



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK



Uitstroomredenen werknemers transport en logistiek

Onderzoek naar de belangrijkste uitstroomredenen van (vrijwillige) vertrekkers en kansrijke handelingsperspectieven om uitstroom te verlagen

- EINDRAPPORT-

Auteurs

Suna Duysak
Inge Otto
Wiebe Korf
Jos Lubberman

Amsterdam, 17 november 2023
Publicatienr. 23039

© 2023 RegioPlan, in opdracht van het Sectorinstituut Transport en Logistiek
Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan. RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| 1 Doel & aanpak | 1 |
| 1.1 Aanleiding onderzoek | 1 |
| 1.2 Doel en onderzoeksvragen | 1 |
| 1.3 Aanpak | 2 |
| 1.4 Leeswijzer | 2 |
| 2 Redenen van uitstroom | 5 |
| 2.1 (On)vrijwillige uitstroom | 5 |
| 2.2 Motieven voor uitstroom | 6 |
| 3 Aspecten van (on)tevredenheid | 13 |
| 3.1 Mate van tevredenheid over de werkaspecten | 13 |
| 3.2 Samenhang ontevredenheid en uitstroom | 17 |
| 4 Uitstroom voorkomen | 19 |
| 4.1 Vertrek voorkomen | 19 |
| 4.2 Mogelijkheden om vertrek te voorkomen | 19 |
| 4.3 Samenhang (on)tevredenheid, vertrekredenen en het voorkomen van vertrek | 22 |
| 5 Bereidheid om terug te keren | 25 |
| 5.1 Terugkeer naar de sector | 25 |
| 5.2 Motieven voor terugkeer | 26 |
| 5.3 Oplossingsrichtingen | 27 |
| 6 Conclusie & aanbevelingen | 31 |
| Bijlage | 35 |
| Populatie en respons | 35 |
| Achtergrondkenmerken van de respondenten | 36 |
| Toegepaste analyses | 37 |
| Figuren bijlage | 37 |
| Figuren hoofdstuk 2- Redenen van uitstroom | 38 |
| Figuren hoofdstuk 3 – Aspecten van ontevredenheid | 41 |
| Figuren hoofdstuk 4 – Uitstroom voorkomen | 53 |
| Figuren hoofdstuk 5 – Bereidheid om terug te keren | 54 |



Doel & Aanpak

1

1 Doel & aanpak

1.1 Aanleiding onderzoek

De arbeidsmarkt in de sector transport en logistiek is momenteel zeer krap (UWV, 2023; De sectormonitor 2023 Q2, STL). Er zijn veel openstaande vacatures voor vrachtwagenchauffeurs, planners en logistiek medewerkers en de uitstroom van werknemers neemt alleen maar toe. Onder vrachtwagenchauffeurs, het belangrijkste beroep in de sector, nadert de uitstroom het niveau van de instroom. Hoewel een groot deel van de uitstroom te wijten is aan een oplopende pensioenuitstroom, neemt ook de reguliere uitstroom (naar andere sectoren, de WW, geen werk of een uitkering) toe.

Het Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) heeft als opdracht om de arbeidsmarkt in de sector in balans te houden, onder meer door het verhogen van de instroom en het verlagen van de voortijdige uitstroom. Om deze opdracht goed uit te kunnen voeren en de uitstroom te verminderen is door middel van onderzoek verdiepend inzicht verschaft in de uitstroomredenen van werknemers. De resultaten van dit onderzoek worden in dit rapport beschreven.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het onderhavige onderzoek moet het STL handvatten bieden om de voortijdige uitstroom uit de sector te verlagen. De verzamelde inzichten moeten bruikbare aanknopingspunten geven waarmee STL kansrijk(er) aan de slag kan om de uitstroom uit de sector te verlagen. In het kader hieronder is het onderzoeksdoel verder uitgewerkt.

Onderzoeksdoel

Het doel van het voorliggende onderzoek is om recenter en dieper inzicht te verschaffen in de uitstroomredenen van werknemers. Hieruit voortvloeiend moet het onderzoek STL handvatten bieden om de voortijdige uitstroom te verlagen. Het onderzoeksdoel is driedelig:

1. inzicht in de redenen waarom werknemers de sector transport en logistiek verlaten;
2. inzicht in de mate waarin deze redenen samenhangen met achtergrondkenmerken van de deelnemers;
3. advies over welke aspecten van uitstroom kansrijk zijn voor STL om de uitstroom te verlagen.

Om het beoogde onderzoeksdoel te behalen is het van belang om antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

Hoofdvraag

Wat zijn de redenen van werknemers werkzaam in transport en logistiek voor het vrijwillig verlaten van de sector?

Deelvragen

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, gebruiken we de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de redenen voor uitstroom?
 - a. Welk deel is vrijwillige en welk deel onvrijwillige uitstroom?
2. Over welke aspecten van het werken in de sector was men (on)tevreden?
3. Had de werkgever iets kunnen doen om uitstroom te voorkomen?
 - a. Zo ja, wat?
4. Zijn werknemers bereid om terug te keren naar de sector?
 - a. Zo ja, wat is hiervoor nodig?
5. Op welke aspecten van uitstroom kan STL zich op richten bij het terugdringen van uitstroom?
6. Zijn er bij het beantwoorden van de eerdere onderzoeksvragen verschillen te zien tussen verschillende groepen werknemers (leeftijdscategorie, lengte dienstverband, functie)?

Bij deelvragen 2 t/m 6 lag de focus op werknemers die de sector *vrijwillig* verlaten hebben.

1.3 Aanpak

Online enquête

In juli (2023) hebben we oud-werknemers uit de sector transport en logistiek bevroegd over hun motieven om de sector te verlaten. In totaal hebben 216 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld (responspercentage 9%). Voor het onderzoek(sdoel) was het van belang om de uitstroomredenen van vertrekkers die 'duurzaam' uit de sector zijn gestroomd in kaart te brengen. Dat wil zeggen dat het onderzoek zich met name richt op vertrekkers die voor langere tijd in de sector hebben gewerkt en ook (al) voor langere tijd zijn uitgestroomd. In de selectie is dit gedefinieerd als vertrekkers die *vier kwartalen achtereen werkszaam* waren in de sector en minimaal *drie maanden vertrokken* zijn uit de sector. Verrekkers met een heel kort arbeidsverleden in de sector of een heel korte uitstroomduur zijn niet meegenomen in de steekproefselectie. Bij kortdurende uitstroom gaat het om kortdurende tijdelijke dienstverbanden en is de kans groter dat de uitstroom niet-vrijwillig is. Daarnaast zijn werknemers die vanwege hun pensioen of ziekte zijn uitgestroomd (uitstroom Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen) niet opgenomen in de selectie van het respondentenbestand. In de onderzoeksverantwoording (die is opgenomen in de bijlage) zijn de gegevens over de responsgroep en de aanpak van de gehanteerde weging en gekozen analyses in meer detail uitgewerkt.

