



Mensen maken het verschil

De groeikansen van human capital in de retail



Retailagenda

DECEMBER 2023

Mensen maken het verschil

De groeikansen van human capital in de retail



Inhoud

Voorwoord 3

1 Detailhandel en arbeidsmarkt –cijfers en feiten 4

2 Arbeidsmarktinstrumenten voor de sector 14

3 Diversiteit en inclusie – kansen voor werkgevers en werknemers 22

4 Een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid 34

5 Experimenten in de praktijk – onderwijs en onderzoek 48

Colofon 64

Werknemers en ondernemers dragen de retailsector

Een baantje in een winkel, in de horeca of bij evenementen is voor veel jongeren hun eerste spontane werkervaring en eerste stap op de arbeidsmarkt. Veel minder jongeren zetten de stap om een opleiding te volgen om dat werk professioneel en jarenlang te blijven doen. Er zijn ondernemers die zeggen dat de sector last heeft van een imagoprobleem en er daarom een tekort aan werknemers is. Andere ondernemers geven aan daar geen last van te hebben; zij weten hun medewerkers én klanten te motiveren met bijzondere initiatieven en durven risico te nemen om mensen in vaste dienst te nemen.

Maar allemaal zijn we het erover eens dat in veel gevallen extra inzet nodig is om vacatures te kunnen invullen met kandidaten die de juiste skills hebben voor de retail van nu. Dat vraagt om een brede aanpak door publieke en private partijen, die zich samen buigen over de arbeidsmarkt en scholing in de retail. De resultaten van deze gezamenlijke inspanningen willen we in deze publicatie graag delen.

In de afgelopen jaren zijn in het kader van de Human Capital Agenda van de Retailagenda diverse projecten in gang gezet en uitgevoerd om de vitaliteit van de retailsector te bevorderen, door zowel de arbeidsmarkt en de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Deze projecten worden landelijk gedragen en soms extra financieel ondersteund door bijvoorbeeld provincies, de Stichting KCH of door de Stichting Detailhandelsfonds (SDF). Professionals van verschillende publieke en private partijen werken daarbij nauw samen en combineren hun mogelijkheden en inzet over de grenzen van individuele organisaties heen. Ook hbo- en mbo-kennisinstellingen dragen hier regelmatig aan bij.

De Retailagenda heeft als belangrijke opdracht de kennis te delen die bijdraagt aan duurzame en leefbare kernen. Deze publicatie bevat vele lessen van projecten en initiatieven op het terrein van de Human Capital Agenda. Ze gaan verder dan pure belangenbehartiging en de economische problematiek van winkeliers. Duurzame inzetbaarheid gaat over mensen en ondernemers die samen een maatschappelijk verantwoordelijkheid dragen. Ze vormen een basis om verder op te bouwen; publiek-private samenwerking is nodig om de vitaliteit van de retail te stimuleren. Maar ook om de kwaliteit van werknemers en ondernemers in de retail aan te passen aan de vraag uit de steeds veranderende samenleving. Dat vraagt om bestuurlijk commitment van deze partijen om daadwerkelijk bruggen te slaan en het niet te laten bij incidenteel gefinancierde projecten.

Het UWV, gemeenten, brancheorganisaties, werkgevers en vakbonden, ze geven allemaal aan dat de huidige situatie van de sector vraagt om een structurele samenhangende aanpak op de arbeidsmarkt en in het onderwijs. Het vraagt eveneens om een integrale benadering van de leefbaarheid en levendigheid van kernen en winkelgebieden. Voor deze opgave staan we de komende jaren gezamenlijk opnieuw schouder aan schouder.



Marijke van Hees,
voorzitter Retailagenda

Data zijn onmisbaar in een dynamische sector als de detailhandel. Arbeidsmarktdata zijn voor elke onderneming een belangrijke component om de groeiambities te bepalen: het geeft zicht op vraag en aanbod van potentiële medewerkers die over de gewenste skills set beschikken. Is er veel vraag naar hetzelfde gekwalificeerde personeel in de eigen sector of in andere sectoren in de regio, dan kan dat de (groei)plannen van een bedrijf belemmeren.

In dit hoofdstuk staan enkele recente ontwikkelingen in de sector die het UWV heeft gesignaleerd en van duiding voorzien. Wie een (nog) fijnmaziger inzicht wil in regionale of branchespecifieke cijfers kan Retail Insiders raadplegen met actuele cijfers over de retailsector.



1

Detailhandel

en de arbeidsmarkt cijfers en feiten

Werkgelegenheid in de detailhandel: omvang en ontwikkeling

In de coronacrisis heeft de detailhandel het zwaar gehad. Toch hield de werkgelegenheid in deze sector zich deze jaren staande. In 2022 telt de sector 1.140.000 banen, waarvan 934.000 werknemersbanen en 207.000 banen van zelfstandigen. Op de zorg en welzijn na heeft de sector detailhandel de grootste werkgelegenheid van Nederland. UWV zet de omvang en ontwikkeling van de werkgelegenheid in de detailhandel op een rij.

Het aantal faillissementen in de sector was in de coronatijd relatief laag. Voor 2024 is het echter onzeker hoe de economie zich ontwikkelt en wat dat betekent voor het consumptiegedrag. Sommige prognoses gaan uit van dalende verkoopcijfers en oplopende faillissementen.

De voorspelde banengroei tot 2024 is niet gelijk verdeeld over alle 35 arbeidsmarktregio's in Nederland. Demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening zorgen voor een krimp van de bevolking. Dat maakt dat in krimpregio's zoals Friesland, Drenthe, Achterhoek, Limburg en Zeeland de banengroei zeer beperkt zal zijn. In andere regio's wordt tot 2024 juist een relatief sterke banengroei verwacht. Het gaat om economisch sterke (Rand)stedelijke gebieden als Groot-Amsterdam en Utrecht. In deze regio's en in Flevoland groeit bovendien de bevolking hard. Ook in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant wordt een gunstige banengroei verwacht voor de detailhandel. Dit kan verklaard worden door de aanwezigheid van relatief veel e-commercebanen (logistieke centra).

Stijgende segmenten

Bijna de helft van de werknemersbanen in de detailhandel komt voor in winkels waar hoofdzakelijk voedingsmiddelen worden verhandeld (47%). Wel is het zo dat het aandeel supermarktbanen op de totale werkgelegenheid in de detailhandel gestaag maar structureel stijgt, terwijl het aandeel voedingsspecialzaken gelijk blijft. Enerzijds komt dit doordat sommige specialzaken worden weggeconcurrereerd door supermarkten. Anderzijds speelt de vergrijzing een factor. Veel kleine onder-

nemers (slagers, groenteboeren) lukt het niet om een bedrijfsopvolger te vinden.

Top zes stijgende segmenten detailhandel

Ontwikkeling werknemersbanen 2016-2021

1	pure webwinkels	+180%
2	SHZ-winkels	+ 27%
3	bloemen, dierenwinkels, tuincentra	+ 20%
4	winkels in vrijetijdsartikelen	+ 17%
5	drogisterijen	+ 17%
6	supermarkten	+ 16%

Bron: CBS Statline

Verschuivingen in segmenten en beroepen

- Een belangrijke ontwikkeling is de groei van e-commerce. Gekeken naar de ontwikkeling van het totaal aantal werkzame personen in webwinkels (eigenaren en werknemers samen), zit de groei voor het grootste deel bij de webwinkels food.
- Verdere groei van grote winkelbedrijven gaat ten koste van kleine ondernemingen. Dit duidt op schaalvergroting in de detailhandel. Ook komen er internationale ketens bij.
- De verschuiving van minder verkopers naar meer logistieke krachten is deels het gevolg van de opkomst van het online verkoopkanaal waardoor er minder verkoopadviseurs nodig zijn, en deels doordat er steeds vaker gebruikt wordt gemaakt van zelfscankassa's.

Bron: Retail Insiders [2023].
Arbeidsmarktportage.

Werkgelegenheid: kenmerken personeel

- Een derde (34%) van de werkenden in de sector is scholier of student. De detailhandel biedt veel parttime werk aan bijvoorbeeld vakkenvullers, kassamedewerkers, logistieke krachten en winkelassistenten. Twee op de drie werkzame personen werkt minder dan 35 uur per week, 27% werkt zelfs maar maximaal 12 uur per week. Van alle werkzame verkoopmedewerkers heeft meer dan 70% een parttime baan.

“
De detailhandel is de derde grootste werkgever in Nederland



- Er wordt in de detailhandel relatief veel gewerkt in flexibele banen. Van alle werkenden in de sector heeft 36% een flexbaan en 64% een vaste baan. Van alle verkoopmedewerkers in loondienst heeft zelfs meer dan de helft een flexibel contract. Ongeveer 3 op de 10 verkoopmedewerkers werkt als oproep/invalkracht.
- 51% van de werkenden in de sector is jonger dan 30 jaar, tegenover 26% gemiddeld. Slechts 12% van de werkenden in de sector is ouder dan 55 jaar.
- Ongeveer 6 op de 10 krachten in de detailhandel is een vrouw. Dit is beduidend hoger dan gemiddeld over alle sectoren (48%).

Bijna 4 op de 10 werkenden in de sector heeft geen startkwalificatie (maximaal mbo-niveau 1). Voor een groot deel zijn dit scholieren of studenten aan mbo-instellingen. Bijna de helft van de werkzame personen is middelbaar opgeleid en slechts 15% heeft een hbo- of wo-diploma. Uit gegevens van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) blijkt dat slechts een klein deel (minder dan 10%) van de werkzame verkoopmedewerkers daadwerkelijk een mbo-opleiding in de richting detailhandel (niveau 2 tot 4) heeft gevolgd. Daarmee is het een beroepsgroep die openstaat voor en kansen biedt aan zij-instromers.

Vraag naar personeel

UWV verwacht dat er in 2024 circa 240.000 nieuwe vacatures ontstaan, het hoogste aantal van alle sectoren. Dit is niet vreemd omdat het een omvangrijke sector is, met ook nog eens veel jongeren in bijbanen (vaak voor korte tijd).

Ongeveer een derde van alle openstaande vacatures in de detailhandel komt vanuit het segment supermarkten/warenhuizen (CBS StatLine). Dit komt ook terug in de vacaturecijfers naar beroep: de meeste vacatures in de sector zijn er voor vakkenvullers. In dit beroep werken veel scholieren/studenten, zij werken vaak weinig uur per week en de roulatie is bovendien groot. Daarnaast is er veel vraag naar kassamedewerkers, verkoopmedewerkers food en mode (kleding en schoenen), managers/bedrijfsleiders en logistieke krachten.

Bron: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Cijfers over 2019/2020. CBS StatLine. Cijfers verkoopmedewerkers over eerste kwartaal 2023. Cijfers geslacht over 2021.

Top tien vacatures detailhandel

Eerste kwartaal 2023, aantal vacatures

1	vakkenvullers	7500
2	verkoopmedewerkers food	3300
3	kassamedewerkers	2900
4	verkoopmedewerkers mode	2900
5	managers detailhandel	2300
6	verkoopmedewerkers non-food (overig)	2200
7	magazijn-, expeditiemedewerkers en orderpickers	1700
8	(afdelings)managers en bedrijfsleiders supermarkten	1400
9	medewerkers klantenservice	1200
10	verkoopmedewerkers woninginrichting	1200

Bron: UWV (schatting naar beroep op basis van totale vacaturemarkt)

Vraag naar skills

Volgens een deel van de werkgevers worden deze vier skills steeds belangrijker. Het gaat om een mix van productkennis, technologische en softskills.

1 Vakkennis

Personeel met expertise wordt alsmaar relevanter. Het is belangrijk dat verkopers affiniteit hebben met de producten die ze verkopen en weten waar de producten en materialen vandaan komen (ook in het kader van duurzaamheid). Daarnaast is kennis van koop- en consumentengedrag relevant. De medewerker dient zijn doelgroep te kennen.

2 Digitale vaardigheden

Het omgaan met technologische toepassingen wordt steeds belangrijker voor personeel in de detailhandel. Zo wordt er gewerkt met digitale kassasystemen, personal digital assistants (pda's) of tablets om snel te kunnen inzien of een product nog op voorraad is of dat een product bij een ander filiaal beschikbaar is. Daarnaast zijn digitale vaardigheden nodig voor het onderhouden van bedrijfswebsites/webshops en online



marketing. Tegelijkertijd zullen er (in de toekomst) ook taken verdwijnen door technologie. Denk aan de kassafunctie, robots in distributiecentra, robots die vakkenvullen, kleding opvouwen en klanten de weg wijzen.

3 Klantgerichtheid

Softskills zoals communicatieve en sociale vaardigheden krijgen ook steeds meer betekenis. De verkoper moet als gastheer of -vrouw de klant netjes tegemoet treden (groeten en bedanken voor de aankoop) en ook kunnen aanvoelen wat deze (niet) wil. Ook het creëren van beleving speelt steeds meer een rol. Vermoedelijk is dit voor fysieke winkels steeds belangrijker, omdat zij zich daarmee kunnen onderscheiden van webshops.

