werknemers in de retail als geheel

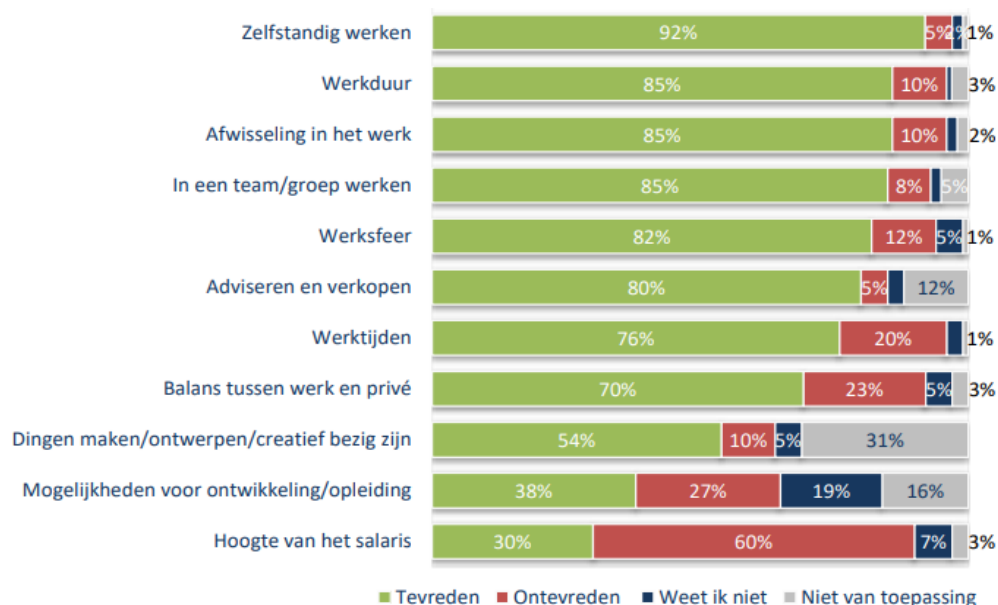
In het kader van het project 'Jong Geleerd = Jong Gedaan', een initiatief van CNV Jongeren en James, zijn recent (2021) in de retail werkzame jongeren geïnterviewd. Onder meer is hen gevraagd hoe zij het vinden om in de retail te werken:

- De meeste jongeren zijn positief over hun werk. Vooral het contact met klanten en collega's vinden ze belangrijk. Dit motiveert ook om te ontwikkelen.
- Tegelijkertijd ervaren de jongeren een gebrek aan waardering vanuit klanten en werkgever. Ze voelen zich niet gezien als vakmensen, terwijl ze zichzelf wel zo zien.
- Initiatieven op het gebied van ontwikkeling zijn meestal op de functie gericht. Aandacht voor persoonlijke groei is er minder, terwijl jongeren ook daar graag mee aan de slag gaan.⁹⁷

Werkgeversimago onder werknemers in de CAO Retail-non-food

In het onderzoek van Bureau Bartels (2019) is medewerkers in de bedrijven die onder de cao Non-food retail vallen een oordeel gevraagd over een aantal aspecten van het werk in de sector.

Figuur 3.1 Oordeel medewerkers cao Non-food retail over aspecten van het werk



Bron: Bureau Bartels

⁹⁵ Q&A (s.a.). Het imago van de retail. De verwachtingen en wensen van twintigers en dertigers.

⁹⁶ NEA 2021, via CBS Statline.

⁹⁷ <https://www.werkindewinkel.nl/nieuws/zo-denken-jongeren-in-de-retail-dat-nadenken-over-je-loopbaan-makkelijker-wordt>



Vrijwel alle medewerkers waarderen dat ze zelfstandig kunnen werken. Ook de aspecten werkduur, de afwisseling in het werk en het kunnen werken in teamverband worden door velen gewaardeerd. Aspecten waar men duidelijk minder tevreden over is, zijn de hoogte van het salaris en de mogelijkheden voor ontwikkelen/doorgroeien.

De non-food retail steekt duidelijk negatief af tegen andere branches en sectoren. Van alle Nederlandse werknemers volgens de Nationale Enquête arbeidsomstandigheden (NEA) 2021⁹⁸ is 76% tevreden over zijn of haar salaris (tegenover volgens de NEA in 2018 55% van de werknemers in de non food retail).⁹⁹ Voor de mogelijkheden om te leren geldt dit voor 85% (tegenover volgens de NEA 77% in 2018 van de werknemers in de non food retail). Ook over de werk/privé-balans zijn minder klachten. Van de Nederlandse werknemers is 9% ontevreden over de werk-privébalans (tegen 23% van de werknemers in de non-food retail; er is overigens een gereede kans dat men hier inmiddels nog minder tevreden over is). Qua mogelijkheden die werknemers zien om zelf de werktijden te bepalen verschilt het beeld in de non-food retail niet veel van het Nederlandse: volgens de NEA is 77% van alle werknemers in Nederland tevreden over de mogelijkheden zelf de werktijden te bepalen, terwijl 76% van de werknemers onder de cao Non-food retail tevreden is met de werktijden (2019). Volgens de vakbonden liggen de klachten hierover in de non-food retail ook vooral op het gebied van de geringe mogelijkheden om zelf die werktijden te beïnvloeden.

Van de medewerkers zou zes op de tien familie en vrienden aanraden om in hun branche te komen werken, twee op de tien zou dit juist niet doen en rest kan/wil deze vraag niet beantwoorden.¹⁰⁰

Werkgeversimago onder werknemers in de non-food retail (branches 'wonen' en 'mode, schoenen & sport')

Werk in de Winkel deed in opdracht van INretail onderzoek onder werknemers in de non-food retail (meer in het bijzonder de branches wonen en mode, schoenen & sport) naar (mogelijkheden voor) persoonlijke ontwikkeling en medewerkerstevredenheid. De belangrijkste resultaten zijn de volgende:

- De ondervraagde werknemers werken in het algemeen al relatief lang (bij hun huidige werkgever) in de retail en hebben weinig verschillende functies/taken vervuld. Het overgrote deel denkt dat zij na vijf jaar (ongeacht welke werkgever) nog steeds de huidige functie vervullen. Van deze groep geeft bijna de helft aan dat hun werktevredenheid zou toenemen als zij een andere functie/rol binnen de retail kunnen vervullen. Functies/rollen die men ambieert zijn vooral filiaalmanager, regiomanager en inkoper/stylist.
- Van de werknemers zegt bijna driekwart zich bezig te houden met de toekomst. De belangrijkste reden(en) hiervoor zijn plezier in het werk blijven houden en zelfontplooiing/uitdaging. Verder scoren ook een hoger salaris en lang gezond aan het werk blijven relatief hoog als motivatie. Gevraagd naar hoe men zich bezig houdt met de toekomst worden, naast trainingen, vooral zaken genoemd als bezighouden met de financiële positie/pensioen en een betere werk-privé balans. De belangrijkste reden om zich niet bezig te houden met de toekomst is tevredenheid met de huidige functie. Andere naar verhouding vaak genoemde redenen zijn: weinig tot geen ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf, geen zin in een andere functie en niet opwegen van de moeite tegen de beloning.
- Over de ontwikkelingsmogelijkheden in de retail zijn de meningen verdeeld. De ene helft vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn (veel richtingen, dynamische sector, voldoende scholingsmogelijkheden), de andere helft is van mening

⁹⁸ <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2022/16/nea-2021-resultaten-in-vogelvlucht>

⁹⁹ De NEA kent een andere vraagstelling dan de vraagstelling in het onderzoek van Bureau Bartels.

¹⁰⁰ <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>



dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn (met name in de kleine bedrijven) en dat werknemers blijven hangen in lage lonen.

Met het oog op ontwikkeling worden veelal wel functioneringsgesprekken gevoerd en trainingen aangeboden, maar is loopbaanadvies vaak (80%) niet beschikbaar.

