

Maart 2019

# Werving, opleiding en behoud van logistiek personeel

Vier tactieken om logistiek vastgoed een bijdrage te laten leveren

De rol van arbeid in distributiecentra (dc's) is het afgelopen decennium voortdurend gegroeid. In de twaalf Europese landen waarin Prologis actief is, geldt beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel als een van de hoofdcriteria bij de selectie van logistiek vastgoed. Prologis deed onderzoek naar de dynamiek in de relatie tussen personeelsbehoud en logistiek vastgoed. Het onderzoek is gebaseerd op onze eigen vastgoedportefeuille van meer dan 16 miljoen vierkante meter, gesprekken met veel van onze ruwweg 700 unieke klanten, en onze eigen bedrijfsgegevens. Het onderzoek stelt ons in staat nieuwe inzichten en oplossingen te bieden voor het werven, opleiden en behouden van logistieke medewerkers.

In Europa werken meer dan 150.000 mensen in gebouwen van Prologis, en hun werkomgeving is belangrijker dan ooit. Een distributiecentrum is inmiddels veel meer dan een plek om goederen op te slaan. In dc's worden vandaag de dag complexe, waardetoevoegende werkzaamheden uitgevoerd en dat vraagt om diverser geschoolde werkrachten dan voorheen.

Arbeid is een veelzijdig vraagstuk en er zijn tal van oplossingen denkbaar, sommige aantoonbaar effectief, andere speculatief, en weer andere contraproductief. In de kern gaat het bij het arbeidsvraagstuk om de behoefte gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, op te leiden en vast te houden. Vastgoedbedrijven keken daarbij meestal naar de basiselementen, maar een meer toekomstgerichte focus vereist aandacht voor bredere en diepere oplossingen, zoals:

- Betere transportverbindingen:** woon-werkverkeer moet zo efficiënt mogelijk zijn.
- Meer en betere voorzieningen:** met het toenemen van het opleidingsniveau worden ook personele voorzieningen belangrijker.
- Commitment aan loopbaanmogelijkheden en de logistieke community:** langjarige initiatieven verbeteren het algehele imago van de sector en dragen bij aan permanente oplossingen.
- Verbetering van de verblijfskwaliteit van gebouwen:** een prettige, gezonde werkomgeving vereist een goed uitgerust gebouw.

## Onderzoeksaanpak

De bevindingen rond werk in distributiecentra zijn gebaseerd op onze vastgoedportefeuille van meer dan 16 miljoen vierkante meter, gesprekken met veel van onze ruwweg 700 unieke Europese klanten en twee enquêtes.

De eerste enquête, uitgevoerd in samenwerking met Eyefortransport, onderzocht de visies op de huidige en toekomstige arbeidsontwikkelingen binnen de sector. In dit marktonderzoek bevroegen we dc-gebruikers (206 respondenten) uit diverse sectoren en landen. De tweede enquête, die Prologis zelf uitvoerde, bevroeg een selectie van onze klanten (150 managers van logistieke gebouwen door heel Europa) naar de samenstelling van hun personeelsbestand. Beide onderzoeken werden uitgevoerd in december 2018 en januari 2019.