4 Probleemoplossend vermogen

Kenmerkend van een verkoopadviseur is dat hij/zij achter de 'problemen' weet te komen van de klant, en hiervoor een oplossing weet te creëren. Dit vraagt zowel empathie als creatief en innovatief denken. Dit geldt ook voor klantenservicemedewerkers. En zelfs in het magazijn of in de bezorging is probleemoplossend vermogen relevant. Men moet kunnen anticiperen als iets niet loopt zoals gepland, en kunnen meedenken met het proces.

“
Softskills zoals
communicatieve en
sociale vaardigheden
krijgen steeds meer
betekenis

Hoofdbron:
UWV (2023). *Toekomstverwachtingen van werkgevers over vaardigheden en scholing.*

Andere bronnen:
Panteia (2022). *Arbeidsmarkt non-food retail. Eindrapport.*
Lightspeed (2021). *17 salesvaardigheden die elke verkoopmedewerker zou moeten hebben.*
UWV (2018). *Detailhandel. Factsheet arbeidsmarkt.*
UWV (2017). *Kansen in webwinkels.*

Personeelstekorten in de detailhandel

Hoewel de arbeidsmarkt nog altijd zeer krap is en werkgevers de tekorten nog steeds sterk voelen, lijkt de arbeidsmarkt iets te gaan afkoelen. Veel winkelbedrijven ervaren problemen door de tekorten op de arbeidsmarkt. Dit leidt er in sommige gevallen toe dat winkels besluiten hun openingstijden te versmallen of om filialen te sluiten om het personeel beter te verdelen over de vestigingen.

Een ander gevolg van de aanhoudende krapte van de afgelopen jaren was dat veel (met name) jongeren kozen om als zzp-er te werken. Winkeliers voelden zich gedwongen om via onlineplatforms zzp'ers in te huren, met hogere kosten en meer onzekerheid tot gevolg. Deze trend lijkt met het afkoelen van de arbeidsmarkt echter te zijn omgeslagen.

Kansrijke segmenten en beroepen

Door de tekorten in de sector ontstaan er in de breedte veel baankansen voor werkzoekenden. Toch zijn er volgens UWV specifieke segmenten en beroepen die het meest kansrijk zijn (zie afbeelding). Dit zijn beroepen die goede baankansen bieden voor werkzoekenden en die bovendien genoeg uren per week bieden om rond te kunnen komen. Dit is de reden dat vakkenvullers niet zijn opgenomen, al is bekend dat de tekorten groot zijn in dit beroep. Buiten deze lijst zijn er kansen in de e-commerce: denk aan magazijnmedewerkers, bezorgers, klantcontact-medewerkers, inkoopers en ICT'ers.

Vraag naar specifieke kennis

Al jaren zijn er tekorten in retailsegmenten waarvoor specifieke (product)kennis relevant is, denk aan: optiek, consumentenelektronica, bouwmarkten en woonwinkels. Expertise wordt alsmaar belangrijker, terwijl dit soort (vaak technische) segmenten niet populair zijn voor een grote groep werkzoekenden. Om in dit soort beroepen te kunnen werken, is vaak ook meer opleiding nodig dan in meer generieke branches. Daarnaast ontstaan er de laatste tijd goede baankansen in meer algemene segmenten waar minder (specifieke) opleiding wordt gevraagd. Dit opent ook meer deuren voor zij-instromers of mensen met een arbeidsbeperking.



Bron: AD.nl (2022). 'Winkelketens sluiten steeds vaker vroeger hun deuren door personeelstekort'.
FD.nl (2023). Horeca en winkels nemen afscheid van dure zzp'ers en kiezen voor vast personeel.

Kansrijke beroepen UWV (juli 2023)**lager beroepsniveau/basisvakmanschap**

verkoopmedewerkers tankstation

kassamedewerkers

middelbaar beroepsniveau/gespecialiseerd vakmanschap

verkoopmedewerkers food (voedingsspecialzaken)

brood- en banketbakers

slagers

verkoopmedewerkers optiek, opticiens, audiciens

verkoopmedewerkers drogisterij

verkoopmedewerkersmode (kleding, schoenen)

verkoopmedewerkers elektronica

verkoopmedewerkers bouwmarkten en doe-het-zelf

verkoopmedewerkers woninginrichting (keukens/badkamers)

woninginrichters, vloerenleggers, keukenmonteurs

monteurs witgoed

meubelstofferders

etaleurs/visual merchandisers

hoger/wetenschappelijk beroepsniveau

afdelingsmanagers/bedrijfsleiders supermarkt



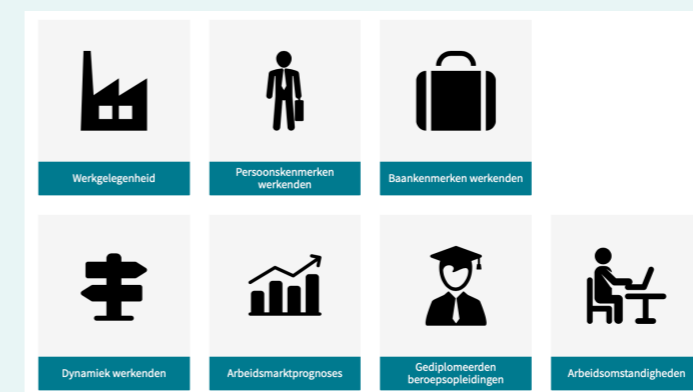
Bron: UWV Arbeidsmarktinformatie- en advies, Freek Kalkhoven. *Detailhandel in beeld* (juli 2023)

Check het arbeidsmarktdashboard op Retail Insiders

Retail Insiders biedt actuele en betrouwbare cijfers over de retailsector en de achterliggende branches. Op dit onafhankelijke kennisplatform is alle relevante informatie, zoals omzetontwikkeling, winkelvloeroppervlakte en werkgelegenheid op één centrale plek te vinden.

Inzoomen op de arbeidsmarkt van een specifieke branche binnen de detailhandel? Het dashboard op retailinsiders.nl is gratis toegankelijk en biedt inzicht in ruim 32 food- en non-foodbranches. Denk aan mode- en schoenzaken, slijterijen, elektronica, woonzaken tot opticiens. Het dashboard geeft cijfers over de werkgelegenheid, baan- en persoonskenmerken, maar ook in de toe-, door- en uitstroom van werkzame personen per branche.

Het dashboard laat ook zien uit welke sector of arbeidsmarktpositie nieuwe werknemers komen en waar vertrekkende werknemers naar toe gaan. Benieuwd naar de ontwikkeling van de gemiddelde leeftijd en de verwachte uitstroom van 55-plussers? Retail Insiders toont prognoses in de arbeidsvraag, het personeelsaanbod en de spanningsindex op de arbeidsmarkt tot en met 2030. Het is ook mogelijk data uit te splitsen voor specifieke arbeidsmarktregio's. Deze cijfers kunnen desgewenst bij Retail Insiders worden aangevraagd.



“
Inzicht in ontwikkelingen in ruim 32 food- en non-foodbranches



retailinsiders.nl



info@retailinsiders.nl

Hoe zorg je ervoor dat mensen kiezen voor een (loop)baan in de retail? En die eerste stap zetten, vanuit de school- of collegebanken, andere sectoren of vanuit een positie waarin werk minder gemakkelijk bereikbaar is? De arbeidsmarktinstrumenten in dit hoofdstuk helpen bij het vinden en binden van mensen.

Aan bod komen de HR Toolkit (voor ondernemers en hr-medewerkers in de retail), het Retail Qualification Framework (RQF), loopbaanpaden, het skillspaspoort en het project NLwerktaanwerk.

2

Arbeidsmarkt- instrumenten voor de sector



Samenwerking met NLwerktaanwerk

De retail staat voor de grote uitdaging om voldoende personeel te vinden. Het HCA-programma van de Retailagenda zoekt met partners naar passende oplossingen en werkt daarvoor samen met NLwerktaanwerk, een initiatief van VNO-NCW en MKB-Nederland. Met behulp van de kennis en het netwerk van deze organisatie kunnen branches, werkgevers en arbeidsmarktprofessionals eenvoudig met elkaar in contact komen.

Er is veel werk, maar niet in alle sectoren. En er zijn veel mensen die graag willen werken, maar de weg naar die banen en sectoren niet vinden. Mensen van werk naar werk helpen is een belangrijke manier om werkloosheid te voorkomen en zoveel mogelijk vacatures te vervullen. In de praktijk blijkt het voor mensen niet altijd even makkelijk om van sector over te stappen. Voor een betere verdeling op de arbeidsmarkt is het wenselijk dat werkgevers én werknemers durven te kijken naar mogelijkheden in andere beroepen en sectoren.

NLwerktaanwerk beschikt voor een groot aantal branches over branche-informatie, arbeidsmarktontwikkelingen en de contact- of instroommogelijkheden. Met deze kennis kunnen branches, werkgevers en arbeidsmarktprofessionals eenvoudig met elkaar in contact komen.

Regioregisseurs

NLwerktaanwerk is dé plaats voor werkgevers met arbeidsmarkt-vraagstukken waar ze niet zelf het antwoord op vinden. Komen zij er toch niet uit, dan kunnen ze via NLwerktaanwerk de hulp krijgen van een regisseur. Deze gids voor de werkgever, wijst op mogelijke oplossingen en beschikbare dienstverlening. De regisseur bemiddelt zelf geen personeel, maar verwijst door naar partners die dat doen, zoals het Regionale Mobiliteitsteam (RMT), een private bemiddelaar, een brancheprogramma of een onderwijsinstelling. De regisseur monitort of het contact loopt en de oplossing helpt, en meldt het bij partners als dit niet het geval is.

“
NLwerktaanwerk is dé plaats voor werkgevers met vragen over de arbeidsmarkt

Brancheregisseurs

Naast de regionale aanpak wordt ook op landelijk niveau ondersteuning geboden. Verschillende branche-experts kunnen de regioregisseur voorzien van specifieke branche-kennis. Deze brancheregisseurs ontwikkelen daarnaast instrumenten die werkgevers op weg kunnen helpen. Bijvoorbeeld de routekaarten waarop meer dan honderd branches in kaart zijn gebracht. Deze tool bevat informatie over sectoren, competenties, beroepen en zij-instroommogelijkheden. Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk te zoeken op eigenschappen van werknemers. Dit kan een onverwachte match met een branche opleveren, wat de samenwerking tussen verschillende branches weer kan stimuleren. Door de samenwerking van de Retailagenda met NLwerktaanwerk is de retailsector goed vertegenwoordigd in het project.

Spilfunctie

De regisseurs onderhouden contact met RMT's en hebben met branches contact in de regio. Daardoor kunnen gemakkelijk publieke partners en brancheverenigingen bij elkaar gebracht worden. Ook afspraken tussen publieke dienstverleners en branche-initiatieven komen sneller tot stand. In de verschillende regio's worden regelmatig (kennis)sessies georganiseerd waarbij verschillende branches aansluiten.



nlwerktaanwerk.nl/routekaarten



Makkelijker matchen op de arbeidsmarkt



Menselijke vaardigheden zijn een belangrijke schakel in een gezonde retailsector. De retail van nu vraagt daarbij om nieuwe skills. Het Retail Qualification Framework (RQF), de loopbaanpaden en het skillspaspoort helpen ondernemers en medewerkers beter aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de sector.

Nieuwe technologieën, demografische ontwikkelingen, de opkomst van internationale online platforms: allemaal zijn ze van invloed op de retail en daarmee ook op de skills van werkgevers en werknemers. Zowel in fysieke winkels, bij webwinkels als bij de multichannelretailers. Want hoe zorg je als bedrijf dat je mee blijft gaan met alle veranderingen? En medewerkers de juiste vaardigheden hebben om klanten online en offline adequaat te bedienen? Dat vraagt om inzicht in functies en competenties.

Retail Qualification Framework

Het Retail Qualification Framework (RQF) dat Stichting KCH voor en met de sector heeft ontwikkeld, bevat de beroepscompetentieprofielen voor de meest voorkomende beroepen in de sector. Het RQF is een *framework* van beroepscompetentieprofielen en beroepskwalificaties die als referentie dienen voor het opleiden en scholen van professionals voor de sector. Toekomstbestendige retail begint immers met een sterke basis. De sector zelf bepaalt welke kwalificaties gewenst zijn.

Het RQF biedt daarnaast werkgevers en werknemers handvatten bij werving, selectie en ontwikkelkansen binnen een bedrijf of sector. Een medewerker die bijvoorbeeld werkt in de retail of logistiek kan via het RQF zoeken naar een andere functie en daarbij meteen zien welke aanvullende competenties of vaardigheden daarvoor nog moeten worden ontwikkeld. Het RQF staat aan de basis van het project loopbaanpaden en het skillspaspoort.

