

De projecten Duurzame Inzetbaarheid Cao Fashion  
Sport & Lifestyle zijn mede mogelijk gemaakt door  
ESF-subsidie voor Duurzame Inzetbaarheid.



# Arbeidsmarktonderzoek ten aanzien van de branches cao Retail Non-food

Eindrapport  
Uitgebracht in opdracht van INretail  
Amersfoort, 8 juli 2019

Bureau Bartels B.V.  
Postbus 318  
3800 AH Amersfoort  
Stationsplein 69  
3818 LE Amersfoort  
T 033 – 479 20 20  
info@brtls.nl  
www.bureaubartels.nl



# Inhoud

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doelstelling en aanpak onderzoek	1
1.3	Respons	2
1.4	Leeswijzer	4
2.	De arbeidsmarkt van retail non-food in cijfers	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Ontwikkeling werkgelegenheid	5
2.3	In- en uitstroom en vacatures	6
2.3	Kenmerken medewerkers	7
2.4	Volume mbo-studenten	11
3.	Werving en instroom	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Vacatures	13
3.3	Wervingskanalen	17
3.4	(Gewenste) achtergrond instromers	19
3.5	Keuze voor retail non-food	22
4.	Functie en oordeel werksituatie	25
4.1	Inleiding	25
4.2	Combinatiefuncties	25
4.3	Aspecten van het werk	26
4.4	Toekomstige werksituatie	32
5.	Scholing en ontwikkeling	34
5.1	Inleiding	34
5.2	Inhoud/aandachtspunten personeelsbeleid	34
5.3	Aandacht voor scholing en ontwikkeling	37
5.4	Behoeftte aan bijscholing verkoopfunctie	41

6.	Veiligheid en gezondheid	47
6.1	Inleiding	47
6.2	Maatregelen gezond en veilig werken	47
6.3	Aandacht voor gezond en veilig werken	51
7.	Innovatie	53
7.2	Investeringen in innovatie	53
7.3	Ervaren knelpunten bij innovatie	54
8.	Samenvattende conclusies	57
8.1	Inleiding	57
8.2	Samenvattende conclusies	57
	Literatuur	62
	Bijlage I      Geraadpleegde sleutelpersonen	63
	Bijlage II     Respons naar branche	64



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de **retail non-food** – bestaande uit de cao-branches 'wonen', 'mode, schoenen en sport', 'tuin', 'juweliers' en 'parfumerieën' – is sprake van een sterke dynamiek. Vrijwel dagelijks kunnen we in kranten lezen over de belangrijke veranderingen die zich in deze sector voltrekken. Deze turbulentie heeft grote consequenties voor zowel werkgevers als medewerkers. Zo wordt van beide partijen voortdurend flexibiliteit gevraagd om met de juiste kennis, kunde en vaardigheden aan te kunnen blijven sluiten bij de ontwikkelingen in de markt.

Om de retail non-food ook naar de toekomst toe sterk en gezond te houden, hebben de sociale partners met succes een beroep gedaan op de **ESF-regeling 'Duurzame inzetbaarheid regio's en sectoren'**. Onderdeel hiervan vormt een arbeidsmarktonderzoek waarmee in 2019 een eerste foto wordt gemaakt van de (personele) ontwikkelingen in de retail non-food. In 2020 volgt mogelijk een herhalingsmeting om deze ontwikkelingen door de tijd heen te kunnen monitoren. Zo willen de sociale partners de nodige handvatten verkrijgen om beleidsinitiatieven door te kunnen voeren die een wezenlijke bijdrage leveren aan een duurzame sector.

In de voorliggende rapportage doen we verslag van de uitkomsten van het arbeidsmarkt-onderzoek dat Bureau Bartels in opdracht van INretail heeft uitgevoerd. Voor dit onderzoek zijn in het voorjaar van 2019 zowel werkgevers, medewerkers als studenten aan de relevante opleidingen bevroegd.

## 1.2 Doelstelling en aanpak onderzoek

Het arbeidsmarktonderzoek Retail non-food is ingestoken vanuit de volgende doelstelling:

---

*Het verkrijgen van een actueel inzicht in de kenmerken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van retail non-food met specifieke aandacht voor duurzame inzetbaarheid.*

---

Om invulling te kunnen geven aan de bovenstaande doelstelling zijn gedurende het onderzoek verschillende (opeenvolgende) activiteiten uitgevoerd. Zo is allereerst **deskresearch** verricht om kennis te nemen van de sector, de verschillende deelbranches en belangrijke ontwikkelingen daarbinnen. In de literatuurlijst staan de bestudeerde bronnen weergegeven.

Vervolgens hebben verdiepende **gesprekken met sleutelpersonen** plaatsgevonden. Hierbij ging het vanuit werkgeverszijde om gesprekken met enkele experts en regioadviseurs van INretail en vanuit medewerkerszijde om de projectleider van YouFit (loopbaanondersteuning vanuit vakbonden aan medewerkers uit de sector). De namen van de sleutelpersonen zijn in Bijlage II opgenomen.

Om de kenmerken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van retail non-food nader in beeld te kunnen brengen, zijn daarna twee 'sporen' bewandeld. Daarbij is enerzijds gebruikgemaakt van **analyses van bestaande databronnen**, namelijk van INretail, ABF Research en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Anderzijds is **veldwerk verricht** onder de (vijf) branches die binnen de retail non-food worden onderscheiden, te weten 'wonen', 'mode,

schoenen en sport', 'tuin', 'juweliers' en 'parfumerieën'. Daarbij zijn werkgevers, medewerkers en studenten van relevante (mbo of hbo) retail-opleidingen bevroegd. In de volgende paragraaf geven we weer op hoeveel waarnemingen voor elk van deze respondentgroepen de uitkomsten zijn gebaseerd.

## 1.3 Respons

### Respons werkgeversraadpleging

Voor het raadplegen van **werkgevers** zijn er twee sporen bewandeld. In de eerste plaats zijn 205 werkgevers telefonisch geïnterviewd. Een belangrijk voordeel van telefonische interviews is dat de interactie bij deze gesprekken tot meer achtergrondinformatie leidt. Hiermee kunnen we uitkomsten (beter) inkleuren. In de tweede plaats zijn werkgevers in de gelegenheid gesteld een digitale vragenlijst in te vullen. Dit betreffen werkgevers die niet benaderd zijn voor de telefonische interviews en werkgevers die weliswaar voor de telefonische interviews zijn benaderd maar de voorkeur gaven voor deelname via de digitale enquête.

Voor de telefonische interviews met **werkgevers** is er per branche een aselechte steekproef getrokken. Het gaat hierbij om leden van (ten minste) een branchepartij/vereniging. Bij **mode, schoenen, sport' en wonen** is de steekproef hoofdzakelijk door INretail getrokken. Aanvullend heeft de Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel hier nog enkele grote, landelijke modeketens aan toegevoegd. De **juweliers** zijn door de Federatie Goud en Zilver geselecteerd en voor de tuinbranche is dit door **Tuinbranche Nederland** verzorgd. Op het laatste moment heeft Bodepa afgezien van het selecteren van **parfumerieën** waardoor deze groep niet is benaderd voor de digitale vragenlijst en telefonische interviews.

De geselecteerde werkgevers zijn door de genoemde brancheverenigingen per e-mail aangeschreven met een verzoek mee te werken aan een telefonisch interview. Om een hogere respons te bereiken, zijn werkgevers gewezen op Fashioncheques die onder de deelnemers worden verlost. Vervolgens zijn deze werkgevers door Bureau Bartels telefonisch benaderd voor het inplannen van een afspraak voor een telefonisch interview. In Bijlage II staan de responscijfers voor de telefonische interviews berekend. Deze variëren van 65% voor de juweliers- tot 79% voor de tuinbranche.

Deze combinatie van methodes (telefonisch en digitaal) heeft geleid tot een respons van 509 werkgevers. In tabel 1.1 zijn deze aantallen waarnemingen uitgesplitst naar deelbranche en methode van onderzoek.

**Tabel 1.1 Totale respons werkgevers naar branche, per onderzoeksmethode**

Branche	Telefonisch	Digitaal	Totaal
Mode	80	206	286
Wonen	54	84	138
Tuin	30	11	41
Juweliers	42	2	44
<b>Totaal</b>	<b>206</b>	<b>303</b>	<b>509</b>

<sup>1</sup> Gemakshalve hanteren we in de tabellen en figuren de benaming 'Mode' daar waar het gaat om de branche 'Mode, schoenen en sport'

In tabel 1.2 is de respons naar grootteklasse weergegeven. Daaruit volgt dat zowel kleine als grote(re) werkgevers aan het arbeidsmarktonderzoek hebben deelgenomen. Dit geldt voor elk van de branches (waarin veldwerk is verricht).

**Tabel 1.2 Waarnemingen werkgevers naar branche en grootteklasse**

Grootteklasse Branche	<10 medewerkers	10-50 medewerkers	50-250 medewerkers	≥250 medewerkers
Mode	168	69	31	18
Wonen	78	42	11	6
Tuin	2	20	10	9
Juweliers	34	9	-	1
<b>Totaal</b>	<b>282</b>	<b>140</b>	<b>52</b>	<b>34</b>

### Respons medewerkersraadpleging

Naast de werkgevers zijn er ook *medewerkers* geraadpleegd voor dit onderzoek. Dit is op twee manieren aangevlogen. Omdat wij vanuit privacy-oogpunt niet konden beschikken over namen en contactgegevens van de medewerkers, is er gekozen voor een getrapte aanpak. Aan de geraadpleegde werkgevers is gevraagd een digitale vragenlijst te verspreiden onder (een deel van) hun medewerkers. Daarnaast heeft er een rechtstreekse oproep voor het meedoen aan het onderzoek gestaan op de website van Werk in de Winkel. Om de respons onder medewerkers te vergroten, zijn er Fashioncheques verloot onder zij die de vragenlijst volledig ingevuld hebben.

Uiteindelijk hebben beide 'aanvliegroutes' geleid tot een respons van 617 medewerkers. Precieze responspercentages konden niet berekend worden, omdat niet bekend is hoeveel medewerkers de gelegenheid hebben gekregen om de vragenlijst in te vullen. In tabel 1.3 is de verdeling van de respons onder medewerkers over de branches weergegeven.

**Tabel 1.3 Respons onder medewerkers, naar branche en totaal\***

Branche	Respons
Mode	238
Wonen	281
Tuin	43
Juweliers	9
<b>Totaal</b>	<b>617</b>

\* Voor 46 medewerkers kon er geen specifieke branche worden aangewezen. Zij tellen in het onderzoek wel mee voor de totale groep medewerkers (sector), maar niet voor een specifieke branche.

Bovenstaand aantal waarnemingen is voldoende om van representatieve uitkomsten voor de sector als geheel te kunnen spreken. Dit geldt vooral voor medewerkers die in loondienst werkzaam zijn. Doordat we 'noodgedwongen' een indirecte aanpak moesten volgen om medewerkers in het onderzoek te kunnen betrekken, is de deelname vanuit de flexibele schil en scholieren met een bijbaan in de retail non-food beperkt geweest.

### Respons studenten

Tot slot zijn ook *studenten* in het onderzoek betrokken. Daartoe zijn vanuit negen onderwijsinstellingen – namelijk vijf ROC's en vier hogescholen – een digitale vragenlijst verspreid onder studenten die een relevante retail-opleiding volgen. Dit gebeurde veelal door studenten een e-mail te sturen met de oproep mee te doen aan ons onderzoek en een link naar de digitale vragenlijst. In drie gevallen is hiervan afgeweken, namelijk een onderwijsinstelling die de oproep

op het intranet plaatste en twee instellingen die de vragenlijst collectief tijdens een lesmoment lieten invullen. Ook onder studenten zijn Fashioncheques verloot om de respons te bevorderen.

In totaal hebben 395 studenten aan het onderzoek deelgenomen. Hierbij merken we op dat niet alle studenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Hierdoor kan het aantal respondenten per vraag soms variëren. Tabel 1.4 geeft de respons onder studenten naar opleiding weer.

**Tabel 1.4 Respons studenten naar opleiding (N=395)**

Opleiding	Respons
Hbo Retail & Ondernemerschap	124
Hbo Fashion Business	18
Mbo Fashion & Business	1
Mbo Interieuradviseur	212
Mbo Verkoop wonen	22
Mbo Juweliersopleiding Schoonhoven	14
Anders	4

## 1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken presenteren we de uitkomsten van het arbeidsmarktonderzoek. In figuur 1.1 staat de opbouw hiervan weergegeven.

**Figuur 1.1 Opbouw rapport**



Bij de bovenstaande opbouw merken we op dat we ons in hoofdstuk 2 uitsluitend baseren op de analyses van de bestaande bronnen. Aan de hand hiervan presenteren we een aantal belangrijke kengetallen van de arbeidsmarkt van retail non-food. In de daaropvolgende hoofdstukken staan de uitkomsten van het veldwerk onder de genoemde respondentgroepen centraal.

Overigens merken we op dat we in de figuren en tabellen van deze rapportage de uitkomsten doorgaans voor de gehele sector retail non-food presenteren. In hoofdstuk 2 – dat gebaseerd is op data uit bestaande bronnen – wordt daar waar mogelijk ook een nader onderscheid naar branche gemaakt. Voor de overige hoofdstukken geldt dat de uitkomsten van het veldwerk uitsluitend voor de gehele sector in het hoofdrapport zijn opgenomen. De uitsplitsing naar branche is voor de leesbaarheid in Bijlage III (tabellenboek) opgenomen.

Tot slot spreken we omwille van de leesbaarheid in het rapport van 'retail non-food' waar we de branches bedoelen die behoren tot de cao Retail Non-Food.



## 2. De arbeidsmarkt van retail non-food in cijfers

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zetten we de arbeidsmarkt van retail non-food uiteen op basis van de analyses van cijfermateriaal uit bestaande bronnen. Daarbij presenteren we achtereenvolgens kengetallen en ontwikkelingen op het gebied van de werkgelegenheid (paragraaf 2.2), in- en uitstroom van medewerkers (2.3), kenmerken van de medewerkers (2.4) en leerlingenaantallen (2.5).

### 2.2 Ontwikkeling werkgelegenheid

Voor de retail non-food presenteren we in tabel 2.1 het aantal werkenden in elk van de branches en de sector als totaal. Bij deze werkenden gaat het overigens om zowel medewerkers in loondienst als om zelfstandigen. Dit is weergegeven voor de laatste drie jaren – en als referentie – de jaren 2008 en 2012. Uit deze tabel kan een aantal conclusies worden getrokken.

Uit tabel 2.1 blijkt in de eerste plaats dat de modebranche verreweg het belangrijkste deel van de werkgelegenheid in de retail non-food voor haar rekening neemt. Bijna twee derde van alle werkenden in de sector is in de mode werkzaam. Bijna een kwart van de werkgelegenheid kwam voor rekening van de branche wonen.

In de tweede plaats is de werkgelegenheid in de retail non-food de afgelopen drie jaar met ruim 3% toegenomen. Dit houdt in dat in 2018 ruim 6.000 werkenden meer in de retail non-food werkzaam waren dan in 2016. Bezien we echter een langere periode – namelijk vanaf 2008 tot 2018 – dan is sprake van een afname van het aantal werkenden in de sector. In deze periode is de werkgelegenheid met bijna 13.000 afgenomen. Dit laatste heeft te maken met de economische crisis die in 2008 zijn intrede deed. Teruglopende consumentenbestedingen (dalende afzet) en grootschalige faillissementen leidden toen tot een forse teruggang in werkgelegenheid in de sector. Met name de grootste branches – mode en wonen – hadden met een omvangrijke daling van werkgelegenheid te maken. Enige uitzondering daarop was de branche parfumerieën, die telkens een toename van het aantal werkenden vertoonde.

In de derde plaats is in onderstaande tabel het herstel van de economie zichtbaar. Nadat de retail non-food in 2017 al een fractie meer werkenden telde dan in het jaar daarvoor, zette de groei zich in 2018 verder voort.

Tabel 2.1 Ontwikkeling aantal werkenden 2008-2018, naar branche en totaal, en mutatie\*

Branche	2008	2012	2016	2017	2018	Mutatie 2008-2018	Mutatie 2016-2018
Mode	132.275	133.265	118.750	116.985	118.025	-10,8%	-0,6%
Wonen	48.355	44.385	41.755	43.829	46.245	-4,4%	+10,8%
Tuin	10.850	11.510	10.600	10.990	12.245	+12,9%	+15,5%
Juweliers	8.270	8.295	7.145	7.115	7.260	-12,2%	+1,6%
Parfumerieën	4.990	6.455	7.235	7.265	8.015	+60,6%	+11,3%
<b>Totaal</b>	<b>204.740</b>	<b>203.910</b>	<b>185.485</b>	<b>186.184</b>	<b>191.790</b>	<b>-6,3%</b>	<b>+3,4%</b>

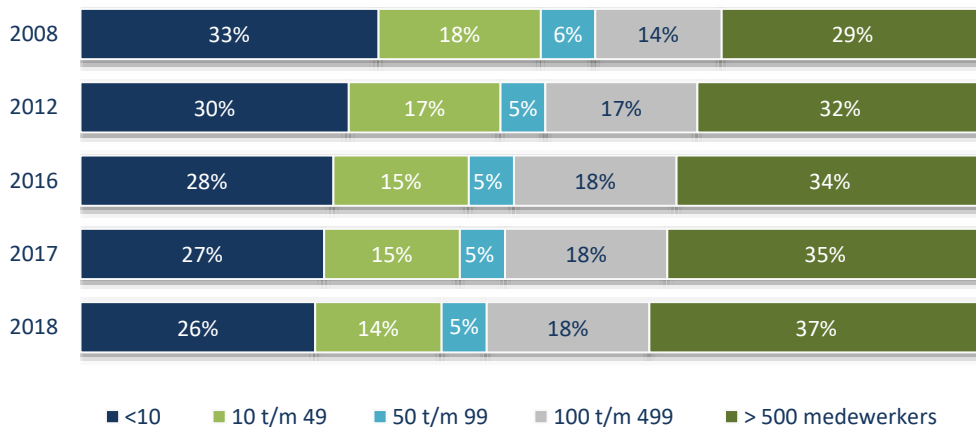
\* Als peildatum geldt 1 januari van elk jaar

Bron: ABF research

Uit de bovenstaande tabel blijkt in de laatste plaats dat de onderliggende branches op verschillende momenten uit het dal klimmen. De branches wonen en tuin liepen wat dit aangaat iets op de andere branches voor. Deze branches vertoonden in 2017 al een (voorzichtige) groei van werkgelegenheid. Voor de periode 2016-2018 lag het groeipercentage voor deze branches in de dubbele cijfers. Bij de branches mode en juweliërs lag dit 'omslagpunt' iets later in de tijd, namelijk in 2018. In deze branches is het herstel nog fragiel.

In figuur 2.1 is de verdeling van de werkgelegenheid naar grootteklasse van bedrijven weergegeven. Daaruit komt naar voren dat het grootbedrijf – meer dan 500 medewerkers – ruim een derde van de werkgelegenheid in de retail non-food voor haar rekening neemt. Dit aandeel neemt in de achterliggende jaren telkens toe. De micro-bedrijven – van minder dan 10 medewerkers – zijn nu nog goed voor ruim een kwart van de werkgelegenheid in de sector. Als 'spiegel' voor de grootbedrijven zien we bij deze bedrijven een gestage afname van het aandeel in de werkgelegenheid. Iets soortgelijks geldt voor de categorie bedrijven met 10 tot en met 49 medewerkers.

**Figuur 2.1** Verdeling werkgelegenheid naar grootteklasse van bedrijven, voor de afgelopen jaren



Bron: ABF research

Voor de afzonderlijke deelbranches zien we ook een vrij stabiele verdeling van werkgelegenheid over grootteklassen (zie Bijlage III). Wel blijken er wat deze verdeling betreft grote verschillen naar branche. Zo nemen de zeer grote bedrijven bijna driekwart van de werkgelegenheid in de branche **parfumerieën** voor hun rekening. Dit in tegenstelling tot de branche **juweliërs**, waar 55% van de werkgelegenheid bij de micro-bedrijven aangetroffen is.

### 2.3 In- en uitstroom en vacatures

In deze paragraaf staan de ontwikkelingen rondom de in- en uitstroom van medewerkers in de retail non-food en van de vacatures centraal.

#### Personeelstromen

In tabel 2.2 geven we voor het jaar 2018 de in-, door- en uitstroom van medewerkers in elk van de branches van de retail non-food weer. **Instroom** verwijst hier naar medewerkers die nieuw in de sector zijn gaan werken. **Doorstroom** heeft betrekking op vertrek bij de ene werkgever naar een andere werkgever in de retail non-food. In die gevallen blijven de medewerkers dus behouden voor de sector. Dit in tegenstelling tot de **uitstroom**, waarbij medewerkers de sector verlaten. Bij

de navolgende cijfers voor uitstroom plaatsen we nog wel een kanttekening. Het kan zijn dat medewerkers uit loondienst gaan en vervolgens via ZZP-constructies toch nog in de sector blijven werken. Deze groep kan echter niet uit de cijfers 'gefilterd' worden.

**Tabel 2.2** Personeelstromen binnen retail non-food 2018

Branche	Aantal werkenden	Instroom	Doorstroom	Uitstroom
Mode	118.025	22%	10%	22%
Wonen	46.245	16%	6%	14%
Tuin	12.245	21%	7%	18%
Juweliers	7.260	13%	6%	13%
Parfumerieën	8.015	28%	9%	23%

Bron: ABF research

Wat in de bovenstaande tabel opvalt is een grote mate van beweging op de arbeidsmarkt van de retail non-food. In 2018 kwam ongeveer een vijfde van alle medewerkers nieuw werken in de sector. Een min of meer vergelijkbaar aandeel verliet de sector. Bij **parfumerieën** en **mode** is er verhoudingsgewijs de hoogste in- en uitstroom van werkenden, bij **juweliers** het minst.

Voor de verschillende deelbranches is in bijlage III een overzicht gegeven van de belangrijkste bronnen van herkomst en uitstroombestemmingen (zie de tabellen III.1 tot en met III.5). In de tabellen is ook antwoordcategorie 'retail non-food' opgenomen. Deze laten we in onderstaande toelichting buiten beschouwing, omdat we dit als doorstroom binnen de sector – zie hierboven – aanmerken. Voor alle branches geldt dat de grootste groep **instromers** bestaat uit personen die het afgelopen jaar geen betaald werk hebben verricht. Deze categorie bevat zowel mensen die vanuit een uitkering tot de sector toetreden als scholieren en pas afgestudeerde studenten zonder baan. Voor scholieren geldt dan dat zij naast hun opleiding een bijbaan in de sector krijgen. Een verdere uitsplitsing is op basis van beschikbare gegevens over 2018 niet mogelijk gebleken. Wel weten we op basis van voorgaande jaren dat de verhouding binnen deze groep behoorlijk stabiel was, met ongeveer 40% uit een uitkeringssituatie (zoals WW of bijstand) en zo'n 60% uit het onderwijs (scholier/pas afgestuurde student). Bij specifiek de tuinbranche valt de relatief grote instroom vanuit de retail non-food op.