- Naast onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden richting een andere functie/rol wordt de werktevredenheid ook in negatieve zin beïnvloed door onvoldoende waardering door de werkgever (56%) en hoge ervaren werkdruk (46%).
- De vijf belangrijkste elementen van het werk vindt men: 1) adviseren (met kennis helpen) van klanten (42%); 2) contact met mensen (face-to-face); 3) goed salaris (36%); 4) mensen blij maken (36%); 5) zelfstandig kunnen werken (34%). Wat 'goed salaris' betreft vindt 47% dat dit in de retail (helemaal) niet en 18% (heel) erg aanwezig is. De andere elementen vindt men wel goed terug in het werk in de retail.¹⁰¹

3.3 Studenten retail

In het onderzoek van Bureau Bartels (2019) is aan de beoogde toekomstige medewerkers, i.e. de studenten van de op de CAO Non-food retail gerichte mbo-en hbo-opleidingen, gevraagd hoe zij tegen een aantal aspecten van het werk aankijken. De respons op deze enquête bestond voor het overgrote deel uit studenten mbo interieuradviseur en hbo retail en ondernemerschap.

Figuur 3.2 Oordeel studenten over belang van aspecten van het werk



Bron: Bureau Bartels

Alle voorgelegde aspecten worden door een (zeer) ruime meerderheid van de studenten als belangrijk ervaren. Het hoogst (90% of meer) scoren werksfeer, afwisseling in het werk, mogelijkheden voor ontwikkeling/opleiding en de balans tussen werk en privé.¹⁰² Het salaris, werkduur en werktijden vinden minder studenten belangrijk, maar wellicht verandert dit tegen de tijd dat ze aan het werk gaan (zie het beeld bij de werknemers zoals de vorige paragraaf beschreven).

¹⁰¹ INretail (s.a.). Werknemers over persoonlijke ontwikkeling. Inzichten voor loopbaanbegeleiding in de Retail.

¹⁰² <https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/arbeidsmarktonderzoek-retail-non-food>



3.4 Conclusie

Het bovenstaande overziend, zijn voor de retail (non-food) de volgende conclusies te trekken.

- Het werkgeversimago van de sector kan - overall gezien - niet als al te gunstig worden genoemd. Over de aspecten salaris, ontwikkelmogelijkheden en werk-privébalans zijn werknemers vaker ontevreden dan in andere sectoren. Over vele andere aspecten zijn de meeste werknemers trouwens wel tevreden.
- Mensen die in sector werken (of ooit gewerkt hebben) hebben een positiever beeld dan mensen die dat niet gedaan hebben.
- Mannen hebben een positiever beeld van het werk in de sector dan vrouwen.
- Belangrijk pull-factoren voor het werk in de sector zijn onder meer:

- Zelfstandig werken;
- Afwisseling in werkzaamheden;
- Contact met klanten/adviseren van klanten/klanten blij maken;
- In team werken/contact met collega's;
- Werksfeer.

- Belangrijke push-factoren voor het werk in de sector zijn onder meer:

- Laag salaris;
- Beperkte mogelijkheden voor (persoonlijke) ontwikkeling/ loopbaanmogelijkheden;
- Onvoldoende waardering door werkgever (en klanten);
- Hoge werkdruk;
- Fysiek zwaar werk.



4 Handelingsperspectieven

De krapte op de arbeidsmarkt speelt op dit moment in bijna alle sectoren. Arbeidsorganisaties proberen allemaal afgestudeerden, gekwalificeerde mensen zonder (betaald) werk, werkenden die van baan willen veranderen en indien inpasbaar arbeidsmigranten en andere buitenlandse arbeidskrachten naar zich toe te trekken. En sectororganisaties zetten activiteiten op om hun achterban daar bij te ondersteunen. De vraag is hoe de non-food retail zich in deze arbeidsmarkt kan onderscheiden.

4.1 Inleiding

Niet: bedrijven stoppen of stappen grotendeels of helemaal over naar online

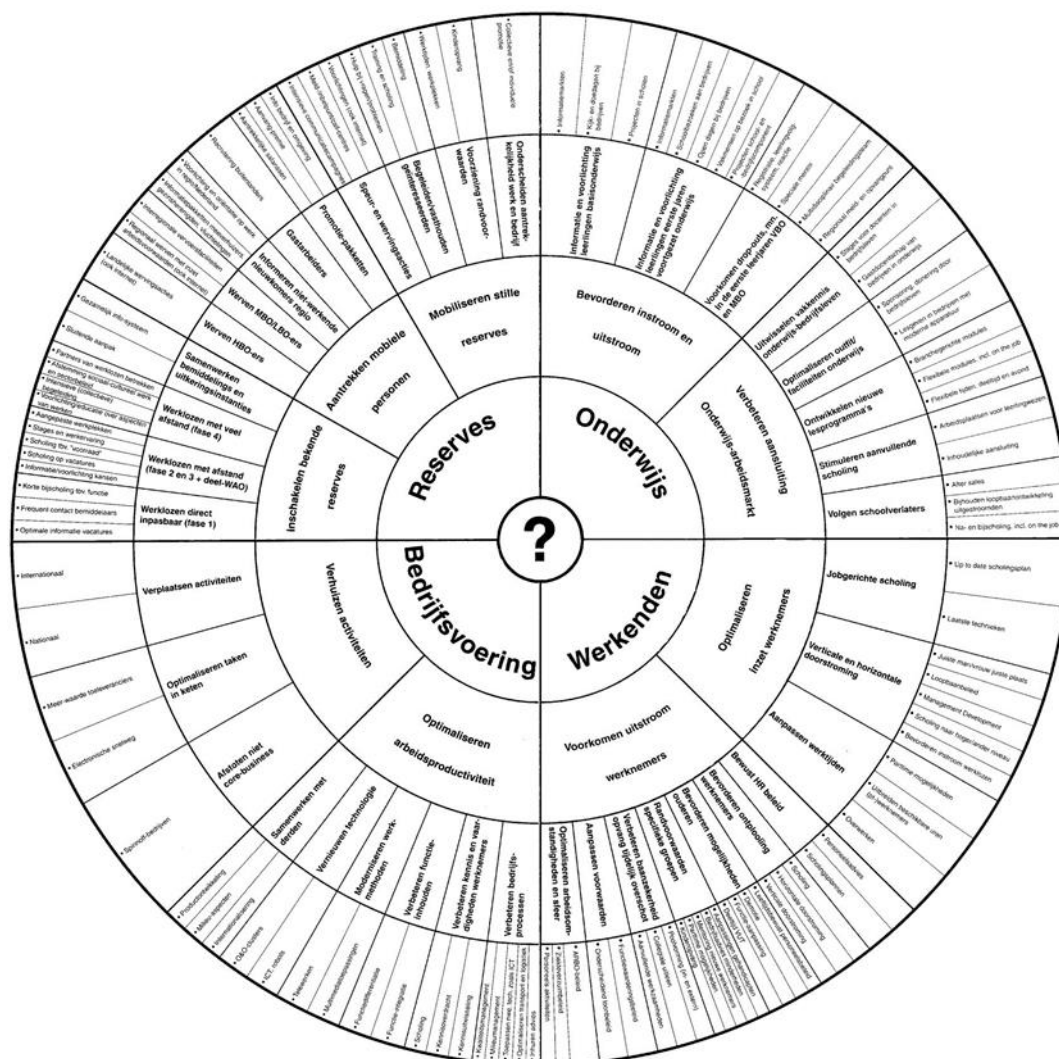
Wat je in ieder geval niet wilt, is de "ultieme" oplossing. Sommige economen, zoals de directeur van het Centraal Planbureau (CPB) Hasekamp, zien de arbeidsmarktknelpunten als tijdelijk omdat er vanzelf door de personeelstekorten bedrijven gedwongen worden hun activiteiten te stoppen waarna weer een nieuw evenwicht optreedt. Mag dit voor de hele Nederlandse economie gelden, de individuele ondernemer heeft er weinig belang bij dat zijn ondergang deel van de redding van de Nederlandse economie wordt. Net zo goed zitten ondernemers die een goedlopende fysieke winkel hebben opgebouwd, erop te wachten om helemaal of grotendeels over te gaan op online. Dit te meer daar je dan eigenlijk tegenover de grote partijen als Bol en Amazon moeilijk kunt overleven als je in een heel specifieke niche zit.