Loopbaanpaden

Het project loopbaanpaden van Stichting KCH biedt medewerkers de mogelijkheid om skills te vergelijken met banen en functies in de detailhandel. Wat heeft een verkoper, magazijnmedewerker, bezorger of webshopmedewerker nodig voor deze functie? Op basis van skills worden tips en suggesties gegeven voor loopbaanstappen, passende vacatures, scholing en manieren om scholing te bekostigen (o.a. de leerrekening). Voor zowel bedrijven als voor individuele medewerkers is dit een mooie aanvulling in het kader van een leven lang ontwikkelen.

Skillspaspoort

Vaardigheden van een medewerker kunnen worden toegevoegd aan het skillspaspoort. Hierin wordt een profiel gemaakt waarin kennis en diploma's, werkervaring, skills en werkstijl zijn opgenomen. Het paspoort draagt bij aan het ontdekken van mogelijk talent op de arbeidsmarkt. Het levert een bijdrage aan het wervings- en selectieproces. Op basis van aspecten uit het paspoort kunnen werkzoekende en werkgever beter gematcht worden. De verwachting is dat werkenden, scholieren, studenten en andere werkzoekenden zich in de toekomst aan werkgevers voorstellen met een digitaal overzicht van hun competenties en vaardigheden.

Het skillspaspoort biedt werkgevers inzicht in de vaardigheden van medewerkers en welke scholing of training zij nodig hebben om goed aan te sluiten bij het bedrijf.



kch.nl/loopbaanpaden-en-skillspaspoort
retailqf.nl



De HR Toolkit, een praktisch instrument voor retailers

Ondernemers weten lang niet altijd bij welke publieke uitvoeringsinstanties ze met hun personeelsvraagstukken terecht kunnen. Dat komt onder meer doordat er nu nog verschillende loketten zijn voor verschillende vragen. De HR Toolkit helpt ondernemers bij het juiste loket uit te komen.

Je bent werkgever in de retail en hebt een vraag over personele zaken, bijvoorbeeld over subsidies, ondersteuning bij werving van personeel of de Participatiewet, waar kun je dan terecht met je vraag? Om werkgevers in de retailsector daarbij te helpen, hebben het UWV en het Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten op verzoek van de Human Capital Agenda de HR Toolkit ontwikkeld. Deze biedt praktische handvatten voor verschillende thema's, zoals werven, ontslag, ziekte et cetera, inclusief contactpersonen van instanties in de buurt en subsidieregelingen.

De toolkit is opgedeeld in zes categorieën, en brengt vraag en antwoord in kaart:

- personeels- en arbeidsmarktvragestukken
- tips bij personeelstekorten
- inclusief personeelsbeleid
- regelingen en voorzieningen
- duurzame inzetbaarheid
- wet- en regelgeving

Drie loketten

Er zijn nu drie verschillende loketten waar ondernemers terecht kunnen met vragen, zoals het Werkgeversservicepunt (WSP). Nederland kent 35 arbeidsmarktregio's, met elk een WSP. Dit is een samenwerkingsverband van UWV, gemeenten en SW-bedrijven in de arbeidsmarktregio. Ondernemers kunnen hier terecht met vragen over bijvoorbeeld, ondersteuning bij (landelijke) werving van personeel, de Participatiewet, of

“
De toolkit biedt praktische handvatten voor verschillende thema's, zoals werven, ziekte et cetera



informatie en advies over subsidies, regelingen en financiële voordelen om iemand aan te nemen die moeilijker aan het werk komt. Daarnaast is er het Regionaal Mobiliteitsteam (RMT), voor ondernemers die op zoek zijn naar ondersteuning bij werk-naar-werkbegeleiding van personeel. En wie meer wil weten over de combinatie leren en werken kan naar een leerwerkloket in de eigen regio.

Op weg naar één loket

UWV en de Werkgeversservicepunten hebben de dienstverlening de afgelopen jaren aangepast en uitgebreid, om het de klant zo makkelijk mogelijk te maken. Die klant kan iedere burger zijn met vragen over werk; zowel de werkzoekende, als de werkende én de werkgever. Door de één-loketfunctie, kan iedere burger nu met alle vragen op het gebied van leren en werken terecht bij een Regionaal Werkcentrum (RWC). Momenteel, eind 2023, zijn er negen RWC's, in 2025 dient er in elke arbeidsmarktregio een RWC te zijn.

In ieder geval is de HR Toolkit tot die tijd hét praktische hulpmiddel voor de sector.



Download de HR Toolkit op de website: retailinsiders.nl/bibliotheek/download/hr-toolkit-retail

Werk bieden aan mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt wordt door meer en meer werkgevers omarmd. Dat vereist nog weleens aanpassing in de eigen mentaliteit en die van collega's én van de werkplek. Goede voorlichting en begeleiding is belangrijk om te komen tot een duurzame arbeidsrelatie. Maar waar een wil is, is een weg. De HCA deelt graag de *good practices* uit de sector. Van een kleine werkgever in de foodretail, kringloopwinkels en een grote keten in de non-food. Daarnaast is er aandacht voor de samenwerking tussen vastgoedinvesteerder Wereldhave en het UWV. Ter inspiratie en tot navolging. Want uiteindelijk is het een (intrinsiek gemotiveerde) diverse en inclusieve sector die maatschappelijk meerwaarde biedt.

Meer inspirerende verhalen? Kijk op inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap en lwspgemeenten.nl/successen.

3

Diversiteit

en inclusie

**Kansen voor werkgevers
en werknemers**



De handicap van een 'stempel' is dat talent niet meer wordt gezien

Synco van der Klei, SPAR



Als mensen met een beperking een stempel krijgen, verbergt dat hun talent. We moeten niet de beperkingen zichtbaar maken, maar juist de kracht van mensen. Dat is het uitgangspunt van Synco van der Klei, Spar-ondernemer in het Limburgse Baexem. Gelegen aan het plein tegenover de kerk heeft de winkel een belangrijke sociale functie voor het dorp Baexem. De winkel van Van der Klei is een echte dorpswinkel. Gelegen aan het plein tegenover de kerk heeft de winkel een belangrijke sociale functie voor het dorp Baexem. De winkel telt zo'n twintig medewerkers. Van der Klei is sinds 2008 ondernemer van de Spar. Hij wil zich steeds meer gaan toeleggen op de arbeidsmarkt.

Van der Klei liep zelf ooit tegen stempels aan toen hij getest werd in het kader van een sollicitatie. Hij kreeg te horen dat er sprake zou zijn van dyslexie en ADD. "Dat kwam volkomen uit de lucht vallen. Zelfs een bevriende arts keek er vreemd van op."

Weloverwogen besluit

"Ik ben ervan overtuigd dat het maar goed is dat ik die stempels nooit op jonge leeftijd heb gekregen. Ik heb gewoon mijn opleidingen kunnen doorlopen, zij het met enige moeite af en toe, en mijzelf kunnen ontwikkelen. Het heeft immers niets met intelligentie of empathie te maken." Mede door zijn eigen ervaring heeft Van der Klei het zijn missie gemaakt mensen 'met een afstand tot de arbeidsmarkt' verder te helpen. In zijn eigen team valt een op de drie medewerkers in deze groep. Om verschillende redenen: autisme, bijstandsuitkering, drugsverleden. En van zeer verschillende leeftijden, van 14 tot pakweg 40 jaar.

"Sinds 2009 heb ik in mijn supermarkt mensen werken die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Het was een weloverwogen beslissing. Je moet er namelijk wel de tijd voor nemen en je er als ondernemer ook van vergewissen dat het je bedrijf ten goede komt, dat het de bedrijfsvoering niet in de weg zit. Mijn andere personeelsleden heb ik daarom

ook in het hele traject meegenomen, nieuwe mensen leg ik altijd meteen uit dat we ook kansen bieden aan arbeidskrachten die een heel andere achtergrond dan zij hebben."

Begeleiding

"Wij gaan altijd uit van de kracht van mensen. Velen van hen hebben al te vaak gehoord waar ze niet goed in zijn of dat ze iets niet konden. Wij zoeken juist naar de talenten van de medewerkers." De begeleiding van deze medewerkers is integraal onderdeel van zijn bedrijfsvoering. "Wij werken niet meer met externe jobcoaches. Ik vond de contactfrequentie en de betrokkenheid te laag. Mijn vrouw Carole en ik hebben zelf de opleiding gedaan, zodat we zelf die rol op ons kunnen nemen op ieder moment dat het nodig is. De medewerker hoeft niet te wachten tot zijn coach eens langskomt."

Ook de andere medewerkers krijgen een rol. Zij worden ingezet als stagebegeleider of buddy. Dat vinden ze een verrijking van hun taak. Overigens houdt Van der Klei goed contact met het Werkgeversservicepunt. "Ik wil ten minste een keer per jaar worden bijgepraat."

Meerwaarde

Voor Van der Klei speelt de maatschappelijke meerwaarde duidelijk mee. "Je moet de maatschappelijke kosten afwegen van deze problematiek en wat je dan zelf kunt inbrengen. Ik ben ervan overtuigd dat de opbrengst veel groter is dan alleen financieel." En een goede samenwerking tussen de klantregisseurs van gemeenten en ondernemers kan een behoorlijke besparing overleveren in het sociale domein.

Over zijn rechterhand in het bedrijf zegt Van der Klei: "Hoe meer ik er ben, hoe minder hij zich kan ontwikkelen." Hij heeft zichzelf ten minste een dag per week uitgeroosterd om de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen. De krappe arbeidsmarkt en het grote aanbod maken dat hij daar volop kansen voor ziet. Die kansen en zijn ervaringen deelt hij graag met collega-ondernemers.



“**Ik ben ervan overtuigd dat de opbrengst veel groter is dan alleen financieel**”

Bron: Vakcentrum

Praxis bouwt stap voor stap aan een inclusieve werkvloer

Andy Aarts, Praxis



Wanneer je als bedrijf midden in de maatschappij wil staan, moet je zelf ook een afspiegeling van die maatschappij zijn. Dus ook mensen met een arbeidsbeperking een kans bieden. Andy Aarts zet zich daar bij Praxis voor in.

“Iedereen die bij Praxis wil werken moet een kans krijgen. Daarom hebben we in 2019 een projectgroep inclusiviteit opgericht. In het zuiden van het land kreeg ik in het verleden al van UWV-kandidaten met een arbeidsbeperking voorgesteld en die plaatsten we dan in winkels. Maar toen we het landelijk wilden uitrollen, liepen we er steeds tegenaan dat we niet wisten hoe winkelmanagers in hun gemeente de juiste persoon konden vinden.”

“Toen zijn we in gesprek gegaan om dat op te lossen. Het Landelijk Werkgeversservicepunt (WSP) Gemeenten en UWV stelden voor om in een convenant contactgegevens uit te wisselen en afspraken te maken over de samenwerking. Dat hielp enorm: veel winkelmanagers gaan nu automatisch naar een WSP om kandidaten te zoeken en andersom benaderen gemeenten en UWV ons hierover nu makkelijker.”

Ambassadeurschap

“Inclusiever worden is werk van de lange adem. Je moet in het begin constant dingen bevechten, je niet laten afleiden door beren op de weg. Zelf kreeg ik als ambassadeur steeds meer medestanders. Bovendien werd de arbeidsmarkt krappere en dan ga je vanzelf breder zoeken. We hebben nu medewerkers boven de pensioengerechtigde leeftijd.”

“Ik gebruikte de documentaire *De Wasstraat* als voorbeeld: kijk jongens, dat bedrijf draait bijna helemaal op mensen met arbeidsbeperking. Dan krijg je collega's mee. We staken ook veel op van andere bedrijven. En bij mijn opleiding over inclusief werkgeven kon ik ervaringen uitwisselen met onder meer Vattenfall en ABN AMRO.”

“Uiteindelijk hebben we het voor elkaar gekregen dat het moederbedrijf van Praxis, Maxeda DIY Group, diversiteit en inclusie een belangrijke

plek heeft gegeven op de duurzaamheidsagenda. Er kwam een nieuwe, bredere projectgroep, onder mijn leiding. We zijn daarvoor nu het projectplan aan het schrijven en er moeten nieuwe stappen worden gezet. Er zijn afspraken gepland met het Landelijk WSP Gemeenten om het arrangement te verlengen. Dat willen we allebei heel graag.”

“We hebben leuk contact. Ik vertel ze regelmatig hoeveel mensen uit de doelgroep we inmiddels hebben aangenomen. Praxis heeft momenteel 116 mensen uit de verschillende doelgroepen (loonkostenvoordeel/-subsidie en Wajong) en 144 mensen met een no-riskpolis in dienst. Daarnaast richt Praxis zich nu op het aannemen en begeleiden van kansarme dakloze jongeren.”

Kennis naar winkelmanagers

“In het begin hadden we niet goed in beeld wie er in de doelgroep zitten, hoe procedures lopen en hoe het zit met subsidies. Dat vind ik het meest complex, het is echt in elke gemeente weer anders. Inmiddels weten we dat wel precies.”