Wat betreft de **uitstroombestemmingen** stromen voormalige medewerkers van de retail non-food het meest uit naar een situatie zonder baan of uitkering (dit geldt voor bijna 1 op de 3 uitstromers). Daarnaast stroomt ongeveer 10% uit naar werk via uitzendbureaus. Dit zou overigens ook kunnen betekenen dat ze alsnog behouden blijven voor de retail non-food, maar dan via een uitzendconstructie.

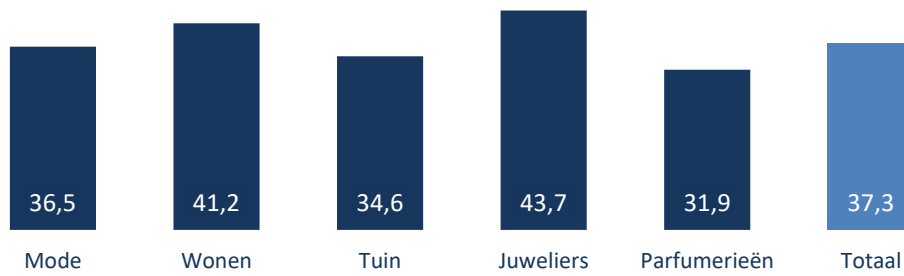
## 2.3 Kenmerken medewerkers

In deze paragraaf brengen we een aantal achtergrondkenmerken in beeld van medewerkers die in de retail non-food werkzaam zijn en hun werksituatie. Bij dit laatste gaat het om de omvang en type arbeidscontracten.

### Gemiddelde leeftijd

In figuur 2.2 is de gemiddelde leeftijd voor zowel de sector als geheel als voor de afzonderlijke branches weergegeven. De gemiddelde leeftijd voor de retail non-food bedroeg ruim 37 jaar.

**Figuur 2.2 Gemiddelde leeftijd medewerkers in 2018, naar branche en totaal**



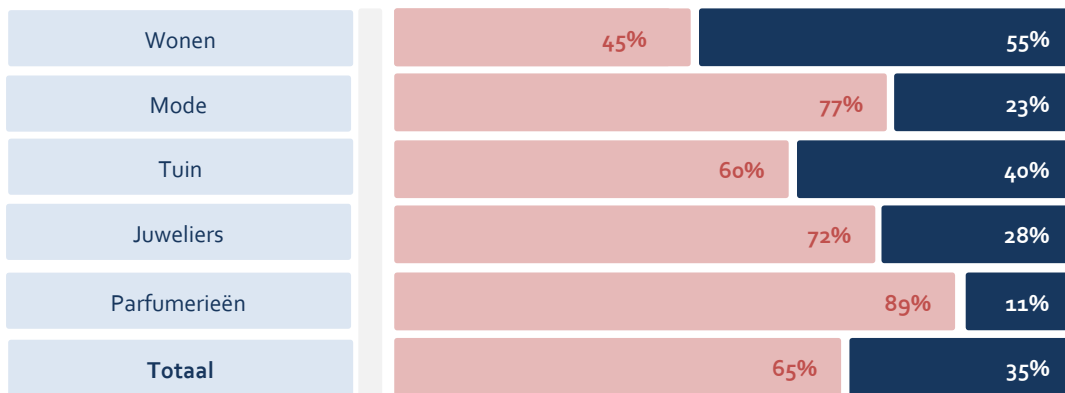
Bron: ABF research

Op dit punt zien we behoorlijke verschillen tussen de branches. De parfumeriebranche kenmerkt zich als 'jongste' branche met een gemiddelde leeftijd van net geen 32 jaar. Maar liefst de helft van alle medewerkers blijkt in deze branche jonger dan 25 jaar te zijn. De branche met de relatief oudste populatie medewerkers wordt gevormd door de juweliers. Gemiddeld genomen zijn medewerkers daar bijna 12 jaar ouder dan in de parfumeriebranche. Een kwart van de medewerkers is in deze branche 55 jaar of ouder (zie figuur III.2 in Bijlage III).

### Geslacht

In figuur 2.3 is voor elke branche binnen de retail non-food de verhouding tussen het aantal werkzame vrouwen en mannen weergegeven. Daaruit blijkt dat twee derde van de medewerkers uit vrouwelijke medewerkers bestaat en de resterende een derde uit mannen.

**Figuur 2.3 Verdeling medewerkers naar geslacht in 2018, naar branche en totaal**



Legenda: ■ = vrouw  
■ = man

Bron: ABF research

Bij de man-vrouw verhouding zijn de verschillen tussen de branches groot. In de branche parfumerieën bestaat 9 op de 10 medewerkers uit vrouwen. Wonen daarentegen is de enige branche waarbij mannelijke medewerkers in de meerderheid zijn. Dit is gelegen in het feit dat de woonbranche relatief veel ambachtelijke functies telt. Deze veelal fysiek zware functies worden overwegend door mannen vervuld.

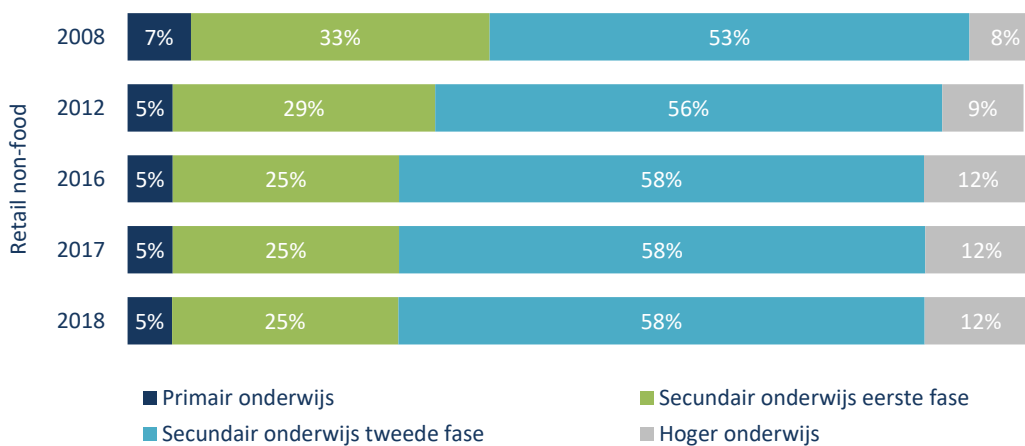
### Opleidingsniveau

In figuur 2.4 is het opleidingsniveau van medewerkers in de retail non-food weergegeven. In de afgelopen drie jaren hebben zich hierin geen ontwikkelingen voorgedaan. Voor de sector als geheel geldt dat ongeveer 6 op de 10 medewerkers een opleiding op mbo-niveau 2 tot en met 4

of havo/vwo heeft voltooid. Dit is in onderstaande figuur aangeduid met 'secundair onderwijs tweede fase'. Drie op de tien medewerkers zijn lager opgeleid. Deze groep bestaat voornamelijk uit medewerkers die een mbo-1 opleiding hebben genoten of als hoogste opleiding havo/vwo-onderbouw hebben gevolgd ('secundair onderwijs eerste fase'). Het aantal hoger opgeleiden is relatief beperkt. Ruim 1 op de 10 medewerkers heeft een hbo of wetenschappelijke opleiding afgerond.

Bezien we echter een langere termijn, dan is er vanaf het referentiejaar 2008 wel sprake van een geringe toename in het opleidingsniveau. Het aandeel medewerkers dat secundair onderwijs tweede fase heeft gevolgd dan wel hoger opgeleid is, neemt namelijk iets toe ten opzichte van de onderliggende opleidingsniveaus.

**Figuur 2.4 Verdeling medewerkers retail non-food naar opleidingsniveau, 2008-2018**



Bron: ABF research

In de figuur III.3 in Bijlage III is de verdeling naar opleidingsniveau voor elk van de branches weergegeven.

### Deeltijdfactor en contractomvang

In tabel 2.3 is de deeltijdfactor van de medewerkers weergegeven. Daaruit blijkt dat vier op de tien medewerkers vier dagen per week of meer werkt (deeltijdfactor 80% of hoger). Nog geen 10% werkt minder dan een dag per week (deeltijdfactor <20%). Het aandeel 'voltijders' is sinds 2012 vrij stabiel, doch een fractie lager ten opzichte van het referentiejaar 2008.

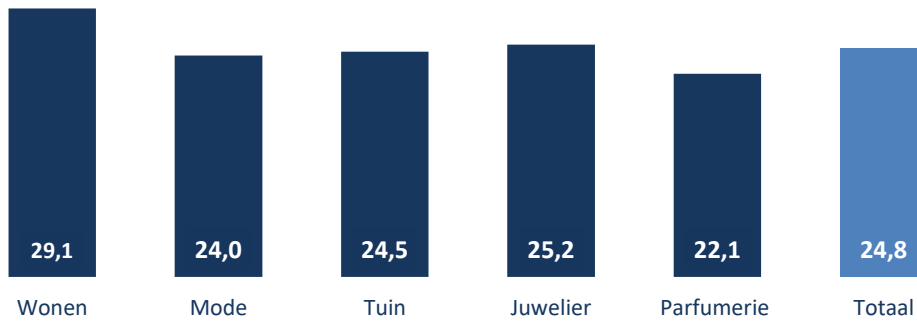
**Tabel 2.3 Deeltijdfactor medewerkers in retail non-food, 2008-2018**

Jaar	<20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	> 80%
2008	7%	17%	16%	15%	45%
2012	8%	17%	17%	17%	42%
2016	8%	17%	17%	18%	40%
2017	8%	17%	16%	18%	41%
2018	7%	17%	16%	19%	40%

Bron: ABF research

Wat betreft de gemiddelde omvang van de arbeidsovereenkomst zien we wel verschillen naar branche. Zo blijkt uit figuur 2.5 dat medewerkers in de parfumeriebranche gemiddeld het minste aantal uren per week werken. In de branche wonen, waar ook naar verhouding de meeste mannen werken, ligt het gemiddeld aantal uren het hoogst.

Figuur 2.5 Gemiddeld aantal uren per week volgens arbeidscontract, per branche



Bron: ABF research

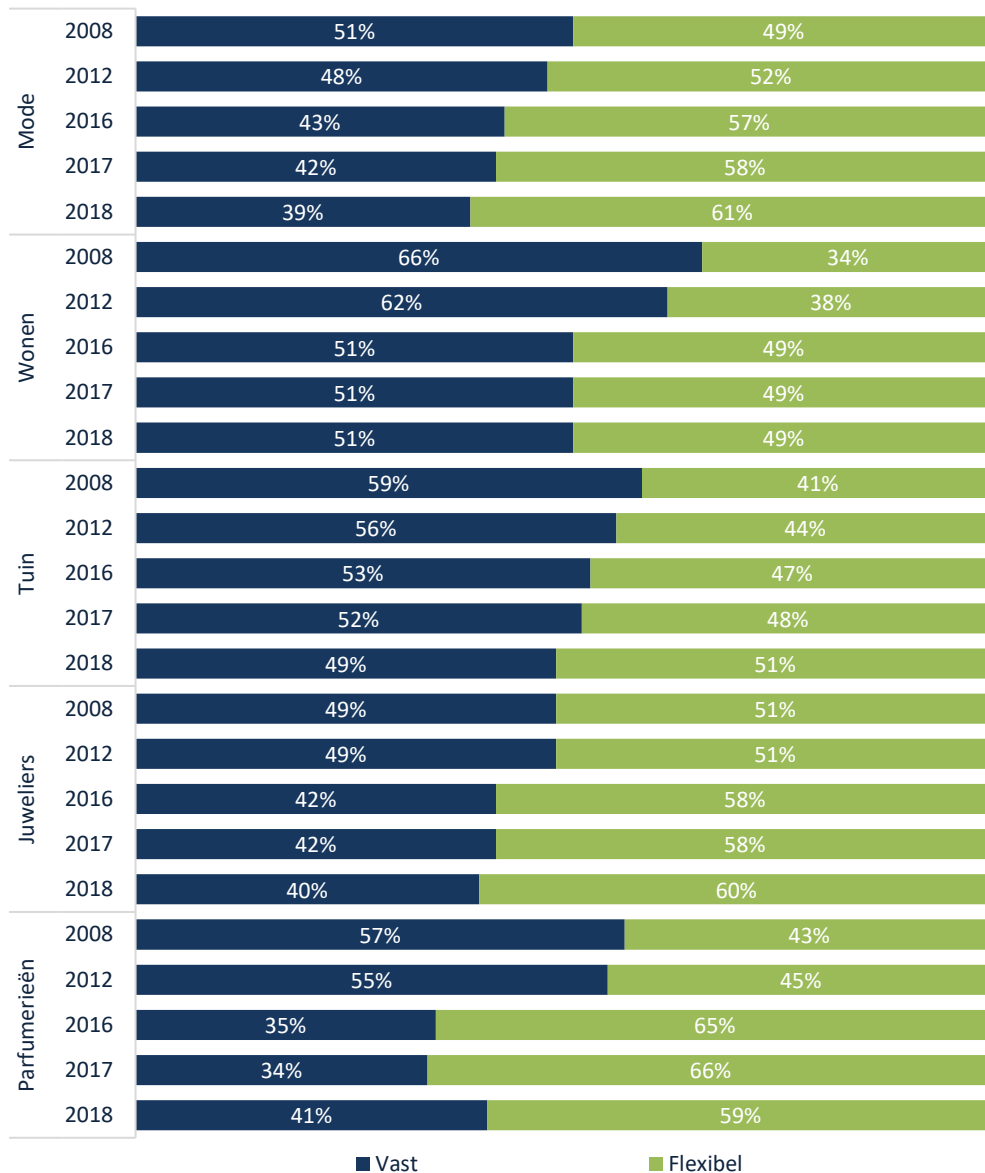
### Contractvorm

In figuur 2.6 is de verhouding tussen vaste arbeidscontracten en flexibele arbeidscontracten voor de retail non-food weergegeven. Bij de flexibele contracten gaat het om contracten van bepaalde tijd, stagiairs, wsw-ers voor bepaalde tijd, uitzendkrachten, oproepkrachten en zzp-ers. Voor de sector als geheel geldt dat er in de afgelopen tien jaar een behoorlijke verschuiving is opgetreden ten nadele van de vaste contracten. Het aandeel flexibele contracten is daarentegen substantieel toegenomen.

Wat de verhouding vast-flexibel betreft zien we grote verschillen tussen de branches. Bij twee branches neemt het aantal vaste contracten nog steeds af (en dus het flexwerk verder toe), namelijk mode en tuin. Voor de branches wonen en juweliers geldt echter dat het aandeel vaste contracten in de laatste drie jaar een stabiel patroon vertoont. Hier is de groei van het flexwerk tot stilstand gekomen.

Bij de parfumerieën doet zich een bijzondere ontwikkeling voor. Hier is het aandeel vaste banen in 2018 fors toegenomen ten opzichte van de jaren daarvoor. Mogelijk heeft dit te maken met de 'concurrentiestrijd' op de arbeidsmarkt. Deze branche telt namelijk relatief veel jongere medewerkers. Om dit 'gevecht' om de jonge instroom het hoofd te bieden, zijn werkgevers in deze branche eerder bereid om een vast contract aan te bieden.

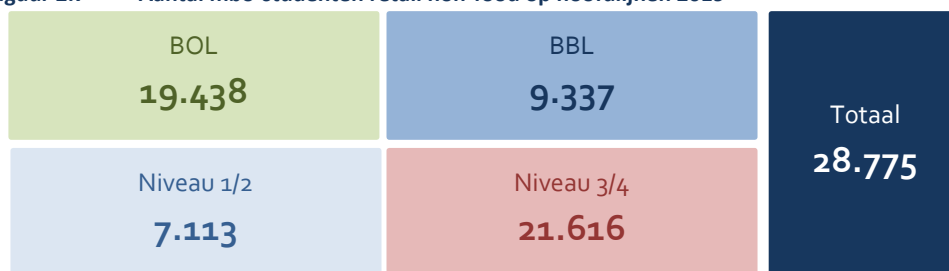
Figuur 2.6 Ontwikkeling verhouding vaste-flexibele contracten, naar branche en totaal



Bron: ABF research

## 2.4 Volume mbo-studenten

In deze paragraaf geven we inzicht in het aantal leerlingen dat vanuit relevante mbo-opleidingen beschikbaar komt voor de arbeidsmarkt van de retail non-food. In figuur 2.7 is weergegeven hoeveel studenten in 2019 een relevante mbo-opleiding volgen. Het gaat hierbij om bijna 29.000 studenten. De BOL-variant – 4 dagen school, 1 dag stage – blijkt daarbij het meest te worden gevolgd, namelijk door twee derde van de studenten. De resterende een derde van de studenten volgt een leer-werktraject (de BBL).

**Figuur 2.7** Aantal mbo-studenten retail non-food op hoofdlijnen 2019

Bron: Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)

In bovenstaand figuur is ook onderscheid gemaakt naar het niveau van de opleiding. Daaruit blijkt dat het leeuwendeel (75%) van deze studenten een niveau 3 of 4 opleiding doet. Hiervoor zagen we al dat 6 op de 10 werkenden in de retail non-food op dit niveau gekwalificeerd is.

In tabel 2.4 is weergegeven welke opleidingen vooral relevant zijn voor de retail non-food. Daaruit blijkt dat drie (generieke) mbo-opleidingen in volume studenten en gediplomeerden vooral van belang zijn, namelijk manager retail, verkoper retail en verkoopspecialist. Deze opleidingen nemen in totaal 75% van de studenten voor hun rekening. Opleidingen met de minste studenten zijn de overwegend specialistische opleidingen, zoals (allround) woning-/projectstofferder, en de nieuwe (brede) opleidingen van 'advies en leiding in de verkoop' en 'verkoop'.

**Tabel 2.4** Kengetallen studenten naar opleiding en baanprognoses

Opleiding	Gediplomeerden 2017/2018	In opleiding 2019	Kans op werk
Manager Retail	2.351	8.631	Voldoende
Verkoper Retail	3.211	6.921	Voldoende
Verkoopspecialist	2.290	6.106	Ruim voldoende
Interieuradviseur	529	2.800	Matig
Ondernemer Retail	673	2.327	Voldoende
Eerste verkoper	506	1.248	Voldoende
Verkoopadviseur	63	238	Ruim voldoende
Manager Retail (EZ)	n.v.t.	217	Voldoende
Verkoper Retail (EZ)	54	146	Voldoende
Allround woningstofferder	12	49	Ruim voldoende
Woning-/projectstofferder	13	46	Goed
Verkoop	n.v.t.	44	X
Advies en leiding in de verkoop	n.v.t.	2	X
<b>Totaal</b>	<b>9.702</b>	<b>28.775</b>	

Bron: Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)

Voor 11 opleidingen is de kans op werk voor gediplomeerden in kaart gebracht. Over het algemeen is de prognose (ten minste) 'voldoende'. Een uitschieter in positieve zin is de opleiding woning-/projectstofferder waarbij de prognose op werk uitgesproken goed is. Voor de opleiding interieuradviseur is SBB iets minder optimistisch over de baankansen van afgestudeerden. SBB verwacht dat de vraag naar afgestudeerden van deze opleiding kleiner zal zijn dan het aanbod.



## 3. Werving en instroom

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de werving en instroom van medewerkers in de sector er in het afgelopen jaar heeft uitgezien. Hierbij baseren we ons op het veldwerk onder de verschillende respondentgroepen. In paragraaf 3.2 gaan we na hoe vaak vacatures voorkomen en hoe snel deze ingevuld worden. Vervolgens komt in paragraaf 3.3. aan bod via welke kanalen werkgevers nieuwe medewerkers zoeken en hoe medewerkers hun baan op het spoor gekomen zijn. In paragraaf 3.4 staat de (gewenste) achtergrond van instromers centraal. We besluiten in paragraaf 3.5 met redenen van studenten om te kiezen voor een studie en werk in de retail.

### 3.2 Vacatures

#### Kenmerken vacatures

Om een beeld te kunnen vormen over (knelpunten bij) het werven van medewerkers, is bij werkgevers in kaart gebracht in hoeverre zij in 2018 met vacatures te maken hebben gehad. Dit bleek bij twee derde (66%) van de werkgevers het geval te zijn geweest. Bij de tuinbranche bedroeg dit aandeel aanmerkelijk groter, namelijk 93%, terwijl de juweliers naar verhouding minder vaak met vacatures te maken hadden (53%).

De mate waarin vacatures zijn voorgekomen bij de werkgevers is ook per functie berekend. Daartoe is eerst aan hen gevraagd welke functies binnen het bedrijf voorkomen. Vervolgens is voor elk van deze functies nagegaan of er in 2018 sprake was van vacatures. In tabel 3.1 is het aandeel werkgevers weergegeven dat vorig jaar vacatures had voor de functies binnen hun onderneming.

**Tabel 3.1 Aandeel werkgevers in de retail non-food met vacatures, naar functie**

Voorkomende functies	Ja	Nee	Weet niet
Verkoopfunctie (N=502)	61%	39%	1%
E-commercefunctie (N=233)	32%	68%	-
Distributie-/logistieke functie (N=197)	43%	55%	1%
Productie-/ontwerpfunctie (N=98)	47%	52%	1%
Leidinggevende functie (N=367)	25%	74%	1%
Overig (administratieve functies zoals HR, marketing, finance en ook caissière of schoonmaak) (N=120)	42%	58%	-

\* Door afrondingsverschillen tellen de percentages in de rijen niet altijd op tot precies 100%

Bron: *Werkgeversraadpleging*

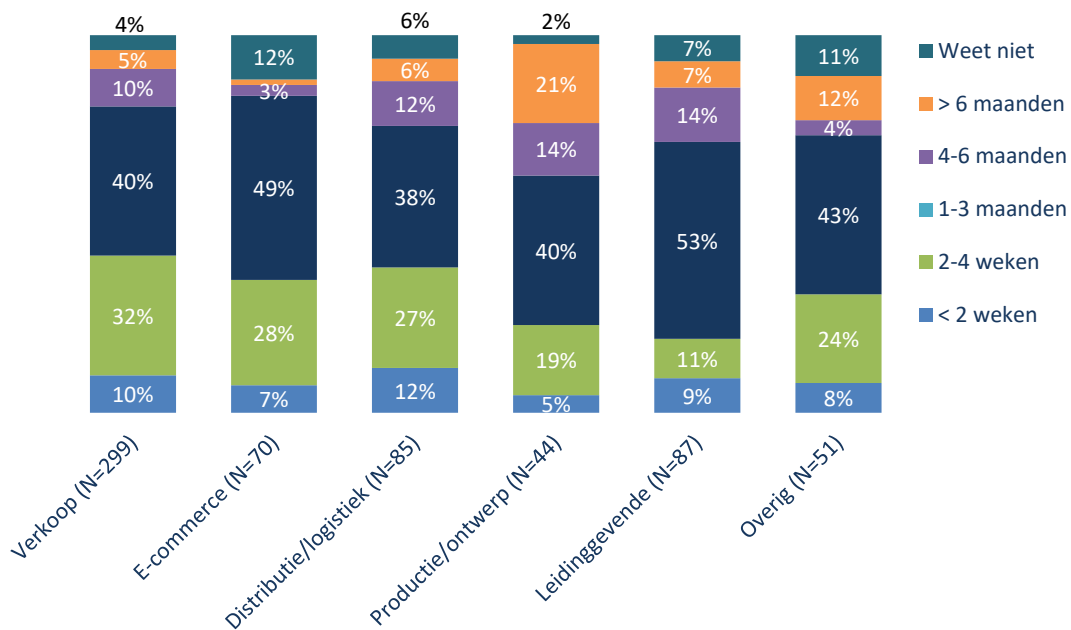
Voor de meest voorkomende functie van verkoper blijkt naar verhouding de meeste werkgevers vacatures te hebben gehad. Drie vijfde deel van de werkgevers had in 2018 een of meer vacatures voor deze functie. Verder waren er voor de productie-/ontwerpfuncties in verhouding veel vacatures. Hoewel deze functie bij de minste werkgevers voor komt, heeft bijna de helft van hen hier in 2018 (ten minste) één vacature voor gehad. Hiervoor is met name de branche wonen verantwoordelijk (zie tabel III.7 in Bijlage III).