## VIER TACTIEKEN VOOR WERVING, OPLEIDING EN BEHOUD VAN PERSONEEL



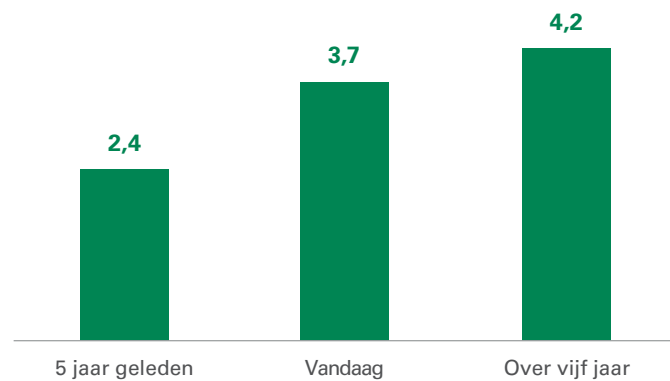
## Inzicht in het vraagstuk

### Arbeid in logistieke complexen behelst meer dan vaak gedacht.

In de EU werken meer dan 3,3 miljoen mensen in distributiecentra<sup>1</sup>. Uitgaande van onze klanten, kunnen we vaststellen dat een gemiddeld Europees dc ruim 100 mensen per 10.000 vierkante meter vloeroppervlak telt, al verschillen de aantallen aanzienlijk per markt en soort activiteiten. Zo kunnen e-fulfillmentbedrijven minstens tien keer meer logistieke medewerkers dan dc's die werkzaamheden uitvoeren voor -traditionele- offline retailers.

### BESCHIKBAARHEID VAN GEKWALIFICEERDE ARBEIDSKRACHTEN

Schaal van 1 (makkelijk) tot 5 (moeilijk)



Opmerking: Op basis van marktonderzoek onder 206 dc-gebruikers.  
Bron: Eyefortransport, Prologis Research

**Arbeid is uitgegroeid tot topprioriteit.** Het aantal logistieke vacatures neemt toe. De afgelopen vijf jaar is het aantal openstaande vacatures in Europa verdubbeld tot bijna 3 procent<sup>2</sup>. Markten met de hoogste vacaturegraad zijn de Tsjechische Republiek (5,6 procent), Duitsland (4 procent) en de Benelux (3,5 procent). Personeelsschaarste is zowel cyclisch als structureel. De aard van het werk in logistieke bedrijven verandert: structurele schaarste wordt gevoed door steeds meer waardevermeerderende diensten, terwijl een vergrijzende beroepsbevolking demografische uitdagingen schept.

## Community Workforce Initiative

Met het Community Workforce Initiative, in 2018 gestart in de VS, zoekt Prologis naar samenwerking met lokale personeels-programma's. Het initiatief biedt begeleiding, vaardigheidstrainingen, stages en bemiddeling voor mensen die werkzaam zijn of willen worden in logistiek, distributie en transport. Het programma is opgezet om de lokale economieën te versterken en meer lokale werkgelegenheidskansen te creëren. Dit initiatief van Prologis is een langlopende investering in loopbaanontwikkeling en de lokale gemeenschap.

## Best practice-oplossingen

We have identified four different tactics for how logistics real estate owners can help attract, train and retain labour forces<sup>3</sup>:

**1. Beter transportverbindingen:** De reistijd tussen huis en werk dient zo kort mogelijk te zijn om mensen te werven en vast te houden. Naast bereikbaarheid per auto wordt openbaar vervoer steeds belangrijker. Middelen in dit verband:

- De traditionele aanpak in veel Europese landen richt zich op meer fietspaden en inzet van shuttlebussen.
- Modernere benaderingen zijn onder meer mobiele apps om carpoolen of autodelen te bevorderen. Hiermee zijn onder meer in het Verenigd Koninkrijk geslaagde pilots uitgevoerd.

**2. Meer en betere voorzieningen:** Een andere tactiek om mensen te werven en behouden, zeker gezien de toenemende opleidingsniveaus, is het aanpassen van de arbeidsvoorzieningen. Innovatie legt de lat steeds hoger:

- Breder beschikbaarheid van een veelzijdiger aanbod kwaliteitsvoedsel bij in pandige restaurants en foodtrucks tijdens lunchpauzes zijn nu gemeengoed in tal van Europese landen, met als toppers Duitsland, Polen en Nederland.
- Recreatiezones binnen en buiten het bedrijfsgebouw zijn voor veel werknemers aantrekkelijk. We zien in Europa tal van voorbeelden, waarbij de verschillende bedrijfsparken hun eigen initiatieven ontplooiën. Sommige parken hebben barbecuevelden (Hongarije), sauna's en kegelbanen (Zweden) of koffiebars (Italië). Ook sportvoorzieningen zijn goed vertegenwoordigd, bijvoorbeeld voor voetbal (Nederland), outdoor fitness en padel (Spanje), basketbal (Italië) en beachvolleybal (Hongarije).
- Er lopen ook proeven met innovaties als kinderopvang (Frankrijk) en extra voorzieningen voor vrachtwagenchauffeurs, zoals hotel, restaurant en doucheruimtes (Slowakije).