“Om te leren een goede collega te zijn voor werknemers die ondersteuning nodig hebben, volgden een flink aantal winkelmanagers een Harrie-training. Die hebben het Landelijk WSP Gemeenten en UWV georganiseerd. ‘Harrie’ is een training voor medewerkers die een collega met een arbeidshandicap op de werkvloer (gaan) begeleiden. We willen ook met interne jobcoaches gaan werken, maar dat is nog niet opgestart.”

Op maat gemaakt

“We hebben twee hulpmiddelen ontwikkeld die in onze organisatie heel goed werken. Het eerste is een Excellijst met meer dan vijftig taken om helder te krijgen wat mensen wel of niet kunnen. Met een nieuwe medewerker lopen we die lijst door en vragen: welke taken denk je dat je kunt uitvoeren? Ze krijgen een bestaande baan, medewerker verkoop of medewerker verkoopondersteuning met het bijbehorende salaris,

“**Inclusiever worden is werk van de lange adem, laat je niet afleiden door beren op de weg**”



“ Waarom zou je deze werkzoekenden een stempeltje moeten geven? Ze draaien gewoon mee in onze winkels



maar doen binnen die functie niet alle werksoorten. We kijken gaandeweg of alles haalbaar blijkt en of er taken bij kunnen komen. Ze mogen ook al onze opleidingen doen, maar het hoeft niet.”

“Daarnaast maken we voor elke medewerker een begeleidingsplan. Hoe ga je met deze medewerker om, welke vragen moet je stellen? Dat plan is voor de winkelmanagers, maar vaak dragen die dat over aan directe collega die de medewerker begeleidt.”

Iedereen telt mee

“Waarom zou je deze werkzoekenden een stempeltje moeten geven? Ze draaien gewoon mee in onze winkels. Voor zover klanten er iets van merken, waarderen ze het meestal. Ik heb in ieder geval geen negatieve geluiden gehoord. We geven altijd wel de instructie: weet je het antwoord niet, ga dan niet improviseren. Je kunt daarvoor bij je collega's terecht, dus doe dat dan ook.”

“Sommige werknemers hebben nagenoeg geen begeleiding nodig. Maar aan iemand met autisme bijvoorbeeld moet je meer aandacht schenken; zorgen voor een vaste begeleider en veel structuur. De takenlijst helpt daarbij, je kunt er een overzicht mee maken wat iemand uur voor uur moet doen. We hebben de slogan ‘bij ons telt iedereen mee, samen klaren we de klus’. Dat is ook echt zo. Heb je een vorm van talent en pas je bij ons, dan ben je welkom. We gaan samen kijken hoe je verder komt.”

Het moet bij je passen

“Er werken ruim vierduizend mensen in onze winkels. Niet elke winkelmanager heeft mensen met een arbeidsbeperking in het team en daar sturen we ook niet op. Het moet bij je passen, anders werkt het niet. Andere winkelmanagers moet je juist afremmen. Sommige winkels hebben drie mensen uit de doelgroep. Dat vind ik zelf te veel. Je moet iedereen wel goed kunnen begeleiden.”

“Het heeft me verrast hoeveel collega's wel extra stappen willen zetten. Als je doorvraagt, blijkt dat er ergens in de familie iemand zit met een handicap. Zelf heb ik een zoon met een beperking waardoor hij moeilijk aan het werk kan komen. Maar de binding met mensen met een arbeidsbeperking zit dieper. Ik ga ook graag naar een restaurant in Maastricht dat grotendeels wordt gerund door mensen met een beperking. Dat vind ik geweldig.”

Goed voor je bedrijf

“Ons inclusiviteitsbeleid levert ons veel op. Allereerst gemotiveerde, betrokken werknemers die zelden ziek zijn en altijd goede zin hebben. Natuurlijk blijkt er ook weleens iemand toch niet bij ons te passen. Dat moeten we dan oplossen, dat doe je met andere werknemers ook. Een bijkomend voordeel zijn de subsidies en ondersteuningsmogelijkheden.”

“Zelf vind ik het vooral mooi om mensen te zien groeien. Vorige week heeft een van onze medewerkers met een autistische beperking op een UWV-bijeenkomst verteld over zijn werk. Hij is een fantastische medewerker, hoe kan het dat zo iemand aan de kant zou staan? Bedrijven zoals dat van ons moeten blijven uitdragen hoe waardevol dat is. Ik probeer dat ook zo veel mogelijk te doen in discussies en bijeenkomsten.”

Neem weerstand bij voorbaat weg

“Mijn advies aan bedrijven die inclusiever willen worden: doe het stap voor stap. Begin op één locatie met enkele ambassadeurs en breid dat uit. De fout die ik in het begin maakte was dat ik te snel te veel wilde. Daardoor haakten mensen af. Zoek contact met het Landelijk WSP Gemeenten, zorg dat je elkaar kent. Zeker in een krappe arbeidsmarkt liggen er nog enorm veel kansen.”

“In het begin hebben we nagedacht welke weerstand we zouden kunnen krijgen en hoe we die weg zouden kunnen nemen. Een bezwaar zou kunnen zijn dat de begeleiding te veel tijd kost. Daarom zorgden we voor een praktisch begeleidingsplan. Een andere mogelijke tegenwerping: maar die mensen kunnen niet alles. Dus toen hebben we de takenlijst gemaakt waarmee je het werk binnen bestaande functies voor iemand passend kan maken.”

“Ik hoop dat steeds meer bedrijven zich aansluiten. Alleen al in Zuid-Limburg staan er nog tienduizend mensen met een WIA- of Wajong-uitkering langs de kant. Die kan ik niet allemaal bij Praxis plaatsen. Er is voor iedereen werk te vinden dat past. Ga het gewoon doen, ga aan de slag, vanuit een positieve mindset, dan komt het wel goed.”



“ Zeker in een krappe arbeidsmarkt liggen nog enorm veel kansen

Bron: Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten

Bij Rataplan en Noppes is het is nooit te laat om je diploma te halen



Niet alleen spullen krijgen een tweede kans bij kringloopketens Rataplan en Noppes, dat geldt ook voor medewerkers die nooit een diploma hebben gehaald. In samenwerking met het Horizon College zijn de twee kringloopketens een leer-werktraject gestart, zodat 25 medewerkers in Noord-Holland een mbo-niveau 2 opleiding tot service- of retailmedewerker kunnen volgen.

“Ik word nu gewaardeerd door mijn huidige docenten en ik krijg eindelijk het vertrouwen en de bevestiging dat ik het wel kan”, vertelt een van de deelnemers. Docent Marja Bootsman knikt terwijl ze de verhalen aanhoort. “Er is een forse groep schoolverlaters in ons land. Het zijn mensen met allerlei tegenslagen in hun leven die alsnog een diploma zouden willen, maar niet precies weten waar te beginnen. Deze volwassenen hebben vaak veel tegenslagen meegemaakt en krijgen nu een tweede kans. De potentie die zij bezitten, kunnen zij nu eindelijk een podium geven.”

Contact met de klant voorop

De medewerkers krijgen een dag per week les, bijvoorbeeld in Nederlands en Engels. En ze leren praktische dingen: hoe spreek je klanten aan? Hoe kun je de winkel het beste indelen? Bij de opleiding Retailmedewerker staat het contact met de klant voorop. Zowel bij het voe-

“
De potentie die zij bezitten, kunnen zij nu eindelijk een podium geven

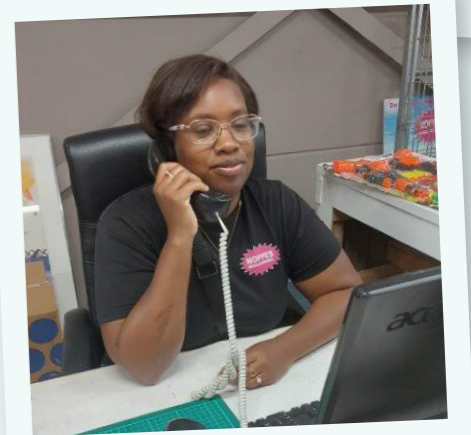
ren van het verkoopgesprek als bij de financiële afhandeling. Verder komt aan bod hoe je producten op een aantrekkelijke manier presenteert en ervoor zorgt dat de verkoopruimte er goed uitziet. Ook leren medewerkers alles over de ontvangst en opslag van goederen.

Bij de opleiding Servicemedewerker leer je hoe je collega's of klanten kunt ondersteunen bij verschillende werkzaamheden op de werkvloer. Naast klantgericht handelen leert men ook hoe je servicegericht kunt werken.

Vooropleiding

Om met deze opleidingen te kunnen starten, is wel vooropleiding nodig: vmbo-bb of mbo Entree (niveau 1). Wie geen vooropleiding heeft, kan een toelatingstest doen om te kijken of de opleiding toch kan worden gevolgd. De opleiding Servicemedewerker bestaat uit acht modules, die voor Retailmedewerker negen. Het behalen van de noodzakelijke modules en de afrondingsmodule geeft recht op een diploma. Afhankelijk van hoeveel modules tegelijkertijd worden gevolgd, varieert de opleidingsduur per persoon. De gemiddelde opleidingsduur is ongeveer twee jaar. Het diploma is erkend en heeft daardoor meerwaarde voor de toekomst. En zo voelt het ook. Zoals een van de deelnemers zegt: “Mijn zelfvertrouwen is na deze opleiding echt sky high! Het voelt alsof ik iets heb overwonnen.”

“
Mijn zelfvertrouwen is na deze opleiding echt sky high, het voelt alsof ik iets heb overwonnen



Wereldhave en UWV helpen bij de zoektocht naar personeel



Kim de Munnik (links, Wereldhave) en Betsie Gerrits (UWV) tekenen het samenwerkingsakkoord

Sinds 12 juli 2023 werken vastgoedinvesteerder Wereldhave en het UWV samen om ondernemers te helpen bij het vinden van goed personeel in een uitdagende arbeidsmarkt. Het resultaat is een aantal banenmarkten in winkelcentra op verschillende plaatsen in het land.

Een test in de arbeidsmarktregio Midden-Gelderland (oktober 2022) resulteerde in een banenmarkt in de Arnhemse winkelcentra Presikhaaf en Kronenburg. Naar aanleiding van dit succes hebben Wereldhave en het UWV in de zomer van 2023 de handen steviger ineengeslagen. Want duidelijk is dat deze banenmarkten huurders, bezoekers, werkgevers en werkzoekenden in- en rondom het winkelcentrum gelegenheid bieden om met elkaar in contact te komen.

Inmiddels zijn in 2023 meerdere banenmarkten gehouden, niet alleen in Arnhem, maar ook in Heerhugowaard, Capelle aan den IJssel en Leerdorp, plaatsen waar Wereldhave winkelcentra bezit. De ambitie is in alle elf centra van Wereldhave in Nederland jaarlijks een banenmarkt te organiseren.

Kansen creëren

Het doel van de samenwerking is om een bijdrage te leveren aan de arbeidsparticipatie van werkzoekenden, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wereldhave en het UWV willen gezamenlijk kansen creëren voor werkzoekenden en hen ondersteunen bij het vinden van passende werkgelegenheid.

“UWV heeft een gigantisch netwerk van contactpersonen in regionale Werkgeversservicepunten en samenwerkingen met gemeenten. Door de netwerken en de expertise te bundelen en onze centra als platform te gebruiken, proberen wij ondernemers in de regio te helpen in hun zoektocht naar gekwalificeerd personeel”, zegt Kim de Munnik, director Operations bij Wereldhave. “Als onderdeel van onze fullservicecentra vinden wij het belangrijk onze ondernemers te ondersteunen bij het aantrekken van goed personeel.”



“
De ambitie is in alle elf centra van Wereldhave een jaarlijkse banenmarkt te houden



Werken in de retail betekent meebewegen met alle ontwikkelingen, niet alleen binnen de onderneming en de sector, maar ook daarbuiten. Denk aan digitalisering en automatisering, waar elke fysieke en online winkel mee heeft te maken. Het vraagt de nodige aandacht en energie om bij te blijven en nieuwe skills te leren. Die nieuwe skills vergroten niet alleen iemands vakkennis in een specifiek werkveld, maar zorgen ook dat werken in andere sectoren makkelijker wordt.

Er zijn diverse projecten en programma's, voor de hele sector of specifieke branches, die de werkgelegenheid in de detailhandel stimuleren. Ze lopen uiteen van wervende imagocampagnes, banenwinkels- en markten tot een loopbaanplatform en online academie op het gebied van e-commerce.



4

Een leven lang

ontwikkelen

en duurzame inzetbaarheid

Branchorganisaties in de bres voor hun achterban



De retail heeft al een aantal jaren te maken met een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast is ook nog een mismatch van kandidaten doordat skills niet langer aansluiten. Geen wonder dat retailers moeite hebben met het aantrekken en behouden van medewerkers. Brancheorganisaties als INretail en Vakcentrum bieden hun achterban hulp bij het werven en selecteren van personeel.