Een andere opvallende bevinding is dat er binnen de grote groep van leidinggevende relatief weinig verloop blijkt te zijn. Van de 367 werkgevers die deze functie binnen het bedrijf kennen, heeft een kwart hier in 2018 een openstaande vacature voor gehad.

### Duur openstaande vacatures

Voor de bedrijven waar in 2018 sprake is geweest van vacatures, hebben we in kaart gebracht hoelang deze vacatures gemiddeld openstonden. In figuur 3.1 tonen we de uitkomsten naar functie. Hieruit blijkt dat ruim een kwart van de vacatures binnen een maand is vervuld. Tellen we door tot drie maanden, dan blijkt zo'n vier vijfde deel van de vacatures vervuld te zijn.

**Figuur 3.1 Gemiddelde duur dat vacatures openstaan naar functie volgens werkgevers (N=338)**



Bron: Werkgeversraadpleging

### Moeilijk vervulbare vacatures

Als vacatures ten minste vier maanden openstaan, beschouwen we dit als moeilijk vervulbare vacatures. Uit bovenstaande figuur blijkt dat zich op dit punt de nodige verschillen naar functie voordoen. Zo blijken werkgevers de meeste moeite te hebben met het vervullen van vacatures voor **productie-/ ontwerpfuncties**. Ongeveer 1 op de 3 vacatures voor dit type functie blijkt namelijk moeilijk vervulbaar. Ook voor de **leidinggevende functies** is er sprake van een relatief groot aandeel vacatures dat moeilijk vervulbaar blijkt. Voor verkoopfuncties geldt echter dat een relatief klein aandeel vacatures als moeilijk vervulbaar aangemerkt kan worden.<sup>2</sup>

Werkgevers hebben we gevraagd naar de onderliggende oorzaken dat vacatures voor bepaalde functies moeilijk vervulbaar zijn. Voor de twee functies waar dit met name speelt (productie-/ontwerp en leidinggevende) geven we dit weer in figuur 3.2 en 3.3. Het aantal waarnemingen voor deze functies is te klein om een nadere uitsplitsing naar deelbranche te maken.

<sup>2</sup> Opvallend vaak komt vanuit tuincentra naar voren dat het vinden van een verkoper voor de afdeling barbecue, tuinmeubelen en kerst lastig is. Een verkoper op deze afdeling zou in de eerste plaats een inhoudelijk goede verkoper moeten zijn (en minder adviserend). Ook speelt het hier een rol dat het seizoensgebonden productaanbod verkopers moet aanspreken. In de zomer barbecues en tuimeubelen verkopen en in de winter de kerstcollectie.

**Figuur 3.2** Oorzaken moeilijk vervulbare vacatures productie-/ontwerpfunctie volgens werkgevers (N=15)



Bron: Werkgeversraadpleging

Voor de productie-/ontwerpfunctie geldt als belangrijkste oorzaak het gebrek aan kandidaten op de arbeidsmarkt. Specifiek vanuit de **woonbranche** gaat het om onvoldoende aanbod wat betreft stoffeerders en vloerenleggers. Ook enkele **juweliers** geven een vergelijkbare verklaring, maar dan voor de functie van horlogemakers en goudsmeden. Zij stellen dat de huidige instroom bij de Vakschool in Schoonhoven gering is en daarmee is er weinig nieuwe aanwas. Daarnaast geven deze werkgevers aan dat een deel van de gediplomeerde horlogemakers en goudsmeden uiteindelijk niet in de juweliersbranche aan de slag gaat. Hierdoor is het werkelijke aanbod vanuit opleidingen nog beperkter.

Het vinden van een geschikte **leidinggevende** wordt vooral bemoeilijkt door het gebrek aan kandidaten in het algemeen en het gebrek aan kandidaten met de juiste competenties. Ook speelt onderlinge concurrentie tussen bedrijven bij het aantrekken van leidinggevenden een rol. Een grote modeketen illustreert dit door aan te geven dat (interne) headhunters actief zoeken op LinkedIn naar geschikte kandidaten en hen ook gericht benaderen met een aanbod. Zeker als het om bijvoorbeeld een goede floormanager gaat, zitten geschikte kandidaten al 'in een job'.

**Figuur 3.3** Oorzaken voor moeilijk vervulbare vacatures leidinggevende volgens werkgevers (N=18)



Bron: Werkgeversraadpleging

Daarnaast is in zijn algemeenheid naar voren gebracht dat leidinggevenden meestal een opzegtermijn van twee maanden kennen. Ook maken strenge selectieprocedures (assessments) vaak deel uit van de procedure. Hierdoor is de totale doorlooptijd voor het werven van een leidinggevende – en dus het vervullen van de vacature – relatief lang.

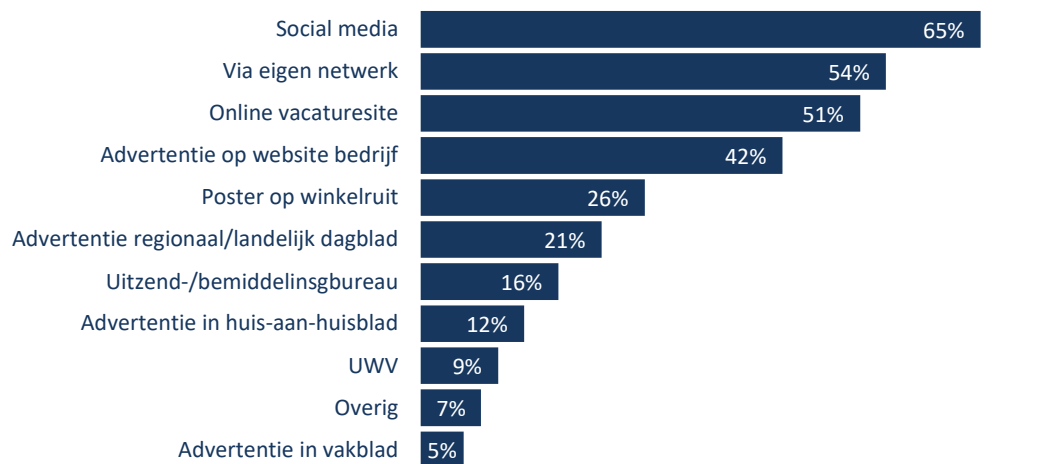
## Citaten werkgevers over het vinden van geschikte medewerkers



### 3.3 Wervingskanalen

Voor het aantrekken van nieuwe medewerkers kunnen werkgevers verschillende kanalen aanwenden. Bij de geraadpleegde werkgevers zijn we dan ook nagegaan op welke manieren zij medewerkers aantrekken (zie figuur 3.4). In de praktijk blijken zij veelal verschillende wervingskanalen naast elkaar in te zetten.

**Figuur 3.4** Gebruikte kanalen voor werving medewerkers, volgens werkgevers (N=338)

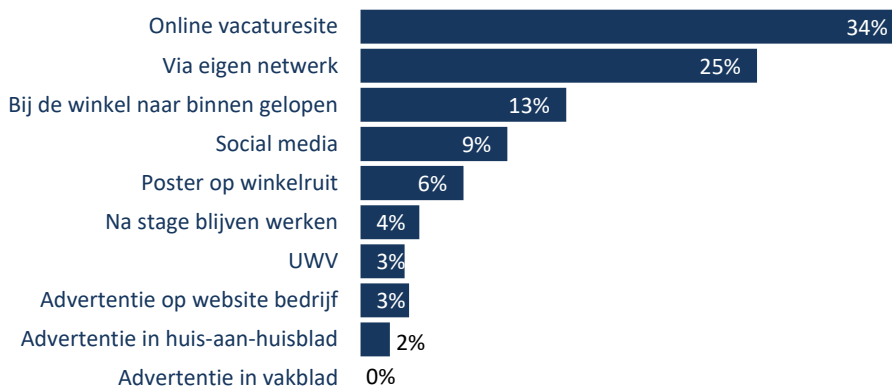


Bron: Werkgeversraadpleging

Drie wervingsmanieren springen in het oog, namelijk het gebruik van **sociale media**, het **eigen sociale netwerk** en **online vacaturesites**. Deze kanalen worden door ruim de helft van de werkgevers gebruikt. In het geval van sociale media gaat het bijvoorbeeld om het plaatsen van gerichte advertenties op Facebook of (bij vacatures voor hogere functies) LinkedIn. Bij vacaturesites maken zij vooral gebruik van websites zoals Indeed, Fashion United, Monsterboard, Topvacaturebank of (voor leidinggevende/marketingfuncties) Stepstone. Een aantal werkgevers plaatsten hierbij de kanttekening dat vacaturesites veelal niet tot de gewenste respons leiden. Er wordt een bredere doelgroep bereikt dan beoogd, waardoor veel 'ongeschikte kandidaten' reageren. Specifiek bij de vacaturesite Monsterboard is de traagheid van het proces als nadelig punt naar voren gebracht. Ongeveer een derde deel van de werkgevers plaatst personeels-advertenties op de eigen website.

Om een indruk te krijgen van de effectiviteit van de wervingskanalen zijn we in de medewerkersenquête nagegaan hoe medewerkers hun baan op het spoor zijn gekomen. Dit is specifiek getoetst onder de respondenten die korter dan vijf jaar in dienst zijn. In figuur 3.5 staan de uitkomsten weergegeven. Daaruit blijkt dat online vacaturesites het meest benut zijn om werk in de retail non-food te vinden, gevolgd door eigen sociale netwerken.

**Figuur 3.5** Bereik wervingskanalen onder medewerkers die recent zijn ingestroomd (N=103)



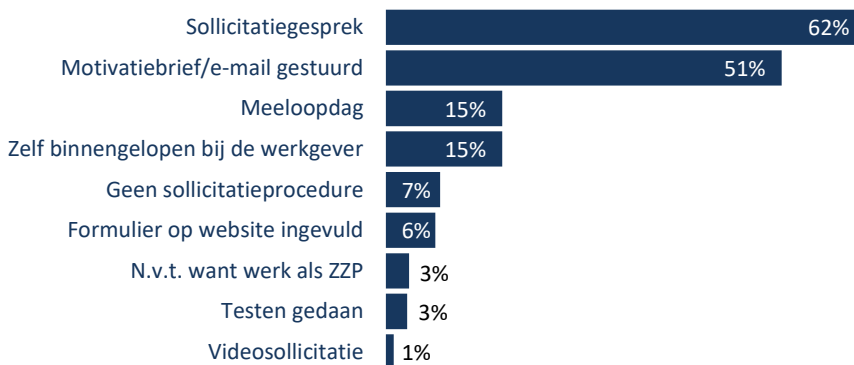
Bron: Medewerkersraadpleging

Opvallend is dat sociale media en personeelsadvertenties op de website van de werkgevers – die door relatief veel werkgevers benut worden in hun wervingsstrategie – veel minder genoemd zijn door de medewerkers die in de afgelopen vijf jaar zijn ingestroomd. Deze wervingskanalen lijken een beperkte effectiviteit te hebben om kandidaten voor vacatures te bereiken.

### Sollicitatieprocedure

Bij de medewerkers die in de afgelopen vijf jaar ingestroomd zijn in de retail non-food, is nagegaan hoe destijds hun sollicitatieprocedure eruit heeft gezien en wat hun oordeel over deze procedure is. In figuur 3.6 geven we weer uit welke aspecten de sollicitatieprocedure heeft bestaan. Het sollicitatiegesprek blijkt het meest voor te komen, gevolgd door het sturen van een motivatiebrief of -mail. De overige onderdelen komen in veel mindere mate voor.

**Figuur 3.6** Onderdelen sollicitatieprocedure volgens ingestroomde medewerkers (N=107)



Bron: Medewerkersraadpleging

Enkele werknemers geven expliciet aan dat er geen gesprek of formele procedure heeft plaatsgevonden, omdat ze de werkgever persoonlijk kenden. Bij één werknemer uit de tuinbranche was er sprake van een bijzondere samenloop van omstandigheden waardoor er geen procedure plaatsvond. Deze werknemer liep namelijk bij het 'verkeerde' bedrijf naar binnen, maar werd hier direct aangenomen.

Vervolgens zijn we onder de medewerkers nagegaan hoe zij achteraf gezien de sollicitatieprocedure beoordelen. Uit figuur 3.7 blijkt dat het merendeel (2 op de 3) van medewerkers hierop positief terugkijkt. De overige respondenten hebben geen uitgesproken

mening over deze procedure. In de digitale enquête is op dit punt geen verdere toelichting gevraagd, zodat niet nagegaan kan worden waarom de laatstgenoemde respondenten neutraal over de sollicitatieprocedure oordelen.

**Figuur 3.7 Oordeel medewerkers over sollicitatieprocedure (N=108)**



Bron: Medewerkersraadpleging

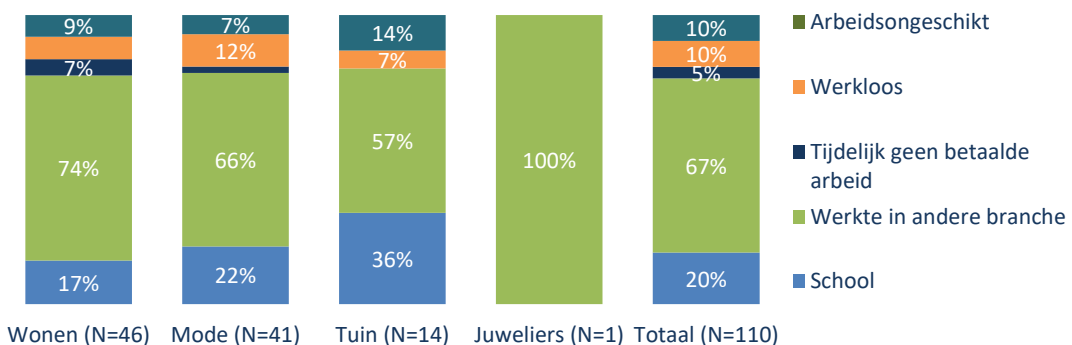
### 3.4 (Gewenste) achtergrond instromers

In deze paragraaf gaan we na welke kenmerken (achtergronden) van belang zijn bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Alvorens daarop in te gaan geven we eerst weer waar nieuw ingestroomde medewerkers vandaan komen.

#### Instroombronnen

Aan de 110 medewerkers die op het moment van de raadpleging korter dan vijf jaar in de branche werkzaam waren, is gevraagd waar zij vandaan komen. Dit geeft inzicht in de bronnen van waaruit nieuwe medewerkers instromen in de branche (zie figuur 3.8).

**Figuur 3.8 Bronnen van instroom nieuwe medewerkers, naar branche**



Bron: Werkgeversraadpleging

Het leeuwendeel van de medewerkers gaf aan voorheen werkzaam te zijn geweest **in een andere branche**. Voor zo'n 70% van de respondenten bleek dit het geval te zijn. Dit kan een andere branche binnen de sector retail non-food zijn, maar ook een branche buiten deze sector. Daarnaast is er een substantiële groep van zo'n 20% die **vanuit de schoolsituatie** als 'nieuwe aanwas' is ingestroomd.

Onder werkgevers is ook nagegaan in hoeverre zij stagiaires na hun stage een aanstelling aanbieden. Bij 4 op de 10 werkgevers blijkt dat dit regelmatig of soms te gebeuren (zie figuur 3.9). Dit hangt dan, naast de geschiktheid van de stagiaire, ook af van de ruimte in de formatie om iemand aan te nemen. Sommige werkgevers maken hierbij nog een onderscheid naar de leerroute of opleiding die een stagiaire heeft gevolgd. Deze respondenten laten BBL-studenten vaker instromen na hun afstuderen, terwijl ze bij BOL-studenten meer terughoudendheid zijn. Ook

zouden stagiaires met productie-/ontwerpopleidingen (zoals coupeuse of vloerlegger) en/of logistieke achtergrond makkelijker kunnen aanblijven, omdat deze functies in de praktijk lastiger te vervullen zijn.

**Figuur 3.9 Instroom stagiaires na afstuderen (N=499)**



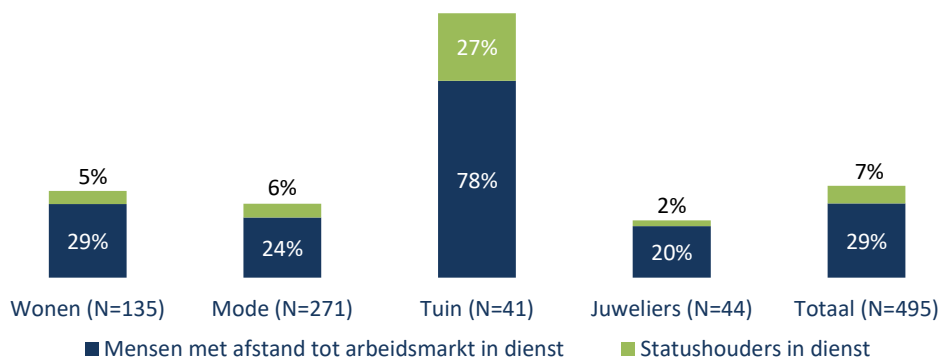
Bron: Werkgeversraadpleging

Bijna een kwart van de werkgevers geeft aan (vrijwel) nooit afgestudeerde stagiaires aan te nemen. Als reden voeren werkgevers bijvoorbeeld op dat het inwerken van stagiaires veel tijd kost, dat ze hier in het verleden slechte ervaringen mee hebben opgedaan of dat de werkgever wel stagiaires wil aannemen maar de stagiaire hier zelf niet voor openstaat. Ruim een derde van de werkgevers heeft geen stagiaires binnen hun onderneming (en kunnen deze dan ook niet laten instromen).

### Specifieke doelgroepen

Ook is in de werkgeversraadpleging nagegaan in hoeverre zij **mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt** of **statushouders** als mogelijkheid voor instroom benutten. Dit geven we in figuur 3.10 weer. Bijna 30% van de werkgevers heeft mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Hierbij kan het gaan om mensen met een Wajong-uitkering, langdurig werklozen die via het UWV re-integratietraject aan het werk willen gaan of mensen met een beperking (autisme, fysieke beperking). Enkele werkgevers benadrukken hierbij dat ze het belangrijk vinden 'maatschappelijk te ondernemen' en dus bewust deze mensen een kans willen bieden op de arbeidsmarkt.

**Figuur 3.10 Aandeel werkgevers dat specifieke doelgroepen in dienst heeft**



Bron: Werkgeversraadpleging

Het aandeel werkgevers dat statushouders in dienst heeft, ligt met gemiddeld 7% beduidend lager. Veel werkgevers noemen dat het beheersen van de Nederlandse taal een belangrijke voorwaarde is, en dat dit in het geval van statushouders vaak een belemmering zal vormen.



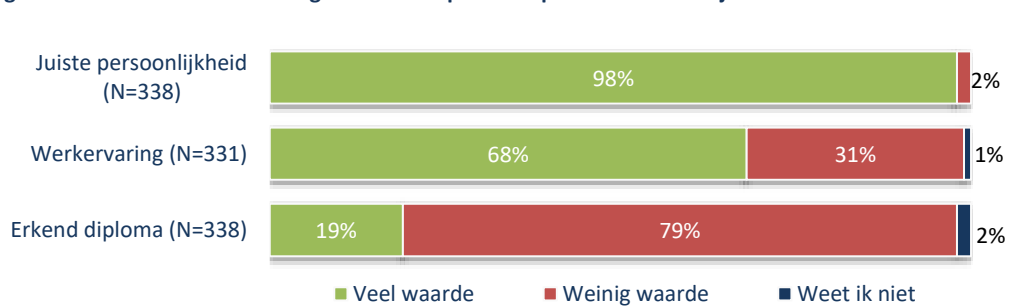
Voor deze beide doelgroepen doen zich wel verschillen naar branche voor, waarbij de tuinbranche in verhouding meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en statushouders in dienst heeft.

### Waardering kenmerken instromers

Bij de werkgevers is nagegaan hoeveel waarde zij hechten aan een drietal aspecten bij het aannemen van nieuwe medewerkers, namelijk het hebben van een erkend diploma, werkervaring en juiste persoonlijkheidskenmerken. In figuur 3.11 geven we de antwoorden weer.

Bij het aannemen van medewerkers blijkt de **juiste persoonlijkheid** ervoor vrijwel alle werkgevers (erg) toe te doen. Uit alle branches komt dit beeld ook duidelijk naar voren. Aspecten die werkgevers hierbij vaak noemen, zijn het uitstralen van enthousiasme, initiatief durven tonen, goed passen binnen het team en passen bij de organisatie. In mindere mate zijn ook de eigenschappen van zelfstandig werken en intrinsieke motivatie genoemd.

**Figuur 3.11** Waarde die werkgevers aan bepaalde aspecten hechten bij aanname nieuwe medewerkers



Bron: Werkgeversraadpleging

Het hebben van **werkervaring** is voor 2 op de 3 werkgevers ook relevant. Verschillende werkgevers brengen 'spontaan' naar voren dat ze wel onderscheid maken tussen verschillende functies. Voor de verkoopfunctie vindt een aantal werkgevers van de **mode-** en **woonbranche** het 'mooi meegenomen' als iemand relevante werkervaring heeft. Bij hogere functies zoals leidinggevende, telt werkervaring als voorwaarde vaak zwaarder mee. Enkele **juweliers** noemen dat werkervaring wel erg belangrijk is bij specialistische functies zoals horlogemaker. Dit vak leert men, na het behalen van het diploma, vooral in de praktijk.

Met de toenemende eisen die er aan verkoopmedewerkers worden gesteld (omgaan met technologie, productkennis, servicegerichtheid) zou verondersteld kunnen worden dat er veel waarde gehecht wordt aan het hebben van een **diploma**. Dit blijkt echter niet in de praktijk. Het overgrote deel van de werkgevers hecht hier weinig waarde aan.