**3. Commitment aan loopbaan en logistieke community:** Een derde tool om goede mensen te vinden en te houden zijn langlopende programma's om het algehele imago van de logistieke sector te verbeteren. Dit is een nieuwe ontwikkeling, en de meeste programma's zijn nog maar net uitgerold. Enkele voorbeelden:

- Nieuwsbrieven (VK) en narrow-casting-schermen (Nederland) bieden medewerkers nieuws en informatie over hun bedrijvenpark en bevorderen gemeenschapszin en loyaliteit.
- Een logistiek park in Hongarije organiseerde een voetbaltoernooi voor werknemers van zijn klanten.
- Een stageprogramma op logistieke parken in Polen ondersteunt studenten logistiek in de bachelor- en masterfasen.

**4. Verbetering van verblijfskwaliteit van gebouwen:** Een belangrijke factor om werknemers te binden is een prettiger werkomgeving, iets wat we het afgelopen decennium al bij de kantoorwerkplek zagen. Basis ingrediënt voor een prettige, gezonde werkplek is comfort. De meeste investeringen zijn gericht op het gebouw zelf, zoals betere verlichting (vooral LED) en ventilatie, en meer aandacht voor veiligheid. Ideaal is als deze voorzieningen al in het ontwerp worden meegenomen, maar ze worden ook steeds vaker in bestaande gebouwen aangebracht.

## WELL Building Standard

Een nieuw initiatief dat alle vier de tactieken omvat is de WELL Building Standard, inmiddels een begrip in de huizen- en kantorensector. Prologis ontwikkelde samen met het International WELL Building Institute™ een WELL-norm voor logistieke gebouwen. Het eerste Europese project met WELL Building Standard-certificering werd in 2018 in Tilburg opgeleverd door Prologis.

De WELL Building Standard meet, beoordeelt en monitort functies en eigenschappen van de gebouwde omgeving die van invloed zijn op de gezondheid en het welzijn van de mensen die er werken. De norm kijkt naar zeven aspecten: lucht, water, voeding, licht, vitaliteit, comfort en een gezonde geest.

Investeren in WELL-gebouwen rendeert. Een beter binnenklimaat en ruime daglichttoetreding worden in verband gebracht met lager verzuim, hogere productiviteit en betere gezondheid. Specifieke ontwerpelementen in het nieuwe gebouw in Tilburg zijn onder meer een groene balustrade en plantenwand, biodynamische verlichting, een fietsdeelplan, luchtkwaliteitssensors, ecologische landschapsinrichting, emissiearme afwerkingsmaterialen en watertappunten door het hele complex. De WELL-norm is het nieuwe richtpunt bij inrichting van gebouwen.

### PROLOGIS DC5 IN TILBURG



## Nieuwe mogelijkheden en inzichten

Prologis analyseert haar schat aan bedrijfsdata nu ook met het oog op meting en benchmarking van arbeidsvraagstukken en bijbehorende oplossingen.

### Arbeidsaanbod is nu een cruciaal vestigings-criterium.

Beschikbaarheid, kwaliteit en flexibiliteit van personeel zijn kernelementen bij locatiekeuzes. En in het licht van de cyclische en structurele trends zal de rol van arbeid de komende jaren alleen maar toenemen. Ons marktonderzoek wijst uit dat beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel nu al een uitdaging is (score 3,7<sup>4</sup>) en dat het over vijf jaar naar verwachting nog lastiger zal zijn (score 4,2<sup>4</sup>).