Zo is INretail in het voorjaar van 2023 een wervingscampagne gestart onder de titel 'He jij! Kom werken in de winkel', om jongeren enthousiast te maken voor een baan in de detailhandel. Vervolgens is een wervende campagne gestart rond (on)gewoon talent. Daarmee wil INretail de positieve kant van de detailhandel laten zien. De campagne richt zich op jongeren tussen de 16 en 27 jaar en toont op een leuke en grappige manier (on)gewone situaties die zich voor kunnen doen in winkels.

Vakcentrum heeft de campagne 'De zelfstandig ondernemer heeft MEERwaarde'. Leden kunnen posters en ander materiaal downloaden om naar eigen inzicht in te zetten bij de zoektocht naar nieuwe medewerkers. Daarnaast bieden de brancheorganisaties online veel informatie over het werving- en selectieproces, het aannemen en het zogenaamde 'onboarden' van nieuwe medewerkers.

Leven lang ontwikkelen

Brancheorganisatie bieden ook hulp bij het binden en boeien van huidige werknemers met programma's op het gebied van leven lang ontwikkelen (LLO) en duurzame inzetbaarheid (DI). Voor werknemers in de retail non-food is er het platform Werk in de winkel. Voor werknemers van bedrijven aangesloten bij Vakcentrum is er 'MMM lekker werken'.

De programma's zijn tot stand gekomen in samenwerking met de vakbonden en bieden praktische handvatten op de thema's vitaliteit, vakkennis en verandervermogen. Naast inspirerende artikelen, interviews en filmpjes, is er een breed scala aan workshops, trainingen en e-learnings die in samenwerking met verscheidene partners worden

aangeboden. Medewerkers worden hiermee gestimuleerd om werk te maken van hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Hulp bij loopbaanoriëntatie

In de retail zijn brede sectorale projecten die door alle werknemers én werkgevers in de branche benut kunnen worden. Denk daarbij aan het loopbaan- en ontwikkelplatform Youfit@retail dat zowel medewerkers als werkgevers helpt in hun bredere loopbaanoriëntatie en het vinden en houden van de juiste personen op de juiste plek in de organisatie.

E-commerce

Online speelt een cruciale rol in de retail. Om retailers en werknemers de juiste online vaardigheden bij te brengen is er het online leerplatform e-Academy van Thuiswinkel, met tientallen e-learnings op het gebied van e-commerce op hbo-niveau. Deze zijn zowel bedoeld voor (medewerkers van) de pure online players als voor de (startende) omni-channel retailer die naast de fysieke winkel ook op online gebied wil beginnen of doorgroeien.

Human-capitalprojecten

Al deze door de retailector geïnitieerde en bekostigde projecten tonen aan dat de sector als grootste private werkgever serieus werk maakt om de skills van alle werkenden in de detailhandel te vergroten. Het is een opgave die niet altijd eenvoudig is, ook omdat de sector wordt gekenmerkt door een grote mate van versnippering qua organisatie. Die loopt van het grootwinkelbedrijf tot de kleine zelfstandige met alle bijbehorende en vaak uiteenlopende behoeften op het gebied van human capital. Om die versnippering het hoofd te bieden en gezamenlijkheid te brengen in de aanpak ondersteunt de HCA een breed gedragen praktische en pragmatische aanpak. Sinds 2018 organiseert de HCA het projectleidersoverleg van een zestal projecten die human capital in en voor de sector stimuleren. U ziet ze in het kader opgesomd en in deze brochure verder toegelicht.

- Retail Qualification Framework (RQF) door Stichting KCH
- Centrummanagement Academy (CMA)
- E-Academy door Thuiswinkel
- Veilig werken in de Winkel door FNV/FHKN
- Futureproof retail door Haagse Hogeschool en partners
- Youfit@retail door CNV (James Loopbaan) en FNV

Met uitzondering van het eerste project zijn alle projecten gesubsidieerd door Stichting Detailhandelsfonds (SDF). Door als HCA partijen bij elkaar te brengen worden nieuwe initiatieven en onderlinge samenwerkingen gestimuleerd en worden inhoudelijke doublures voorkomen. Daar profiteren alle betrokkenen van en het komt de innovatiekracht van de sector ten goede.

Pop-up Banenwinkel voor retailers en aanstormend retailtalent

Veel retailers zijn op zoek naar verkooptalent. Werkzoekenden en jongeren met verkoopskills realiseren zich tegelijkertijd vaak niet welke kansen er voor hen liggen, op korte termijn en in de toekomst. Zelfs medewerkers die al in de retail werken, weten vaak niet welke ontwikkelkansen er voor hen zijn.

Om die reden is de Pop-up Banenwinkel gelanceerd, een initiatief van INretail, lokale ondernemersorganisaties en gemeenten. Deventer had de landelijke primeur: op 1 juni 2023 opende de allereerste Pop-up Banenwinkel waar lokale ondernemers en (toekomstige) retailtoppers elkaar konden ontmoeten.

Antwoord op krapte

De lokale Pop-up Banenwinkels vormen een antwoord op de krapte in de arbeidsmarkt. Werkzoekenden, werknemers en studenten kunnen een talententest doen en deelnemen aan (gratis) workshops. Ook kunnen ze ontdekken welke opleidingen interessant voor hen zijn. Er staan coaches klaar waarmee ze (gratis) een persoonlijk loopbaangesprek kunnen voeren. Werkzoekenden en studenten presenteren zich op de *wall of talent* en kunnen hun interesse in het werken in lokale winkels bekend maken. De instore selfieroom zorgt voor een gouden randje aan het winkelbezoek.

Lokale ondernemers worden uitgenodigd gratis hun vacatures te presenteren en de mooie kanten van het vak en hun winkel te laten zien. Ook zijn er interessante workshops die helpen bij de zoektocht naar nieuw personeel en hoe personeel te behouden.

Jan Meerman, directeur van INretail: “Zes weken lang trokken we in Deventer met lokale ondernemersorganisaties alles uit de kast om te laten zien hoe leuk het werken in een winkel is. Veel mensen beseffen onvoldoende dat hun talenten uitstekend tot hun recht kunnen komen in een winkel. In de Banenwinkel ontdekken potentiële verkooptalenten hun kwaliteiten en komen ze meteen in contact met lokale werkgevers



“**Voor wie ooit een winkelbaan heeft overwogen is dit hét moment om twijfel om te zetten in actie**”

om hun dromen en ambities waar te maken. Voor wie ooit een winkelbaan heeft overwogen is dit hét moment om twijfel om te zetten in actie en naar de Pop-up Banenwinkel te komen. Voor werkgevers is dit een uitgelezen kans om op een andere manier potentiële werknemers te ontmoeten en medewerkers te stimuleren hun kwaliteiten verder te ontwikkelen.”

Meer aandacht voor retailsector

De Banenwinkel past in de aanpak van INretail om antwoorden te vinden op de krappe arbeidsmarkt, net als een social media imago campagne die in april werd gelanceerd met focus op generatie-Z. Vanuit een actuele visie op de arbeidsmarkt worden doorlopend acties en middelen gericht op de non-foodwinkelsector ontwikkeld en ondernemers geholpen bij hun personeelsbeleid. Op hun beurt pakken werkgevers het steeds professioneler aan en zorgen dat nieuwe medewerkers goed kunnen ‘landen’.

De eerste Banenwinkel is een succes gebleken. Naast veel (inter)nationale media-aandacht, verwelkomde de winkel in de zes weken dat hij open was meer dan duizend bezoekers. Er zijn tientallen loopbaan- en ontwikkeladviesgesprekken gevoerd en eveneens tientallen warme leads gegenereerd voor de openstaande vacatures die op de vacaturewand waren geplaatst. Een tiental gemeenten is enthousiast geraakt over het concept en wil ook een Pop-up Banenwinkel in hun gemeente. Tevens wordt gekeken naar een mogelijke uitbreiding van de samenwerking met uitvoeringsinstanties en andere stakeholders in de sector.



banenwinkel@inretail.nl

Youfit@retail: stabiele factor in een onzekere tijd

Karliën Haak, Youfit@retail



Na een lange, relatief rustige periode qua grote faillissementen is het de laatste tijd weer raak. Het bewijst eens te meer dat wie in de sector werkt, gebaat is bij een scherpe blik op de horizon wat functies en vaardigheden betreft. Die alertheid geldt zowel voor werknemers als werkgevers. Youfit@retail helpt daarbij.

Door de recente faillissementen zitten veel medewerkers met een onzekere toekomst. Die zijn gelukkig niet volledig ‘aan hun lot overgelaten’. Youfit@retail is onder andere in het leven geroepen om deze medewerkers te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan. “Dat blijkt hard nodig, want gedupeerden zijn vaak totaal niet bewust van de mogelijkheden die ze hebben na een faillissement of reorganisatie”, aldus projectleider Karliën Haak.

Omdat de retail een onzekere sector blijft, hamert Youfit@retail erop dat alle medewerkers zich beter preventief kunnen voorbereiden op zulke incidenten. “We staan klaar voor mensen die te maken hebben met ontslag, maar het is net zo belangrijk dat werknemers die hier nog niet mee te maken hebben, zich blijven ontwikkelen. Zo staan ze te allen tijde sterk op de arbeidsmarkt, juist als er iets gebeurt. In de onzekere retailsector is het essentieel om met de toekomst bezig te zijn.”

Meer werkplezier

Via Youfit@retail kunnen medewerkers gratis loopbaanbegeleiding krijgen. Met behulp van tests en tips op de site komt het persoonlijk talent boven drijven. Hilde Stringa is een van de loopbaancoaches die persoonlijk ontwikkeladvies geeft: “Veel mensen hikken ertegenaan een loopbaantraject in te gaan. Ze weten niet goed wat ze ervan moeten verwachten. Maar het is een goede manier om erachter te komen of er qua werk nog een goede match is of dat iemand bijvoorbeeld meer in z’n mars heeft. Wij kijken dan hoe ze zich beter kunnen ontwikkelen. Door een cursus te volgen, bijvoorbeeld, waarbij ze handiger worden in bepaalde systemen of de klant nog beter leren te begrijpen. Dat geeft de carrière een boost en verhoogt het werkplezier.”

“**Het is altijd relevant om je talenten te ontdekken en te groeien in je passies**”

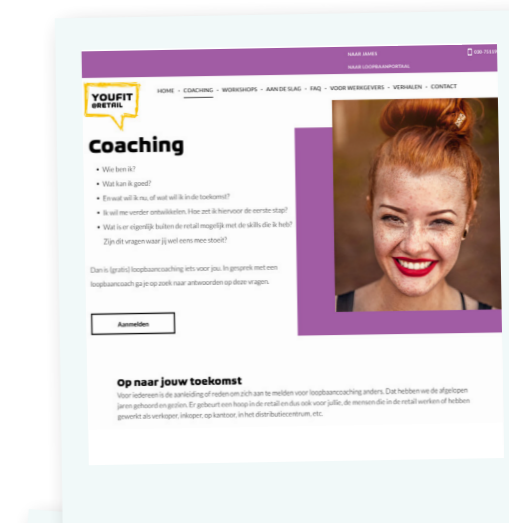
Ook voor werkgevers

Net als medewerkers moeten ook werkgevers alert zijn op hun persoonlijke ontwikkeling, groei en toekomstmogelijkheden, zegt Haak. Veel ondernemers worstelen met het vinden en behouden van personeel. Tegelijkertijd groeit het aantal banen in de retail. “Dat roept vragen op. Wat zijn de mogelijkheden voor de ondernemers? Hoe speel je in op de online markt? Hoe zorg je dat je als bedrijf anderen een stapje voor bent, of nog beter, hoe kunnen ondernemers elkaars knowhow versterken? Youfit@retail biedt concrete oplossingen om na te denken over de toekomst en in gesprek te gaan over de ontwikkelingen die gevolgen hebben op werk en loopbaan. Zo komen we langs voor advies, kunnen een laagdrempelig loopbaanspreekuur houden in het bedrijf en organiseren verschillende workshops.”

Altijd blijven leren

“Er valt dus voor de hele retailsector nog genoeg winst te behalen”, concludeert Haak. “Stilzitten is er voor de ondernemer en werknemer niet bij. Beide partijen zullen zich continu moeten aanpassen aan de veranderende markt en zich op een positieve manier moeten voorbereiden op de toekomst. Ongeacht of er nu wel of niet een reorganisatie aan zit te komen. Het is altijd relevant om je talenten te ontdekken, kennis te vergaren, jezelf interessant te houden voor de markt en te groeien in je passies.”

Het zou steeds normaler moeten worden om te blijven leren, vindt Karliën Haak. “En het zou vooral mooi zijn als de sector daar gezamenlijk aan werkt.”



youfitretail.nl

E-Academy: online trainingen in e-commerce voor de retail

Marieke Vink, Thuiswinkel.org



Thuiswinkel biedt met e-Academy meer dan 70 e-learnings voor iedereen die (professionele) belangstelling heeft in e-commerce. Ook retailers met een fysieke winkel en hun medewerkers kunnen van e-Academy gebruik maken. Inmiddels kent het platform meer dan 30 duizend gebruikers.