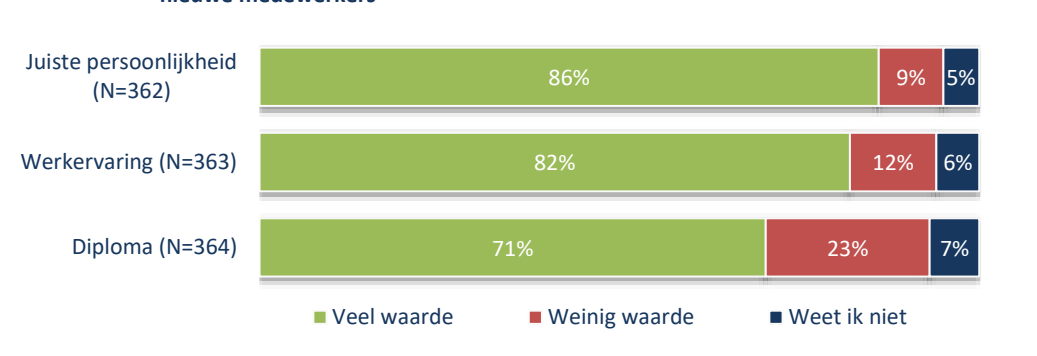
Vanuit de **tuinbranche** horen we dat er op dit moment geen 'inhoudelijke' groenopleiding bestaat voor verkopers. Daarom kiezen veel tuincentra ervoor om intern medewerkers op te leiden en zo kennis van bijvoorbeeld buitengroen bij te brengen. Een uitzondering hierop vormen de tuincentra die ook een dierafdeling hebben. Zij zijn via wettelijke regels gebonden aan erkende trainingen waar het verkopers betreft die met dieren werken. In een enkel geval bleken ook dierenartsen werkzaam te zijn bij een tuincentrum, en dan is een erkend diploma (vanzelfsprekend) erg belangrijk.

Werkgevers in de **modebranche** brengen regelmatig naar voren dat een diploma ook nadelig kan uitpakken, omdat medewerkers zich dan minder leergierig zouden opstellen. Verschillende werkgevers uit de **mode-, woon- en juweliersbranche** hebben de voorkeur voor het zelf intern opleiden van verkopers, zodat ze nieuwe medewerkers meer kunnen 'vormen'.

Vanuit specifiek de **mode- en woonbranche** is wel het belang van diploma's voor hogere functies genoemd. Ze spreken dan bijvoorbeeld over e-commercefuncties (hbo-diploma) of leidinggevende functies (minimaal mbo-niveau 4 of hbo).

Als 'spiegel' hebben we bij de geraadpleegde studenten ook getoetst in hoeverre zij verwachten dat werkgevers waarde hechten aan de genoemde drie aspecten (zie figuur 3.12). De uitkomsten op vooral 'diploma' vallen bij studenten veel hoger uit dan wat de werkgevers zelf aangeven. Dit is intuïtief te begrijpen, omdat studenten een opleiding volgen om (onder meer) kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

**Figuur 3.12** Verwachting studenten over waarde die werkgevers hechten aan aspecten bij aanname nieuwe medewerkers



Bron: Studentenraadpleging

### 3.5 Keuze voor retail non-food

In deze paragraaf geven we inzicht in de motieven die doorslaggevend zijn om te kiezen voor een carrière in de retail non-food. Eerst belichten we dit vanuit het perspectief van de medewerkers. Verderop komen de motieven van de geraadpleegde studenten aan bod.

#### Kiezen voor een baan in de retail

Bij de geraadpleegde medewerkers hebben we gevraagd wat voor hen belangrijke redenen waren om voor een baan in de retail non-food te kiezen. Dit hebben we uitsluitend gevraagd aan de 110 medewerkers die korter dan vijf jaar geleden werkzaam waren in de betreffende branche. In figuur 3.13 zijn de uitkomsten op deze vraag weergegeven.

Het vaakst werden **vakinhoudelijke motieven** genoemd, namelijk het adviseren/verkopen, de contacten met klanten, bezig zijn met trends/klanten inspireren en de typen producten die verkocht worden. Ook de samenwerking met collega's werd door 4 op de 10 medewerkers als motief genoemd.

Daar staat tegenover dat drijfveren het minst vaak gelegen blijken in financiële prikkels (salaris, personeelskorting) of het bepalen van de eigen werktijden. Slechts een klein deel van enkele procenten draagt deze reden aan om te kiezen voor een baan in de sector. Verderop zien we overigens dat de hoogte van de beloning relatief vaak als reden voor vertrek wordt genoemd (zie paragraaf 4.4).

In Bijlage III is te zien dat zich hierbij enkele verschillen naar branche voordoen. Zo zien we dat vanuit de **tuinbranche** relatief vaak de afwisseling in het werk, de samenwerking met collega's en de prettige werksfeer als motieven worden aangevoerd. Bij **mode** daarentegen gaat het vooral om het adviseren en verkopen en spreekt het (kleding)product aan. Bij de **woonbranche** staan het verkopen en adviseren en de klantencontacten bovenaan in de motieven om voor dit werk te kiezen.

**Figuur 3.13 Motieven voor keuze werken in de branche (N=110)**



Bron: Medewerkersraadpleging

### Studiekeuze

Om eventueel invloed uit te kunnen oefenen op de belangstelling voor relevante beroepsopleidingen voor de retail non-food, is bij studenten nagegaan waarom ze voor de betreffende opleiding hebben gekozen. Twee motieven blijken bij de studiekeuze de boventoon te voeren (figuur 3.14). Veruit de meeste studenten geven aan graag **creatief bezig te zijn** en het fijn te vinden met hun **handen te werken**. Voor 6 op de 10 studenten is dit een belangrijke reden te kiezen voor hun huidige opleiding. Een eveneens substantiële groep – van bijna de helft – noemt (ook) het voordeel van **breed opgeleid** worden. Na afronding van de studie kunnen de studenten veel kanten op wat de instroom op de arbeidsmarkt betreft. De overige motieven spelen niet of nauwelijks een rol van betekenis in de studiekeuze.

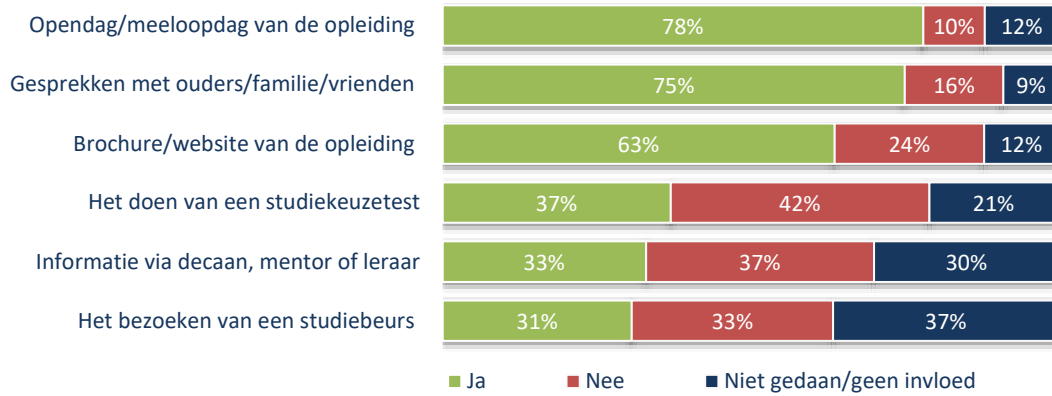
**Figuur 3.14 Redenen voor studenten om te kiezen voor een opleiding richting retail non-food (N=395)**



Bron: Studentenraadpleging

Bij de studenten is naast de vraag over motieven ook getoetst in hoeverre andere **factoren** een rol hebben gespeeld bij de studiekeuze. Uit hun antwoorden (figuur 3.15) blijkt dat vooral invloed uitgaat van **opendagen/meeloopdagen** en **gesprekken met naasten**. Door (ruim) driekwart van de studenten worden deze aspecten als invloedrijke factoren herkend. Voor 2 op de 3 studenten is de **brochure of website van de opleiding** ook van belang geweest.

**Figuur 3.15 Factoren die invloed hebben op opleidingskeuze volgens geraadpleegde studenten (N=377)**



Bron: *Studentenraadpleging*

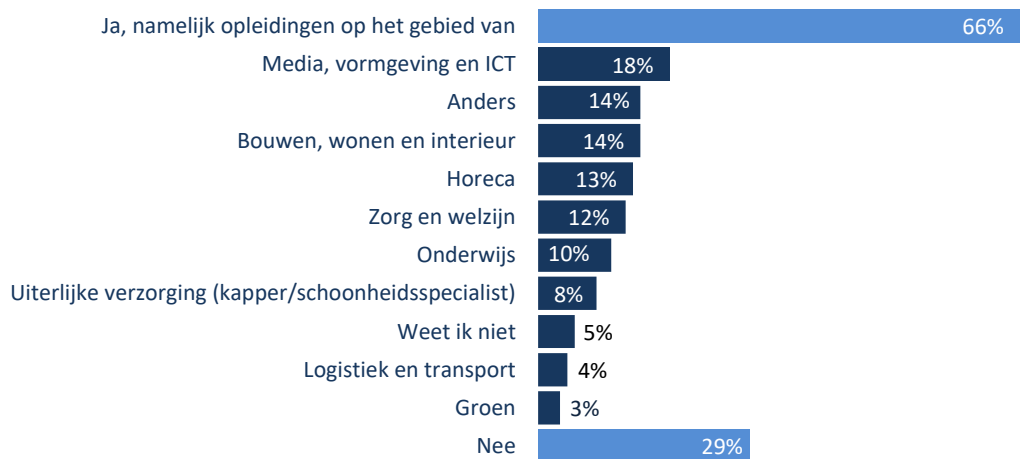
De minste invloed ging volgens studenten daarentegen uit van het bezoeken van een studiebeurs en informatie van de decaan of mentor van de middelbare school of een studiekeuzetest.

Deze uitkomsten zijn deels ook in lijn met onderzoek hierover vanuit Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (2016). Zij stellen dat vmbo-leerlingen keuzes voor vervolgoopleidingen maken op basis van beïnvloeding door anderen, interesse in het vakgebied/carrièreperspectief en minder/nauwelijks door bijvoorbeeld keuzetesten/ keuzebegeleiding.

### Alternatieve studies voor retail non-food

Aan deze studenten hebben we ook gevraagd of ze destijds andere studies hebben overwogen, alvorens ze voor de retail non-food kozen. Dit blijkt voor twee op de drie studenten het geval te zijn geweest. Er tekent zich hier wel een divers beeld af wat betreft de studies die zij ook in ogenschouw namen. Het gaat met name om de studies media, vormgeving en ICT, bouwen, wonen en interieur, horeca en zorg en welzijn.

**Figuur 3.16 Aandeel studenten dat aanvankelijk een andere opleiding overwoog (N=395)**



Bron: *Studentenraadpleging*

## 4. Functie en oordeel werksituatie

### 4.1 Inleiding

Vanuit de perspectieven van medewerkers, werkgevers en studenten brengen we in dit hoofdstuk de ervaren werksituatie in de retail non-food in beeld. Hierbij kijken we in paragraaf 4.2 eerst naar de meest voorkomende verkoopfunctie en de mate waarin het takenpakket zich daar verbreedt. Vervolgens houden we in paragraaf 4.3 diverse aspecten van het werk 'tegen de meetlat'. We sluiten dit hoofdstuk af met een paragraaf (4.4) over de toekomstige werksituatie die zowel medewerkers als studenten binnen de retail non-food voor zich zien.

### 4.2 Combinatiefuncties

Bij zowel werkgevers als verkoopmedewerkers is getoetst in hoeverre de verkoopfunctie, naast primair het verkopen, ook andere of extra taken in de winkel beslaat.

#### Extra taken verkoopfunctie

Een veel voorkomende functie binnen de retail non-food is verkoop. Door ontwikkelingen in het veld, waaronder een toegenomen aandacht voor 'beleving' en online communicatie, bestaat het beeld dat het werk zich binnen deze functie verbreedt. De raadpleging onder werkgevers en medewerkers bevestigt dit beeld: 97% van de werkgevers en 88% van de medewerkers in deze functie geeft aan dat zij extra taken verrichten. In onderstaande figuren 4.1 en 4.2 is vervat om welke taken het (veelal) gaat.

**Figuur 4.1** Extra taken voor medewerkers in verkoopfunctie volgens werkgevers (N=509)



Bron: Werkgeversraadpleging

**Figuur 4.2** Extra taken medewerkers in verkoopfunctie volgens medewerkers in deze functie (N=363)



Bron: Medewerkersraadpleging

In de bovenstaande weergaves valt op dat de werkgevers en medewerkers hetzelfde denken over de 'ranking' van extra taken die binnen verkoopfunctie worden uitgevoerd. Daarbij is het aankleden van de winkel, de klantenservice en het verwerken van retouren het vaakst als extra taak naar voren gebracht. Ook valt op dat het werken met sociale media volgens 1 op de 3 werkgevers inmiddels tot het takenpakket van de (meeste) verkoper behoort, terwijl iets minder dan 1 op de 5 geraadpleegde verkopers dit zo ervaren.

Deze uitkomsten blijken voor de verschillende deelbranches goed overeen te komen. Alleen in de tuinbranche lijkt voor verkopers vaker een rol weggelegd op inkoop (45%).

### 4.3 Aspecten van het werk

Aan een baan in de retail non-food kunnen verschillende aspecten zitten die het werk meer of minder aantrekkelijk maken. Een aantal van deze aspecten zijn ter beoordeling voorgelegd aan medewerkers en studenten. Aan werkgevers is gevraagd in hoeverre zij bewust inzetten op een aantrekkelijke werksituatie om medewerkers aan het bedrijf te binden. Vanuit dit laatstgenoemde perspectief starten we deze paragraaf.

#### Binden van medewerkers

Uit de raadpleging blijkt dat 96% van de werkgevers inzet op aantrekkelijk werkgeverschap. In figuur 4.3 is weergegeven hoe zij dit doen.

In de top drie van meest genoemde aspecten valt op dat het niet gaat om financiële prikkels. Het vaakst geven werkgevers namelijk aan medewerkers meer verantwoordelijkheden toe te kennen om het werk uitdagend te maken. Een goede balans tussen werk en privé is door de helft van de werkgevers aangegeven. Bij 2 op de 5 vormen bedrijfsuitjes een belangrijk onderdeel.

Opvallend is dat beloningen als 'bindingmiddel' op de vierde en zesde plek in het bovenstaande overzicht staan. Een aantal werkgevers voert aan wel een hoger loon te willen betalen, maar hier geen financiële middelen voor te hebben.

**Figuur 4.3** Wijze waarop werkgevers de medewerkers trachten te binden aan het bedrijf (N=509)



Bron: *Werkgeversraadpleging*

## Citaten werkgevers over het binden van medewerkers

'Het draait om betrokkenheid bij je personeel, vragen wat ze leuk vinden, welke extra taken ze willen en welke knelpunten ze ervaren' aldus een werkgever uit de modebranche

Werkgever uit de woonbranche: 'de hoogte van werkdruk bepaalt of iemand tevreden is of niet. Er wordt altijd geprobeerd om de werkdruk laag te houden zodat mensen langer blijven. Dit lukt tot nu toe heel goed'

Werkgever juwelier:  
'ik bied ook interne trainingen aan om mensen te behouden'

Werkgever wonen die in het hele land vestigingen heeft: 'onderlinge communicatie is heel belangrijk. We hebben een speciale communicatie-app ontwikkeld zodat medewerkers optimaal betrokken zijn bij het bedrijf. Een vorm van medezeggenschap'

Tuincentrum werkgever: 'we zetten in op binden door sportabonnementen te vergoeden, fiscale uitruil reiskosten mogelijk te maken en fruit in de kantine aan te bieden'

Middelgrote werkgever: 'binden doe je door met respect met elkaar om te gaan. Door het werk net zo te verkopen als we dat naar de klant doen, standpunten uitleggen (niet opleggen maar dialoog). Na een goede maand gaan we een hapje eten met elkaar'

'Je hoopt dat je twee of drie top potentials hebt die de zaak uiteindelijk overnemen. Die willen we specifiek binden, maar daar zetten we dus niet bij al ons personeel op in' aldus een tuincentrum werkgever

Modebranche werkgever: 'we bieden doorgroeimogelijkheden. Als er een vacature voor leidinggevende vrijkomt, kijken we eerst intern wie er geschikt is voor deze functie en krijgt die de mogelijkheid door te groeien. Verder doen we één keer per jaar een bedrijfsuitje'

'Een gezellig team is het allerbelangrijkste. Een goede werksfeer faciliteren we daarom ook. Verder dagen we medewerkers uit met kleine doelen en meten we dit vervolgens (bv. 5 stuks producten per klant verkopen). Dit maakt het leuker/spannender voor de verkoper. Er zitten overigens geen sancties aan als doelen niet behaald zijn, dat werkt niet' aldus een modewerkgever

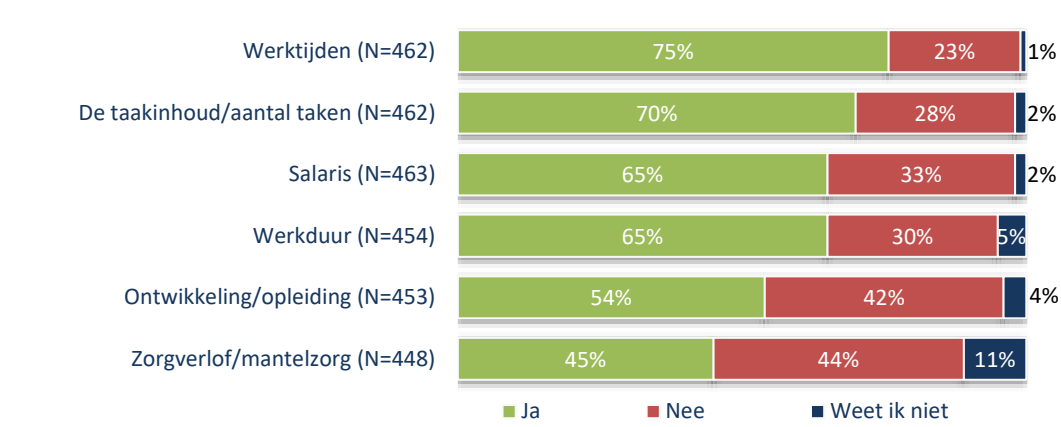
'Onze afstudeerder doet hier nu een onderzoek na. We zien veel uitstroom bij jongeren; dit brengen we in kaart. Soms denken ze elders meer te verdienen, waarbij ze niet altijd met de juiste referentiegroep vergelijken' aldus een werkgever met een modeketen



## Maatwerk bieden

Een (andere) strategie om medewerkers te binden is individueel maatwerk. In figuur 4.4 is voor een zestal voorgelegde onderwerpen zichtbaar in hoeverre werkgevers dit toepassen.

**Figuur 4.4** Mate waarin werkgevers maatwerk toepassen voor medewerkers



Bron: *Werkgeversraadpleging*

In figuur 4.4 zien we dat werkgevers voornamelijk maatwerk bieden waar het de werktijden en taken van de werknemer betreft. In de kantlijn hebben diverse werkgevers naar voren gebracht dat het van belang is om de talenten van medewerkers goed te benutten. Door iemand taken te laten doen die hij of zij leuk vindt dan wel goed kan, ontstaat een win-winsituatie. Hier is wel door enkele werkgevers tegenin gebracht dat hun bedrijf te klein of juist te groot (geprotocolleerd) was om taken op medewerkers af te stemmen.

Twee derde van de werkgevers biedt naar eigen zeggen individueel maatwerk in het salaris en de werkduur. Enkele werkgevers lichten toe zich genoodzaakt te voelen boven cao uit te betalen, omdat medewerkers anders uitwijken naar een andere werkgever in de branche die meer betaalt.

Iets meer dan de helft zet (ook) in op individuele ontwikkeling en opleiding. Dit vormt een punt waarop de onderlinge branches wat meer van elkaar verschillen. Zo blijkt dit bij mode om 46% van de werkgevers te gaan en bij de tuinbranche om 80%. Mogelijk speelt hier een rol dat er weinig opleiding op het vlak van groen bestaat en de tuinbranche zich genoodzaakt ziet intern op te leiden. Een hypothese is dat zij hierbij gericht en op maat scholing aanbieden. Bij de mode lijkt de omvang van de organisatie er ook toe te doen rond mogelijkheden voor scholing/ontwikkeling. Zo horen we van grote modeketens dat zij speciale 'academies' kennen met een gepersoniseerd leeraanbod (e-learning, workshops, talentenprogramma's). Het zijn met name de kleine modebedrijven die minder maatwerk rond opleiding (kunnen) bieden.

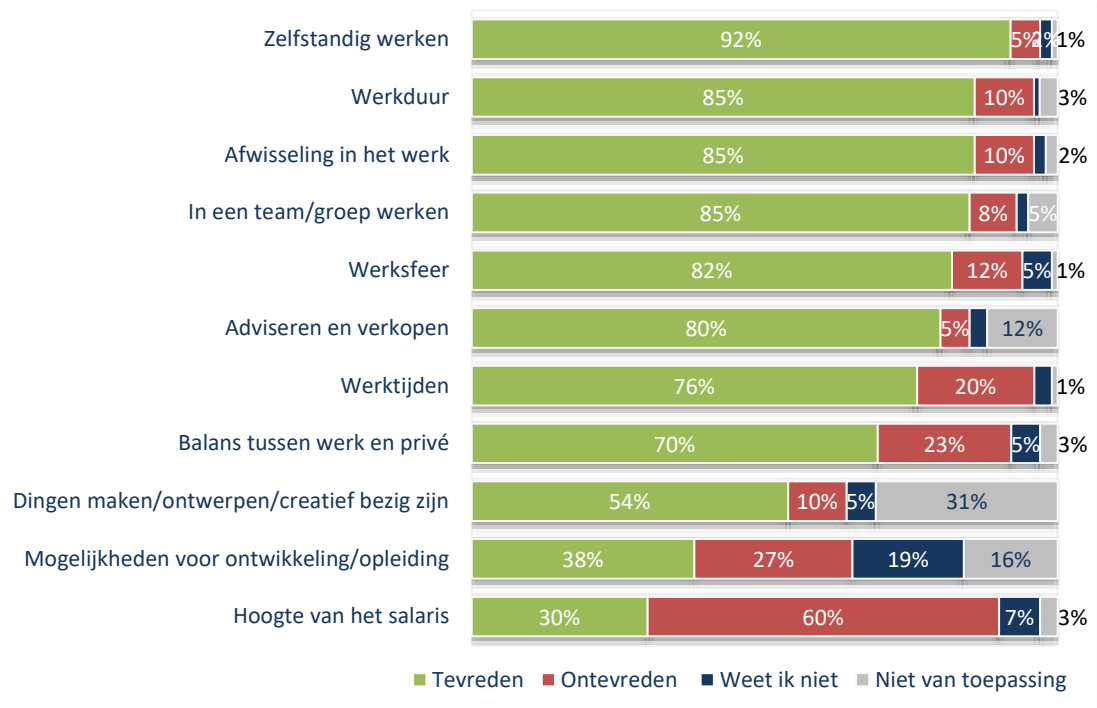
Tot slot blijkt minder dan de helft van de werkgevers tegemoet te komen in zorgverlof. Hoewel medewerkers wettelijk recht hebben op een kort of langdurig zorgverlof, blijkt dit niet voor alle werkgevers haalbaar. Vooral bij kleine bedrijven waar slechts enkele medewerkers werken, lijkt dit op te gaan.