De Cirkel van Stimulus of Arbeidsmarktcirkel

De Cirkel van Stimulus, de arbeidsmarktcirkel die rond 2000 in Noord-Brabant is ontwikkeld om de mogelijkheden voor vraaggericht arbeidsmarktbeleid te identificeren en nog steeds heel waardevol is op dit punt, kent vier kwadranten: Reserves, Onderwijs, Werkenden en Bedrijfsvoering.



NB De inhoud van deze afbeelding is alleen leesbaar vanuit een PDF- of WORD-bestand. Voor wie van papier afhankelijk is, is in de bijlage een uitgewerkte versie van de Cirkel in tabelvorm te vinden.



¹⁰³ A. Stigter, T. Wilthagen, Arbeidsdeelname kan en moet fors omhoog” in: ESB 10-2-22. De genoemde opties komen in grote lijnen overeen met de maatregelen die worden genoemd in de Kamerbrief Arbeidsmarkt krapte van eind juni 2022. De publicatie Personeelstekorten aanpakken. Oplossingen voor werkgevers van november 2021 focust meer op hoe individuele werkgevers de knelpunten op personeelsgebied kunnen tegengaan. Het vermeldt 27 strategieën gebundeld onder de drie thema’s nieuw Talent aanboren, Werk anders organiseren en Binden en Boeien. Deze drie thema’s sluiten respectievelijk aan op de kwadranten Reserves (en een beetje Onderwijs), bedrijfsvoering en Werkenden van de Cirkel van Stimulus.

betekent echter niet dat het onderwijs buiten schot moet blijven bij inspanningen om het arbeidsaanbod te vergroten van de stakeholders binnen de non-food retail.

Met betrekking tot oplossingen binnen het kwadrant Bedrijfsvoering is al duidelijk dat deze niet het verdwijnen of de complete omvorming van het bedrijf zouden moeten inhouden. Dat wil overigens niet zeggen dat aanpassingen richting het personeel binnen het bedrijf (technologische en sociale innovatie) niet nodig zijn. We gaan hier verder in dit hoofdstuk op in.

4.2 Imagocampagne gericht op verschillende doelgroepen

We kunnen in ieder geval vaststellen dat het vinden van nieuwe doelgroepen, de opties binnen het kwadrant Reserves, lastig gaat worden. Zaak wordt eerder die reserves zodanig aan te spreken dat ze, als ze voor de non-food retail gekwalificeerd zijn, voor de non-food retail kiezen. Iets vergelijkbaars geldt voor gediplomeerden uit het beroepsonderwijs als doelgroep. Wie zijn of haar diploma haalt, moet geprikkeld worden om voor de non-food retail te kiezen. En wie een stage in het kader van een relevante opleiding in het mbo of hbo wil volgen, moet geprikkeld worden om voor de non-food retail te kiezen. De bedrijven moeten dan overigens wel die stages ook aanbieden. Het feit dat vooral de opleidingen en diploma's op het gebied van handel van het mbo goed aansluiten op functies in de non-food retail, biedt aan de ene kant een ruim perspectief, maar zorgt er ook voor dat er veel kapers op de kust zijn vanuit bijvoorbeeld de food retail en de groothandel.

We kunnen hiermee in ieder geval de conclusie trekken dat de non-food retail subbranches er belang bij hebben om zich aan de Reserves en de instroom in en de uitstroom uit het Onderwijs goed te laten zien. Hoewel meer brancheorganisaties zich met imagocampagnes profileren, heeft de non-food retail daar specifiek belang bij omdat jongeren zich er vaak niet van bewust zijn dat ze ook zouden kunnen werken in de winkels die ze regelmatig bezoeken.

En er moet verder, zoals hoofdstuk 3 laat zien, ook de nodige aandacht uitgaan naar de eigen werknemerspopulatie.

Een imagocampagne moet daarom bestaan uit verschillende componenten die zich richten op verschillende generaties (zie ook hoofdstuk 3), moet gericht zijn op de subbranches en tegelijkertijd op verschillende doelgroepen:

- Vmbo- en Havo-scholieren
- Mbo-studenten die een opleiding in het handelssegment volgen
- WW-ers, in het bijzonder werklozen die aangewezen zijn op een verandering van beroep
- Twintigers in andere sectoren (retail food, kappers, horeca, etc.) die toe zijn aan verandering van baan.
- Studenten en scholieren met een bijbaan in de non-food retail
- Overige huidige werkenden.

4.3 Opties per kwadrant van de Cirkel van Stimulus

Reserves

De werkloosheid is inmiddels zover afgenomen, dat het bestand werklozen stevig is afgeroomd. Het grootste deel van de resterende werklozen heeft één of meer kenmerken waardoor re-integratie naar de arbeidsmarkt een langdurig traject vereist. Vaak is sprake van multiproblematiek. De afstand tot de arbeidsmarkt is zeer groot. Men is daardoor niet direct beschikbaar voor werk. Dit zal zelfs gelden voor situaties waarin werkgevers tot job



carving zijn overgegaan om geschikte banen te creëren. Dit maakt dat de gemeente eerst aan zet is voordat men in beeld komt van de bedrijven.

Er zijn uitzonderingen onder de werklozen. Wie onlangs zijn of haar baan heeft verloren, kan wel tot de doelgroep voor werving voor non-food retail bedrijven behoren. Soms kan dan ook nog een korte bijscholing nodig zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een bepaalde module bij het ROC.

Herintredende vrouwen komen vervolgens ook nauwelijks meer op de arbeidsmarkt beachikbaar. De groep herintreders is klein geworden; veel vrouwen werken door. Wie dat wel doet, heeft de keuze uit diverse sectoren en gaat vaak weer in de sector werken waar men voorheen al werkzaam was. Was dat de non-food retail, dan is vaak weinig campagne nodig om een match te bewerkstelligen. Wat wel kan helpen is het zorgen voor kinderopvang.

Met arbeidsmigranten en statushouders ligt het lastig wat betreft banen in de non-food retail. Goede beheersing van de Nederlandse taal is toch vaak van belang (behalve in back office functies; verder wordt in sommige steden in het westen Engels steeds meer de voertaal). Ook komen arbeidsmigranten via uitzendbureaus vooral voor werk in andere sectoren en duurt het vaak geruime tijd voordat statushouders aan het werk mogen. Ten slotte kan de non-food retail er ook nog meer op mikken om al iets oudere jongeren naar zich toe te trekken, die eerst in bijvoorbeeld de food retail of horeca of de kapsalons hebben gewerkt maar aan een switch toe zijn. Achtergrond kan zijn dat de werkgever zo'n werknemer te duur vindt worden of dat iemand zelf meer vastigheid zoekt. Ook in dit geval is soms nog een kleine bijscholing op zijn plaats. Het kan goed zijn deze doelgroep in personeelsadvertenties (op het web) te profileren of ze actief via de sociale media aan te spreken. Ook een aanbod van kinderopvang kan in dit geval helpen. Met afspraken maken over voor de kinderen geschikte roosters is het oppassen geblazen. Dit kan uiteraard helpen iemand binnenboord te krijgen, maar kan voor de collega's betekenen dat ze de meer de ongelukkige uren moeten invullen en daar zullen ze niet altijd blij mee zijn.