Inzicht in de uitstroomredenen van oud-werknemers is verkregen aan de hand van een beknopte online enquête (twintig vragen) waarin de volgende thema's aan bod kwamen:

- achtergrondkenmerken (leeftijd, functie, lengte dienstverband, type vervoer);
- redenen om uit de sector te vertrekken;
- aspecten aan het werk waar men (on)tevreden over was;
- zaken die werkgevers hadden kunnen veranderen;
- motieven om al dan niet terug te keren naar de sector.

Interviews

Daarnaast hebben we *tien* telefonische interviews afgenomen met respondenten die *vrijwillig* uit de sector zijn vertrokken. De werving en selectie vond plaats door tien vrijwillige vertrekkers te selecteren uit een lijst van 81 kandidaten die zich in de enquête hadden aangemeld voor deelname aan een verdiepend interview. We stelden op basis van enquête-antwoorden een diverse groep interviewkandidaten samen, zodat we zowel chauffeurs (60%) als niet-chauffeurs (40%) spraken, respondenten die er juist wel of niet over dachten om terug te keren naar de sector en respondenten die juist wel of juist niet dachten dat hun werkgever hun vertrek had kunnen voorkomen. Indien mogelijk hielden we ook rekening met leeftijd en geslacht. De bijlage van dit rapport bevat een overzicht van enkele achtergrondkenmerken van de gesprekskandidaten, en laat zien dat het gelukt is een vrij diverse groep te interviewen.

In een interview van een half uur vroegen we de respondenten terug te blikken op de antwoorden in de enquête, redenen voor uitstroom uit te diepen en of werkgevers iets hadden kunnen doen om hun vertrek te voorkomen. Daarnaast vroegen we hen naar oplossingen voor veelgenoemde knelpunten waar STL zich op zou kunnen richten bij het terugdringen van (vrijwillige) uitstroom. In de bijlage van dit rapport is de topiclijst die als leidraad is gebruikt voor de gesprekken terug te vinden. Na afloop van het interview kregen interviewdeelnemers als dank voor hun tijd een cadeaubon.

1.4 Leeswijzer

De focus van de analyses en resultaten ligt op het inzichtelijk maken van de kenmerken en uitstroomredenen van vertrekkers die *vrijwillig* de sector transport en logistiek hebben verlaten. In het rapport lichten we de belangrijkste onderzoeksbevindingen uit en geven we antwoord op de centrale onderzoeksvragen. De opbouw van het rapport volgt de volgorde van de onderzoeksvragen.

| | |
|---------------------|---|
| Hoofdstuk 2: | Redenen van uitstroom (<i>Wat zijn redenen voor uitstroom uit de sector transport en logistiek?</i>) |
| Hoofdstuk 3: | Aspecten van ontevredenheid (<i>Over welke aspecten van het werken in de sector was men (on)tevreden?</i>) |
| Hoofdstuk 4: | Uitstroom voorkomen (<i>Had de werkgever iets kunnen doen om uitstroom te voorkomen?</i>) |
| Hoofdstuk 5: | Bereidheid om terug te keren (<i>Zijn werknemers bereid om terug te keren naar de sector?</i>) |
| Hoofdstuk 6: | Conclusies en aanbevelingen (<i>Op welke aspecten van uitstroom kan STL zich richten bij het terugdringen van uitstroom?</i>) |
| Bijlage: | Onderzoeksverantwoording + resultaten uitgesplitst naar achtergrondkenmerken |

Naast een totaaloverzicht van de resultaten splitsen we de kernbevindingen *minimaal* uit naar de volgende achtergrondkenmerken: **leeftijd**, **lengte van het dienstverband** (bij de laatste werkgever in de sector) en (laatste) **functie** (chauffeur vs. niet-chauffeurs). In de hoofdtekst rapporteren (en presenteren) we *alleen significante* verschillen naar (de onderzochte) achtergrondkenmerken. Een overzicht van alle resultaten uitgesplitst naar leeftijd, lengte van het dienstverband en functie is opgenomen in de bijlage.



Redenen van uitstroom

*Wat zijn redenen voor uitstroom uit de sector
transport en logistiek?*



2 Redenen van uitstroom

In dit hoofdstuk rapporteren we over de redenen van uitstroom uit de sector transport en logistiek. We baseren ons hierbij op de input uit de volgende (enquête)vragen:

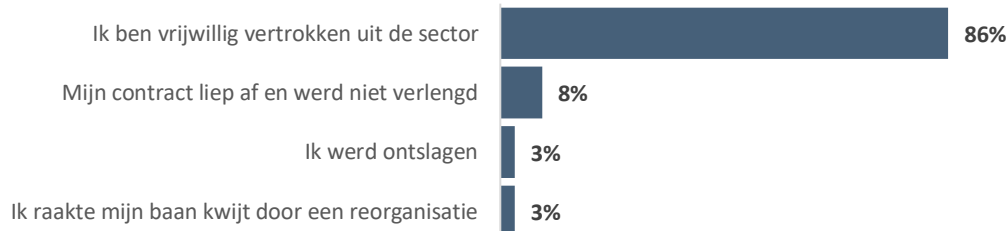
- Was er sprake van vrijwillige of onvrijwillige uitstroom?
- Wat waren voor werknemers de belangrijkste redenen om te vertrekken uit de sector transport en logistiek?

De resultaten zijn verder verrijkt en verdiept met inzichten uit de verdiepende gesprekken met vrijwillige vertrekkers uit de sector.