## Oordeel medewerkers over aspecten werk

In het voorgaande zijn – vanuit het perspectief van de werkgever – al een aantal aspecten de revue gepasseerd die het werk in de retail non-food aantrekkelijk kunnen maken. Een aantal aspecten van aantrekkelijk werk zijn ook besproken met de medewerkers.

Uit hun antwoorden (figuur 4.5) komt allereerst voren dat het leeuwendeel van de medewerkers overwegend tevreden is over de voorgelegde werkaspecten. Vrijwel alle medewerkers waarderen het feit dat ze zelfstandig werken en ook de werkduur, de afwisseling van het werk en het kunnen werken in teamverband zijn aspecten die door velen worden gewaardeerd. De enige aspecten waar minder vaak tevredenheid over bestaat, zijn het zelf creatief bezig zijn, de mogelijkheden voor doorgroeien/ontwikkelen en de hoogte van het salaris.

**Figuur 4.5 Oordeel medewerkers over aspecten van het werk (N=524)**



Bron: Medewerkersraadpleging

De weergegeven antwoorden in figuur 4.5 blijken bovendien behoorlijk robuust als we kijken naar het dienstverband van medewerkers. De groep die korter dan vijf jaar in de branche werkt, oordeelt vergelijkbaar met medewerkers die vijf tot twintig jaar (of langer) in dienst zijn. Uitzondering hierop vormt het onderdeel creatief bezig zijn en het salaris. Op het vlak van creatief bezig zijn oordelen medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn terughoudender, te weten met 36% tevredenheid versus 56% tevredenheid onder medewerkers die langer in dienst zijn. Voor het salaris geldt dat medewerkers met een korter dienstverband daarmee iets vaker content zijn (34% tevredenheid) ten opzichte van medewerkers die langer in de branche werken (29% tevredenheid).

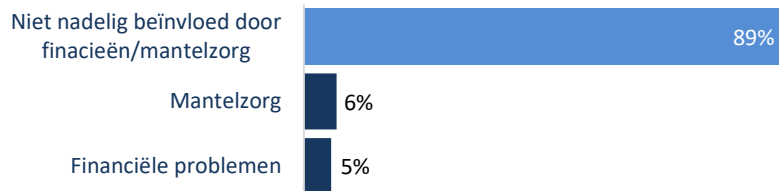
### Externe factoren die het werk beïnvloeden

Het functioneren op de werkvloer (en daarmee de beleving van het werk) kan eveneens nadelig worden beïnvloed door externe factoren, zie figuur 4.6.

De totale cijfers over mantelzorg liggen in lijn met het rapport 'werk en mantelzorg' van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2019). Zij schetsen over de gehele beroepsbevolking dat gemiddeld een vierde van de werkenden mantelzorg verricht. Een kwart van deze werkende mantelzorgers heeft hier (enige) moeite mee. Bij de modebranche ligt dit aandeel met 8% er een fractie boven en bij de tuinbranche is dit juist minder gerapporteerd (2%).

Daarnaast zien we dat een kleine groep medewerkers (5%) ervaart dat financiële problemen hun functioneren op de werkvloer in de weg staan. Bij de tuinbranche is dit aandeel (opnieuw) iets lager met 2% medewerkers die dit aangeven.

**Figuur 4.6 Aandeel medewerkers wiens functioneren beïnvloed wordt door financiële problemen of mantelzorg (N=615)**

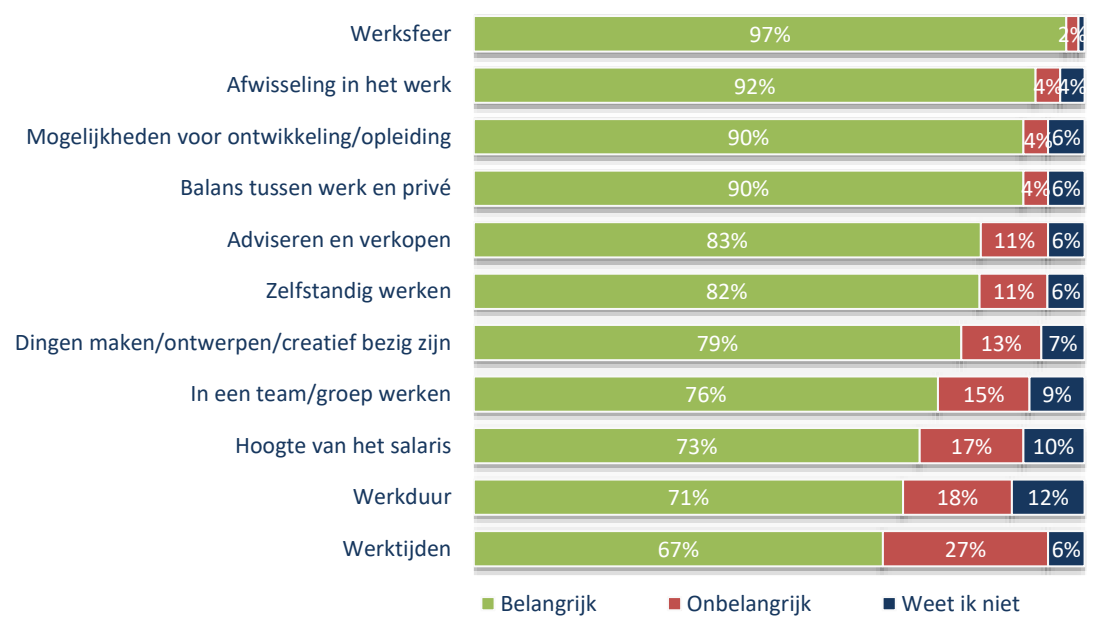


Bron: Medewerkersraadpleging

### Perceptie studenten over (toekomstig) werk

Naast de huidige medewerkers is ook aan de beoogde toekomstige medewerkers van de branche gevraagd hoe zij tegen een aantal aspecten van het werk aankijken. Hierbij is allereerst gevraagd hoe belangrijk zij deze aspecten vinden in hun toekomstige baan (zie figuur 4.7).

**Figuur 4.7 Oordeel studenten over toekomstige werkaspecten (N=357)**



Bron: Studentenraadpleging

Uit figuur 4.7 volgt dat alle aspecten door een (zeer) ruime meerderheid van de studenten als belangrijk worden ervaren. Hier wordt de lijst aangevoerd door een goede werksfeer op korte voet gevolgd door afwisseling in het werk, mogelijkheden voor ontwikkeling en de balans tussen werk en privé. Echter tevens andere aspecten, zoals het adviseren en verkopen als ook het zelfstandig werken, worden door een zeer grote groep studenten als gewaardeerde elementen van het werk onderschreven.

## 4.4 Toekomstige werksituatie

Aan medewerkers en studenten is ook gevraagd hoe zij hun toekomstige werksituatie in de sector voor zich zien. Zo is allereerst aan de medewerkers gevraagd of zij verwachten over twee jaar nog in de branche te werken (zie figuur 4.8).

**Figuur 4.8** Aandeel medewerkers dat verwacht over twee jaar nog in de branche te werken (N=528)



Bron: Medewerkersraadpleging

Zichtbaar is dat bijna 2 op de 3 medewerkers zeker denkt te weten dat ze over twee jaar nog in de branche werken. Zij zien geen reden om de retail non-food te verlaten. Een klein deel (7%) verwacht op dat moment zeker niet meer in de branche werkzaam te zijn. De overige medewerkers zijn hierover veelal nog niet uit.

Onder de 160 medewerkers die aangeven misschien of niet meer in de branche te zullen werken, is gevraagd naar hun motieven om de sector te verlaten (zie figuur 4.9).

**Figuur 4.9** Redenen om over twee jaar niet meer in de branche te werken (medewerkers, N=160)



Bron: Medewerkersraadpleging

De hoofdmotieven bestaan voornamelijk uit een laag salaris en onvoldoende waardering vanuit de werkgever. Deze bevindingen rond het salaris liggen in lijn met de eerdere antwoorden over de tevredenheid met het salaris. Respondenten die nu het salaris als reden aanvoeren de sector te verlaten, gaven zonder uitzondering allemaal aan ontevreden te zijn met het huidige loon.

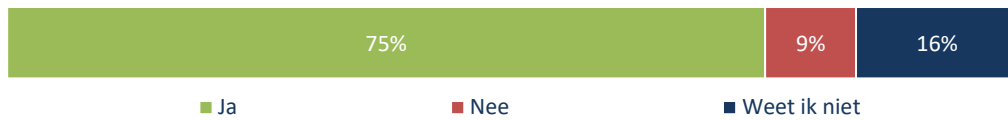
Daarnaast blijken beperkte ontwikkelingsmogelijkheden voor een kwart een belangrijk (vertrek) motief te zijn. Voor 1 op de 5 is de werkdruk een argument om de sector mogelijk te verlaten. Verder is door een aantal respondenten het onregelmatig werken genoemd, met name de (vele)

weekenddiensten. Soms is het ook niet duidelijk of een aanstelling verlengd wordt, waardoor de werknemer nu nog niet zeker weet over twee jaar in de branche te werken. Dit wordt door enkelen geweten aan de 'onzekere toekomst binnen de retail', en dan met name voor de fysieke winkels en/of branche-specifiek ('het gaat niet goed met de sportbranche'). Tot slot noemde een medewerker juist in de sector te willen blijven werken om zo niet langer afhankelijk te zijn van het UWV, maar dat de werkgever haar niet volledig in dienst wil nemen.

### Toekomst werksituatie studenten

Naast medewerkers is ook aan studenten de vraag gesteld of ze verwachten dat ze na afstuderen een passende baan in de branche zullen vinden. Figuur 4.10 laat zien dat driekwart dit positief inschat. Ongeveer 1 op de 10 studenten verwacht dat ze geen passende baan vinden en circa 1 op de 6 kan dit niet inschatten.

**Figuur 4.10 Aandeel studenten dat verwacht een passende baan na afstuderen te vinden (N=362)**



Bron: *Studentenraadpleging*

Uitgesplitst naar opleidingsniveau zien we dat de studenten met een hbo-achtergrond hun kans op een passende baan hoger inschatten (81%) dan studenten op mbo-niveau 3/4 (72%). Met twee respondenten was 'de groep' studenten op mbo-niveau 1/2 te klein om hierover representatieve uitspraken te doen.

Tot slot is aan zowel studenten als medewerkers gevraagd of zij de retail non-food ook zouden aanraden als een sector om in te gaan werken. Daarbij blijkt het aandeel studenten dat hierop bevestigend antwoord (met 78%) duidelijk positiever dan medewerkers (met 59%). In figuur 4.11 en 4.12 is dit uiteengezet.

**Figuur 4.11 Aandeel medewerkers dat familie/vrienden zou aanraden in de branche te werken (N=107)**



Bron: *Medewerkersraadpleging*

**Figuur 4.12 Aandeel studenten dat familie/vrienden zou aanraden in de branche te werken (N=375)**



Bron: *Studentenraadpleging*

Voor wat betreft de bovenstaande uitkomsten van studenten merken we overigens op dat zich geen grote verschillen voordoen naar opleidingsniveau. Ongeveer een gelijk aandeel mbo- en hbo-studenten raadt de sector als werkgever aan.

## 5. Scholing en ontwikkeling

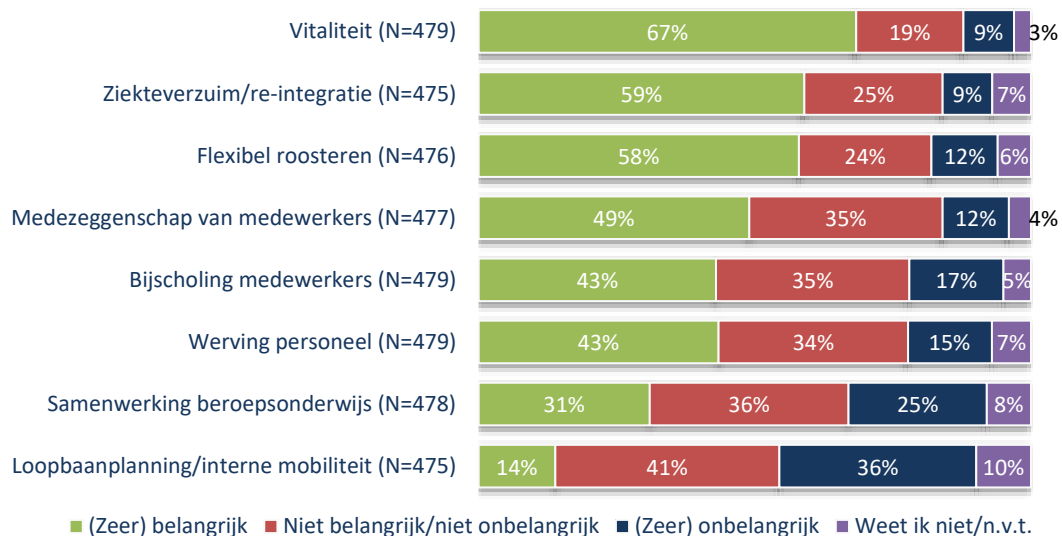
### 5.1 Inleiding

Een leven lang ontwikkelen staat momenteel sterk in de belangstelling. Het ontwikkelen tijdens de loopbaan wordt onder meer vanuit de overheid gestimuleerd. Ook vanuit de cao Retail Non-Food is er aandacht voor scholing/ontwikkeling van medewerkers, zodat mensen duurzaam behouden blijven voor de sector. In dit hoofdstuk staan de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en behoeften voor medewerkers centraal. Eerst brengen we in paragraaf 5.2 belangrijke thema's van het personeelsbeleid in beeld. Vervolgens bespreken we in paragraaf 5.3 in hoeverre werkgevers aandacht aan scholing en persoonlijke ontwikkeling besteden. Tot slot inventariseren we (in paragraaf 5.4) de behoefte aan bijscholing.

### 5.2 Inhoud/aandachtspunten personeelsbeleid

Allereerst hebben we breder gekeken naar het door werkgevers gevoerde personeelsbeleid. We zijn nagegaan in hoeverre werkgevers aandacht besteden aan aspecten die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten, zoals vitaliteit maar ook bijscholing van medewerkers. We hebben de werkgevers daartoe een aantal aspecten van het personeelsbeleid voorgelegd, met de vraag in hoeverre dit belangrijke thema's zijn binnen hun beleid (zie figuur 5.1).

**Figuur 5.1** Mate waarin thema's binnen het personeelsbeleid belangrijk zijn volgens werkgevers



Bron: Werkgeversraadpleging

De werkgevers wijzen vooral op het belang om in te zetten op (het bevorderen van) de gezondheid. Zowel **vitaliteit** als **ziekteverzuim/re-integratie** worden door veel werkgevers (67% en 59%) als belangrijk thema gezien. Tussen de branches doen zich op het punt van vitaliteit weinig verschillen voor. Wat betreft het belang van het thema ziekteverzuim wijken de cijfers voor de **tuinbranche** af, hier rapporteert namelijk 83% in te zetten op gezondheid.

Enkele werkgevers lichten toe op welke wijze er vanuit het beleid aandacht is voor gezondheid, door bijvoorbeeld fruit tijdens de pauzes aan te bieden en bewegen (sport/fitness) te faciliteren.

Sommige werkgevers ervaren wel een zeker spanningsveld tussen de verantwoordelijkheid van medewerkers voor diens eigen gezondheid en de verantwoordelijkheid van de werkgever hierin.

Over **flexibel roosteren** zegt 60% van de werkgevers dit (zeer) belangrijk te vinden. Wel geven verschillende werkgevers aan dat flexibel roosteren niet per definitie duurzame inzetbaarheid bevordert. Volgens hen geven medewerkers namelijk de voorkeur aan een 'vast rooster'. Een flexibele roostering komt vooral tegemoet aan hun eigen wensen als werkgever.

**Medezeggenschap van medewerkers** is door ongeveer de helft van de werkgevers als belangrijk genoemd. Voor grote ondernemingen (>50 medewerkers) is het instellen van medezeggenschap (in de vorm van een ondernemingsraad) vanuit landelijke wetgeving verplicht. Vanuit de data zien we echter op dit vlak geen grote verschillen naar grootteklasse van ondernemingen. Ook bij ondernemingen met minder dan 50 medewerkers vindt ongeveer de helft medezeggenschap belangrijk. Vanuit deze groep wordt aangegeven dat zij medezeggenschap onder andere vorm geven door medewerkers informeel ('tijdens de koffie') te betrekken bij besluitvorming van verschillende werkkwesties. Alleen ondernemingen met meer dan 250 medewerkers in dienst lijken in wat sterkere mate belang te hechten aan medezeggenschap (56% ziet dit als belangrijk beleidsonderwerp).

De twee aspecten die hier het minst vaak naar voren zijn gebracht, zijn de **samenwerking met het beroepsonderwijs** en **loopbaanplanning/interne mobiliteit**. Over de samenwerking met scholen geven enkele werkgevers 'spontaan' zelf aan wel meer interactie met het beroepsonderwijs te willen, om zo bijvoorbeeld ook een betere toestroom van stagiaires te hebben. Ook wat betreft het aspect loopbaanplanning/interne mobiliteit geven verschillende werkgevers aan op dit vlak meer te willen betekenen voor medewerkers, maar hierin geen mogelijkheden te zien. Ze wijten dit met name aan de platte organisatiestructuur van de onderneming (één leidinggevende en verder alleen verkoopfuncties).

## Citaten werkgevers over hun personeelsbeleid

Werkgever kleine modeketen in Zuid-Holland: 'ik geef ook les op het mbo. Het mbo is een heel belangrijke en geschikte partij voor de retail. Zelf leiden we als leerbedrijf ook veel mbo-stagiaires op. Voor hbo is het daarentegen moeilijker om geschikte stages aan te bieden'

'Op bijscholing zetten we actief in. Iedereen moet jaarlijks minimaal 2 of 3 dagen naar trainingen voor verkoop-/producttraining. Aan loopbaanontwikkelingen doen we daarentegen niet zoveel. Ik zou wel meer willen bieden, maar niet iedereen kan baas zijn' aldus een werkgever van een woonketen

'Wij willen wel graag meer samenwerking met beroepsonderwijs, voornamelijk om de toestroom van stagiairs goed te begeleiden' – werkgever uit de modebranche

Werkgever modewinkel over verschillende aspecten van diens personeelsbeleid: 'werving van personeel speelt eigenlijk alleen als er een vacature is, en dat is incidenteel. Medewerkers blijven hier lang hangen. Eén iemand is zelfs al 40 jaar in dienst' en 'voor loopbaanplanning zijn we te klein. Onze organisatiestructuur is plat'. Op het vlak van vitaliteit: 'we hebben speciale ergonomische stoelen, dat soort aspecten worden belangrijker bij oudere medewerkers om ze fit te houden'

'Loopbaanplanning is moeilijk te realiseren, er valt weinig te groeien. We zijn een platte organisatie met een baas, verkopers en verkoopverantwoordelijken van de afdeling. Voor medezeggenschap proberen we ons actief in te zetten. Elke week is er overleg met een wisselende samenstelling van personeel (waarin we in gesprek gaan over de verkoopcijfers, en wat er binnen het bedrijf moet gebeuren etc.)' aldus een werkgever van een tuincentrum

'We zijn maar een kleine winkel, het meeste gebeurt informeel. Een echt beleid hebben we niet' aldus een werkgever met een modewinkel

'Werving is iets dat elke dag speelt. We zoeken doorlopend naar nieuwe mensen. Bijscholing is ook erg belangrijk, hier hebben we ook een eigen academie voor' – grote modeketen die in heel Nederland zit

Werkgever woonwinkel: 'ik weet niet goed wat er mogelijk is rond bijscholing van personeel, ik zou graag meer informatie van INretail krijgen over deze mogelijkheden'

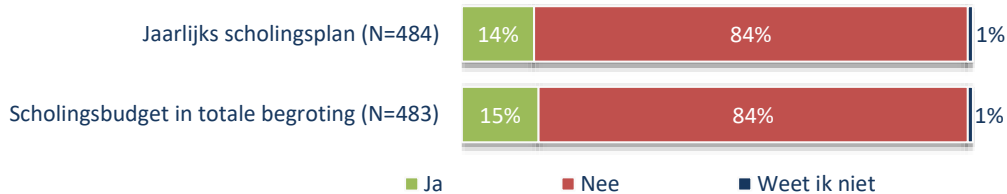
Werkgever met juwelierswinkel: 'ik zou wel meer samenwerking willen met het onderwijs voor stagiaires, maar gezien de brancheveiligheid doe ik het niet. We werken op basis van vertrouwen, ik kan niet steeds in de winkel controleren. Wel jammer, ik zou meer jonge mensen het vak in willen'



### 5.3 Aandacht voor scholing en ontwikkeling

Om in beeld te brengen wat werkgevers doen op het gebied van scholing en ontwikkeling, hebben we ze allereerst gevraagd of zij jaarlijks een scholingsplan opstellen voor medewerkers en/of een scholingsbudget in de totale begroting vaststellen (zie onderstaande figuur).

**Figuur 5.2** Aandeel werkgevers dat jaarlijks een scholingsplan en een scholingsbudget vaststelt



Bron: *Werkgeversraadpleging*

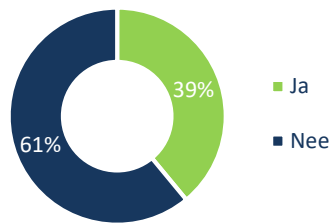
Wat opvalt is dat slechts een klein aandeel werkgevers een **scholingsplan** opstelt en/of een **scholingsbudget** vaststelt. In totaal gaat het gemiddeld om ongeveer 15% van alle werkgevers. In de afzonderlijke branches lopen deze aantallen wel uiteen. Bij de **juweliers** geeft geen enkele werkgever aan een scholingsplan op te stellen en bij de **tuinbranche** ligt dit aandeel juist het hoogst met 22%. Rondom het scholingsbudget tekent zich eenzelfde patroon af waarbij de tuinbranche vaker een scholingsbudget vaststelt (32%) dan de andere branches.

Wel plaatsen verschillende werkgevers een kanttekening bij deze vraag over het scholingsbudget. Zo komt naar voren dat een vooraf vastgesteld budget minder flexibel maakt ('we maken tijd en geld vrij voor dat wat nodig is'). Ook voeren verschillende werkgevers aan dat leveranciers de kosten voor scholing op zich nemen, waardoor er geen aanspraak op de middelen van de werkgever wordt gemaakt. Tot slot merken een aantal werkgevers op dat deze investeringen in het personeel soms 'schuren', omdat personeel veelal na korte tijd alweer het bedrijf zou verlaten. De geïnvesteerde middelen komen dan slechts beperkt ten goede aan het bedrijf.

In het verlengde van deze vragen is het ook interessant te weten of werkgevers bekend zijn met de nieuwe cao Retail Non-Food-regeling op het vlak van scholing/ontwikkeling. Deze cao-regeling houdt in dat werkgevers vanaf 2020 jaarlijks een bedrag van 150 euro per medewerker opzij dienen te zetten als scholingsbudget.<sup>3</sup> We hebben werkgevers daarom gevraagd of zij op de hoogte zijn van deze nieuwe regeling. Vier op de tien werkgevers blijken de regeling te kennen (figuur 5.3). Van deze groep werkgevers verwacht de ruime meerderheid niet dat medewerkers hier gebruik van zullen maken. Hiervoor voeren zij drie hoofdredenen aan: het budget is te gering om scholing van te financieren, medewerkers zijn weinig gemotiveerd voor scholing buiten werktijd en tot slot de (vermoedelijke) onbekendheid van de regeling onder medewerkers.