Onderwijs

Bedrijven kunnen in de eerste plaats proberen studenten aan zich te binden door het aanbieden van stages of leerbanen. Dit vergt natuurlijk enige investering, bijvoorbeeld in tijd voor begeleiding of in loon wanneer de extra arbeidskracht nog niet echt nodig is op het moment dat de stage of leerbaan moet beginnen. In de huidige krappe arbeidsmarkt zijn dit soort investeringen echter wel nodig om aan personeel te komen. Wanneer je dat niet doet, dan komt de student elders (bij een directe concurrent, elders in de retail of in een andere sector) aan het werk en is hij of zij wellicht verloren voor de branche.

Buiten het modesegment en enkele kleine crebo's in de woonbranche (interieuradviseur, woningstofeerder, parket) zijn de non-food retail en de subbranches niet duidelijk herkenbaar binnen het mbo. Het zou mogelijk helpen wanneer het regionale bedrijfsleven zich wat meer zou presenteren op de ROC's. Het risico is groot dat de grote ketens zoals die in de food retail wel een connectie met het ROC kunnen maken en de gediplomeerden in de verkoopfuncties voor de neus van het MKB wegsnoepen. Dit is geen gemakkelijke opgave voor MKB-werkgevers. Toch zal men regionaal de koppen bij elkaar moeten steken om bijvoorbeeld presentaties bij de ROC's te kunnen geven op informatiebijeenkomsten of in de lessen of rondleidingen in de bedrijven voor leerlingen te organiseren. Dit kan dan worden ondersteund door de bovenvermelde landelijke campagnes. Gastdocentschappen of sponsoring zijn alleen voor de grotere bedrijven en ketens een optie.

Daarnaast zou het vmbo ook profielen moeten aanbieden die duidelijker aansluiten op de retail (en de groothandel). De profielen van het vmbo sluiten veel beter aan op andere sectoren, waardoor de vmbo-leerlingen na diplomering op het mbo voor de bewuste opleidingen kiezen en niet voor de verkoop-, textiel of commerciële opleidingen.

Werkenden

De beste manier om op dit moment ervoor te zorgen dat een bedrijf genoeg personeel heeft, is ervoor te zorgen dat je geen of alleen in geringe mate nieuw personeel nodig hebt. Alle bedrijven zetten op dit moment zwaarder in op het behoud van de werknemers. Dat kan



in de eerste plaats door inzet op duurzame inzetbaarheid van de werknemers, zodat ze niet geheel of gedeeltelijk uitvallen voor de AOW-leeftijd. Die inzet kan ook vanuit de brancheorganisaties worden ondersteund met coaches, programma's, handleidingen, presentaties e.d. hierbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de MDIEU-regeling; die kan overigens pas weer in 2023 worden aangevraagd.

Ook inzet op de ontwikkeling van medewerkers kan helpen. Wie zich opschooft, komt in aanmerking voor functies die anders lastig zijn in te vullen. Een bij zo'n hoge functie passend salaris kan dan ook de aantrekkelijkheid om bij het bedrijf te blijven werken vergroten. Alleen het signaal dat de werkgever aan de ontwikkeling van zijn of haar werknemers werkt kan daartoe al een motivatie vormen. Medewerkers die doorleren, zijn in de offline non-food retail bovendien van grote waarde, zeker als het gaat om trainingen gericht op de kwaliteit van de werknemer op het gebied van service en product kennis. Uit de focusgroep kwam naar voren dat de beleving in de offline non-food retail omhoog moet om onderscheidend te zijn van de online retail. Doordat de overheid Levenlang Ontwikkelen wil stimuleren, neemt ook het aantal beschikbare subsidies toe en biedt het (middelbaar) beroepsonderwijs steeds meer op werkenden aansluitende modulaire opleidingen aan. Wel is er nog winst te behalen binnen die opleiding(en). De deelnemers aan de focusgroep geven aan dat in het onderwijs meer naar voren moet komen dat retail echt een vak is. Als de leerlingen een profiel moeten kiezen, zit de retail verstopt in economie. Zodra leerlingen in een ander profiel zitten, bijvoorbeeld Zorg & Welzijn, dan is er geen weg meer terug naar de retail. Verder ontbreekt het er bij de opleidingen ook aan een stukje digitalisering.

Brancheorganisaties kunnen ondernemers adviseren over de opties die Levenlang Ontwikkelen (LLO) biedt en kunnen het denkproces ondersteunen hoe dit sectorbreed zou moeten worden ingebed. Kleine ondernemers hebben zelf vaak namelijk niet de ruimte voor doorgroeimogelijkheden, maar door binnen de sector samen te werken en bijvoorbeeld algemene ontwikkelpaden te maken, ontstaat er voor werknemers wel de kans om door te groeien. Meer samenwerking kan tot meer opleiding leiden. In de zorg is bijvoorbeeld al zichtbaar dat men voor elkaar opleidt; dat doen de zorginstellingen echt samen. In de bouw en de techniek wordt dit ook gedaan. Dat betreft overigens wel sectoren die over ruimere financiële middelen beschikken, maar samenwerken op dit gebied loont. Personeel kwijt raken aan andere sectoren is mogelijk nog kostbaarder. Er moet commitment komen van de verschillende werkgevers en zicht op wat, waar en wie er nodig zijn.

Het zou ook helpen als er ruimere middelen voor scholing en opleiding beschikbaar zouden komen. Daarbij is een goede voorlichting over subsidiemogelijkheden van belang. De individuele werkgever zou het snel moeten weten wanneer er weer nieuwe opties voor de financiering van scholingsactiviteiten vanuit de overheid beschikbaar komen en daar zijn of haar medewerkers van op de hoogte moeten brengen als dat nodig is om de subsidie te verwerven. Dit mogelijk gepaard aan een lobby vanuit de branche dat scholingssubsidies door de overheid zo worden ingericht dat deze eerder ter beschikking komen van de doelgroepen die er echt op aangewezen zijn, en slotte zoals het meeste winkelpersoneel. Nu profiteren vooral digivaardige hoger opgeleide medewerkers van andere sectoren ervan.

Verder is scholingsbeleid te combineren met breder loopbaanbeleid. Zo is juist de eerste jaren dat iemand in dienst is, vaak het risico het grootst dat zo'n werknemer toch weer naar een volgende werkgever verkast. Een loopbaanperspectief gekoppeld aan opleidingen kan helpen om iemand voor zo'n stap te behoeden. Zo kan een winkelmedewerker een specialist worden of doorgroeien naar filiaalmanager. Regelmatige gesprekken met de medewerkers over hun werksituatie en factoren die daarop van invloed zijn, vergroten ook de binding en verkleinen het risico op vertrek. Dit verkleint ook de kans op verzuim. Als er dan toch sprake is van verzuim, is een gebalanceerd arbobeleid op zijn plaats.

Loopbaanbeleid is een belangrijk element van HR-beleid. In de focusgroep kwam naar voren dat HR-beleid steeds belangrijker wordt, zeker bij de jongere generatie. HR-beleid is natuurlijk heel breed en kan zich op heel veel aspecten richten, maar een van de aspecten waar de jongere generatie waarde aan hecht, is de coaching en begeleiding, en de vorm van



leiderschap. De jongere generatie wil zich nuttig en gewaardeerd voelen. Op dat gebied ligt een belangrijke rol weggelegd voor de (HR-)manager. Niet elke winkelier heeft natuurlijk de middelen en menskracht om een totaal beleid vorm te geven. Niettemin is het van belang erop te wijzen dat een iets persoonlijker coaching en begeleiding, en/of meer aandacht voor de persoonlijke waardering van medewerkers al veel kunnen bijdragen aan het behoud van het personeel.

Hieraan zou verder kunnen bijdragen dat het (winkelend) publiek meer waardering voor het vak en vakmanschap van de medewerker zou krijgen. Dit kan onderdeel zijn van een campagne vanuit de brancheorganisatie. De individuele winkelier of filiaalmanager kan dit lastiger beïnvloeden.