2.1 (On)vrijwillige uitstroom

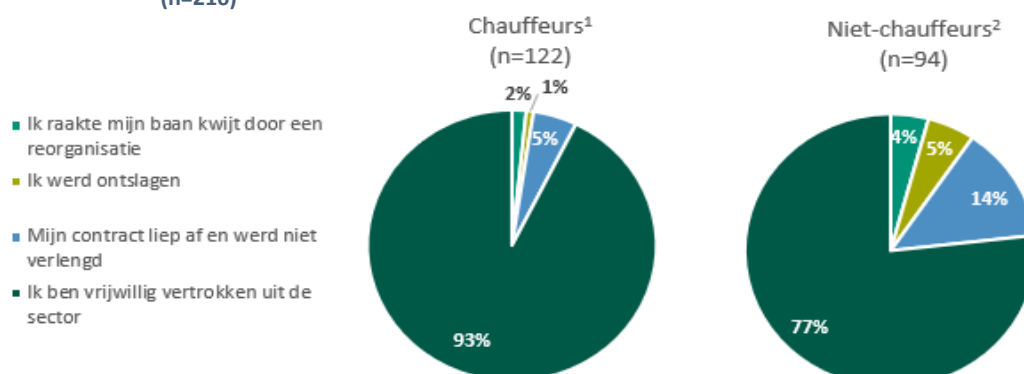
Om vast te stellen of de respondenten al dan niet vrijwillig uit de sector zijn vertrokken is gevraagd naar de uitstroomsituatie. De meerderheid (86%) van de oud-werknemers die hebben gereageerd op de enquête is vrijwillig vertrokken uit de sector. Iets meer dan een tiende (14%) van de respondenten vertrok niet-vrijwillig; hun contract werd niet verlengd (8%), het bedrijf maakte een reorganisatie door (3%) of er was sprake van ontslag (3%). Het hoge aandeel vrijwillige vertrekkers is grotendeels te wijten aan de steekproefselectie waarin er al bewust voor is gekozen om 'duurzame vertrekkers' te benaderen. Dit is gedaan in de veronderstelling dat dit met name vrijwillige vertrekkers zou betreffen. Het onderzoek richt zich immers op het inzichtelijk maken van de uitstroomredenen van vertrekkers die er bewust en gemotiveerd voor hebben gekozen de sector te verlaten. Dit betekent dat de (in dit onderzoek gevonden) verhoudingen wat betreft (on)vrijwillige uitstroom *geen* representatief totaalbeeld geven voor de sector.

Figuur 2.1 (On)vrijwillige uitstroom uit de sector transport en logistiek (n=216)



Chauffeurs zijn significant vaker¹ vrijwillig (93%) uit de sector gestroomd dan niet-chauffeurs (77%). We vinden geen (significante) verschillen naar andere achtergrondkenmerken (leeftijd en aantal jaren werkervaring in de sector) in de mate waarin men al dan niet vrijwillig is vertrokken.

Figuur 2.2 (On)vrijwillige uitstroom uit de sector transport en logistiek naar chauffeurs vs. niet-chauffeurs (n=216)



¹ Chauffeurs (vrachtwagenchauffeur en kraanmachinist/kraanhulp).

² Niet-chauffeurs (heftruck-/reachtruckchauffeur, (fiets)koerier (pakketbezorging), leidinggevende, logistiek medewerker, logistiek supervisor, planner wegtransport/logistiek, technisch medewerker, verhuizer, kantoor, anders)

¹ De samenhang is getoetst met een chi-kwadraattoets: er was een significant verband tussen functie en (on)vrijwillige vertrek uit de sector, $X^2(1, N = 216) = 9,94, p = .002$.

Populairste uitstroomsectoren

Oud-werknemers die uit eigen beweging de sector hebben verlaten (vrijwillige uitstroom, n=185), stromen het vaakst door naar de sectoren *Bouwnijverheid* (12%), *Landbouw & Industrie* (8%) en *Vervoer² (water, spoor en weg) & Opslag* (8%). Daarnaast heeft ongeveer een tiende (9%) van de vrijwillige uitstromers momenteel *geen werk*. Een derde van de vrijwillige vertrekkers zegt door te zijn gestroomd naar 'een andere sector' (33%) dan de sectoren die tussen de antwoordmogelijkheden stonden.

Iets meer dan twee vijfde van de oud-werknemers die *onvrijwillig* uit de sector stroomden (n=31) heeft momenteel *geen werk* (44%) of is werkzaam als *uitzendkracht* (7%). Ongeveer een derde (30%) zegt in een 'andere sector' werkzaam te zijn.

Functies na uitstroom

Een relatief groot deel van de vertrekkers (42%) heeft een gelijksoortige functie als de functie die ze eerder beoefenden in de sector transport en logistiek. Ruim de helft (58%) heeft een ander type functie dan voorheen. De opgegeven functies lopen uiteen. Iets meer dan een kwart (26%) van de respondenten die voorheen chauffeur waren is weer aan de slag als chauffeur in een andere sector (chauffeur in het ov, taxichauffeur, vuilniswagenchauffeur, bedrijfswagenchauffeur etc.). De rest van de oud-chauffeurs werkt in uiteenlopende functies (van monteur, voorman tot beveiliging, kok of woonbegeleider in de zorg).

Niet-chauffeurs met een andere functie dan voorheen beoefenen eveneens diverse beroepen in de verschillende sectoren waarnaar ze zijn uitgestroomd. Wat opvalt is dat ze relatief vaak coördinerende of managementfuncties (32%) bekleden. Functies als roostermakers en personeelsplanners worden ook een aantal keer genoemd. Verder valt op dat enkeling aan de slag is als chauffeur of als (elektro-, installatie- of technisch) monteur.

2.2 Motieven voor uitstroom

Aan de respondenten die *vrijwillig* uit de sector zijn vertrokken is gevraagd wat de belangrijkste redenen voor hun vertrek waren (figuur 2.3).

Figuur 2.3 Wat was of wat waren voor jou de belangrijkste redenen om te vertrekken uit de sector transport en logistiek? (n=179)¹



¹ Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die de sector *vrijwillig* hebben verlaten. De percentages in de figuur tellen op tot meer dan 100% omdat het een meerkeuzevraag betreft (respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken).

² Dit gaat om sector Vervoer exclusief werknemers uit de sector transport en logistiek die aangesloten zijn bij SOOB/pensioenfonds Vervoer.

Er worden verschillende redenen opgegeven: twee vijfde van de respondenten zegt dat een laag salaris (40%) reden was om te vertrekken, ongeveer een derde van de respondenten antwoordt dat hoge werkdruk (34%), minder toekomstperspectief en doorgroei mogelijkheden (34%), onaantrekkelijke roosters en werktijden (33%), en weinig waardering (33%) en ondersteuning (32%) vanuit hun leidinggevende of werkgever belangrijke motieven waren om de sector te verlaten.