<sup>3</sup> Het betreft medewerkers die in januari 2020 ten minste een jaar in dienst zijn en 16 uur of meer per week werken.

**Figuur 5.3** Aandeel werkgevers dat bekend is met de nieuwe cao scholing-/ontwikkelingsregeling (N=484)

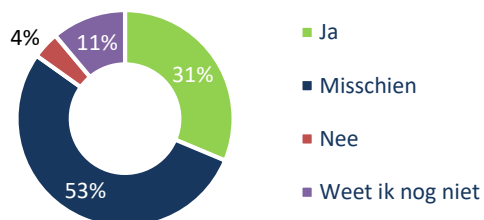


Bron: Werkgeversraadpleging

Er is slechts een kleine groep van 17% die (zeker) verwacht dat medewerkers gebruik zullen maken van dit budget. Onder de **juweliers** zijn de verwachting over het gebruik van de regeling met 7% het laagst en bij de **tuinbranche** is dit met 24% het hoogst. De regeling zal volgens werkgevers naar verwachting onder andere worden gebruikt voor het bijspijkeren van actuele kennis van schoen- en voetkennis (mode), productkennis op het vlak van gewasbestrijding/bestrijdingsmiddelen (tuinbranche), kennis op het gebied van verkoop, inkoop en etaleren (wonen) of persoonlijke ontwikkeling.

Ook in de medewerkersenquête is een vraag over het (verwachte) gebruik van het scholingsbudget vanuit de cao Retail Non-food opgenomen. Onder de medewerkers bestaat – in tegenstelling tot de werkgevers hiervoor – grote belangstelling: 84% van de respondenten verwacht hiervan zeker of misschien gebruik te gaan maken (zie figuur 5.4).

**Figuur 5.4** Aandeel medewerkers dat cao-budget verwacht te gebruiken (N=405)



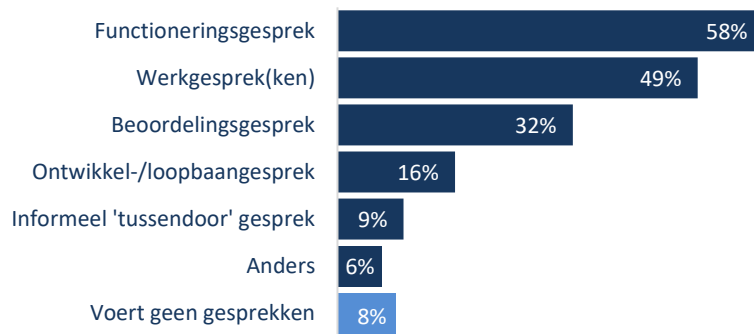
Bron: Medewerkersraadpleging

Het verwachte gebruik verschilt wel tussen de deelbranches. Een veel groter percentage van de medewerkers binnen de branche **juweliers** geeft aan (zeker) gebruik te willen maken van de regeling (67%), terwijl dit onder medewerkers in de **mode-branche** bescheiden is (27%).

### Dialogo tussen werkgever en werknemer

Naast scholing kunnen werkgevers de ontwikkeling en het functioneren van medewerkers (en zichzelf) bevorderen door met de medewerkers in gesprek te gaan. Onder alle werkgevers is getoetst in hoeverre zij gesprekken (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken) met medewerkers voeren. Het leeuwendeel van hen (92%) organiseert naar eigen zeggen dergelijke gesprekken. De meest voorkomende vormen van gesprekken zijn het functioneringsgesprek, de werkgesprekken en het beoordelingsgesprek (zie figuur 5.5). Soms is er sprake van een combinatie van meerdere typen gesprekken.

**Figuur 5.5 Type gesprekken dat werkgever met medewerkers voert, volgens werkgevers (N=509)**



De respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

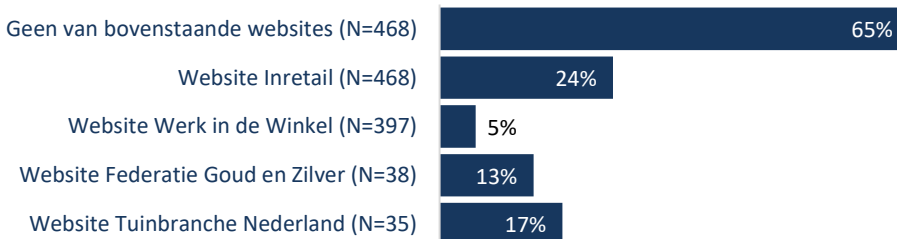
Bron: *Werkgeversraadpleging*

Voor de deelbranches komt dit beeld op hoofdlijnen goed overeen. Kleine uitzonderingen hierop vormen de 'werkgesprekken' die in de **woonbranche** vaker (58%) en door de **juweliers** minder vaak gerapporteerd zijn (20%). De **juweliers** en de **tuinbranche** blijken (ook) iets vaker geen gesprekken te voeren met medewerkers. Respectievelijk 14% en 15% van deze werkgevers noemt dit, tegenover 7% in de **woon-** en 6% in de **modebranche**.

De verschillende branchepartijen (zoals INretail en Tuinbranche Nederland) stellen via hun website handvatten beschikbaar voor het voeren van gesprekken met medewerkers. Aan de 468 werkgevers die gesprekken voeren met medewerkers, is ook gevraagd of zij ter voorbereiding op deze gesprekken de branchewebsites raadplegen. De antwoorden splitsen we hieruit naar beoogde doelgroep (branche) voor de verschillende websites.

De **INretail** branchewebsite richt zich op alle branches die tot de (cao) van retail non-food behoren. Deze website kent relatief gezien een groot bereik, met bijna 1 op de 4 werkgevers die ter voorbereiding op de gesprekken met medewerkers deze website raadplegen. Op dit moment zijn bij de website van **Werk in de Winkel** alleen de woon- en modebranche aangesloten. Vanuit deze beide branches is het gebruik van de website door werkgevers bescheiden met 5%. Voor de websites van de **Federatie Goud en Zilver** en **Tuinbranche Nederland** liggen de gebruikersaandelen op respectievelijk 13% voor juweliers en 17% voor de tuinbranche.

**Figuur 5.6 Aandeel werkgevers dat gebruikmaakt van onderstaande branchewebsites**



Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Bron: *Werkgeversraadpleging*

Als 'spiegel' leiden we hieruit af dat twee derde van alle geraadpleegde werkgevers **geen gebruik van de informatie/formulieren op de websites te maken**. Eén van de genoemde redenen hiervoor is dat werkgevers niet bekend te zijn met het feit dat deze websites informatie verschaffen rond 'werkgesprekken'. Daarnaast komt vanuit een aantal (grote) **mode-, woonketens** en **tuincentra**

naar voren dat de wijze waarop deze gesprekken plaatsvinden al via interne procedures/protocollen is vastgelegd. Er wordt daarom geen beroep op externe bronnen gedaan.

### Medewerkers

Ook aan de medewerkers is gevraagd of zij gesprekken voeren met hun werkgever. De antwoorden van de medewerkers staan in figuur 5.7. In vergelijking met de werkgevers valt op dat het aandeel medewerkers dat gesprekken voert (iets) lager uitkomt met 72%. Ook wat betreft de typen gevoerde gesprekken tekent zich hier net een wat ander beeld af. Medewerkers geven namelijk het vaakst aan **werkgesprekken** te voeren (45%), gevolgd door **functioneringsgesprekken** (4,2%) en de eenzijdige **beoordelingsgesprekken** (27%).

**Figuur 5.7** Type gesprekken dat werknemer met werkgever voert, volgens medewerkers (N=539)



Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Bron: Medewerkersraadpleging

Wanneer we kijken naar de verschillende deelbranches, dan blijken de uitkomsten voor **wonen** en **mode** overeen te komen met het beeld van de sector als totaal. Bij andere branches zien we wat verschillen. Zo zijn er binnen de **tuinbranche** in verhouding meer medewerkers die werkgesprekken voeren met hun werkgever (56% in plaats van 45% voor de sector als totaal). Voor de **juweliers** hebben we geen goed beeld kunnen schetsen. In deze deelbranche hebben 5 van de 9 medewerkers de vraag namelijk niet beantwoord.

Medewerkers uit de branches **mode** en **wonen** zouden zich, net als werkgevers, op deze gesprekken kunnen voorbereiden door de website 'Werk in de Winkel' te bezoeken. Deze website biedt namelijk informatie voor medewerkers op het vlak van onder meer de cao en opleidingen. Daarnaast biedt de website ook mogelijkheden om eigen kennis op het vlak van trends (doorlopend) bij te houden. Onder de 458 medewerkers uit de woon- en modebranche hebben we getoetst in hoeverre zij gebruikmaken van deze website.

Figuur 5.8 laat zien dat iets minder dan de helft van de medewerkers deze website soms of regelmatig bezoekt. De resterende meerderheid van 55% gebruikt de website dus niet. Een belangrijke reden is dat de website niet bij alle medewerkers bekend is.

**Figuur 5.8** Mate gebruik website Werk in de Winkel door medewerkers mode-/woonbranche (N=458)



Bron: Medewerkersraadpleging

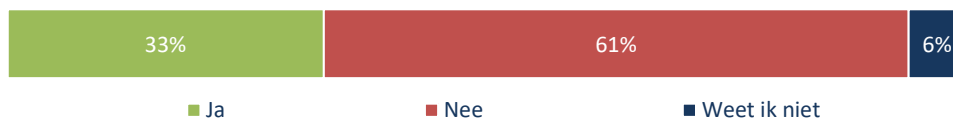
## 5.4 Behoeftte aan bijscholing verkoopfunctie

In het onderzoek is ook gekeken naar de scholingsbehoefte van medewerkers. Deze behoefte hebben we uitsluitend in kaart gebracht voor de medewerkers in verkoopfuncties die additionele taken verrichten. Zoals in paragraaf 4.3 aangegeven werkt een belangrijk deel van de verkopers inmiddels in combinatiefuncties. We bezien deze scholingsbehoefte achtereenvolgens vanuit het perspectief van de werkgever en vanuit het perspectief van de desbetreffende verkoopmedewerkers zelf.

### Werkgevers

Bijna 1 op de 3 werkgevers brengt naar voren dat er bij hun verkopers in combinatiefuncties behoefte bestaat aan (extra) bijscholing.

**Figuur 5.9** Aandeel werkgevers dat behoefte aan bijscholing heeft voor extra taken verkopers (N=475)

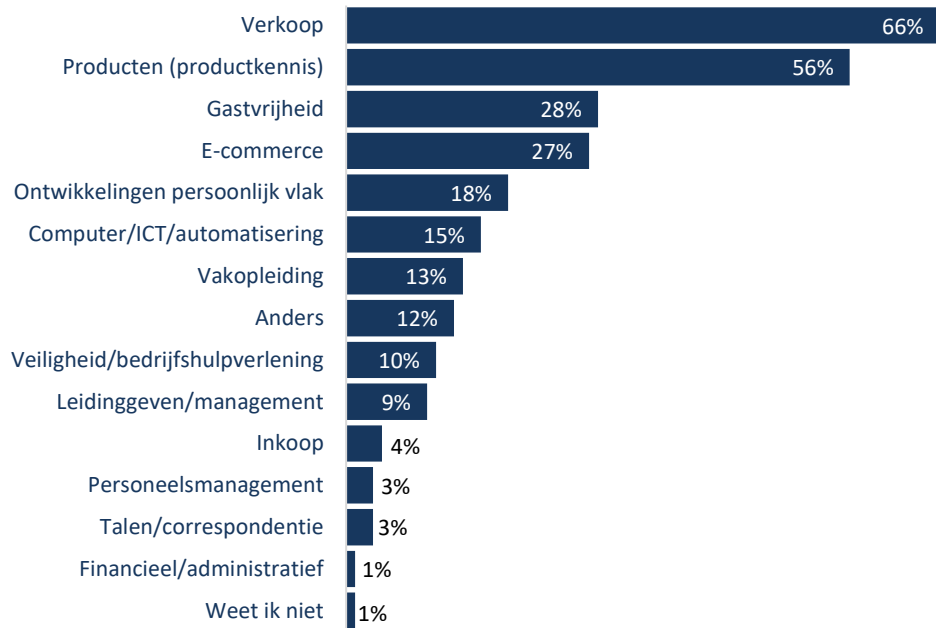


Bron: Werkgeversraadpleging

Voor de meeste werkgevers blijkt de behoefte aan bijscholing er dus niet te zijn. Deels komt dit omdat er op het gebied van (bij)scholing rond deze zaken al voldoende gebeurt. Verschillende werkgevers geven aan dat het bijscholingsaanbod vanuit leveranciers al goed voorziet in hun scholingsbehoefte. Leveranciers bieden scholing aan rond nieuw te verkopen producten, maar ook als er bijvoorbeeld is overgestapt op een nieuw kassasysteem. Enkele grote modeketens geven aan een zeer uitgebreide, interne scholingsacademie te kennen die de volledige scholingsbehoefte afdekt.

Aan de 158 werkgevers met behoefte aan bijscholing voor verkoperstaken, is concreet gevraagd waar die behoefte uit bestaat. In figuur 5.10 is de scholingsbehoefte inzichtelijk gemaakt. De bijscholingsbehoefte blijkt toch nog vooral te liggen op de primaire taken van de medewerkers, namelijk het **verkopen**, de inhoudelijke **productkennis** en het bieden van **gastvrijheid** richting klanten. In mindere mate is er behoefte aan bijscholing op het gebied van de extra taken die verkopers verrichten, zoals leidinggeven en computerkennis.

**Figuur 5.10**    **Overzicht van behoeften rond bijscholing van verkopers volgens werkgevers (N=157)**



Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Bron: *Werkgeversraadpleging*

## Citaten werkgevers over bijscholing verkoopmedewerkers

'Veel hebben verkopers al in de vingers, bijvoorbeeld via social media. Op het vlak van productkennis is iedereen goed bij. Andere aspecten leiden wij gericht intern voorop, als die behoefte er is. Nu loopt er bijvoorbeeld een intern traject voor klantgericht werken. Doordat we zelf intern trainingen aanbieden is er dus geen 'extra behoefte' aan bijscholing' – werkgever tuincentrum

'We hebben zelf een trainer in dienst, die voorziet in onze scholingsbehoeften' – werkgever mode

Een grote modeketen die in het hele land opereert: 'wij werken zelf met e-learning en daarmee voorzien we ons goed op dit vlak. Aanvullend is er geen scholingsbehoefte'

'Niet voor deze extra taken, wel meer in zijn algemeenheid rond het vinden van de balans tussen werk en privé (afstemmen van zaken, hoe omgaan met mantelzorg tijdens werk), ook aspecten als omgaan met overgang en coping met andere zaken in het leven' – werkgever mode

'Vooral merk specifiek is er behoefte aan bijscholing. Dus meer leren van een merk door er een training over te volgen. Je kunt dan denken aan een horlogemerken. Daar is voortdurend behoefte aan' – werkgever uit de juweliersbranche

Modewerkgever: 'bijscholing wordt vaak verzorgd door onze inkoopvereniging die studiedagen organiseert'

'Bijscholing doen wij in samenspel met onze leveranciers. Scholing rond stylen verzorgt de leverancier voor onze verkoopsters/stylisten, productuitleg/opleiding vindt plaats in de winkel of bij de leverancier op locatie, ook voorzien ze in opleiding/uitleg bij onze inkoopcombinatie. Dit volstaat goed voor ons, we hebben geen extra behoeften' – modewerkgever

Werkgever bij een groot modebedrijf: 'wij geven zelf verkooptrainingen. Drie medewerkers inclusief het management hebben de opleiding bij Cube gevolgd. Hierdoor kunnen we nu zelf de verkooptrainingen verzorgen'

'We kijken hoe de nieuwe Kiem!-opleidingen zich ontwikkelen [red. opleidingen specifiek voor tuinbranche]. Hier willen we bij aanhaken. Verder leiden leveranciers voor een deel ook op. We bezoeken productdagen en leveranciers leggen bijvoorbeeld het systeem uit aan nieuwe medewerkers'

'Bijscholingsbehoefte verschilt naar type medewerkers. Vooral nieuwe medewerkers moet basiskennis bijgebracht worden en bij oudere medewerkers gaat het eerder om digitale vaardigheden. Dat doen we zelf – werkgever tuinbranche

Modewerkgever met klein bedrijf: 'ik heb weleens over bijscholing nagedacht om de motivatie van verkopers te versterken, via het aanbieden van trainingen over verkoop-/productkennis. Alleen ben ik bang dat deze kennis weer snel wegzakt en mensen terugvallen in oude gewoonten. Ook vraag ik me af: verdient het zich terug? En heb je hier als ondernemer iets aan?'

Grote modewerkgever: 'wij bieden zelf al een opleidingsprogramma aan'

'Bijscholing is gewenst op het vlak van een speciale kast van juweliers en de laatste ontwikkelingen in de branche, bijvoorbeeld rond de ontwikkelingen van synthetisch diamant. Het zou fijn zijn als er een vakblad met inhoudelijke kennis over het vak voor verkopers komt, zodat ze goed op de hoogte blijven van producten (los van het vakblad dat er is voor werkgevers) – werkgever juweliersbranche

'Het is altijd goed om bij te scholen, maar dat kost tijd (geld). Veel dingen kunnen on the job geleerd worden. Dat is hoe ik het aanlieg; gaandeweg en al doende leren – werkgever woonketen

'INretail zou voor kleine bedrijven algemene trainingen kunnen geven op het gebied van personeelsmanagement. Specifieke vragen over bijvoorbeeld de 'oudelullendag' of vrije dagen, uitkeringen, zouden dan behandeld kunnen worden' – werkgever modebranche

'Bijscholing doen wij zelf met enige regelmaat, altijd in het verlengde van bedrijfsdoelstellingen (bv. klantvriendelijkheid als doel)' – werkgever mode

'Bijscholing voorzien we zelf in, we zijn een bruidswinkel. Onze medewerkers beschikken over 'plus-capaciteiten', ze zijn een soort 'verkoper+'. We dagen ze steeds uit met extra taken, bijvoorbeeld de (bruids)sluier.' – werkgever uit de modebranche

'Aan bijscholing is altijd behoefte, helaas is hier niet vaak budget voor' – werkgever modebranche, kleinbedrijf

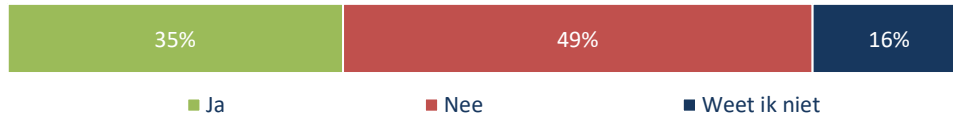
Specifiek op het vlak van online communicatie: 'we hebben een website, maar hoe moet je die vullen / hoe te richten op andere type klanten? Hierin is scholing gewenst' – werkgever woonbranche



## Medewerkers

Ook onder de medewerkers zelf hebben we getoetst wat hun behoefte aan bijscholing is. Ruim een derde geeft aan behoefte te hebben aan bijscholing op een of meerdere vlakken.

**Figuur 5.11** Behoeftte aan bijscholing bij medewerkers (N=585)



Bron: Medewerkersraadpleging

Het type scholing waaraan behoefte ligt bij de medewerkers, is duidelijk anders dan bij de werkgevers. Minder sterk ligt de nadruk op het verkopen en het bieden van gastvrijheid. In sterkere mate dan de werkgevers hebben de medewerkers behoefte aan scholing op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling en op extra taken zoals management, leidinggeven en personeelsmanagement.

**Figuur 5.12** Typen bijscholingsbehoefte van medewerkers (N=206)

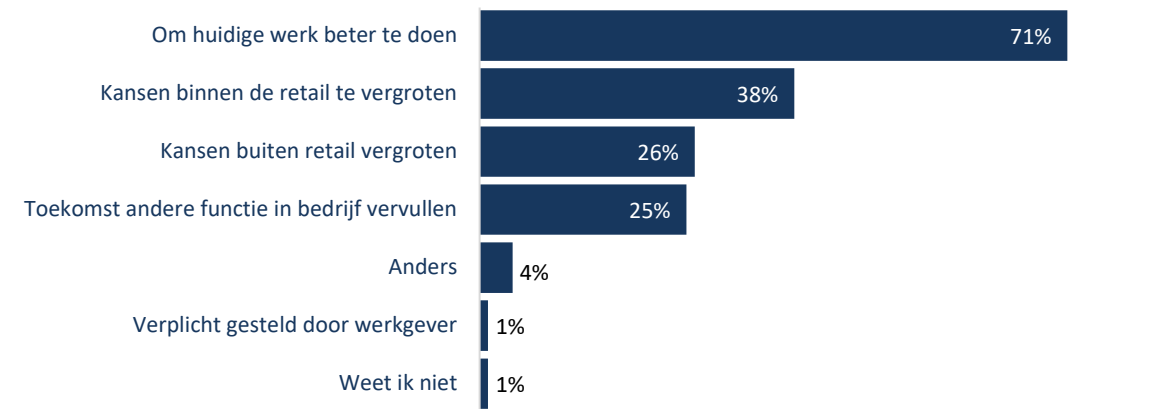


Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Bron: Medewerkersraadpleging

Aan de 206 medewerkers die aangeven behoefte aan bijscholing te hebben, vragen we ook om welke reden(en) zij bijscholing willen (figuur 5.13). Er blijken vaak twee overwegingen een rol te spelen. Veruit het grootste deel van de medewerkers wil de bijscholing benutten om **het huidige werk beter te kunnen doen**. Een andere reden is (daarnaast) om **de eigen kansen op de arbeidsmarkt te vergroten**, binnen of buiten de retail en bij de huidige werkgever of een andere werkgever.

**Figuur 5.13 Redenen voor bijscholing van medewerkers (N=206)**



Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Bron: Medewerkersraadpleging

## 6. Veiligheid en gezondheid

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan gezond en veilig werken centraal. In paragraaf 6.2 bespreken we welke maatregelen werkgevers zoal op dit vlak treffen en hoe vaak bijvoorbeeld agressie en geweld zich voordoet in winkels. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 6.3 hoeveel aandacht er is voor verschillende aspecten van gezond en veilig werken. Vanuit zowel de werkgevers als medewerkers belichten we deze kanten.

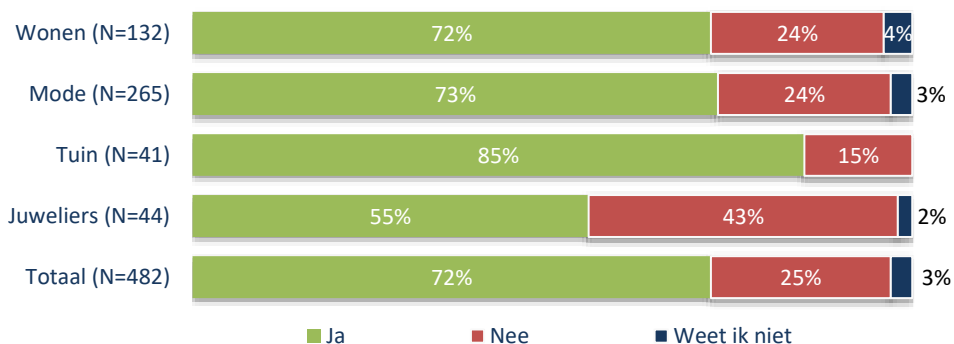
### 6.2 Maatregelen gezond en veilig werken

In deze paragraaf inventariseren we in hoeverre werkgevers over twee specifieke veiligheidsmaatregelen beschikken, te weten de RI&E en een preventiemedewerker. Ook bespreken we in welke mate agressie en geweld zich in de winkel voordoen.