Slim roosteren en het aanbieden van of mee helpen zoeken naar kinderopvang houdt medewerkers ook vast. Het is ook zaak de roosters regelmatig onder de loep te nemen. Wanneer de kinderen ouder worden, krijgt iemand mogelijk andere preferenties voor werktijden, waarna de op schoolgaande kinderen aansluitende roosters weer voor de jongere collega's beschikbaar komen. Hiermee samen hangt het idee van zelfroosteren. Volledig zelfroosteren is in de non-food retail technisch niet haalbaar, maar er kan wel worden gekeken naar vormen van roostering zoals bijvoorbeeld via apps waarbij de medewerker toch iets meer invloed heeft op zijn of haar werktijden. Dit gebeurt ook bij supermarkten af en toe al. Hiermee krijgt de medewerker wellicht zowel daadwerkelijk als ook naar zijn of haar idee meer invloed op de werk-privé balans.

Ten slotte kan zo nu en dan een leuke activiteit ook de binding van het personeel aan het bedrijf vergroten.

Bedrijfsvoering

Zoals eerder gezegd: je bedrijfsvoering teveel omgooien vanwege een personeelstekort staat natuurlijk bij geen enkele ondernemer op het lijstje. Toch is het zaak te verkennen of bepaalde investeringen in bijvoorbeeld verdere digitalisering, multichanneling, aanpassingen in de logistieke sfeer, outsourcing van bepaalde processen, toestaan van thuiswerken aan ondersteunend personeel en samenwerking met collega-bedrijven de personele pijn kunnen verkleinen. Ook een analyse van de bedrijfsprocessen met als doel job carving kan helpen. Wat je in ieder geval moet voorkomen is dat je zo reorganiseert dat je juist personeel kwijt raakt in plaats van dat personeel beter inzetbaar wordt. Uiteraard kunnen brancheorganisaties over dit soort zaken adviseren.

Een van de opties op het gebied van de bedrijfsvoering, betreft aangepaste openingstijden. De verruimde openingstijden die op dit moment worden gehanteerd, hebben uiteindelijk geen extra omzet gebracht, maar enkel omzetspreiding. Dat terwijl er wel extra kosten bij zijn komen kijken. Ook hierin is een rol voor de branche weggelegd, omdat een initiatief van één 'pionier' er juist voor zou zorgen dat de kosten bij die voorloper komen te liggen. Een bredere samenwerking op dit gebied zou het tegenovergestelde effect teweeg kunnen brengen met kostenbesparingen voor iedereen. Een andere interessante ontwikkeling die samen met dit idee van meer beperkte openingstijden kan worden benut, is de digitalisering. Zo zou de gehele sector meer kunnen focussen op het online inzichtelijk maken van de huidige voorraad en drukte, zodat de klant weet waarvoor hij/zij naar de winkel komt. Er is in dat opzicht genoeg te winnen. Klanten kunnen dan gerichter winkelen en de krappere openingstijden hebben dan mogelijk minder gevolgen voor de drukte in de winkels. Tijdens de covidcrisis hebben bijvoorbeeld de nodige winkels ervaring opgedaan met het winkelen op bestelling.

Conclusie

Terwijl de werkgelegenheid eerder iets gaat afnemen dan groeien, nemen de personele knelpunten toe. De concurrentie tussen bedrijven en sectoren op personeelsgebied neemt



toe door economische groei in combinatie met vergrijzing. Het hoge verloop in de (non food) retail brengt die knelpunten eerder aan het licht dan in andere sectoren. Anders dan de zorg, het onderwijs en de techniek staan de retail en de non-food retail in het bijzonder niet bovenaan het lijstje van sectoren waarop de overheid haar kraptemaatregelen vooral wil richten. Voor de economie is echter wel van belang dat de consument het geld laat rollen. En dat gebeurt juist vaak bij de non-food retail. Een tekort aan personeel kan fnuikend zijn voor de bestedingen van die consument. Derhalve zal niet alleen de sector, zoals boven beschreven, zichzelf (aan gekwalificeerd) personeel moeten helpen, maar zal de overheid daar ook een bijdrage aan moeten leveren. Dit kan bijvoorbeeld door overheidssubsidies voor scholing en ontwikkeling zo in te richten dat ook de medewerker van de winkel ervan kan profiteren. En door meer aandacht in het onderwijs voor techniek en zorg niet ten koste te laten gaan van opleidingen in de detailhandel en die zelfs nadrukkelijker in het vmbo en mbo te profileren.

De werkgevers zullen vervolgens wel optimaal gebruik moeten maken van de mogelijkheden die de overheid biedt en zelf ook meer aandacht moeten geven aan de werving en het behoud van personeel. Iedereen heeft last van de krapte op de arbeidsmarkt. Het zal moeilijk worden om de concurrentie om personeel te winnen. Het is in ieder geval van belang in te zetten op behoud van het eigen personeel. Maar wie verder op zijn handen blijft zitten en geen moeite doet om personeel aan te trekken en wacht tot de vacature zich voordoet, loopt een stevig risico. HR-beleid blijft de komende jaren een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering.



Bijlage: aanvullende tabellen en figuren

Tabel B1.1: Aantal vacatures per beroepsgroep naar subbranche 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)

Beroepsgroep	Antiek	Bouwmarkten	Electronica	Hobby	Juweliers	Sport	Textiel	Transport	Tuinen	Verzorging	Wonen	Overig	Totaal
Administratief medewerkers	51	732	372	730	128	399	1.213	86	298	770	531	1.169	6.479
ICT	10	353	1.274	1.004	126	263	1.259	115	198	856	409	3.391	9.258
kassamedewerkers	-	2.035	407	50	103	107	348	25	418	1.600	196	488	5.777
Klantenservice	38	673	1.015	430	91	278	1.033	96	314	662	669	1.743	7.042
Marketing	30	522	539	597	316	546	2.982	80	319	1.771	676	2.201	10.579
teamleiders en managers	21	1.403	748	488	464	972	7.381	94	378	3.476	1.708	2.810	19.943
Verkoopmedewerkers detailhandel	49	11.018	4.258	2.201	1.306	2.189	24.200	540	2.560	15.190	7.434	6.220	77.165
Winkelondersteuning	15	1.618	142	505	111	377	7.005	74	945	2.799	3.235	1.232	18.058
HR	2	172	144	141	63	165	471	32	95	349	181	806	2.621
Productie	13	522	101	349	18	46	562	27	62	104	324	283	2.411
Logistiek	42	1.592	687	454	614	637	2.216	188	463	963	1.883	2.504	12.243
Installatie, montage en onderhoud	90	1.525	636	109	17	132	730	367	189	269	270	1.231	5.565
Stagairs/Trainees	22	1.559	1.860	639	83	774	3.234	67	242	10.205	2.197	4.886	25.768
Business	33	632	772	898	168	492	1.634	100	307	577	614	1.977	8.204
Vakkenvullers	-	522	40	18	1	184	168	18	35	7.435	369	1.474	10.264
overige functies	22	598	343	375	160	253	1.135	40	225	871	294	1.163	5.479
Totaal	438	25.476	13.338	8.988	3.769	7.814	55.571	1.949	7.048	47.897	20.990	33.578	226.856



Respons op de enquête onder bedrijven over inhuur en outsourcing

De tabel laat de respons op de enquête zien.

#Let op: deze komen niet één op één overeen met de subbranches die elders in dit rapport worden gehanteerd

en zijn dus indicatief. Niet iedere respondent heeft iedere vraag beantwoord.

Tabel B1.2 Verdeling respondenten enquête naar branche

Branche	Aantal	Percentage
Mode	275	44,4%
Schoenen	58	9,4%
Sport	36	5,8%
Wonen	160	25,8%
Tuin	24	3,9%
Parfumerie	2	0,3%
Juwelier	65	10,5%
Totaal	620	100%

Vacatures voor leidinggevend en uitvoerend personeel

Als we de vacatures uitsplitsen naar leidinggevende en uitvoerende functies dan valt op dat er weinig verschil is tussen de verschillende subbranches. Mogelijk zijn de branches met een relatief hoger aandeel uitvoerende functies ook die branches met grotere personele bezettingen in de winkel.