Respondenten die vrijwillig de sector hebben verlaten noemen *minder vaak* als reden voor uitstroom: onaantrekkelijkheid van de inhoud van werk (15%), weinig afwisseling (9%), veel reistijd naar werk (8%) en beperkte mate van zelfstandigheid (4%).

Daarnaast heeft een deel (18%) van de respondenten ook een 'andere uitstroomreden' opgegeven. De antwoorden die zijn opgegeven lopen uiteen:

- de (toegenomen) drukte en stress op de weg waren voor sommige chauffeurs (ook) redenen om te vertrekken;
- wisseling van het management die leidt tot een andere manier van leidinggeven of andere koers in het bedrijf was voor sommigen reden om te vertrekken;
- enkele respondenten hadden de wens om hun baan te combineren met een tweede baan of eigen werk/onderneming. Dit bleek complexer dan verwacht wat aanleiding gaf om hun baan in de sector op te zeggen;
- werknemers die alle lange tijd in dienst waren zeggen (gewoonweg) toe te zijn aan iets anders;
- enkele respondenten zeggen te zijn vertrokken omdat hun werkgever niet meer verbonden was aan het pensioenfonds van hun voorkeur.

Net als uit de enquête blijkt, laten de interviews zien dat vertrekkers om combinaties van redenen de sector verlaten. Een viertal motieven wordt door de meeste interviewkandidaten genoemd, en die lichten we hieronder toe: roosters en werktijden, financiële redenen, sociale omgang en verbinding, werkdruk en stress, en toekomstperspectief en doorgroeien. Tevens bespreken we de rol van de pensioenopbouw bij de afweging om te vertrekken.

Roosters en werktijden

Vrijwel alle geïnterviewde vrijwillige vertrekkers noemden roosters en werktijden als belangrijke vertrekreden (n=9). In de enquête werd eveneens vaak geantwoord (33%, top-5) dat onaantrekkelijke werktijden en rooster een belangrijke reden waren om de sector te verlaten. De chauffeurs die we interviewden verwijzen naar lange diensten die zij maken, en hun wens voor "normalere werkdagen", bijvoorbeeld omdat dit een betere werk-privébalans oplevert. Zo zegt een chauffeur: "Ik heb een vriendin, en ik wilde ook leuke dingen doen". Een ander zegt: "Mijn werktijden zijn 10 uur per dag, en de kinderen mopperen dat je 's avonds niet aan tafel zit". Respondenten die langer chauffeur zijn geweest, stellen dat hun prioriteiten door de tijd heen veranderd zijn: "Als je ouder wordt denk je, 'joh, waarom moet ik nog zoveel uren maken?'" (24 jaar chauffeur geweest) en dat lange dagen hun tol eisen: "Je lijf gaat tegensputteren als je zo lang al zo veel werkt."

Niet-chauffeurs vonden dat lange dagen, onregelmatige diensten en bijvoorbeeld het werken tijdens weekenden of feestdagen ook voor hen maakten dat zij wilden stoppen met hun banen en dat dit zorgde voor een ongebalanceerd werk-privéleven. Een logistiek medewerker op de vloer met onregelmatige diensten vertelt: "Eigenlijk wist je elke dag dat je 's avonds niets kon plannen. Je kon thuis niet mee-eten, of met maten afspreken."

Financiële redenen

Voor acht geïnterviewde vrijwillige vertrekkers waren financiële aspecten een belangrijke reden om uit de sector te stappen. Zij verwijzen in eerste instantie naar het salaris – de vertrekreden die in de enquête zelfs het vaakst werd gekozen (40%, bovenaan in top-5). Geïnterviewde chauffeurs vinden hun beroep 'onderbetaald' en zeggen het van de overuren te moeten hebben om rond te komen. Dat de overuren extra belast worden, is voor drie geïnterviewde chauffeurs een gevoelig punt waar zij weinig begrip voor hebben:



“Ik dacht dat op de overuren die wij maken, en de overnachtingstoelage, belasting van box 3 zit. Dus als ik overuren maakte, was de enige die ik sponsorde de Nederlandse regering; niet mijzelf. De overuren zijn wat ons vak een beetje aantrekkelijk maakt; en dan zet je er zo’n belasting op.” (voormalig vrachtwagenchauffeur)

Over toeslagen vertellen enkele chauffeurs dat zij bij lange dagen niet of (te) weinig compensatie kregen voor een maaltijd:



“Wat mij wel stak; als je een enorme lange dag hebt gemaakt, en je wilt ergens eten dan moest ik dat zelf betalen. Terwijl je in de bouw je geld terugkrijgt. Als je van mensen verwacht dat ze overwerken, dan vind ik het normaal dat je een vergoeding krijgt of zo iets. Dat heb ik nooit gekregen. (...) Het is niet verplicht dat ze het doen; maar ik denk persoonlijk dat als ze het wel doen dat ze punten scoren en mensen meer bereid zijn om over te werken. (voormalig vrachtwagenchauffeur)

Voor sommigen levert de afhankelijkheid van overuren een knelpunt op wanneer ze minder uren willen werken om hun zorgtaak te vervullen na een gezinsuitbreiding (ofwel geboorte van een kind): “Het was bij mijn werkgever niet mogelijk om minder uren te maken; maar een nadeel is ook dat als je minder uur hebt, je te weinig verdient.” Verschillende chauffeurs hebben nu nieuwe functies waarbij zij meer verdienen terwijl zij kortere dagen/minder uur werken (bijvoorbeeld als chauffeur in de bouw, leidinggevende of magazijnmeester). Chauffeurs zeggen ook dat de kosten voor levensonderhoud gestegen zijn, en dat de cao vergeleken met andere cao’s minder goed is bijgesteld. Over de bevrozing van de cao ten tijde van corona en de huidige onderhandelingen merkt een chauffeur op: “Wij worden niet gewaardeerd, er is nog steeds niets mogelijk (...). Wij hebben [ten tijde van corona] wel water bij de wijn gedaan, maar van de andere kant was dat niet zo.”