#### RI&E

Alle werkgevers behoren wettelijk gezien over een *risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)* te beschikken. In een RI&E worden de mogelijke risico's van werken binnen het bedrijf beschreven. In het bijbehorende plan van aanpak staat beschreven welke concrete maatregelen de werkgever neemt tegen de geïnventariseerde risico's. In figuur 6.1 staat per branche weergegeven welk aandeel werkgevers daadwerkelijk een RI&E heeft opgesteld.

**Figuur 6.1** Aanwezigheid RI&E volgens werkgevers, naar branche en totaal



Bron: Werkgeversraadpleging

Iets minder dan drie vierde deel (72% bij N=482) van de geraadpleegde werkgevers blijkt te voldoen aan deze eis van een RI&E. Een aantal van hen noemen 'spontaan' dit met hulp vanuit INretail (mode/wonen) of de Federatie Goud en Zilver (juweliers) te hebben geregeld.

Verscheidene werkgevers die niet over een RI&E beschikken, voeren aan dat het opstellen van een RI&E (erg) veel tijd kost. Sommigen zijn er wel mee bezig, maar krijgen dit door hun beperkt beschikbare tijd (nog) niet rond. Zij zeggen bovendien niet over de financiële middelen te beschikken om dit opstellen van een RI&E extern uit te kunnen laten besteden.

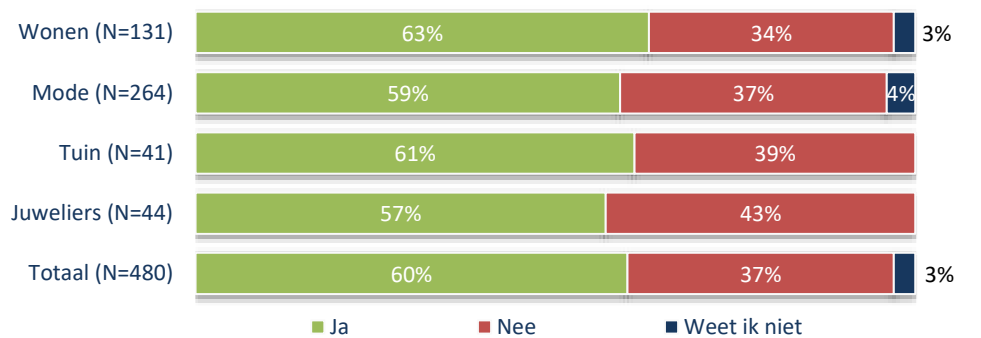
Er zijn duidelijke verschillen naar deelbranches wat betreft het op orde hebben van een RI&E. Bedrijven in de *tuinbranche* beschikken beduidend vaker over een RI&E dan de *juweliers*. Verder blijken kleine bedrijven beduidend minder vaak over een RI&E te beschikken dan grotere

bedrijven. Van de bedrijven met minder dan 10 medewerkers heeft 63% een RI&E opgesteld, van de bedrijven met 10 tot 50 medewerkers 79%, van de bedrijven met 50 tot 250 85% en van de bedrijven met meer dan 250 medewerkers 91%.

### Preventiemedewerker

Ook dienen bedrijven formeel gezien een *preventiemedewerker* in dienst hebben. Bij bedrijven met minder dan 25 medewerkers mag de werkgever ook zelf als preventiemedewerker fungeren. Onder alle werkgevers is getoetst of zij over een preventiemedewerker beschikken. De antwoorden daarop staan vevat in figuur 6.2.

**Figuur 6.2** Aanwezigheid preventiemedewerker volgens werkgevers, naar branche en totaal



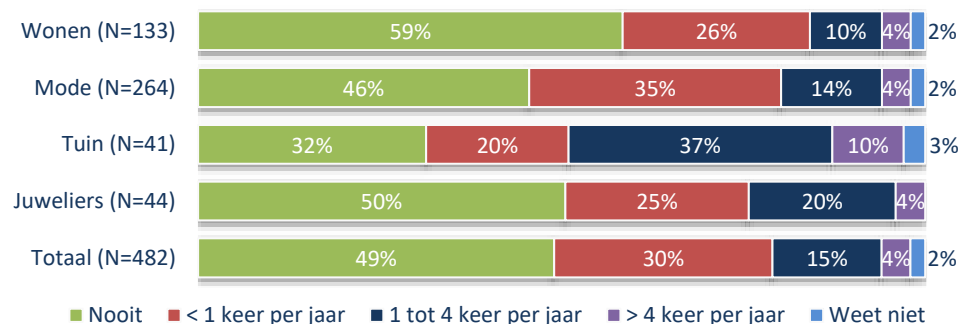
Bron: Werkgeversraadpleging

Drie vijfde deel van deze werkgevers geeft aan dat er een preventiemedewerker aanwezig is in hun bedrijf. Daarbij doen zich geen noemenswaardige verschillen voor naar branche. Wel blijken grote bedrijven vaker over een preventiemedewerker te beschikken dan kleine bedrijven. Van de bedrijven met meer dan 250 medewerkers heeft 79% minimaal één preventiemedewerker aangesteld, tegenover ongeveer drie vijfde deel van de bedrijven met minder dan 250 medewerkers.<sup>4</sup>

### Agressie en geweld

Bij de werkgevers zijn we ook nagegaan in hoeverre zij in de winkels te maken krijgen met agressie en/of geweld. Waarbij het zowel om verbale- (zoals schelden, intimideren of bedreigen) als non-verbale agressie (voorwerpen gooien, mishandeling) kan gaan. In figuur 6.3 staan de reacties daarop vevat.

**Figuur 6.3** Mate waarin werkgevers te maken hebben met agressie en/of geweld in de winkel



Bron: Werkgeversraadpleging

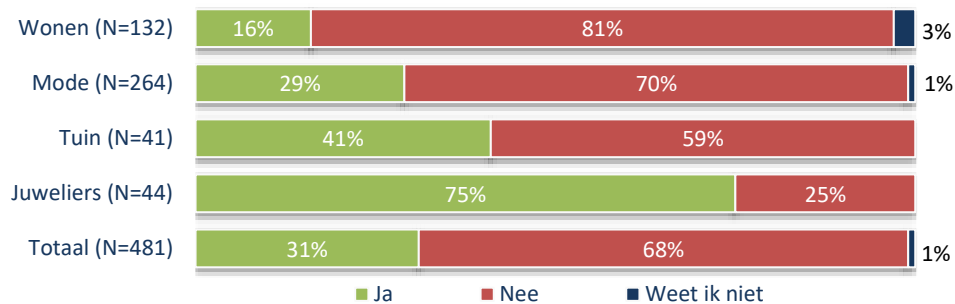
<sup>4</sup> Minder dan 10 medewerkers 56%, 10 tot 50 medewerkers 62% en 50 tot 250 medewerkers 60%.

Uit voorgenoemde figuur blijkt dat de helft van de werkgevers niet met agressie of geweld te maken hebben in de winkels. Het meest lijkt het verder te gaan om incidenten die minder dan eenmaal per jaar in de winkel voorkomen (30%). Voor nog eens 15% doen deze situaties zich vaker voor, zeker 1 tot 4 keer per jaar. Tot slot is er een kleine groep (4%) die vaker dan 4 keer per jaar agressie of geweld in de winkel ervaart. Als er volgens werkgevers sprake van agressie is, dan is dit volgens werkgevers vooral verbale agressie vanuit boze klanten richting medewerkers. In veel mindere mate gaat het om vechtpartijen of andere fysieke vormen van geweld/agressie.

### Veiligheidstrainingen

Vervolgens is aan werkgevers gevraagd in hoeverre zij veiligheidstrainingen aanbieden aan de medewerkers. In figuur 6.4 is te zien dat een derde deel dergelijke trainingen aanbiedt. Twee derde doet dit niet.

**Figuur 6.4** Aanbieden veiligheidstrainingen



Bron: Werkgeversraadpleging

Er doen zich grote verschillen voor tussen branches. **Juweliers** bieden in veel grotere mate veiligheidstrainingen aan dan werkgevers in andere branches. Driekwart van de werkgevers in de juweliersbranche geven hun medewerkers de kans een dergelijke training te volgen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat juwelierswinkels meer risico lopen om slachtoffer te worden van inbraken/overvallen. Van verschillende juweliers horen we terug dat zij daarom preventief ook veel maatregelen hiertegen treffen, zoals een beveiliging die wacht houdt bij de deur en een deursluisensysteem voor klanten om de winkel te betreden.

## Citaten werkgevers over de agressie en geweld in de winkel

Werkgever wonen: 'we krijgen veel boze telefoontjes van klanten. In de winkel zelf is dit ongeveer 6 keer per jaar'

Tuincentrum werkgever die 1 tot 4 keer per jaar incidenten in de winkel heeft: 'we hebben een agressiegroep ingesteld onder personeel. Iedereen heeft oortjes in om met elkaar te kunnen communiceren bij calamiteiten. We gebruiken hiervoor specifieke codes, waardoor er direct gerichte assistentie komt. Onze code 'groot' staat voor diefstal, 'Christoffel' voor brand, code '2000' is gericht voor meneer Vinker [naam gefingeerd]'

Werkgever in de tuin die wekelijks incidenten heeft: 'vechtpartijen doen zich een paar keer jaar voor, maar verbale agressie is aan de orde van de dag'

Een juwelier die door preventie geen incidenten meer heeft: 'bij ons moet je eerst aanbellen voordat je tot de winkel toegelaten wordt. Hierdoor is agressie of geweld al paar jaar niet meer aan de orde geweest'

'Nee, gelukkig is er nooit sprake van agressie of geweld in de winkel. Er wordt weleens wat gestolen, maar daar blijft het bij' aldus een werkgever uit de modebranche

'In de winkel krijgen medewerkers een paar keer per jaar te maken met seksuele intimidatie vanuit klanten. Daar hebben we nu een protocol voor: deze klanten zetten we snel de deur uit!' aldus een werkgever met een woonketen

Modeketen die wekelijks met agressie van doen heeft: 'we hebben speciale beveiligers getraind voor omgang met agressieve klanten'

Werkgever woonketen: 'niet zozeer in de winkel, maar onze chauffeurs en bezorgers die spullen afleveren bij klanten krijgen wel met agressie en of geweld te maken'

Juwelier vertelt over zijn ervaringen op dit vlak: 'in februari hebben we weer een overval gehad, verder zijn er geregeld boze klanten. Als eigenaar kom ik er dan snel bij en dan bedaart de klant meestal wel. In 27 jaar nu 5 inbraken, 2 overvallen gehad. Je moet er niet te veel bij stilstaan, want je moet dóór'

Werkgever uit de juweliersbranche: 'we volgen altijd de trainingen via de Federatie Goud en Zilver rondom agressie'

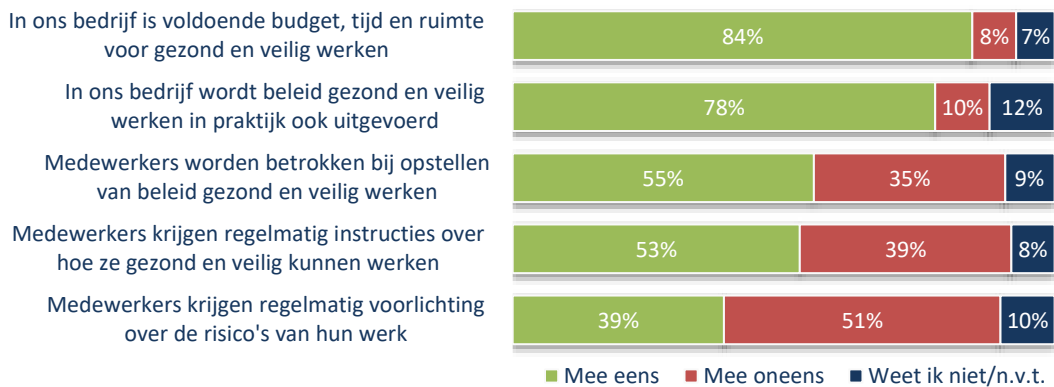
## 6.3 Aandacht voor gezond en veilig werken

In deze paragraaf bespreken we achtereenvolgens de aandacht voor gezond en veilig werken vanuit de werkgevers en medewerkers.

### Aandacht gezond en veilig werken volgens werkgevers

Ten slotte hebben we alle werkgevers een aantal stellingen voorgelegd over de aandacht voor gezond en veilig werken (zie figuur 6.5).

**Figuur 6.5 Stellingen gezond en veilig werken, werkgevers (N=467)**



Bron: Werkgeversraadpleging

Zoals te zien in bovenstaande figuur is het overgrote deel van de werkgevers van mening dat er binnen hun bedrijf voldoende budget, tijd en ruimte is voor gezond en veilig werken. Ook is ruim driekwart van mening dat het beleid voor gezond en veilig werken ook daadwerkelijk in praktijk wordt gebracht. Volgens iets meer dan de helft van de geraadpleegde werkgevers worden medewerkers van hun bedrijf betrokken bij het opstellen van het beleid voor gezond en veilig werken. Een vergelijkbaar deel geeft ook aan dat medewerkers regelmatig instructies krijgen over gezond en veilig werken. Tot slot noemt twee vijfde deel van de werkgevers dat medewerkers regelmatig voorlichting krijgen over de risico's van het werk. Opvallend is dat werkgevers uit de juweliersbranche het, op de eerste na, met alle stellingen veel vaker eens zijn dan werkgevers uit andere branches<sup>5</sup>.

### Aandacht gezond en veilig werken volgens medewerkers

Ook aan de medewerkers is een aantal stellingen voorgelegd over gezond en veilig werken binnen het bedrijf waar zij werken. We hebben hen zowel gevraagd naar de aandacht vanuit de werkgever als de manier waarop zichzelf en collega's omgaan met gezond en veilig werken. De reacties op deze stellingen staan weergegeven in figuur 6.6.

<sup>5</sup> Beleid ook uitgevoerd 93%, medewerkers betrokken bij beleid 75%, regelmatig instructies 77% en voorlichting 68%.

**Figuur 6.6 Stellingen gezond en veilig werken, medewerkers (N=547)**



Bron: Medewerkersraadpleging

Zoals te zien in bovenstaande figuur spreekt 70% van de geraadpleegde medewerkers, naar eigen zeggen, collega's aan wanneer ze onveilig of ongezond werken. Andersom geeft iets minder dan de helft aan het te horen te krijgen als ze zelf onveilig of ongezond werken. Ook geeft iets minder dan helft aan dat hun leidinggevende het goede voorbeeld geeft als het gaat om gezond en veilig werken. Een vergelijkbaar deel noemt ook dat hun leidinggevende er alles aan doet om onveilig en ongezond werken te voorkomen.

Net als bij de werkgevers, geeft twee vijfde deel van de medewerkers aan dat zij op het werk informatie aangereikt krijgen over veilig en gezond werken. Ten slotte geeft een derde deel aan dat medewerkers betrokken worden bij het maken van beleid voor gezond en veilig werken. Dit is een aanzienlijk lager aandeel dan de 55% van de werkgevers die aangeeft medewerkers hierbij te betrekken.



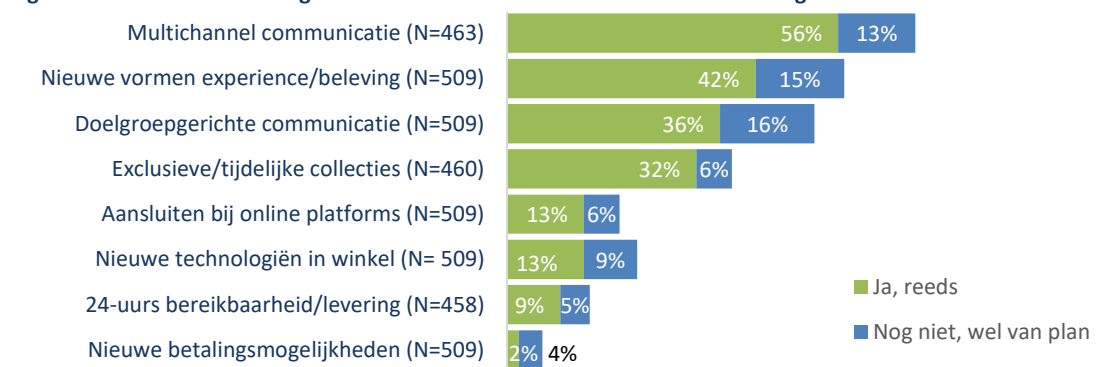
## 7. Innovatie

De verwachting is dat (technologische) vernieuwingen in toenemende mate een belangrijke rol in de sector gaan spelen. In dit hoofdstuk maken we de huidige stand van zaken op en bespreken we in hoeverre werkgevers inzetten op verschillende innovaties (paragraaf 7.2). Ook brengen we in beeld welke knelpunten werkgevers ervaren bij het toepassen van vernieuwingen (paragraaf 7.3).

### 7.2 Investerings in innovatie

Innovaties kunnen, mits in samenhang met het marketingmodel/bedrijfsplan, de kansen van werkgevers in de retail vergroten. Voor alle werkgevers is voor acht concrete innovaties nagegaan in hoeverre zij hierin geïnvesteerd hebben. Op deze manier proberen we een beeld te schetsen over de mate waarin vernieuwingen op dit moment een rol spelen. In figuur 7.1 zijn de antwoorden weergegeven.

**Figuur 7.1 Aandeel werkgevers dat investeert in onderstaande vernieuwingen**



Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Bron: *Werkgeversraadpleging*

Het figuur laat zien dat werkgevers een drietal innovaties het meest toepassen. Dit zijn **communicatie via verschillende (online) kanalen**, het inzetten op **klantbeleving** (nieuwe vormen van 'experiences') en **doelgroepgerichte/persoonlijke communicatie** richting klanten op basis van consumentendata.

Als we kijken naar de afzonderlijke deelbranches zien we vergelijkbare patronen. Toch verschilt soms de mate waarin branches een innovatie toepassen. Zo zien we bijvoorbeeld dat **multichannel communicatie** het vaakst door **juweliers** is ingezet (70%) tegenover 52% vanuit de **woonbranche**. Als voorbeelden geven de werkgevers aan dat ze communiceren via kanalen zoals smartphone apps, sociale media, website/webshop, digitale nieuwsbrief en/of flyers. Ook blijken enkele werkgevers (al) een stapje verder dan multichannel te gaan met de **omnichannel**-strategie. Dit houdt in dat er verschillende kanalen op elkaar zijn afgestemd. Iemand klikt bijvoorbeeld via Facebook op een aanbieding, waarna hij of zij direct naar de webshop wordt doorgeleid om het product te kunnen aanschaffen.

Het **inzetten op beleving** speelt het vaakst binnen de **tuinbranche** (63%), met bijvoorbeeld een horecagelegenheid gericht op bepaalde doelgroepen (zoals ouderen/jongeren), een boerderijdorp voor kinderen met 'levende dieren' (in de vorm van opa's/oma's), een skelterbaan voor jongeren, ijsjes uitdelen bij de entree en leuke (thema) hoekjes op te zetten in de winkel. Voorbeelden van 'experiences' in andere branches die genoemd zijn, zijn onder meer workshop

bloemschikken (*mode*) of vanuit de *juweliers* de 'trouwingenzondag' en het landelijke 'beleef het sieraad'-evenement<sup>6</sup>.

De *doelgerichte communicatie* naar klanten is vanuit de branches *mode* en *tuin* vaker genoemd (41%) dan door werkgevers in de andere branches. Klanten krijgen op basis van aankoopgedrag bijvoorbeeld een nieuwsbrief die vergelijkbare producten onder de aandacht brengt.

De werkgevers blijken maar in beperkte mate in te zetten op innovaties op het gebied van nieuwe betalingsmogelijkheden (zoals betalen met bitcoins), 24-uurs bereikbaarheid en levering en nieuwe technologieën in de winkel (zoals 3D-printing en afrekenen zonder kassière).

Tot slot is er een groep van 72 werkgevers die in het geheel (nog) niet inzet op vernieuwingen. Met name uit de kleinbedrijven is door werkgevers aangevoerd dat ze met moeite het hoofd boven water houden. Door teruglopende omzetten is het moeilijk om financieel rond te komen. Bovendien kost het inzetten op vernieuwingen veel tijd, iets wat moeilijk te realiseren is voor deze werkgevers die veelal zelf ook meewerken in de winkel. In mindere mate zien we ook dat enkele grootbedrijven geen gebruik maken van vernieuwingen. Soms is dit een bewuste keuze in lijn met de bedrijfsvisie, maar ook spelen bezuinigingen binnen dit type bedrijf een belangrijke rol.

### Onderscheid naar grootteklasse

We hebben wat betreft het innovatiegedrag ook gekeken of er verschillen zijn tussen de kleinere organisaties (0-50 medewerkers) en de grotere organisaties (meer dan 50 medewerkers). Ook dan blijft het patroon vrijwel gelijk. Dat wil zeggen dat samenstelling van de top-5 meest genoemde innovaties gelijk is voor beide groepen organisaties. De mate waarin werkgevers binnen deze groepen inmiddels al inzetten op vernieuwingen verschilt echter sterk (zie tabel 7.1). Alle genoemde vormen van innovatie komen (veel) vaker voor bij grotere bedrijven dan bij kleinere bedrijven.