In de volgende tabel is een overzicht te vinden van het percentage leidinggevende vacatures per jaar (2019 – 2021). Hierbij vallen geen duidelijke patronen op, bij sommige subbranches neemt het aandeel leidinggevend vacatures af, bij anderen juist toe. In de meeste gevallen is er in 2020, het coronajaar, een dip in het percentage terug te vinden. Het is onduidelijk of dit komt doordat er minder vraag was naar leidinggevend personeel, of dat er mogelijke andere oorzaken spelen die een dergelijk effect verklaren.



Tabel B1.3 Percentage aandeel leidinggevende vacatures retail, per subbranche 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)

Subbranches	2019	2020	2021
Antiek	14,29%	8,82%	10,42%
Bouwmarkten	4,82%	5,29%	8,18%
Electronica	10,90%	7,17%	9,54%
Hobby	11,46%	13,57%	13,10%
Juweliers	9,02%	7,10%	7,62%
Sport	16,84%	14,47%	13,74%
Textiel	14,86%	14,92%	18,14%
Transport	14,13%	14,13%	15,60%
Tuinen	12,67%	6,48%	9,08%
Verzorging	8,79%	8,56%	7,36%
Wonen	7,89%	8,92%	10,40%
Overig	10,37%	6,36%	8,75%
Totaal	11,05%	10,35%	11,98%

Ook de beroepsgroepen kunnen worden uitgesplitst naar de typen leidinggevend en uitvoerend. Een overzicht hiervan kan worden gevonden in de volgende tabel.

Opvallend is dat de beroepsgroep teamleiders en managers niet 100% leidinggevend is. De verklaring hiervoor is dat ook assistent managers worden meegenomen in deze beroepsgroep en deze ook als professional worden aangeduid. Deze beroepsgroep omvat met name leidinggevend van verkoopmedewerkers, vakkenvullers en winkelondersteuning. Deze beroepsgroep is op deze manier gedefinieerd zodat deze aansluit op de praktijk op de winkelvloer. Dit maakt ook de skillsanalyse preciezer.

Verder valt op dat het aandeel leidinggevend bij de beroepsgroep HR relatief hoog is ten opzichte van de andere beroepsgroepen, ruim 22%. De leidinggevende vacatures in de beroepsgroep HR betreffen allen vacatures voor HR-managers. Het grote aandeel is dan mogelijk te verklaren doordat HR-afdelingen binnen organisaties relatief klein zijn.

De overige resultaten zijn verder weinig opvallend. De verhouding leidinggevend op uitvoerend is ongeveer 1 op 10, behalve voor beroepsgroepen die vrijwel volledig uit één van de twee typen bestaan.



Tabel B1.4 Aantal vacatures retail leidinggevend en uitvoerend, per beroepsgroep 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)

Beroepsgroep	Leidinggevend		Uitvoerend		Totaal
Administratief medewerkers	781	12,05%	5.698	87,95%	6.479
ICT	1.023	11,05%	8.235	88,95%	9.258
kassamedewerkers	0	0,00%	5.777	100,00%	5.777
Klantenservice	822	11,67%	6.220	88,33%	7.042
Marketing	1.775	16,78%	8.804	83,22%	10.579
Teamleiders en managers	17.821	89,36%	2.122	10,64%	19.943
Verkoopmedewerkers detailhandel	666	0,86%	76.499	99,14%	77.165
Winkelondersteuning	14	0,08%	18.044	99,92%	18.058
HR	591	22,55%	2.030	77,45%	2.621
Productie	224	9,29%	2.187	90,71%	2.411
Logistiek	285	2,33%	11.958	97,67%	12.243
Installatie, montage en onderhoud	0	0,00%	5.565	100,00%	5.565
Stagairs/Trainees	0	0,00%	25.768	100,00%	25.768
Business	1.545	18,83%	6.659	81,17%	8.204
Vakkenvullers	0	0,00%	10.264	100,00%	10.264
Overige functies	99	1,81%	5.380	98,19%	5.479
Totaal	25.646	11,30%	201.210	88,70%	226.856

Operationals & Professionals

We kunnen de vacaturedata ook opsplitsen naar twee andere functietypen: *operational* en *professional*. Operationals betreffen de functietypen die direct met de consument te maken hebben, dit kan zijn op de werkvloer in een winkel, maar ook als installateur aan huis voor een (online) winkel in witgoed. De professionals zijn de functies die in de bredere organisatie, het hoofdkantoor, backoffice of distributiecentrum werkzaam zijn.

Omdat een gehele beroepsgroep vrijwel altijd geheel in de één of de andere categorie valt, hebben we geen uitsplitsing gemaakt per beroepsgroep maar alleen per subbranche. In de volgende tabel staat een overzicht weergegeven van het aantal vacatures in de retail naar het onderscheid operational en professional, over 2019 tot en met 2021.

Wat opvalt, is dat de kleinere subbranches een relatief hoger aandeel professionals kennen. Mogelijk zijn dit retailondernemingen met weinig personeel en daardoor weinig uitvoerend personeel. Verder is de verdeling over de subbranches weinig opvallend. Zo kennen de branches Textiel, Verzorging, Bouwmarkten en Wonen een hoog aandeel operationals, wat weinig verassend is aangezien de fysieke winkels van deze branches vaak groot en arbeidsintensief zijn.



Tabel B1.5 Aantal vacatures retail operational en professionals, per subbranche 2019-2021 (3 jaar; bron: Jobfeed)

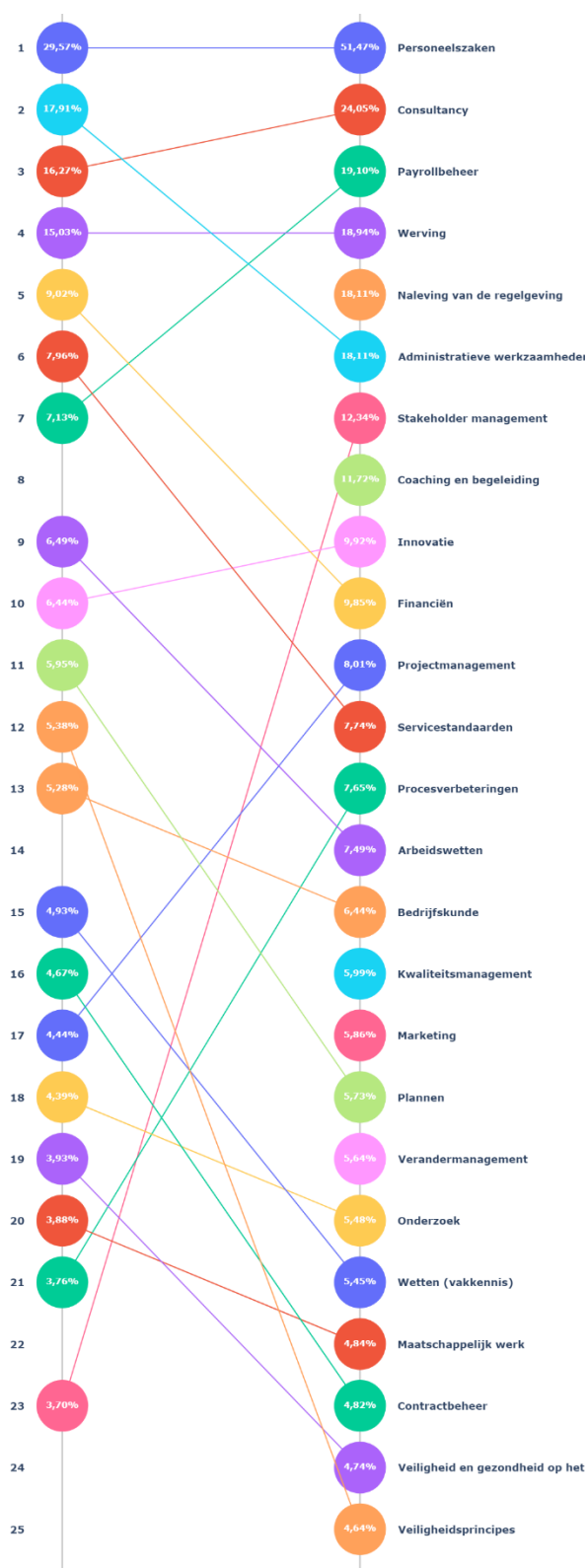
Subbranche	Operationals		Professionals		Totaal
Antiek	251	57%	187	43%	438
Bouwmarkten	21.360	84%	4.116	16%	25.476
Elektronica	8.719	65%	4.619	35%	13.338
Hobby	4.711	52%	4.277	48%	8.988
Juweliers	2.607	69%	1.162	31%	3.769
Sport	5.382	69%	2.432	31%	7.814
Textiel	45.866	83%	9.705	17%	55.571
Transport	1.368	70%	581	30%	1.949
Tuinen	5.172	73%	1.876	27%	7.048
Verzorging	40.637	85%	7.260	15%	47.897
Wonen	17.053	81%	3.937	19%	20.990
Overig	20.045	60%	13.533	40%	33.578
Totaal	173.171	76%	53.685	24%	226.856