Niet-chauffeurs hadden ook financiële motieven om te willen vertrekken. Zo kon een bezorger van medicijnen bij een uitzendbureau overstappen naar een vaste werkgever in andere sector en vast contract (met bovendien meer uren en dus meer salaris), en besloot een voormalig logistiek planner bij een isolatiebedrijf te gaan werken en daar de personeelsplanning te doen. Voor de laatstgenoemde respondent betekende de overstap 600 euro salaris per maand meer, en geen nachtteltelefonie meer die niet gecompenseerd werden in het salaris. Net als enkele andere interviewkandidaten vond de planner dat salaris niet allesbepalend is, en voldoening minstens zo belangrijk is, maar dat het salarisvoorstel bij het solliciteren voor een nieuwe baan de planner verraste:



“Ik heb nooit voor een bepaald salaris gewerkt; het moet bepaalde voldoening geven, en ik ga ervan uit dat het marktconform is. Dus daar had ik geen interesse in. Maar toen ik een nieuwe baan vond was het laagste voorstel al veel hoger. Ze hebben [bij mijn oude baan] zelf beetje misbruik gemaakt van mij; heb zelf nooit om verhoging gevraagd.” (voormalig logistiek planner)

Sociale omgang en verbinding

Zowel geïnterviewde chauffeurs als niet-chauffeurs vertelden dat zij onder meer vertrokken waren omdat zij weinig waardering kregen van hun leidinggevende, werkgever, of ‘kantoor’ (n=7). In de enquête werd tevens vaak geantwoord dat weinig waardering (33%, top-5) of ondersteuning (32%) van de werkgever reden was om de sector te verlaten. Geïnterviewden schetsen een beeld waarbij werkgevers het normaal vinden om veel te eisen van werknemers, en waarbij werkgever en klant soms beperkt begrip lijken op te brengen voor de menselijke kant, en de persoonlijke situatie van chauffeurs en niet-chauffeurs. Zo vertelt een chauffeur: “Toen ik vrij had gevraagd kreeg ik toch een container naar Antwerpen, terwijl ik nog aangaf dat het voor een begrafenis was” en een ander schetst een soortgelijk beeld: “Dat bedrijf was niet leuk (...), toen mijn vader ziek was mocht ik niet naar huis omdat ik bezig was met een tijdrit”. Een niet-chauffeur vertelt: “Je zit niet om complimenten [van je leidinggevende] te vragen, maar je moet altijd 100 procent geven en er werd weinig waardering uitgesproken.”

Verschillende chauffeurs zeggen verder specifiek dat zij zich ‘slecht behandeld’ voelen door klanten:



“Met wat wij als chauffeurs om de oren krijgen wordt het er ook niet leuker van. Je wordt behandeld als nummer. Ik heb wel eens gehad dat er iets niet goed gaat in de haven van Rotterdam, en dat je zonder informatie vier uur staat te wachten. En als je het gaat navragen, word je uitgekafferd. En tijdens corona mochten wij bij klanten niet eens naar de wc, dan stond er een vieze dixie buiten. Ik vond dat wij slecht behandeld werden als chauffeurs.” (voormalig vrachtwagenchauffeur)



“Een heel aantal bedrijven ziet chauffeurs niet als mensen: je mag niet naar de wc, je wordt afgesnauwd, je mag geen bak koffie, soms sta je 3-4 uur te wachten tot je mag lossen, of je mag niet naar binnen; ‘je wordt als hond behandeld’. Dat is heel frustrerend. Dat is niet iets van de laatste jaren; het is al zo lang ik in de transport zit.” (voormalig vrachtwagenchauffeur)

Werkdruk en stress

Vooraf chauffeurs zeiden tijdens het interview dat de werkdruk een belangrijke reden was voor hun vertrek (n=5), al verwees ook één niet-chauffeur hiernaar. Uit de enquête blijkt dat werkdruk ook een (algemeen) belangrijke vertrekreden is uit de sector transport en logistiek (34% van de respondenten zei dat het ervaren van werkdruk meespeelde in hun vertrek). Chauffeurs noemen de werkdruk ‘behoorlijk hoog’, en degenen die langer als chauffeur werken zien dat er steeds meer verwacht wordt van chauffeurs: “In vergelijking met twintig jaar geleden verwachten ze dat je steeds meer kunt doen in minder tijd”. Naast meer werktaken, vinden chauffeurs de situatie op de weg werkdrukverhogend: “Ik ben uit de transport weggegaan omdat ik moe was van vrachtwagenchauffeur zijn: drukte en stress, moe, (...) Je zit de hele dag in de stress vanwege het gevaar in het verkeer”. Ook voor planners kan het werk stressvol zijn, zo schetst een voormalig logistiek-planner: “Er was enorm veel werkstress, elke minuut telt. Als een auto met pech staat, moet jij het maar op zien te lossen”.

Toekomstperspectief en doorgroeien

Zowel een aantal van de voormalige chauffeurs als niet-chauffeurs die we interviewden besloot (onder meer) te vertrekken vanwege een beperkt toekomstperspectief en beperkte doorgroeimogelijkheden. In de enquête werd eveneens vaak geantwoord (34%, top-5) dat minder toekomstperspectief of doorgroeimogelijkheden een belangrijke reden waren om de sector te verlaten. Twee geïnterviewde chauffeurs verwijzen naar het verband tussen doorontwikkeling en groei in salaris. Een chauffeur vertelt: “Je wilt jezelf doorontwikkelen, en dan wil je dat er wat tegenover staat”. Een ander gaf tevens aan “een beetje op zoek te zijn geweest naar een stapje om te maken”, maar dit lukte niet: “Als je chauffeur bent, ben je chauffeur en dat ben je de rest van je leven. Als jong mannetje begin je, en dan ga je na een paar jaar een trapje omhoog, en dat gebeurt een keer of vier, en dat is het dan.”