**Tabel 7.1 Aandeel werkgevers dat al investeert in vernieuwingen, naar grootteklasse**

Innovatie	0 - 50 medewerkers	50 of meer medewerkers	Totaal
Multichannel communicatie (N=463)	52%	73%	56%
Nieuwe vormen 'experience'/beleving (N=509)	37%	63%	42%
Doelgroepgerichte communicatie (N=509)	32%	55%	36%
Exclusieve/tijdelijke collecties (N=460)	28%	52%	32%
Aansluiten bij online platforms (N=509)	11%	24%	13%
Nieuwe technologieën in de winkel (N=509)	11%	23%	13%
24 uren bereikbaarheid en levering (N=458)	7%	19%	9%
Nieuwe betalingsmogelijkheden (N=509)	1%	3%	2%

Bron: *Werkgeversraadpleging*

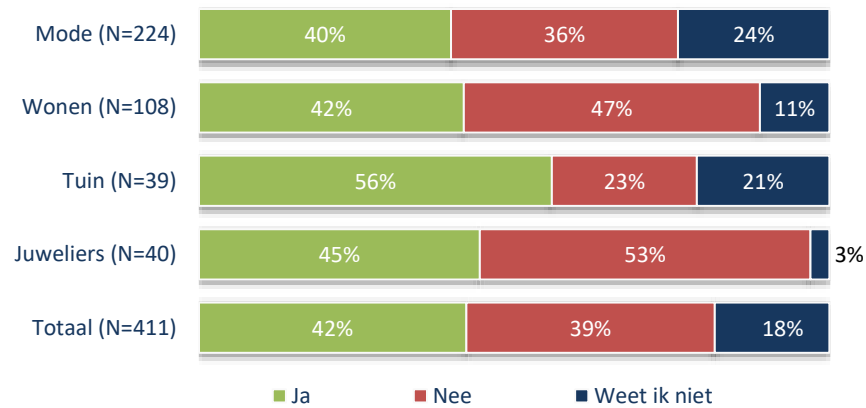
## 7.3 Ervaren knelpunten bij innovatie

Aan de werkgevers die op ten minste één vernieuwing hebben ingezet, is gevraagd of ze bij het toepassen van vernieuwingen ook knelpunten ervaren. Figuur 7.2 laat zien dat 42% van de

<sup>6</sup> 'Beleef het sieraad' is de open dag in de sieraden- en horlogebranche. Op deze dag openen alle deelnemers de deuren en laten hun ambacht zien door middel van verschillende activiteiten, zoals workshops en demonstraties. Het is een evenement van de Federatie Goud en Zilver.

werkgevers inderdaad tegen belemmeringen aanloopt. Ook wordt duidelijk dat werkgevers in de **tuinbranche** relatief het vaakst knelpunten ervaart. Wanneer we kijken naar de grootteklasse van de organisaties, valt op dat de grotere organisaties (meer dan 50 medewerkers) vaker knelpunten ervaren dan kleinere organisaties (0 – 50 medewerkers), namelijk respectievelijk 49% en 41%.

**Figuur 7.2 Aandeel werkgevers dat knelpunten ervaart bij innovaties**



Bron: Werkgeversraadpleging

Een veelgenoemd knelpunt ligt volgens de werkgevers in het feit dat medewerkers niet goed mee kunnen in de veranderingen. Medewerkers hebben onvoldoende passende kennis en/of vinden het lastig om zich een andere manier van werken eigen te maken en oude patronen te doorbreken. Ook de multi-inzetbaarheid van de medewerkers blijkt volgens een deel van de werkgevers taken beperkt. Een ander, daar aan gerelateerd probleem is dat werkgevers naar eigen zeggen over onvoldoende middelen beschikken om te investeren in de medewerkers om hen wel goed toe te rusten met benodigd nieuwe vaardigheden (middels scholing, training etc.).

Het is niet verrassend dat de scholingsbehoefte bij werkgevers die (dergelijke) knelpunten ervaren bij het doorvoeren van vernieuwingen veel groter is dan die bij de werkgevers die op dit punt geen knelpunten ervaren. In paragraaf 5.4 werd al duidelijk dat gemiddeld gezien 33% van de geraadpleegde werkgevers behoefte heeft aan bijscholing voor hun verkopers. Bij de werkgevers die knelpunten ervaren bij het realiseren van innovaties ligt het percentage met een dergelijke scholingsbehoefte op 51%. Voor de groep die hierbij geen knelpunten ervaren bedraagt het percentage 29%.

**Figuur 7.2 Ervaren knelpunten rondom toepassen van innovaties door werkgevers (N=174)**



Bron: Werkgeversraadpleging

Een ander genoemd knelpunt is een gebrek aan financiële middelen om te investeren in nieuwe technologie. Ook brengen vernieuwingen volgens werkgevers praktische problemen met zich mee. Deze praktische problemen zijn heel divers en hebben onder andere betrekking op het feit dat technologie niet goed werkt (bijvoorbeeld het scannen lukt niet), dat verzonden e-mails en nieuwsbrieven door consumenten als spam worden gezien, maar ook dat het 'altijd bereikbaar zijn' lastig te realiseren is. Praktische problemen doen zich relatief vaak voor bij werkgevers die de samenwerking zijn aangegaan met online platforms. Zo zou het aantal geretourneerde producten via online platforms hoger zijn dan die via de eigen website/webshop. De tijd die met het innemen van deze geretourneerde producten gemoeid gaat, zou niet opwegen tegenover de (marginale) extra opbrengsten van internetverkoop. Het feit dat er een hoge commissie betaald wordt aan online platforms, wringt ook verschillende werkgevers.

Een aantal concrete behoeften is op basis van de gesprekken met de werkgevers naar voren gekomen (zie onderstaand kader).

- Via welke systemen kunnen grote(re) groepen mensen per e-mail aangeschreven worden
- Hoe kan voorkomen worden dat e-mails in de spamfilter belanden
- Op welke wijze kan aankoopgedrag gemonitord worden, zonder de privacywetgeving te schenden. Hoe kan die data worden benut om klanten digitaal aan te schrijven
- Op welke manieren kun je klanten persoonlijk benaderen via digitale kanalen
- Wat leveren innovaties op (binnen welk termijn en is het lonend)
- Wat zijn betaalbare oplossingen voor bijvoorbeeld foto's voor online media (zoals Instagram)
- Wat zijn goede producten en ontwikkelingen op technologisch gebied
- Op welke manier kun je als werkgever oudere medewerkers (van 60+) mee krijgen met nieuwe technieken (waaronder internet)

## 8. Samenvattende conclusies

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies samen die met het arbeidsmarktonderzoek voor de retail non-food zijn verkregen.

### 8.2 Samenvattende conclusies

Mede vanwege de snelle en grote veranderingen in de retail bestond er bij de sociale partners van de retail non-food behoefte aan een actueel inzicht in de arbeidsmarkt van hun sector en belangrijke ontwikkelingen daarbinnen. Daartoe is in het kader van de ESF-regeling 'Duurzame Inzetbaarheid regio's en sectoren' in de eerste helft van 2019 een arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek is deels gebaseerd op data uit bestaande bronnen. De kern van het onderzoek bestond echter uit veldwerk onder verschillende respondentgroepen. Aan het onderzoek hebben in totaal 509 werkgevers, 617 medewerkers en 395 studenten van relevante opleidingen deelgenomen. De werkgevers zijn via telefonische interviews of digitale enquêtes betrokken, de andere twee respondentgroepen via een digitale raadpleging.

#### Kenmerken arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt van de retail non-food herstelt zich van de gevolgen van de economische crisis. In de afgelopen drie jaren is er een groei van de werkgelegenheid zichtbaar. Sinds 2016 is het aantal werkenden (medewerkers en zelfstandigen) namelijk met ruim 6.000 banen toegenomen. Dit staat gelijk aan een werkgelegenheidsgroei van ruim 3%. Overzien we echter een periode van tien jaar, dan ligt het huidige aantal werkenden in de sector nog steeds onder het niveau van 2008, namelijk 13.000 werkenden minder.

Wat de werkgelegenheid betreft doen zich wel verschillen voor in de vijf branches die onder de retail non-food vallen. Als enige branche vertoont de parfumerieën vanaf de recessie steeds een toename van werkgelegenheid. In tien jaar tijd nam het aantal werkenden in deze branche maar liefst met 60% toe. Verder klommen de woon- en tuinbranche iets eerder uit het dal dan de overige twee branches. Vanaf 2017 is in beide branches een groei van werkgelegenheid van ruim 10%. Bij zowel de juweliers- als modebranche is er pas vanaf 2018 sprake van een broos herstel. De modebranche voorziet in het grootste deel van de werkgelegenheid, namelijk bijna twee derde deel van het totaal aantal werkenden.

De werkgelegenheid in de retail non-food is vooral geconcentreerd bij de grote bedrijven en juist de hele kleine bedrijven. Het grootbedrijf (met minimaal 500 medewerkers) neemt ruim een derde van de werkgelegenheid voor haar rekening, terwijl micro-bedrijven (van minder dan 10 medewerkers) ruim een kwart van de werkgelegenheid vertegenwoordigen. In de afgelopen tien jaar nam het aantal medewerkers bij grootbedrijven bovendien verder toe. Deze verschuiving ging ten koste van de microbedrijven. Bij deze kleine bedrijven was namelijk sprake van een gestage afname van werkgelegenheid.

De arbeidsmarkt van de retail non-food kan als sterk volatiel worden aangemerkt. In 2018 bleek ruim een vijfde van het aantal werkenden nieuw ingestroomd in de branches. Een vergelijkbaar aandeel is in dat jaar uitgestroomd, omdat ze stopten met werken of werk buiten de sector

vonden. De doorstroom van de ene naar de andere branche binnen de retail non-food was beduidend lager.

### Kenmerken medewerkers

Twee op de drie werkenden in de retail non-food is vrouw. Bij de branche parfumerieën was dit aandeel overigens veel groter (namelijk 9 op de 10). Als enige branche telt wonen meer mannelijke dan vrouwelijke medewerkers. Verder heeft een belangrijk deel van de werkenden – namelijk 6 op de 10 – een mbo-opleiding niveau 2, 3 of 4 en/of bovenbouw havo/vwo. Het aandeel hoogopgeleiden is met 12% vrij bescheiden.

Gemiddeld genomen zijn medewerkers in de retail non-food ruim 37 jaar oud. Medewerkers in de juweliersbranche zijn relatief het oudst (met gemiddeld 43 jaar), die in de parfumeriebranche het jongst (bijna 32 jaar gemiddeld). Bij juweliers is een kwart van de medewerkers ouder dan 55 jaar. Vier op de tien werkenden in de sector blijkt een werkweek van minimaal vier dagen per week te hebben. In de branche wonen is het gemiddelde aantal uren per week het grootst (met 29 uur), bij de parfumerieën het kleinst (22 uur per week gemiddeld). In de verhouding vaste-flexibele contracten is er sprake van een (sterke) verschuiving waarbij het flexibele contract aan terrein wint. Deze ontwikkeling lijkt zich voor de branches tuin en mode nog verder voort te zetten. Bij de juweliers- en woonbranche stabiliseert de verhouding vaste-flexibele contracten. Als uitzondering stijgt het aandeel vast bij de parfumerieënbranche. Mogelijk proberen werkgevers door het aanbieden van een vaste aanstelling de (veelal jonge) medewerkers te behouden.

Op het moment van het onderzoek volgden bijna 29.000 studenten één van de mbo-opleidingen voor de retail non-food. Bijna twee derde van hen volgt de BOL-variant, terwijl drie kwart een opleiding op niveau 3 of 4 volgt. Drie generieke opleidingen – manager retail, verkoper retail en verkoopspecialist – nemen verreweg het grootst deel van de studenten voor hun rekening.

### Werving en instroom

Uit het onderzoek is gebleken dat de meerderheid (64%) van de werkgevers het afgelopen jaar vacatures heeft gehad. Relatief veel werkgevers hadden te maken met vacatures voor verkoopfuncties, op enige afstand gevolgd door vacatures in productie-/ontwerpfuncties (specifiek bij wonen). Het overgrote deel van de vacatures kon binnen een redelijk korte termijn worden ingevuld. Moeilijk vervulbare vacatures werden vooral bij productie-/ontwerpfuncties en de leidinggevende functies aangetroffen. Dit werd met name geweten aan een kwantitatief tekort op de arbeidsmarkt voor deze functies.

Werkgevers hanteren verschillende wervingskanalen om nieuwe medewerkers aan te trekken. Sociale media en het persoonlijke netwerk worden daarbij het meest gebruikt. Uit de medewerkersraadpleging blijkt overigens dat deze kanalen niet het meeste effect sorteren. Medewerkers blijken hun baan in de sector namelijk vooral via online vacaturesites op het spoor te komen en in mindere mate ook via het eigen netwerk. Sociale media werd door slechts 7% genoemd. Zeven op de tien medewerkers die recent zijn ingestroomd was daarvoor in een andere branche werkzaam, instroom vanuit het onderwijs volgde op grote afstand met 20%. Stages wordt door 4 op de 10 werkgevers in meer of mindere mate als wervingsmiddel gebruikt, met name bij de BBL-variant. Een erkend diploma wordt door slechts een vijfde van de werkgevers als belangrijk gezien bij de aanname van medewerkers. Werkervaring en vooral de juiste

persoonlijkheid worden veel meer gewaardeerd. Studenten verwachten dat werkgevers wel veel waarde hechten aan het diploma.

Ruim een kwart van de werkgevers heeft mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst genomen. De tuinbranche heeft met ruim drie kwart een grote voorsprong ten opzichte van de andere branches. Dit geldt ook voor de instroom van statushouders (28% van de werkgevers in de tuinbranche heeft hiermee ervaring tegenover 7% van alle werkgevers in de retail non-food).

Vakinhoudelijke motieven blijken de boventoon te voeren voor medewerkers om in de branche te gaan werken. Salaris en andere financiële prikkels spelen daarentegen nauwelijks een rol. Overigens vormt de beloning – samen met een gebrek aan waardering van de werkgever – voor een deel van de medewerkers wel een motief om de sector binnen twee jaar (mogelijk) te verlaten. Studenten worden vooral aangetrokken tot een relevante opleiding door het creatieve karakter en de breedte van de opleiding. Verder worden zij gestimuleerd door opendagen/meeloopdagen en gesprekken met ouders, familie en vrienden.

### Beoordeling aspecten werk

Nagenoeg alle geraadpleegde werkgevers nemen naar eigen zeggen maatregelen om medewerkers aan zich te binden. Daarbij wordt niet zozeer ingezet op financiële prikkels, maar vooral op het geven van extra verantwoordelijkheden en het bewaken van de privé-werkbalans. Dit laatste wordt onder meer gedaan door maatwerk toe te passen in werktijden en werkduur. Maatwerk qua typen in inhoud van taken wordt door een groot deel van de werkgevers toegepast om talenten te benutten en medewerkers aldus aan zich te binden. Dit is een stimulans voor het werken in combinatiefuncties (zie volgende pagina).

Medewerkers zijn in hoge mate tevreden met hun werksituatie. Voor verschillende aspecten van het werk, zoals zelfstandig werken, de werkduur, de afwisseling in werk, het werken in teamverband en de werksfeer, geldt dat (minimaal) 4 op de 5 geënquêteerde medewerkers tevreden zijn. Over twee aspecten bestaat duidelijk minder tevredenheid onder de medewerkers, namelijk de beloning en de ontwikkelings-/opleidingsmogelijkheden die geboden worden. Studenten blijken aan dit laatste – de mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen – overigens veel belang te hechten. De kans bestaat dan ook dat verwachtingen op dit punt niet uitkomen.

Bijna een derde van de geraadpleegde medewerkers is naar eigen zeggen over twee jaar zeker niet of misschien niet meer in de branche werkzaam. Hiervoor is al opgemerkt dat vooral de beloning en een gebrek aan waardering van de werkgever hieraan debet zijn. Zes op de tien medewerkers zou familie en vrienden aanraden om ook in hun branche te komen werken. Twee op de tien daarentegen zou dit juist niet doen, de rest kan de vraag niet beantwoorden.

### Scholing en ontwikkeling

In hun personeelsbeleid blijken werkgevers vooral belang te hechten aan bevordering van vitaliteit van hun medewerkers, reductie van ziekteverzuim/bevordering van re-integratie en flexibel roosteren. (Ruim) 6 op de 10 werkgevers vindt dit (zeer) belangrijk. Aan de andere kant van het spectrum staat het vraagstuk van loopbaanplanning/interne mobiliteit, waaraan maar heel weinig werkgevers belang hechten. Met name de kleinere werkgevers zien hier binnen hun (platte) organisatie nauwelijks mogelijkheden voor.

Een beperkt deel van de werkgevers blijkt planmatig met de scholing van hun medewerkers om te gaan. Het aandeel werkgevers in de retail non-food dat een jaarlijks scholingsplan c.q. een scholingsbudget heeft, bedraagt 14% respectievelijk 15%. In de tuinbranche zijn deze aandelen het hoogst. De nieuwe cao-regeling voor scholing en ontwikkeling – die in 2020 in werking treedt – is bij 4 op de 10 werkgevers bekend. Slechts 16% van hen verwacht ook daadwerkelijk gebruik te gaan maken van deze regeling. De belangstelling onder medewerkers voor deze regeling is beduidend groter: van hen verwacht 85% (misschien) gebruik van deze regeling te gaan maken.

Voor het bevorderen van de ontwikkeling en het functioneren van medewerkers voert 9 op de 10 werkgevers een vorm van gesprek, en dan met name functioneringsgesprekken en/of werkgesprekken. Medewerkers bevestigen deze twee typen gesprekken. Driekwart van hen voert via dergelijke gesprekken een dialoog met de werkgever. In deze dialoog wordt in bescheiden mate gebruikgemaakt van informatie op de branchewebsites. De website van INretail en Werk in de Winkel wordt door een (bescheiden) deel van de werkgevers geraadpleegd. De branchespecifieke websites van de Federatie Goud en Zilver en Tuinbranche Nederland worden in dit licht door ongeveer 1 op de 6 werkgevers uit de juweliers- en tuinbranche benut.

### Combinatiefuncties

Voor medewerkers in de belangrijkste functie van de retail non-food – de verkoopfunctie – is in kaart gebracht in hoeverre zij naast het verkopen ook ingezet worden voor het verrichten van andere taken. Dat veel van deze medewerkers in de praktijk in 'combinatiefuncties' werken, blijkt uit het feit dat 88% van hen ook additionele taken verrichten. Drie typen taken worden daarbij het meest genoemd, namelijk het inrichten/aankleden van de winkel, klantenservice en het verwerken van retouren. Voor medewerkers in dergelijke combinatiefuncties hebben we de scholingsbehoefte in kaart gebracht. Volgens 31% van de werkgevers en 36% van de medewerkers is van een dergelijke scholingsbehoefte sprake. Qua inhoud van deze scholingsbehoefte geven beide respondenten wel een verschillend beeld. Werkgevers achten extra scholing op het gebied van verkoop en productkennis wenselijk, terwijl medewerkers vooral extra scholing op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leidinggeven en – eveneens – productkennis willen hebben.

### Veilig en gezond werken

Zeven op de tien werkgevers heeft een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd. In de tuinbranche komt de RI&E het meest voor (85%), in de juweliersbranche (54%). De bedrijfsgrootte speelt hierbij een rol van betekenis. Het aandeel werkgevers met een RI&E neemt toe naarmate het bedrijf groter in omvang is. De preventiemedewerker is bij 6 op de 10 werkgevers aanwezig. Op dit punt troffen we geen verschillen naar branche aan.

De helft van de geraadpleegde werkgevers blijkt te maken te hebben gehad met agressie en geweld. In de meeste gevallen ging het daarbij om incidentele gevallen, en dan specifiek verbale agressie van klanten richting medewerkers. In de tuinbranche komt agressie en geweld naar verhouding het meest voor. Veiligheidstrainingen worden vooral in de juweliersbranche aangeboden aan medewerkers. Meer dan 7 op de 10 werkgevers biedt dergelijke trainingen aan. Voor de sector als geheel bedraagt dit aandeel nog geen 30%.

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.

### Innovaties

Uit het onderzoek blijkt dat de werkgevers uit de retail non-food in een drietal typen innovaties investeren of dit van plan zijn om te gaan doen. Twee innovaties hebben betrekking op nieuwe vormen van communicatie – multichannel communicatie en doelgroepgerichte/persoonlijke communicatie op basis van consumentendata – en de derde heeft betrekking op 'experience'. Grotere werkgevers investeren hier vaker in dan de kleinere werkgevers.

Vier op de tien werkgevers die in dergelijke innovaties investeert ondervindt hierbij knelpunten. Deze knelpunten 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 medewerkers. De scholingsbehoefte bij werkgevers met knelpunten is dan ook beduidend groter dan werkgevers die bij de innovatie geen knelpunten ondervinden.

# Literatuur

## **ABF Research databestand, 2018**

*Door ABF Research verzamelde gegevens omtrent kenmerken van werknemers in de retail, periode 2008-2018.*

## **Nationaal Regieorgaan Onderwijs, 2016**

*Onderzoek naar factoren op basis waarvan vmbo-leerlingen keuzes maken voor vervolgonderwijs, geraadpleegd op 27 mei 2019:*

<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/06/012-Antwoordformulier-schoolkeuze-vmbo-ers-1-1.pdf>

## **Retail 2030, 2017**

*Rapportage over (verwachte) ontwikkelingen in de sector van retail non-food.*

## **Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, 2019**

*Gegevens over studentenaantallen en baanprognoses zijn afkomstig van de website van SBB, geraadpleegd in de periode mei/juni 2019:*

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizjM5MGNIbG9tNWV1MCoNzRkLTgoNzYtNWVINTkxYTl5YmZiliwidCI6IjkoYjk3YzRmLTU3YmUtNGQ3OC1iNzk4LWQ3NjUwNzI2NTBlNSIsImMiOjh>

## **Werk en mantelzorg, 2019**

*Publicatie vanuit het Sociaal Cultureel Planbureau over werk en mantelzorg. Link:*

[https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2019/Werk\\_en\\_mantelzorg](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Werk_en_mantelzorg)

## Bijlage I Geraadpleegde sleutelpersonen

Naam	Organisatie
Peter Cras	Adviseur Human Capital projecten
Marcel Evers	Beleidsadviseur INretail
Karliën Haak	Projectleider YouFit
Sebastian Galjaard	Regioadviseur INretail Utrecht, Gelderland en Limburg
Johan Schomaker	Regioadviseur INretail Drenthe, Overijssel, Flevoland en Groningen

## Bijlage II Respons naar branche

**Figuur II.1 Respons voor wonen**

Aspect	Respons
Bruto steekproef	110
<ul style="list-style-type: none"><li>Contactpersoon langdurig afwezig</li><li>Na herhaaldelijke pogingen niet bereikt</li><li>Digitale link gekregen</li><li>Overig (overleden, onjuiste gegevens)</li></ul>	1 30 4 1
Netto steekproef	74
Geen tijd/interesse	22
Respons (absoluut)	54
Respons (relatief)	73%

**Figuur II.2 Respons voor mode**

Aspect	Respons
Bruto steekproef	184
<ul style="list-style-type: none"><li>Contactpersoon niet meer werkzaam</li><li>Contactpersoon langdurig afwezig</li><li>Na herhaaldelijke pogingen niet bereikt</li><li>Digitale link gekregen</li><li>Overig (overleden, onjuiste gegevens)</li></ul>	4 1 60 11 1
Netto steekproef	107
Geen tijd/interesse	28
Respons (absoluut)	80
Respons (relatief)	75%

**Figuur II.3 Respons voor tuinbranche**

Aspect	Respons
Bruto steekproef	46
<ul style="list-style-type: none"><li>Contactpersoon niet meer werkzaam</li><li>Contactpersoon langdurig afwezig</li><li>Na herhaaldelijke pogingen niet bereikt</li><li>Digitale link gekregen</li><li>Overig (contactpersoon overleden, onjuiste gegevens)</li></ul>	0 0 5 3 0
Netto steekproef	38
Geen tijd/interesse	8
Respons (absoluut)	30
Respons (relatief)	79%

**Figuur II.4**      **Respons voor juweliers**

<b>Aspect</b>	<b>Respons</b>
Bruto steekproef	100
• Contactpersoon niet meer werkzaam	1
• Na herhaaldelijke pogingen niet bereikt	25
• Digitale link gekregen	9
• Overig (overleden, onjuiste gegevens)	2
Netto steekproef	63
Geen tijd/interesse	25
Respons (absoluut)	41
Respons (relatief)	65%