### Personeelsschaarste brengt klanten ertoe hun activiteiten te concentreren in en rond grote bevolkingscentra.

Consolidatie op een bepaalde (deel)markt, of zelfs een logistiek park, is de meest gekozen locatiestrategie. Meer dan de helft van de respondenten zou deze strategie kiezen als ze moesten uitbreiden. De belangrijkste factor achter deze keuze is de nabijheid van een arbeidspool. Het onderzoek wijst uit dat ruim 85 procent van de werknemers binnen een straal van 30 kilometer woont. Omdat arbeid schaars is, heeft behoud van personeel de hoogste prioriteit bij veel gebruikers van logistieke gebouwen. Verhuizen naar een locatie buiten de (deel)markt zou tot een significant verlies van bestaand personeel leiden. De consolidatietrend zal, samen met de voorkeur voor nabije arbeidskrachten, leiden tot een nog sterkere gerichtheid op relatief dichtbevolkte regio's. Afgelegen locaties, die misschien lagere huurprijzen, minder belastingen en andere voordelen bieden, raken steeds meer uit de gratie omdat ze niet aan de getalsmatige en kwalitatieve personeelsvraag kunnen voldoen. Deze trend verklaart mogelijk de recente hoge retentiegraad bij huurverlengingen.

### Automatisering verlicht personeelsschaarste, maar niet voor alle behoeften.

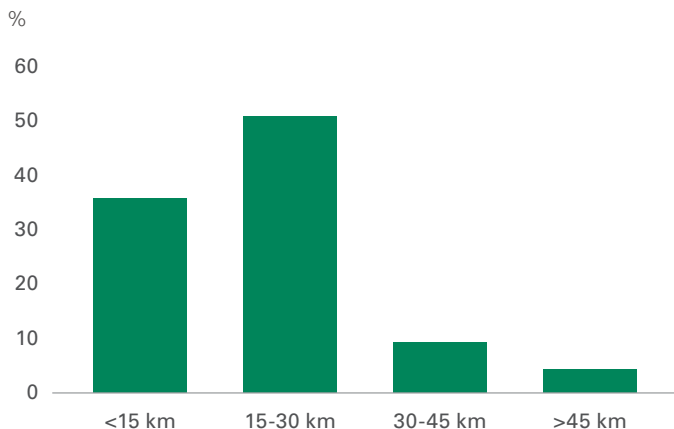
Automatisering is niets nieuws. Logistieke ketens kennen een lange geschiedenis van mechanisering en automatisering om de productiviteit te verhogen, omdat arbeid een flink deel van de totale ketenkosten uitmaakt. Deze trend zien we al een aantal decennia en begon met de introductie van lopende banden. Een recente studie van Prologis Research ("Innovation, Disruption and the Value of Time: The Next 10 Years in Logistics Real Estate") laat zien dat arbeid een van de grootste kostenposten in de supply chain is, met een aandeel van ruwweg 25 tot 30 procent. Toenemende arbeidskosten en personele schaarste zijn belangrijke drijvers voor toenemende automatisering. Toch verloopt die toename vooralsnog geleidelijk, omdat de complexiteit van de ketens tot forse investeringen dwingt, wat de ROI aantast. Hoewel het financieel nog maar beperkt haalbaar is, zullen verdere innovaties nieuwe mogelijkheden bieden en kosten verlagen.

We zijn ervan overtuigd dat de logistieke markt op het punt staat de arbeidsmarkt ingrijpend te veranderen. Ons onderzoek laat zien dat automatisering en robotisering van invloed zijn op de arbeidsvraag. Respondenten verwachten dat dit de vraag naar lager gekwalificeerd personeel wat zal verlichten, maar dat de behoefte aan hoger opgeleide mensen zal blijven toenemen. Net als in andere sectoren leiden automatisering en robotisering niet per se tot een lagere arbeidsvraag, maar meer tot een veranderende samenstelling van het pakket vaardigheidseisen.