De chauffeurs met wie is gesproken merken op dat de doorgroeimogelijkheden die er waren hen niet aanspraken, of dat deze mogelijkheden simpelweg schaars waren of ontbraken. Zo was er voor een chauffeur de groeioptie om ‘onaantrekkelijke diensten’ te rijden (internationaal, ’s nachts), en bij het bedrijf van een andere chauffeur waren slechts enkele kantoor- of planningsfuncties. Bovendien merken chauffeurs op dat omscholen naast het werk lastig is: “Als je chauffeur bent kun je bijna niet omscholen, want je hebt daar geen uren voor. En je bent nooit vaste tijden thuis ’s avonds, dus een cursus erbij doen is heel moeilijk.” Bij hun nieuwe baan krijgen enkele chauffeurs hulp met omscholen (bijv. op het gebied van computers), en perspectief. Zo noemt een chauffeur die in de bouwsector is gaan werken:



“Als ik er over een jaar nog ben, mag ik een opleiding doen. Zij vervoeren zand, grind, asfalt. Je kunt bijvoorbeeld tot asfaltfwerker worden opgeleid; dat je met kiepauto aankomt en goed lost, werken met goederen met bepaalde temperatuur, etc.” (voormalig chauffeur transport & logistiek)

Ook verschillende niet-chauffeurs misten toekomstmogelijkheden bij hun baan in de transport- en logistieksector. Hoewel de voormalige functies van niet-chauffeurs erg verschillen, gaven twee respondenten het beeld van een gelaten sfeer op doorgroeigebied:



“Dat was misschien specifiek bij mijn bedrijf. Sommige collega’s konden in één keer chef worden, en ander die slimmer was kon drie jaar op de vloer werken met minimumloon; die kwam niet hogerop. Hoe je je best ook deed, je kon niet hogerop komen. Je zat dan op de heftruck en daar zat je dan de rest van je leven.”

(voormalig vloermedewerker magazijn)



“Eigenlijk was je gewoon planner; ze waren al blij dat je er zat. (...) Ik had gevraagd of ik mezelf mocht ontwikkelen via cursussen enzo. Het kwam erop neer dat ik vakantie-dagen moest inwisselen.”

(voormalig logistiek planner)

Rol pensioenopbouw bij afweging om te vertrekken

Tijdens de interviews vroegen we vrijwillige vertrekkers in hoeverre zij bij het verlaten van de sector hebben nagedacht over het vervolg van hun pensioenopbouw. Hoewel dit voor enkele enquêterespondenten wel speelde, zei geen van de interviewden te zijn vertrokken omdat hun werkgever niet meer verbonden was aan het pensioenfonds van hun voorkeur. De meeste geïnterviewden (n=7) zeiden dat hun pensioenopbouw simpelweg geen rol speelde bij het verlaten van de sector:



“Nee, helemaal niet aan gedacht. Met dat soort dingen ben ik nooit bezig. Mijn vrouw heeft het bekeken, en zei het staat er zoals nu goed voor.”

(voormalig chauffeur)



“Ik kijk niet zozeer naar pensioen dan naar waar ik voldoening uit haal bij keuze werkgever. Dat speelt meer mee dan pensioen. Het werk dat ik doe moet leuk zijn, en dat vind ik belangrijker dan het verhaal eromheen zoals pensioen.”

(voormalig niet-chauffeur)

Enkele respondenten stonden wel stil bij hun pensioenopbouw toen zij overwogen om te vertrekken uit de sector. Zo merkt een voormalig chauffeur op: “Daar waren we wel mee bezig, omdat ik allerlei potjes had”. Wel zeiden twee geïnterviewden dat zij, hoewel ze hadden nagedacht over gevolgen voor hun pensioenopbouw, de details niet wisten:



“Ik wist dat ik naar een ander pensioenfonds ging, maar de precieze ins en outs wist en weet ik niet.” (voormalig chauffeur)



“Ja, over nagedacht in de zin dat ik mijn pensioen wil overdragen naar waar ik nu zit. Weet jij hoe dat moet?” (voormalig niet-chauffeur)

Uitstroomredenen naar achtergrondkenmerken van vertrekkers

We vinden in de enquête weinig (significante)³ verschillen in de vertrekredenen van vrijwillige vertrekkers uitgesplitst naar de onderzochte achtergrondkenmerken. Alleen *niet-chauffeurs* zeggen significant⁴ vaker dan chauffeurs dat ze zijn vertrokken vanwege een *slechte werksfeer* (resp. 32% vs. 15%). Een overzicht van de resultaten van de uitstroomredenen uitgesplitst naar leeftijd, aantal jaren werkervaring en functie is opgenomen in de bijlage van dit rapport.

³ Opgemerkt moet worden dat het in sommige gevallen niet mogelijk was om te toetsen op significante verschillen vanwege methodologische restricties (d.w.z. celvullingen lager dan <5 na opsplitsing naar de achtergrondkenmerken; dit was met name het geval bij uitsplitsingen naar de jongste leeftijdsgroep i.v.m. lage respons van deze categorie).

⁴ De samenhang is getoetst met een chi-kwadraattoets: er was een significant verband tussen functie en de vertrekreden 'slechte werksfeer', $\chi^2(1, N = 179) = 7,77, p = .004$.



Aspecten van (on)tevredenheid

Over welke aspecten van het werken in de sector was men (on)tevreden?

3

3 Aspecten van (on)tevredenheid

In dit hoofdstuk rapporteren we over de mate waarin vertrekkers tevreden waren over verschillende aspecten van hun (laatste) werk in de sector transport en logistiek. We baseren ons hierbij op de input uit de volgende (enquête)vragen die *zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers* is voorgelegd:

- In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over:
 1. Werkdruk
 2. Fysieke belasting
 3. Ondersteuning vanuit leidinggevende/werkgever
 4. Waardering vanuit leidinggevende/werkgever
 5. Inhoud van het werk
 6. Toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden
 7. Mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling
 8. Mate van zelfstandigheid
 9. Werksfeer
 10. Salaris
 11. Toeslagen
 12. Reistijd naar werk
 13. Mate van afwisseling

De resultaten zijn wederom verder verrijkt en verdiept met inzichten die zijn verkregen uit de interviews met vrijwillige vertrekkers uit de sector.

3.1 Mate van tevredenheid over de werkaspecten

Om een beter beeld te krijgen van de tevredenheid over diverse aspecten van het werk in de sector transport en logistiek is aan vertrekkers gevraagd om enkele werkaspecten te beoordelen op een schaal van (1) zeer ontevreden t/m (5) zeer tevreden (zie figuur 3.1a en 3.1b). De vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd, maar we gaan in de rapportage alleen in op *de resultaten van vrijwillige vertrekkers* omdat dit in lijn is met de focus van het onderzoek (in de bijlage zijn de antwoorden van zowel vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers gepresenteerd). Verschillen tussen de twee groepen in de mate waarin ze tevreden waren over de verschillende werkaspecten zijn overigens statistisch verwaarloosbaar (onvrijwillige en vrijwillige vertrekkers antwoorden vergelijkbaar op de vraag naar tevredenheid over de werkaspecten, de verschillen beperken zich tot 1-2%).