Analyses van skills op basis van de Jobfeed-vacaturedatabase: overige functies

Een deel van de functies in de non-food retail is niet beschreven in het kader van de analyse van in vacatures gevraagde skills die is uitgevoerd op de database van de vacaturespider Jobfeed in paragraaf 2. Het gaat om de beroepsgroepen HR, productie en overige beroepen. De bladzijden hierna bevatten deze analyses.



Figuur B1.1 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep HR



HR

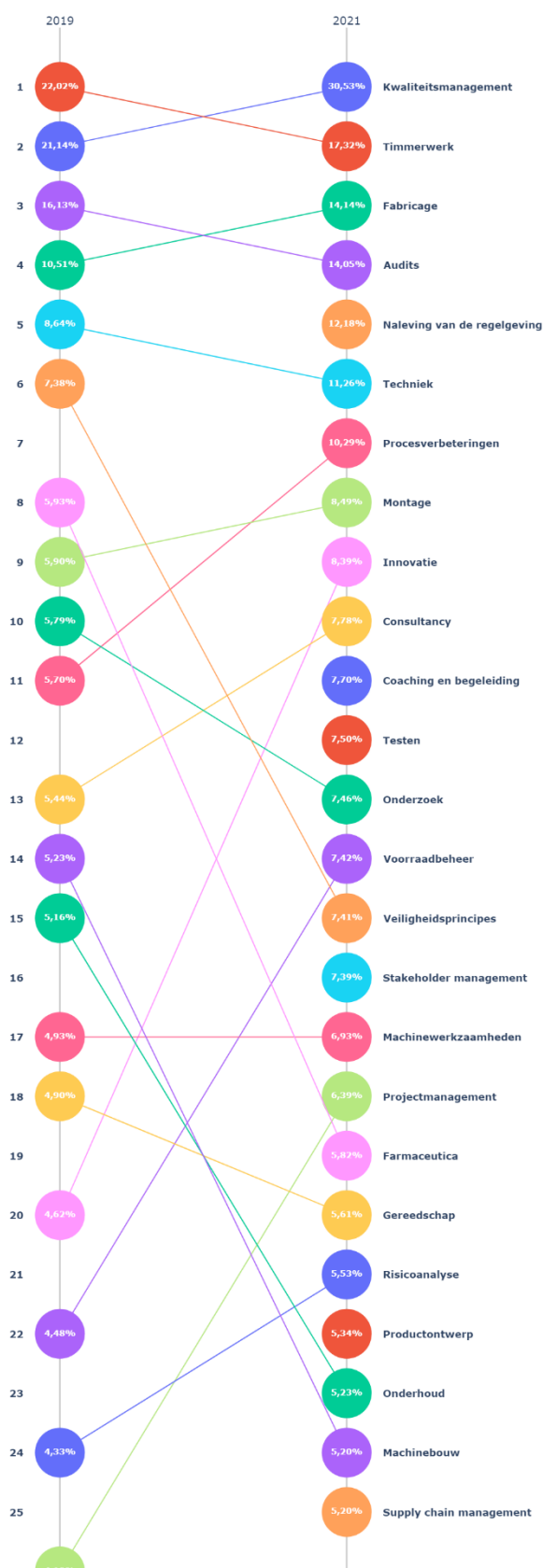
Bij de vacatures in de beroepsgroep HR valt op dat de gevraagde vaardigheden zich meer toespitsen op de kerntaken van HR-medewerkers. Personeelszaken, payrollbeheer, werving en stakeholder management nemen allemaal in belang toe. Ook coaching en begeleiding, een nieuwe vaardigheid, is de op zeven na belangrijkste vaardigheid in de vacatures van 2021.

Een belangrijke nieuwe vaardigheid is naleving van de regelgeving. In de vacatures komt deze competentie in 18% van de gevallen terug. Ook de competentie wetten (vakken) en arbeidswetten werden vaker gevraagd.

Wat verder nog opvalt is dat, net als bij de beroepsgroep business, veel vaardigheden met een kleiner aandeel, zoals financiën lager in de rangorde terecht komen, maar wel vaker worden gevraagd in vacatureteksten. Al met al worden er van HR-medewerkers dus meer vaardigheden en competenties gevraagd.



Figuur B1.2 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de beroepsgroep Productie (bron: Jobfeed)



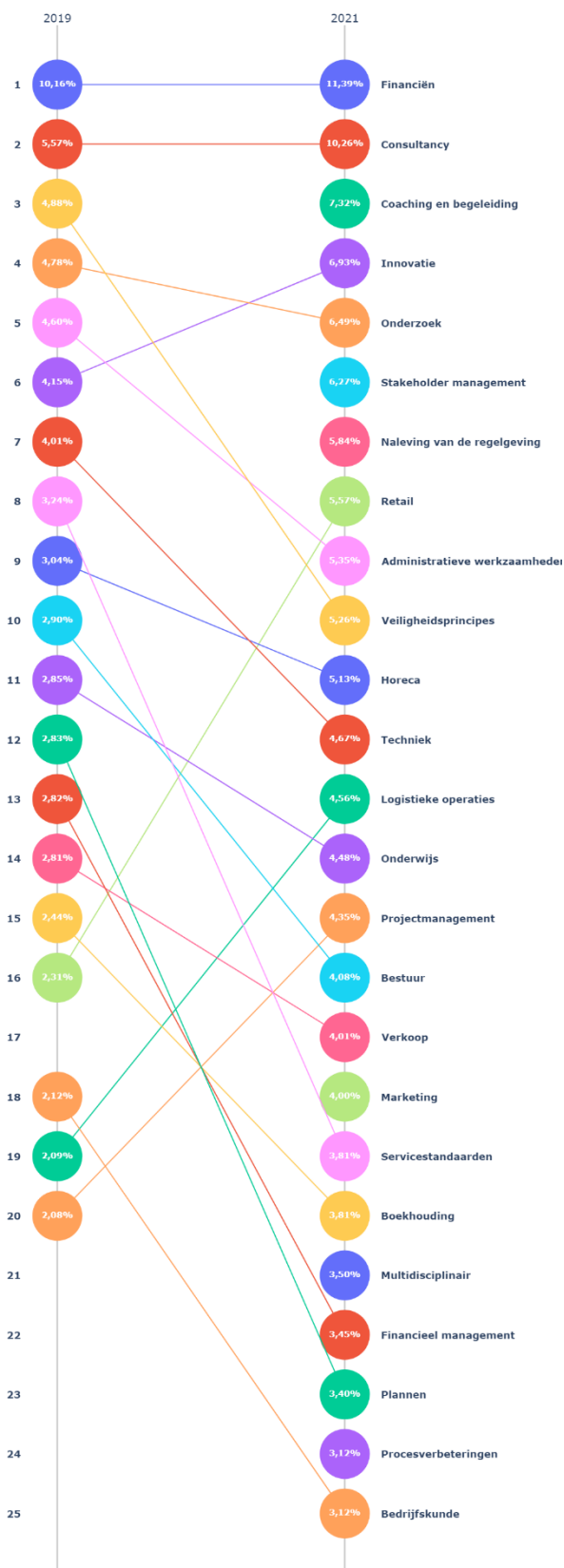
Productie

Bij de beroepsgroep productie zien we geen duidelijke ontwikkelingen. Wat opvalt, is dat timmerwerk 5%-punt minder belangrijk wordt. Andere technische vaardigheden, zoals techniek, fabricage en montage worden daarentegen vaker gevraagd.