Onderzoeksgegevens over klanten van Prologis tonen al een brede mix van functies binnen logistieke complexen. Ongeveer de helft wordt aangemerkt als magazijnpersoneel, de andere helft bestaat uit kantoorwerkers (20 procent), chauffeurs (7 procent), managers (6 procent) en andere functies (15 procent). Gezien de toename van het aantal waardetoevoegende taken in DC's verwachten we een verdergaande mix van functies.

### Logistiek vastgoed kan de huidige problematiek verlichten en

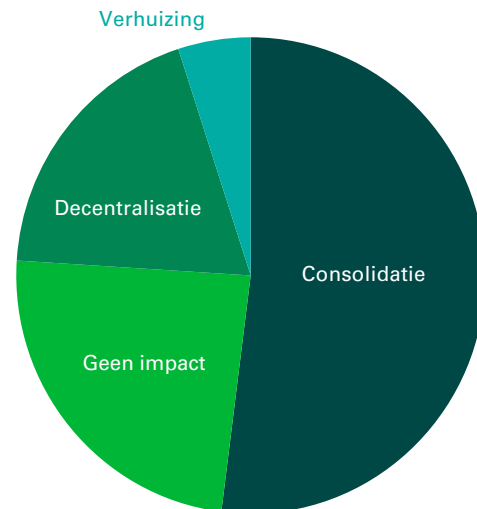
#### GEMIDDELDE WOON-WERKAFSTAND



Opmerking: Op basis van marktonderzoek onder 206 dc-gebruikers.  
Bron: Eyefortransport, Prologis Research

#### IMPACT PERSONEELSSCHAARSTE OP VESTIGINGSBELEID

%



Opmerking: Op basis van marktonderzoek onder 206 dc-gebruikers.  
Bron: Eyefortransport, Prologis Research

**oplossingen voor de toekomst bieden.** Exploitanten van logistieke voorzieningen komen voortdurend met nieuwe initiatieven om de huidige arbeidsproblematiek aan te pakken. Aandachtspunten daarbij zijn onder meer loopbaanontwikkelingsprogramma's om mensen te werven en te behouden. Specifieke programma's richten zich onder meer op kennismakingssessies voor nieuwe medewerkers, omscholing van oudere medewerkers en een verschuiving naar een oproepkrachtenmodel, waarbij medewerkers de flexibiliteit krijgen om te werken wanneer het hun uitkomt.

**Een dc is meer dan een opslagruimte,** en eigenaren met een langere horizon hebben de kans om een betere werkomgeving te creëren voor het personeel van hun klanten. Een betere werkplek kan een groot aantal van de huidige knelpunten verlichten en oplossingen voor de toekomst bieden, te beginnen met het werven van nieuw personeel: bedrijven die een state-of-the-art werkomgeving bieden, onderscheiden zich daarmee van andere logistieke dienstverleners. Als nieuwe medewerkers eenmaal aan boord zijn, is het zaak ze te behouden. Momenteel is het verloop hoog. In sommige gevallen blijft slechts de helft langer dan drie maanden bij het bedrijf. Het constant jagen op en trainen van nieuwe mensen tast op den duur de operationele productiviteit aan. Werken in een goed bereikbaar en modern uitgerust dc dat goed ligt bij de lokale gemeenschap draagt bij aan hogere retentie. Uiteindelijk gaan hogere retentiecijfers en een prettige werkomgeving hand in hand en leiden ze tot hogere productiviteit.

Klik [hier](#) voor een voorbeeld van recente initiatieven per tactiek rondom arbeid.

## Conclusie

Beschikbaarheid van personeel is essentieel en daarom een belangrijke factor bij locatiekeuze. Het is inmiddels een van de belangrijkste thema's in de logistieke sector. Logistiek vastgoed kan het personele vraagstuk verlichten door goed uitgeruste dc's te vestigen op goed bereikbare locaties. Op de langere termijn kunnen vastgoedeigenaren ondersteuning bieden door te investeren in opleiding en verbondenheid met de lokale gemeenschap. Het faciliteren van arbeidsoplossingen zorgt voor meer duurzame relaties met klanten en draagt bij aan positief investeringsplaatje. En het is bovenal een verantwoordelijkheid die alle partijen binnen de sector moeten omarmen.