Binnen hun laatste functie in de sector waren de *vrijwillige* vertrekkers het meest *tevreden* over de mate van zelfstandigheid (67%), de mate van fysieke belasting (53%) en de inhoud van het werk (49%). Op twee van deze aspecten – mate van zelfstandigheid en inhoud van het werk – gingen interviewkandidaten uitgebreider in:

Mate van zelfstandigheid

Veel voormalige chauffeurs die we interviewden (n=5), vertelden hoe blij ze waren met de mate van zelfstandigheid en vrijheid bij hun oude baan: “Je stapt in de auto, en zit heerlijk alleen met je muziek en je bakkie. Dat is onderdeel van je werk. Je zit in je eigen bubbel”. Een chauffeur merkte ook op dat je als chauffeur bij veel bedrijven ‘toch een soort zelfstandige’ bent. De vrijheid om je eigen route te kunnen bepalen, valt ook onder zelfstandigheid voor chauffeurs: “Hoe je het doet moet je zelf weten. Je wordt niet door iemand op de vingers gekeken, al is het wel tijdsgebonden”. Voor enkele chauffeurs is dit type vrijheid er overigens niet (meer) vanwege computer- en volgsystemen die geïntroduceerd zijn, en was dit verlies van vrijheid één van de redenen om ontevredener te zijn over het werk en te willen stoppen.

Inhoud van het werk en passie voor rijden

Over de inhoud van het chauffeurswerk, en hun passie voor het rijden, waren ook meerdere voormalige chauffeurs die we interviewden zeer tevreden (n=4). Aansprekend aan het werk en de sector is, vinden chauffeurs, “dat je op heel veel plekken komt”, dat je “met groot materiaal kunt rijden”, en voor velen is het rijden zelfs een hobby. Een chauffeur licht toe:



“Je rijdt met groot materiaal en komt op plekken waar je niet met een auto durft te komen. Het is motiverend om er wel te kunnen komen; ‘hoe kom ik met deze combinatie daar?’. Je haalt er motivatie uit als het lukt; dat je er een volgende keer met twee vingers in je neus kunt komen en zelfverzekerder bent.” (voormalig vrachtwagenchauffeur)

Tijdens de interviews kwamen drie andere aspecten vaker aan bod waarover vrijwillige vertrekkers tevreden waren bij hun oude banen: korte reistijd, goede werksfeer en afwisseling. Deze lichten we hieronder kort toe.

Reistijd

Zowel enkele chauffeurs als niet-chauffeurs noemden tijdens de interviews dat zij tevreden waren over de korte reistijd van huis naar werk (n=6). Dit is in lijn met de bevindingen uit de enquête (de meerderheid van de respondenten, te weten 44 procent, was tevreden over de reistijd naar het werk). Hun reistijd varieerde destijds tussen de 5 tot 30 minuten fietsen of met de auto. Voor een enkeling minder: “Nu moet ik 25 minuten rijden naar nieuwe baan. En ik kon voorheen de terminal zien vanuit mijn huis.” (voormalig chauffeur)

Goede werksfeer

Drie geïnterviewde chauffeurs keken terug op positieve aspecten van de werksfeer. Zij beschrijven bijvoorbeeld dat ze plezier hadden met collega’s omdat zij door goed teamwork klussen steeds sneller geklaard kregen, of omdat ze gezamenlijk met collega’s overnachtten: “Bij het overnachten gebeurden wel mooie dingen; dat je krap zes uur slaapt omdat het zo’n feest was”.

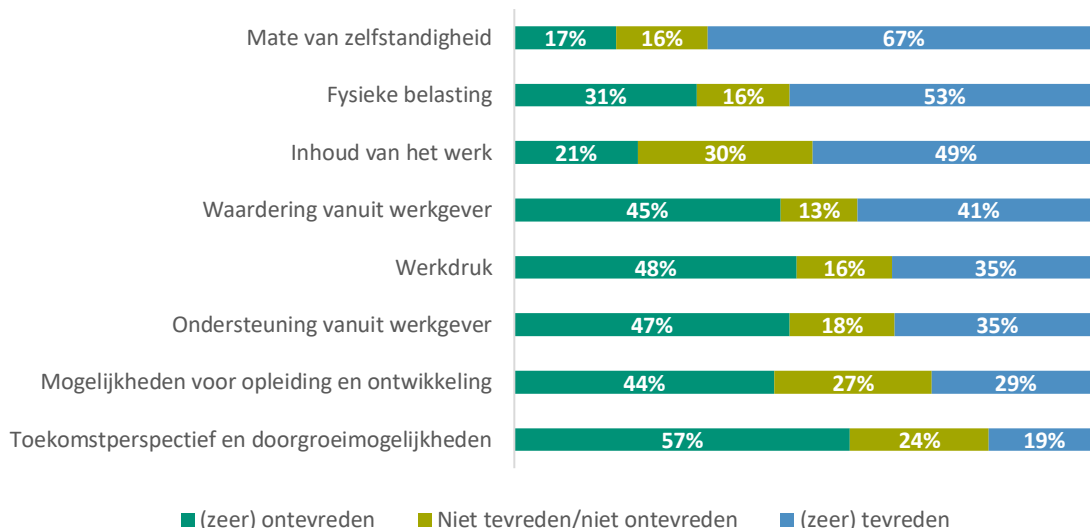
Afwisseling

Op de mate van afwisseling van het werk keken zowel enkele chauffeurs als niet-chauffeurs positief terug. Uit de enquête blijkt dat dit ook het een gewaardeerd werkaspect is (23% was zeer tevreden over de mate van afwisseling binnen hun laatste functie in de sector). Voor chauffeurs kan de afwisseling bijvoorbeeld zitten in het soort ritten, of (in het geval van de touringcarchauffeur) reizen. Een voormalig vloermedewerker magazijn had afwisseling door verschil tussen taken, zoals pallets afstapelen en heftruckrijden. Een voormalig planner vond ook genoeg afwisseling in het werk destijds: “Als je op de planning zit, gebeurt er altijd iets. Als er ergens iets fout gaat, en je kunt samen komen tot een oplossing die eigenlijk beter uitkomt; niets is mooiers dan dat”.