Verder valt op dat er veel overlap is met vaardigheden uit andere beroepsgroepen, zoals voorraadbeheer en stakeholder management. Mogelijk is deze beroepsgroep in de retail te divers om een duidelijk patroon te ontwaren.



Figuur B1.3 Rangorde van gevraagde vaardigheden voor de overige functies (bron: Jobfeed)



Overige functies

Bij de beroepsgroep overige functies ontstaat er geen duidelijk beeld van de gevraagde skills. Vanwege de aard van deze groep, mogelijke overlap met andere beroepsgroepen en ruis in de data worden voor de overige functies veel dezelfde skills gevraagd die ook bij één van de andere beroepsgroepen worden gevraagd.

Het is dan ook niet vreemd dat veel nieuwe skills ook bij deze beroepsgroep terugkomen, zoals coaching en begeleiding, stakeholdermanagement, naleving van de regelgeving en procesverbeteringen. Tot slot valt op dat meer administratieve skills, zoals boekhouden, minder vaak worden gevraagd.



De Arbeidsmarktcirkel in tabelvorm

NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4
Kwadrant Reserves	Inschakelen bekende reserves	• Werklozen direct inpasbaar • Werklozen met afstand • Werklozen met veel afstand • Samenwerken bemiddelings- en uitkeringsinstanties	• Korte bijscholing t.b.v. functie • Frequent contact bemiddelaars • Optimale informatie vacatures • Aangepaste werkplekken • Stages en werkervaring • Scholing t.b.v. "voorraad" • Scholing op vacatures • Informatie/ voorlichting kansen • Partners van werklozen betrekken • Afstemming sociaal-cultureel werk en sectorbeleid • Intensieve (collectieve) begeleiding • Voorlichting educatie over aspecten van werken • Gezamenlijk informatiesysteem • Sluitende aanpak



	Aantrekken mobiele personen	• Promotiepakketten • Buitenlanders • Informeren niet-werkende nieuwkomers regio • Werven lager opgeleiden (VMBO/ MBO) • Werven hoger opgeleiden (HBO/WO)	• Informatie bedrijf en omgeving • Aanvang-premie • Aantrekkelijke salarissen • Rekrutering buitenlanders • Voorlichting en oriëntatie op werk in regio/ Nederland • Informatiepakketten meeverhuizers, gezinsherenigden, vluchtelingen • Interregionale vervoersfaciliteiten • Regionaal werven met inzet arbeidsvoorwaarden (ook internet) • Landelijke wervingsacties (ook internet)
	Mobiliseren stille reserves	• Onderscheiden aantrekkelijkheid werk en bedrijf • Voorziening randvoorwaarden • Begeleiden/vasthouden geïnteresseerden • Speur- en wervingsacties	• Collectieve en/ of individuele promotie • Kinderopvang • Werktijden, werkplekken • Bemiddeling • Training en scholing • Hulp bij vragen en problemen • Voorlichtingen (ook internet) • Meldpunt/ Inbelpunt/ Callcenters • Intensieve communicatiecampagnes



Kwadrant Onderwijs	Bevorderen in- en uitstroom	• Informatie en voorlichting leerlingen basisonderwijs • Informatie en voorlichting leerlingen eerste jaren voortgezet onderwijs • Voorkomen drop-outs, m.n. in de eerste leerjaren VMBO en MBO	• Informatiemarkten • Kijk- en doedagen bij bedrijven • Projecten in scholen • Informatiemarkten • Schoolbezoeken aan bedrijven • Open dagen bij bedrijven • Vakmensen op bezoek in school • Projecten school- en bedrijfscomponent • Registratie, leerlingvolgsysteem, reactie • Speciale mentor • Multidisciplinair begeleidingsteam • Regionaal meld- en opvangpunt
	Verbeteren aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	• Uitwisselen vakkennis onderwijs-bedrijfsleven • Optimaliseren outfit/faciliteiten onderwijs • Ontwikkelen nieuwe lesprogramma's • Stimuleren aanvullende scholing • Volgen schoolverlaters	• Stages voor docenten in bedrijfsleven • Gastdocentschap van bedrijven in onderwijs • Sponsoring, donering door bedrijven • Lesgeven in bedrijven met moderne apparatuur • Branchegerichte modules • Flexibele modules, inclusief on the job • Flexibele tijden, deeltijd en avond • Arbeidsplaatsen voor leerlingwezen • Inhoudelijke aansluiting • After sales • Bijhouden loopbaanontwikkeling uitgestroomden • Na- en bijscholing, inclusief on the job



Kwadrant Werkenden	Optimaliseren inzet werknemers	• Jobgerichte scholing • Verticale en horizontale doorstroming • Aanpassen werktijden	• Up to date scholingsplan • Laatste technieken • Juiste man/ vrouw juiste plaats • Loopbaanbeleid • Management Development • Scholing naar hoger/ ander niveau • Bevorderen instroom werklozen • Parttime mogelijkheden • Uitbreiden beschikbare uren (parttime) werknemers • Overwerken
-----------------------	-----------------------------------	---	--



	Voorkomen uitstroom werknemers	• Bewust HR-beleid • Bevorderen ontplooiing werknemers • Bevorderen mogelijkheden ouderen • Randvoorwaarden specifieke groepen • Verbeteren baanzekerheid opvang tijdelijk overschot • Aanpassen arbeidsvoorwaarden • Optimaliseren arbeidsomstandigheden en sfeer	• Personeelsadvies • Scholingsplannen • Scholing • Horizontale doorstroming • Verticale doorstroming • Leeftijdsbewust personeelsbeleid • Demotie • Functie-aanpassing • Deeltijd-VUT • Aanpassingen gehandicapten • Bedrijfsadvies minderheden • Mentoring nieuwe werknemers • Parttime mogelijkheden • Kinderopvang • Poolvorming (intern en extern) • Collegiale uitleen • Aanvullende werkzaamheden • Functiewaarderingsbeleid • Onderscheidend loonbeleid • Arbobeleid • Ziekteverzuimbeleid • Personeelsactiviteiten
--	--------------------------------	--	---



Kwadrant Bedrijfs voering	Optimaliseren arbeidsproductiviteit	• Samenwerken met derden • Vernieuwen technologie • Moderniseren werkmethoden • Verbeteren functie-inhouden • Verbeteren kennis en vaardigheden werknemers • Verbeteren bedrijfsprocessen	• Productontwikkeling • Milieuaspecten • Internationalisering • O+O clusters • ICT, robots • Telewerken • Multimediatoepassingen • Functiedifferentiatie • Functie-integratie • Scholing • Kennisoverdracht • Kennisuitwisseling • Kwaliteitsmanagement • Milieumanagement • Toepassing nieuwe technieken, zoals ICT • Optimaliseren transport en logistiek • Inhuren advies
	Verhuizen activiteiten	• Verplaatsen activiteiten • Optimaliseren taken in keten • Afstoten niet core-business	• Internationaal • Nationaal • Meerwaarde toeleveranciers • Elektronische snelweg • Spin-off bedrijven

Bron: www.ez.nl