De e-learnings hebben allemaal betrekking op essentiële onderwerpen binnen e-commerce zoals de customer journey, data-analyse, digital marketing en wet- en regelgeving op het gebied van e-commerce. Het doel van online cursussen is om bedrijven verder te helpen op het gebied van 'digital business skills'. e-Academy hoopt retailers inzicht te geven in en te enthousiasmeren voor e-commerce. En wil ook het personeel van (e-)retailers en webshops meer kennis op dit vlak bijbrengen waardoor zij breder inzetbaar zijn.

Digitale technologie

Online en offline zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is niet alleen van belang dat medewerkers en management bewust leren omgaan met de digitale technologie, maar ook dat zij de onderliggende businessconcepten en processen begrijpen en een kritische, onderzoekende en nieuwsgierige houding ontwikkelen. Hiermee kunnen zij zich ook een toekomstige digitale technologie eigen maken. Wie digitale technologie begrijpt, kan deze inzetten om klanten beter te bedienen.

Certificaat

De e-learnings gaan uit van hbo-niveau en zijn ontwikkeld met topexperts uit verschillende e-commercedisciplines. Een e-learning duurt 30 tot 45 minuten en bevat veel interactieve elementen. Door allerlei vragen, oefeningen en cases wordt de cursist zelf tot nadenken aanzet: zo wordt betrokkenheid gestimuleerd. Na de cursus volgt een toets en als deze succesvol is afgerond krijgt de cursist een certificaat op naam in zijn persoonlijke profiel op de e-Academy Campus. De cursussen zijn op ieder moment en in eigen tempo te doorlopen. Ook zijn er e-learnings

ontwikkeld specifiek voor retailers met een fysieke winkel die een online propositie willen starten of hun bestaande online activiteiten willen versterken. Deze learnings op mbo 4-niveau duren 20 minuten en zijn praktisch van aard.

Beroepsonderwijs

Daarnaast helpt Thuiswinkel met e-Academy inmiddels zeven jaar het hbo-onderwijs om de curricula te verrijken met e-commercekennis en skills, zodat deze beter aansluiten op de behoeften van de sector. Dat komt tot stand door:

- het aanbieden van uitstroomprofielen (bijvoorbeeld voor digital marketing, digital communication, e-commerce en e-supply chain) die actueel worden gehouden in overleg met vertegenwoordigers uit de e-commerce sector en waar opleiders hun curricula op kunnen stoeien;
- en het vervolgens uitvoeren van werkveldaudits bij hbo-opleidingen die opgaan voor certificering. Na certificering ontvangt zowel de opleider als hun afstuderende studenten een Thuiswinkel.org-certificaat, als bewijs en waardering vanuit de e-commercesector.

Hiermee worden deelnemende opleidingen steeds meer 'digital en data proof'. Recent zijn er drie mbo 4-opleidingen gecertificeerd op het landelijke kwalificatieprofiel 'E-commercespecialist' waarvoor e-Academy de bouwstenen leverde. "Dit is een mooie stap voorwaarts," zegt Marieke Vink, programmamanager e-Academy bij Thuiswinkel.org. "Want voorheen lag de wens vanuit de e-commercesector op studenten uit het hbo en wo. Nu e-commerce steeds volwassener is geworden en een steeds grotere rol speelt in de Nederlandse samenleving, zien we ook de behoefte aan goed opgeleide mbo'ers toenemen."

Daarnaast ontstaan nieuwe opleidingsvormen, zoals de Associate Degree E-commerce, de verkorte hbo-opleiding waar Hogeschool Windesheim mee begon en die nu meer landelijke navolging krijgt. Zo worden samen stappen gezet naar futureproof beroepsonderwijs.



Veilig werken in de winkel: praktijktraining in de winkel of in het virtuele klaslokaal

Criminaliteit is een van de redenen dat mensen met minder plezier naar hun werk gaan. Daarom hebben FNV/FHKN samen met enkele werkgevers een trainingsprogramma ontwikkeld. Zo kunnen medewerkers zich tegen winkelcriminaliteit wapenen. Naast een reeks online learnings is er ook een praktijktraining.

Bijna 40 procent van de winkelmedewerkers krijgt te maken met agressieve klanten, diefstal of een overval. Met alle gevolgen van dien. Met behulp van het programma Veilig Werken in de Winkel leren medewerkers hoe je omgaat met agressie en geweld in de winkel én hoe je criminaliteit kunt voorkomen.

Praktijktraining

De praktijktraining is voor iedereen die in de winkel werkt en beter wil leren omgaan met moeilijke situaties. De training kan individueel worden gevolgd, maar ook met het hele team of met een aantal winkels in de winkelstraat.

Het volgen van één training maakt iemand nog geen expert. Het is belangrijk om het thema regelmatig te blijven herhalen. Daarom is er de mogelijkheid om een train-de-trainer te volgen. Deze praktijktraining leert deelnemers hoe zij zelf hun kennis en kunde kunnen overdragen op collega's. De training is geschikt voor medewerkers die inhoudelijk al veel van het thema weten. De nadruk van deze training ligt op de didactische kwaliteiten en het doel is dat iemand het eigen team kan trainen, coachen en begeleiden op het gebied van veiligheid. Het resulteert in een hoger veiligheidsbewustzijn op de werkvloer.

E-Learnings Veilig werken in de winkel

Naast de praktijktraining in de winkel kent het programma ook een aanbod met korte (ongeveer tien minuten durende) e-learnings. Iedere module bestaat uit een aantal onderdelen waardoor de lesstof goed kan worden onthouden. Denk aan een online rollenspel of een interactieve video. Daarna volgt uitleg en kan men een aantal oefenvragen maken.



Er zijn acht modules:

- klantgerichtheid tegen criminaliteit
- omgaan met verbale agressie
- veilig openen en sluiten
- veilig werken achter kassa en toonbank
- verkopen van alcohol en tabak
- help, een overval
- aanhouden van een winkeldief
- agressie door coronamaatregelen

Als alle e-learnings zijn gevolgd, kan een eindtoets worden gemaakt. Er kan het eigen tempo worden geleerd en getoetst. Wie voor de toets slaagt, ontvangt een certificaat.

“
**Winkelmedewerkers
leren hoe je omgaat met
agressie en geweld**



Centrum Management Academy breidt uit met Centrum Coach Café voor ondernemers

René Hendriks, Centrum Management Academy



Om het aantal goed gekwalificeerde centrummanagers te vergroten is eind 2018 de Centrum Management Academy (CMA) opgericht. De academy biedt bestaande en nieuwe centrummanagers de mogelijkheid om tijdens een half jaar durende opleiding de noodzakelijke kennis en vaardigheden op te doen. René Hendriks is een van de initiatiefnemers van CMA. Hij vertelt over de ontwikkelingen in de Academy en het Centrum Coach Café voor ondernemers.

Hendriks: “De functie en het functioneren van centrumgebieden van dorpen en steden staat de laatste jaren onder druk. Een toekomstbestendig centrum is van levensbelang voor de totale lokale economie. Er is behoefte aan een vernieuwende aanpak en dus ook mensen die zo’n aanpak succesvol kunnen opzetten en uitvoeren. Dit is bij uitstek een rol voor de centrummanager, maar het is geen eenvoudige klus. Er komt heel wat op je af als centrummanager en de verwachtingen zijn vaak hooggespannen.”

“Met onze opleiding willen we (toekomstige) centrummanagers een platform bieden om kennis uit te wisselen en helpen om zichzelf te blijven ontwikkelen. De gebieden waarin je als centrummanager opereert zijn immers ook volop in beweging en maken verschillende fases door. Dit vraagt dan ook telkens weer andere kennis en vaardigheden van de centrummanager. In de opleiding staat *learning by doing* centraal: een praktische leerlijn met veel aandacht voor cases uit de praktijk. Die aanpak slaat vanaf de start van CMA aan, inmiddels is er een community ontstaan van rond de 85 centrummanagers.”

Centrum Coach Café

Een ander initiatief van Centrum Management Academy, in samenwerking met INretail, is het Centrum Coach Café dat in 2022 in Hengelo is gestart. Dit is een plek waar centrumondernemers bij elkaar kunnen komen om van en met elkaar te leren, vertelt Hendriks. “We willen dat elke individuele ondernemer beter presteert op diverse gebieden om zo een impuls te geven aan de totale lokale economie. Er wordt ingezet op



een goede onderlinge samenwerking tussen ondernemers uit verschillende branches. De opleiding bestaat uit een laagdrempelige zesdelige e-learning waar verschillende onderwerpen aan de orde komen en uit expertsessies en live sessies met andere deelnemers. Alle deelnemers krijgen toegang tot een digitale omgeving waar ze met elkaar kunnen sparren. Het programma maakt gebruik van podcasts en video’s waar experts aan het woord komen. Ondernemers geven aan dat het praktische karakter hun aanspreekt. De vaardigheden die ze leren, zijn gelijk in te zetten in de praktijk.”

Naast het coachcafé in Hengelo is er een vestiging gestart in Assen en is er interesse uit andere gebieden.



centrummanagementacademy.nl



rene@centrummanagementacademy.nl

“
De vaardigheden
die ze leren, zijn
gelijk in te zetten
in de praktijk”

Onder verschillende namen en in verschillende steden en regio's wordt intensief en succesvol samengewerkt tussen het beroepsonderwijs en de retail: in ecosystemen, living labs en campussen. De (lokale) overheid speelt daarin vaak een faciliterende rol. Van vmbo tot universiteit; scholieren en studenten kunnen actie- en praktijkgericht onderwijs volgen én onderzoek doen. Dat draagt bij aan de toekomstbestendigheid en innovatiekracht van de sector en leidt nieuw retailtalent op. Er worden doorlopende leerlijnen ontwikkeld, waardoor scholieren en leerlingen kunnen doorleren in retailgerichte opleidingen.

In dit hoofdstuk laten we onder andere het resultaat zien van succesvolle samenwerkingen tussen beroepsonderwijs, retail en gemeente, zoals de Retail Experience & Innovatie Campus in Leidschendam-Voorburg, Matsi.nl in Rijssen-Holten en het Living Lab Social Robots. En tot slot is er aandacht voor nieuw retailtalent dat een podium krijgt tijdens de skillswedstrijden.



5

Experimenteren

in de praktijk

onderwijs en onderzoek

Matsi: gouden kans om de veelzijdigheid van retail te ontdekken

Samenwerken is de manier om ambities binnen de Retailagenda te verzilveren. Ook op het vlak van human capital. Gemotiveerde medewerkers met hart voor retail maken het verschil. Voor klanten, ondernemers en winkelgebieden. Laat jongeren daarom ontdekken hoe aantrekkelijk het vakgebied is en welk carrièreperspectief daarin voor hen is weggelegd. Het liefst in eigen omgeving, want daarmee blijft (of wordt) het lokale winkelgebied alleen maar beter. In Overijssel hebben ze geluk, daar is Matsi.nl de verbinder tussen onderwijs, retail en de overheid.

Matsi.nl is een onderwijsinitiatief van het ROC van Twente en CSG Reggesteyn, in samenwerking met de gemeente Rijssen-Holt en de provincie Overijssel. Die samenwerking levert al een tijdje een win-winsituatie op, *learning community* Matsi.nl maakt hier het verschil. Zo goed dat het prijzen oplevert: een tweede plek als Praktijk in de klas dit jaar en de Onderwijsprijs Overijssel in 2022. Noem dit gerust een *best practice*, inspiratie voor meer plekken in Nederland.

Vakkenvuller

Jamar Pluimers, docent commerciële economie op ROC Twente en projectcoördinator van Matsi.nl, legt uit hoe ze het aanpakken. “We zijn een platform dat partijen samenbrengt. De partners hebben eigen uitdagingen maar zoeken elkaar niet vanzelfsprekend op om oplossingen te vinden. Onderwijs staat te vaak ver van de praktijk af, gemeenten zien problemen in hun binnensteden groeien terwijl ondernemers in diezelfde centra ook uitdagingen kennen, ook op het gebied van human capital. De branche heeft er baat bij dat voldoende mensen worden opgeleid voor het mooie retailvak.”



Werken in de winkel wordt nog steeds afgedaan als een bijbaantje als vakkenvuller, weet Pluimers. “Onterecht, maar dat imago blijft hardnekkig de kop opsteken. Dankzij Matsi.nl ontdekken jongeren dat retail meer is dan vakkenvullen. Dat doen we door studenten en leerlingen enthousiast te maken voor het retailvak. In eigen omgeving mogen ze praktijkervaring opdoen. Niet via de traditionele meewerkstage, maar door ze echt verantwoordelijk te maken. Ze runnen een winkel, doen marktonderzoek, schrijven zelf businessplannen, ontwikkelen apps, ze doen van alles. Als docent gun ik studenten dit soort kansen. In de praktijk leren, op een ander niveau dan gebruikelijk is. Ze worden

enthousiast voor het retailvak en groeien op persoonlijk vlak en worden weerbaar gemaakt. Interesse wordt aangewakkerd, ineens ontdekken en ervaren ze zelf hoe veelzijdig werken in de winkel is.”