## Eindnoten

1. Bron: Eurostat, Prologis Research. Het totaal weerspiegelt de NACE-sector "Opslag en ondersteunende activiteiten voor vervoer".
2. Bron: Eurostat, Prologis Research. Europa bestrijkt alle landen waar Prologis actief is (minus HU, geen gegevens beschikbaar) en de logistieke sector is vertegenwoordigd als NACE-sector "Vervoer en opslag".
3. Per tactiek delen we enkele voorbeelden van concrete initiatieven in de Europese Unie. Prologis portefeuille
4. Score is op 1 tot 5 schaal. 1 wordt beschouwd als gemakkelijk te vinden werk en 5 moeilijk.

## Forward-Looking Statements

This material should not be construed as an offer to sell or the solicitation of an offer to buy any security. We are not soliciting any action based on this material. It is for the general information of customers of Prologis.

This report is based, in part, on public information that we consider reliable, but we do not represent that it is accurate or complete, and it should not be relied on as such. No representation is given with respect to the accuracy or completeness of the information herein. Opinions expressed are our current opinions as of the date appearing on this report only. Prologis disclaims any and all liability relating to this report, including, without limitation, any express or implied representations or warranties for statements or errors contained in, or omissions from, this report.

Any estimates, projections or predictions given in this report are intended to be forward-looking statements. Although we believe that the expectations in such forward-looking statements are reasonable, we can give no assurance that any forward-looking statements will prove to be correct. Such estimates are subject to actual known and unknown risks, uncertainties and other factors that could cause actual results to differ materially from those projected. These forward-looking statements speak only as of the date of this report. We expressly disclaim any obligation or undertaking to update or revise any forward-looking statement contained herein to reflect any change in our expectations or any change in circumstances upon which such statement is based.

No part of this material may be (i) copied, photocopied, or duplicated in any form by any means or (ii) redistributed without the prior written consent of Prologis.

## Over Prologis Research

De onderzoeksafdeling van Prologis bestudeert fundamentele en beleggingstrends en de behoeften van de klanten van Prologis. Dit wordt gedaan om op vier continenten kansen te identificeren en risico's te vermijden. Het team draagt bij aan investeringsbeslissingen en strategische langetermijninitiatieven, naast het publiceren van white papers en andere onderzoeksrapporten. Prologis publiceert ook onderzoek naar de marktdynamiek die impact heeft op de activiteiten van de klanten van Prologis, inclusief wereldwijde supply chain-problemen en ontwikkelingen in de logistieke en vastgoedsector. Het onderzoeksteam van Prologis werkt toegewijd met alle bedrijfsafdelingen samen om de marktintroductie-, uitbreidings-, acquisitie- en ontwikkelingsstrategieën van Prologis verder te begeleiden.

## Over Prologis

Prologis, Inc. is de wereldwijde leider in logistiek vastgoed met een focus op high-barrier, snelgroeiende markten. Per 31 december 2018 bezat het bedrijf investeringen in, in volledige eigendom of via co-investeringsprojecten, eigendommen en ontwikkelingsprojecten die naar verwachting in totaal 71 miljoen vierkante meter in 19 landen zullen bedragen. Prologis verhuurt moderne distributiefaciliteiten aan een gevarieerde bestand van ongeveer 5.100 klanten in twee grote categorieën: business-to-business en retail / online fulfillment.

Prologis  
Symphony Offices  
Gustav Mahlerplein 17-21  
Amsterdam 1082 MS  
The Netherlands  
+31 20 655 6666  
www.prologis.com

Copyright © 2019 Prologis, Inc. All rights reserved.