Kruidnootje

Hoe dit in de praktijk vorm krijgt, legt Pluimers graag uit. Hij denkt meteen aan bakkerij Nollen, met negentien vestigingen in Overijssel een bekende ondernemer. “Nollen koesterde al lange tijd de wens ook een vestiging in Rijssen te openen, in een marktgebied waar al veel bakkers actief zijn. Door de succesvolle samenwerking met pop-upwinkel 't Kruidnootje (een pepernotenwinkel bedacht door studenten en leerlingen, red.) zijn we intensiever gaan samenwerken. Nollen opent door deze samenwerking een nieuwe bakkerswinkel, community Matsi.nl vestigt zich daarnaast. Aan de voorzijde van ons pand komt een permanente branding store waar de verschillende thema's waaraan gewerkt wordt te zien zijn. Zo krijgt niet alleen een nieuwe ondernemer die naar Rijssen komt, maar ook het winkelgebied zelf een impuls.”

HEMA take-over

De HEMA in Rijssen is nog zo'n mooi voorbeeld, een uitkomst van samenwerking binnen het platform. “Dit filiaal werd in juni 2023 een week lang fysiek gerund door studenten (mbo) en leerlingen (vmbo), zij kregen verantwoordelijkheid voor het totale werkproces. Het is een leerzaam proces, ze komen van alles tegen. Van het maken van plannen en roosters tot het op orde houden van de schappen. Want die winkel moet natuurlijk wel open, op vaste tijden. Is er voldoende bemanning, klopt het assortiment? Alles wordt door studenten en leerlingen aangestuurd. De

“
Het is een leerzaam proces. Is er voldoende personeel, klopt het assortiment, kan de winkel op tijd open?”

kans die ze hier krijgen om te ontdekken wat het betekent een filiaal te managen levert zoveel enthousiasme op, dat is in lessen op school niet te vangen.”

In real

Werken in de retail wordt ook binnen het bestaande lesprogramma geïntegreerd. In vakken zoals CKV (culturele en kunstzinnige vorming), in keuzevakken presenteren, promoten en verkopen. Niet *off the record*, als opdracht voor school, maar door een levensechte reclamecampagne te ontwikkelen. “Op die manier wordt Nederlands met de retailpraktijk verweven. Want er moeten ook promotieteksten geschreven worden voor de website van de winkel, voor socialmediakanalen. Leerlingen posten zelf elke dag van alles, nu worden ze gedwongen na te denken hoe zo'n tekst overkomt bij de consument. Leren is vaak abstract, onze studenten krijgen de kans *in real* te groeien.”

Meer plekken

Matsi.nl beweegt zich niet meer in de luwte, de provincie Overijssel kijkt al langer mee en wil het liefst dat de community ook buiten Rijssen-Holt en liefde voor- en ervaring in retail gaat aanjagen. “Na de zomer mogen we ons verhaal toelichten aan alle centrummanagers van de provincie. Misschien dat we straks op meer plekken aan de slag kunnen gaan.”

De drie O's: ondernemers, overheid en onderwijs

De retail is een snel veranderende markt. Hoe zorg je ervoor dat het bezoeken van een winkel(gebied) aantrekkelijk blijft? Hoe kan een retailer zich blijven ontwikkelen en digitale skills up to date brengen en houden? Deze en andere concrete vragen kunnen via labs van de Retailinnovatie- & Experiencecampus (RI&EC) onderzocht worden. In de gemeente Leidschendam-Voorburg zijn verschillende labs actief.

In de campus trekken ondernemers, onderwijs en overheid samen op. Om moderne en aantrekkelijke winkelgebieden te ontwikkelen, waar vernieuwende retailers met een gezond bedrijf zijn gevestigd, die zich goed kunnen aanpassen en in staat zijn betrokken en toekomstbeheug opgeleid personeel aan zich te binden. Dit doen zij samen met studenten in een aantal retailinnovatielabs.

De gemeente Leidschendam-Voorburg en omgeving heeft haar inwoners en bezoekers op het gebied van winkelen veel te bieden. Er zijn veel retailondernemers actief. In vier verschillende winkelgebieden geven zij, samen met vastgoedeigenaren, kleur aan de omgeving en vormen zij een belangrijke schakel in de lokale en regionale economie. Naast een

“
Je hebt hier als ondernemer veel aan, omdat je invloed hebt op wat een student leert. En de studenten helpen je met projecten waar je als ondernemer geen tijd voor hebt



divers winkelaanbod zijn er verschillende opleidingen op het gebied van detailhandel in de regio gevestigd: het ROC Mondriaan, MboRijnland en De Haagse Hogeschool leiden toekomstig en bestaand personeel op voor de retailsector.

Uitdagingen voor iedereen

Veranderend koopgedrag van de consument zet druk op de retailondernemers en hun winkelgebieden. De consument is steeds meer op zoek naar gemak, beleving, personalisering en verbinding. Hierdoor staan ondernemers, onderwijs en overheid voor verschillende en gezamenlijke uitdagingen. Retailondernemers willen hun bedrijf versterken, maar missen soms de tijd, de middelen en de kwaliteiten om stappen voorwaarts te maken. Ook verloopt de samenwerking tussen ondernemers niet altijd optimaal.

Studenten en docenten en het onderwijs willen uitdagend onderwijs dat optimaal aansluit bij de retailrealiteit van nu en de retailtoekomst van morgen. Dit lukt echter niet wanneer het onderwijs ver afstaat van de retail. In feite wil iedereen een aantrekkelijk winkelgebied, ook de overheid, vastgoedondernemers en bewoners. Het levert complexe uitdagingen op die vragen om innovatieve samenwerking tussen de drie O's: ondernemers, onderwijs en overheid en andere stakeholders uit de omgeving.

Toegepast onderzoek

Het werken in labs met retailers, medewerkers en onderwijs biedt veel mogelijkheden om toegepast onderzoek te doen. Dat is onderzoek dat draait om de vraag hoe je kansen benut en/of problemen oplost. Dit type onderzoek is net als de labs zelf, gebaseerd op vragen uit de praktijk.

Realistische setting

In de RI&EC werken retailondernemers, winkeliersverenigingen, vastgoedeigenaren, onderwijsinstellingen en hun studenten en de overheid gezamenlijk aan deze uitdagingen. Zij buigen zich over de vraag hoe winkelgebieden, retailers en hun huidige en toekomstige medewerkers kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Dat doen ze praktisch en ervaringsgericht.

De RI&EC stelt de retailondernemers centraal in haar plan. Samen komen ze tot nieuwe inzichten en oplossingen die ze alleen niet voor elkaar krijgen. Deze aanpak past zowel bij de ondernemers als bij de studenten die graag leren door te doen in een realistische setting, zoals in de retailinnovatielabs.

Toegepast onderzoek

Het werken in labs met retailers, medewerkers en onderwijs biedt veel mogelijkheden om toegepast onderzoek te doen. Dat is onderzoek dat draait om de vraag hoe je kansen benut en/of problemen oplost. Dit type onderzoek is, net als de labs zelf, gebaseerd op vragen uit de praktijk.

Onderzoek binnen het mbo wordt vormgegeven door een practoraat (onderzoeksprogramma) met een practor (een onderzoeksleider). Het practoraat 'Nieuwe Retail' onder leiding van practor Heleen Geerts is verbonden aan het ROC Mondriaan, School voor Retail Den Haag/Leidschendam & Delft, het MboRijnland (Internationaal Retail Manager) en De Haagse Hogeschool (opleiding Ondernemerschap & Retail Management), Lectoraat Designing Value Networks en het Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling.



Retailinnovatielabs

Een retailinnovatielab is een vorm van hybride onderwijs: het brengt de school in het bedrijf en het bedrijf in de school. Doordat grenzen tussen opleiding en onderneming vervagen wordt het bedrijf, of het winkelgebied, ook een leeromgeving en krijgt 'action learning' ruimte.

Hierdoor kunnen studenten en docenten in de praktijk deelnemen aan de werkprocessen van het bedrijf. Tegelijkertijd krijgen ondernemers en werknemers de kans om te leren. Zo levert hybride onderwijs een bijdrage aan business development in de sector en stimuleert het een leven lang ontwikkelen.

In retailinnovatielabs werken retailondernemers, docenten en studenten nauw met elkaar samen. De ervaring van de klant staat hierbij centraal. Ze experimenteren samen, doen gezamenlijk onderzoek, leren van elkaar en delen kennis rond de thema's gemak, beleving, personalisering en verbinding. Dit doen ze in drie soorten fysieke labs of virtueel:

1 Challenge labs

Deze labs vinden eenmalig plaats op basis van een kans, uitdaging, vraagstuk of probleemstelling vanuit de retail. Vandaar de naam: challenge lab. Vraagstukken die in deze labs aan bod komen kunnen bijvoorbeeld gaan over online marketing, dynamic pricing of branding, maar ook over veiligheid of parkeren. Lessen uit de verschillende labs worden breed gedeeld met de partners van de RI&EC (ondernemers, onderwijs en overheid) en daarbuiten, zodat iedereen er profijt van heeft.

2 Themalabs

Themalabs worden gedurende het jaar georganiseerd met individuele retailondernemers of -collectieven, studenten en docenten. Voorbeelden zijn: 'Eerste hulp bij Retail' of 'Hype lab'.

3 Studentstore labs

Hier staan zowel ondernemen als onderwijs centraal. BlueSchool is zo'n type lab, dit onderwijsconcept is in 2021 gestart in de Westfield Mall of the Netherlands. Tegenwoordig wordt met Jeans Centre samengewerkt.

“
Deze samenwerking
tussen studenten,
docenten, de gemeenten
en ondernemers is
belangrijk voor de regio.
We kunnen zo beter
en sneller inspelen op
innovaties

De Retail Innovatie & Experience Campus is een initiatief van het Platform Economie, Onderwijs en Arbeidsmarkt.



retailcampuslv.nl
rocmondriaan.nl/retail-innovatie-
experience-campus
mboRijnland.nl/ppsretail/#labs



retailcampuslv.nl/form/contact

Experimenteren met multistore winkelapp



In het winkelgebied Leidschendam Centrum organiseerden partners van de Retail Innovatie & Experience Campus (RI&EC) in 2021, midden in de coronatijd, een HYPE Lab.

Dat gebeurde onder leiding van de TMO Fashion Business School en De Haagse Hogeschool samen met studenten en docenten van het ROC Mondriaan en MboRijnland. Via dit living lab krijgen mkb-ondernemers op een laagdrempelige manier de mogelijkheid om nieuwe technologie en andere innovaties te testen in hun eigen winkels, zoals een shopping- en loyaltyapp voor klanten.

In de coronatijd moesten retailers snel nieuwe manieren vinden om ook buiten de fysieke winkel in contact met hun klanten te blijven. In een eerder living lab had technologie ontwikkelaar bViva Mobile samen met hbo- en mbo-studenten en retailers een zogenaamd 'multistore platform' met een loyaliteits- en communicatie-app ontwikkeld om klanten zowel online en offline aan retailers en het winkelgebied te binden. Met de winkelapp konden klanten en bezoekers onder andere sparen voor korting en op de hoogte blijven van acties en activiteiten.

Dagelijkse bestedingen

In het voorjaar van 2023 signaleerde Alfred van Kesteren, bestuurslid Ondernemersfonds Leidschendam Centrum, dat het gebruik van de loyaliteitsapp naar de achtergrond was geraakt. Ook werkten de ondernemers in het gebied nauwelijks nog samen. Terwijl er bij consumenten nog altijd behoefte was om hun dagelijkse aankopen in de lokale winkels te doen. Dit ondanks de komst van de dichtbijgelegen Mall of The Netherlands, of misschien juist wel daardoor.

Om de samenwerking in het gebied weer te versterken, zag Van Kesteren een kans voor de bestaande app met een daaraan verbonden platform. Met als doel om zo weer meer bezoekers naar het gebied te trekken voor de dagelijkse bestedingen. De app is vervolgens doorontwikkeld door bViva Mobile tot een aantrekkelijke app met nieuwe features voor meer gebruiksgemak voor klanten.



Nieuwe impuls

Om het gebruik van de app nieuw leven in te blazen, werkt Van Kesteren samen met digitale centrummanager (DCM) Nils Zeeuwen. Hij ondersteunt en begeleidt ondernemers bij het gebruik van het shopping- en loyaliteitsplatform. Zeeuwen en Van Kesteren werken samen om te zorgen dat zoveel mogelijk ondernemers gebruik van het platform gaan maken. Zij hebben met een twintigtal ondernemers in het winkelgebied gesproken om te kijken of zij openstaan voor spaardoelen, het promoten van acties en communicatie met klanten van het platform.

De ondernemers geven aan onvoldoende over het programma te zijn geïnformeerd, maar ze zien zeker ook voldoende kansen. De plaatselijke groenteboer kan dit beamen; zij en haar klanten gebruiken het platform al intensief en zouden niet meer zonder kunnen.

“Ik zie als retailer een gebiedsapp als een tool om het hele winkelgebied samen te laten werken. De labs van de RI & EC inspireren ons en helpen ons digitaal sterker te worden

HYPE lab

Het HYPE lab is in 2018 ontstaan door het landelijke onderzoeksproject *Futureproof retail*. In dit lab ontdekken ondernemers proefondervindelijk welke innovaties van meerwaarde kunnen zijn voor hun winkels, hun winkelgebieden en voor hun eigen en gezamenlijke klanten. Door de vorm van dit living lab worden ondernemers van Leidschendam Centrum getraind zelfstandig de 'winkelgebiedapp' te managen.



Samenwerken aan een toekomstbestendige retailsector

Innovatie is het sleutelwoord voor een toekomstbestendige retailsector. Maar wat betekenen de snelle veranderingen voor de sector en voor individuele retailers? Het Retail Innovation Platform (RINP) helpt de innovatie- en concurrentiekracht van de retailsector te versterken.

Samen met retailers en andere stakeholders, zoals overheden en vastgoedpartijen, doet het RINP onderzoek dat is gericht op de ontwikkeling en succesvolle toepassing van nieuwe praktijkkennis. Met de inzichten uit die onderzoeken kunnen retailers hun strategie aanpassen en innovaties in hun praktijk onderbouwen en realiseren.

Onderzoeksthema's

Aan de hand van zes gerichte thema's werken onderzoekers, docenten en studenten van verschillende kennisinstellingen samen met en voor de retailsector aan vernieuwende onderzoeksprojecten:

- 1 Veranderend consumentengedrag en nieuwe businessmodellen voor retail
- 2 Circulaire concepten en duurzaamheid in retail
- 3 Toekomstbestendige winkelgebieden
- 4 Data driven retail en e-commerce
- 5 Skills en competenties voor nieuw en bestaand talent
- 6 Customer experience en technologie in de winkel

Toegevoegde waarde

Met laagdrempelig studentonderzoek, afstudeeronderzoek, praktijkgericht of toetsend wetenschappelijk onderzoek zorgt het RINP zowel voor toegevoegde waarde voor de hele sector als voor de individuele retailers met en voor wie het onderzoek wordt uitgevoerd.



retailinsiders.nl/partners/profiel/retail-innovation-platform

Kunnen sociale robots de werkdruk op de winkelvloer verminderen?



In 2023 is het robotproject SDF Living Lab Social Robots gestart. De Hogeschool van Amsterdam, TMO Fashion Business School en ROC Mondriaan onderzoeken samen met tien retailers in de gemeente Leidschendam-Voorburg of sociale robots de werkdruk van winkelmedewerkers kunnen verminderen.

Bij het robotproject wordt gekeken in hoeverre sociale robots ertoe kunnen bijdragen dat winkelmedewerkers minder druk ervaren en meer tijd krijgen om klanten te helpen. Dat wordt in de praktijk, op de winkelvloer, onderzocht bij de deelnemende winkels: Blokker, Intertoys, Tuincentrum Ockenburgh, Pets Place, Bakker Klink, Lucardi, OFM, Hakitiki en Intratuin Pijnacker.

Redenen om deel te nemen

Deelnemen aan de Living Lab Social Robots biedt de sector, scholen en winkels tal van voordelen. De retailsector krijgt hier mee nieuwe toegepaste kennis. Hbo- en mbo-studenten participeren actief in het lab, de opgedane inzichten worden in het onderwijs gebruikt. Ondernemers krijgen feitelijke inzichten in hoe ze sociale robots het beste kunnen gebruiken en leren welke knelpunten ze bij medewerkers kunnen verminderen om hun werk leuker te maken.

Bij het project zijn de brancheorganisaties INretail, Het Vakcentrum, Tuinbranche Nederland, Techniek Nederland, en Thuiswinkel.org betrokken. Zij willen niet alleen weten wat de plussen en minnen zijn van sociale robots voor ondernemers en winkelpersoneel, maar vooral ook hoe deze voor een leukere en aantrekkelijkere sector kunnen zorgen om in opgeleid te worden of om in te werken.

Nauwe samenwerking

Bij het robotproject werken alle stakeholders op allerlei manieren samen. Zo geven de vak- en brancheorganisaties met een stuurgroep advies. Projectleider HvA coördineert samen met TMO de onderzoeken. De robots worden geprogrammeerd door robotleverancier Welbo, en



zijn steeds zes weken per winkel actief op de winkelvloer. De scripts zijn door de ondernemers en hun medewerkers bedacht tijdens zogenaamde 'coachcafés'. Dit zijn twee avonden waarbij alle ondernemers, hun medewerkers en studenten samen de eigen winkel kunnen analyseren op knelpunten, en om te luisteren naar andere winkeliers uit andere sectoren. Studenten doen wekelijks onderzoek samen met de winkeliers, medewerkers en hun klanten. Er zijn twee rondleidingen georganiseerd voor alle stakeholders om de robots live in de winkels te kunnen ervaren.

Maatschappelijke meerwaarde

Doordat winkelmedewerkers centraal staan, zorgt het project SDF Living Lab Social Robots ook voor sociale innovatie. In cocreatie met medewerkers en de studenten worden de robotscripts bedacht en steeds geoptimaliseerd. De ROC-studenten zijn de retailmedewerkers van de toekomst. Zij helpen met het onderzoek, denken daarnaast ook mee over de randvoorwaarden voor het gebruik van sociale robots en worden gemotiveerd om voor een loopbaan in de retail te kiezen. De verschillende cases met

“
Studenten doen wekelijks onderzoek samen met de winkeliers, medewerkers en hun klanten

sociale robots per branche zijn interessant om te vergelijken, ze worden in de eindfase van het project in een rapportage gepresenteerd.

De hbo-studenten geven na het onderzoek ook strategische adviezen aan de ondernemers en hun hoofdkantoren. Door alle activiteiten is er een constante dialoog met alle stakeholders, heel verticaal en dwars door alle niveaus heen; van strategie tot en met de winkeloperatie.

Knelpunten

Er zijn zaken waar je tegenaan loopt in de samenwerking binnen een dergelijk project. Een living lab is een innovatieve leeromgeving en als format heel geschikt om steeds te wijzigen en optimaliseren. Dat vergt constante flexibiliteit, tijd en soms investeringen van alle stakeholders. Denk aan scriptwijzigingen en de wekelijkse tijd van ondernemers en hun medewerkers voor de interviews. Ook de techniek kan zorgen voor beperkingen, soms zijn er technische problemen met robots. Daarnaast kunnen bij dit onderzoek niet alle mogelijkheden worden getest.

Continuïteit van het project is ook een uitdaging. Er zijn overheidssubsidies nodig om te kunnen experimenteren, voordat het bedrijfsleven sociale robots implementeert. Dit vereist een hele actieve projectleiding om de motivatie en innovatievermogen van alle stakeholders continu te stimuleren.

Britt Pasman



De koning bracht een bezoek aan de skills-wedstrijden

‘Ik heb laten zien dat ik mijn kwaliteiten kan toepassen’

Britt Pasman (20) is een groot talent in interieuradvies. Zij sleepte tijdens Skills The Finals 2023 de hoofdprijs in de wacht. “Het is voor mij de bevestiging dat dit vak echt mijn passie is.”

Jaarlijks worden door WorldSkills Netherlands de Skills Heroes georganiseerd: vakwedstrijden voor het mbo. De grootste talenten mogen hun kunsten nogmaals showen tijdens Skills The Finals. Britt woont in Dalfsen en zit in het laatste jaar van de opleiding Interieuradviseur op het Deltion College in Zwolle. Zij nam deel aan de wedstrijd Interieuradviseur. Deelnemers worden uitgedaagd om op basis van de wensen van een klant een interieurontwerp te maken. Kennis over doelgroepen, materialen, interieurstijlen, trends en ontwikkelingen is belangrijk, evenals de presentatieskills.

Hoe is jouw deelname aan de wedstrijd tot stand gekomen?

“Mijn opleiding selecteert ieder jaar zes mensen die mee mogen doen aan de interne wedstrijd op school en daar zat ik bij. Ik moest hiervoor in vier à vijf uur in 2D een zeecontainer inrichten. Toen ik dit won, had ik nog maar één doel: goud winnen bij de Skillswedstrijden.”

Hoe heb je dit aangepakt?

“Ik kreeg vooraf geen info, dus voorbereiden ging niet echt, maar ik ben in januari met goede moed de kwalificatieronde, de Skills Heroes, ingegaan. Ik moest een studentenkamer voor twee studenten inrichten, superleuk om te doen.”

Hoe zag de finale eruit?

“Die was een stuk uitdagender. De opdracht bestond uit het inrichten van een kantoor. Ik vond het belangrijk iets bijzonders te kiezen. Kleuren, vormen, hoe zet je alles neer? Een goede basis is belangrijk. Toen die stond, heb ik in drie uur tijd het 3D-ontwerp gemaakt én een offerte. Vervolgens moest ik mijn werk pitchen aan de hand van een vlog en een fysiek moodboard.”



Wat ging er door je heen toen je uitgeroepen werd tot winnaar?

“Het enige wat ik op dat moment kon denken was ‘yes!’. Ik was zo trots op mijzelf, ik had het toch maar mooi even gedaan. Ik heb tijdens de wedstrijd kunnen laten zien dat dit vak echt mijn passie is en dat ik mijn kwaliteiten kan toepassen in de praktijk.”

Wat ga je nu doen?

“Ik zit nu in het laatste jaar van mijn opleiding en heb net mijn stage bij Rienties Wooninspiratie in Raalte afgerond. Hier heb ik in een half jaar tijd heel veel geleerd. Ik moet nog één examen doen en ben ondertussen bezig met het opstarten van mijn eigen bedrijf: Studio MOODD. Binnenkort ga ik naar de KvK om het allemaal ‘echt’ te maken en dan wil ik komend jaar kijken hoe ver ik kan komen. Misschien dat ik daarnaast nog wel wat vast werk ga zoeken.”



Skills The Finals

Al een aantal jaar worden er beroepwedstrijden voor vmbo en mbo-talenten gehouden. Skills The Finals is hét beroepenevenement waar opleidingen, in samenwerking met branches, spannende vakwedstrijden houden. Ruim 700 finalisten van Skills Talents (vmbo) en Skills Heroes (mbo) strijden twee dagen om Nederlands kampioen te worden in hun vakgebied.

Het event wordt jaarlijks door zo’n 15 duizend studenten (en dus potentiële werknemers) bezocht. Het is een mooie kans om branches goed te promoten. In 2023 heeft Stichting KCH de kosten van het Retailplein op beurs gefinancierd en is van plan dit ook in 2024 te doen. De stichting wil hiermee bijdragen aan het bevorderen van de opleidings- en ontwikkelkansen voor (potentiële) medewerkers in de sector. Vanuit Stichting KCH is ook een projectleider aangesteld, die vorm en inhoud geeft aan het plein. In 2023 stonden de bedrijven A.S. Watson, Intertoys, Jeans Center en Hanos op het Retailplein. In 2024 zullen er nog meer zijn.

worldskillsnetherlands.nl

Skills The Finals: 21 & 22 maart 2024,
Brabanthallen, Den Bosch

RETAILAGENDA

Deze publicatie is een uitgave van de Retailagenda in het kader van het thema Human Capital Agenda.

PROJECTTEAM

Willem Leyh - projectcoördinator thema HCA Retailagenda

Willeke Klinker - projectondersteuner thema HCA Retailagenda

BIJDRAGEN

Onze dank gaat uit naar alle personen, bedrijven, instanties en organisaties die hebben meegewerkt aan deze publicatie.

Retail Innovation Platform (RINP): Jacqueline Arnoldy, Heleen Geerts, Tibert Verhagen • UWV Werkbedrijf: Hassan Kaddouri, Soraya Engelsma, Stefan Bakkers • Horizon college: Peter Koster, Erica Krijgsman • Andy Aarts (Praxis) • Synco van der Klei (SPAR Synco Baexem) • Hans Verweij (Vakcentrum) • Nico Meijer (Stichting KCH) • Mary van der Looij (Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten) • Petra Mooring (Youfit@retail) • Gerlant Lettinga (Retail Insiders) • Barbara Geerlings (INretail) • Simon Groters (Thuiswinkel/e-Academy)

OPMAAK

Jeroen van Heemskerck Düker, Hyperion creatieve communicatie

PRODUCTIE EN COÖRDINATIE

Annet van Baarle, communicatieadviseur Retailagenda

DISCLAIMER

Alle teksten, cijfers, tabellen en figuren die in deze rapportage zijn opgenomen zijn met de grootst mogelijke zorgvuldigheid weergegeven. De inhoud mag worden gedeeld met verwijzing naar de (oorspronkelijke) bronnen.

CONTACT

www.retailland.nl | info@retailland.nl

December 2023



Retailagenda