Ook noemde men tijdens de interviews enkele andere aspecten van tevredenheid die in enquête niet uitgevraagd zijn, zoals dat je geen diploma nodig had voor het werk, met je handen kunnen werken, en dat je als je thuiskomt echt klaar bent met werk. “De flexibiliteit van de werkgever toen er kinderen kwamen,” was ook een aspect dat een voormalig logistiek planner erg waardeerde.

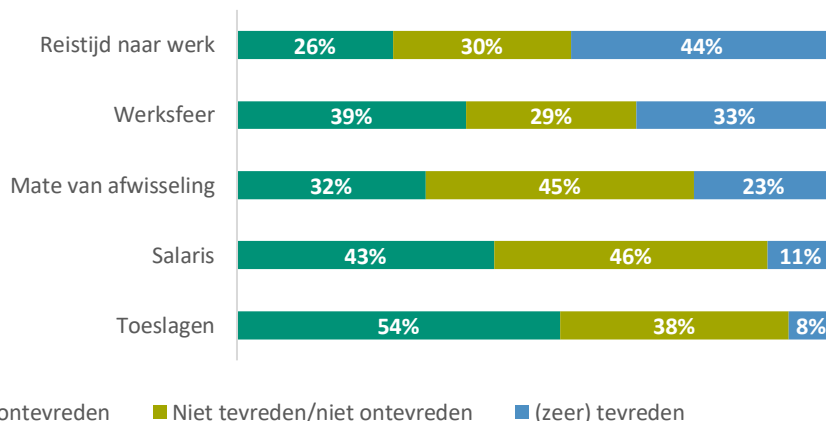
Het toekomstperspectief en de doorgroeimogelijkheden (59%), toeslagen (54%), ervaren ondersteuning (49%) en waardering (49%) vanuit de leidinggevende en de ervaren werkdruk (48%) waren aspecten waar ze het meest (zeer) *ontevreden* over waren.

Figuur 3.1a In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over...? (n=185)*



* De vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd, maar in de figuur zijn de antwoorden van uitsluitend vrijwillige vertrekkers weergegeven. We presenteren alleen de resultaten van de vrijwillige vertrekkers vanwege de focus van het onderzoek.

Figuur 3.1b In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over...? (n=185)*



* De vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd, maar in de figuur zijn de antwoorden van uitsluitend vrijwillige vertrekkers weergegeven. We presenteren alleen de resultaten van de vrijwillige vertrekkers vanwege de focus van het onderzoek.

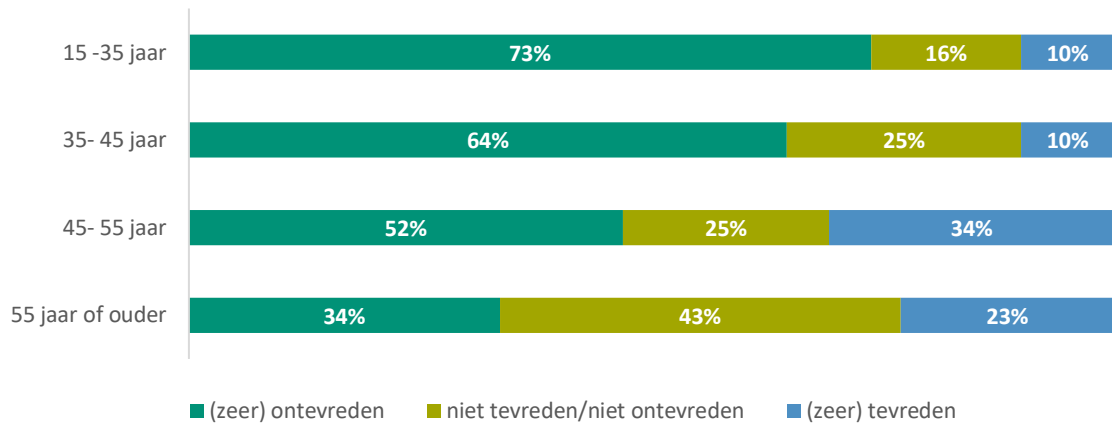
(On)tevredenheid naar achtergrondkenmerken van vertrekkers

Leeftijd en aantal jaren werkervaring in de sector

Jongere (vrijwillige) vertrekkers waren significant *vaker* ontevreden over het *toekomstperspectief* en de mate waarin er *doorgroeimogelijkheden* waren binnen hun laatste werk in de sector ten opzichte van oudere werknemers (zie figuur 3.2). Ongeveer driekwart van de jonge (vrijwillige) vertrekkers tussen de leeftijd 15-35 jaar (n=64; 73%) was (zeer) ontevreden over dit aspect ten opzichte van iets meer dan een derde (n=42; 34%) van de (vrijwillige) vertrekkers in de oudste leeftijdscategorie (55 jaar of ouder). We vinden geen andere significante verschillen in de mate van tevredenheid over de werkaspecten naar leeftijd en het aantal jaren werkervaring in de sector.

⁵ Een enkelvoudige regressie met leeftijd als afhankelijke variabele en werkaspect (toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden) als verklarende variabele is significant, $F(1,210) = 10.992$, $p < .001$.

Figuur 3.2 Tevredenheid over het werkaspect: toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden, uitgesplitst naar leeftijdscategorie (n=185)*



* De vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd, maar in de figuur zijn de antwoorden van uitsluitend vrijwillige vertrekkers weergegeven. We presenteren alleen de resultaten van de vrijwillige vertrekkers vanwege de focus van het onderzoek.

Chauffeurs vs. niet-chauffeurs

Chauffeurs die vrijwillig zijn vertrokken zijn significant *vaker* ontevreden⁶ over de *fysieke belasting* van het werk bij hun laatste werkgever in de sector dan (vrijwillig vertrokken) niet-chauffeurs (resp. n=111; 41% vs. n= 74; 16%). We interviewden verschillende chauffeurs die inderdaad vonden dat de fysieke belasting groot was, bijvoorbeeld omdat zij keukens vervoerden en uitlaadden of omdat zij tijdens reizen dagelijks koffers en scootmobiel hun touringcar in- en uitlaadden. Deze chauffeurs maakten zich zorgen over de langetermijneffecten van het werk, en de mate waarin zij het werk zouden kunnen volhouden op latere leeftijd:



“Ik ben keukens gaan vervoeren. (...) In het centrum van de stad moest je via een trap een flat in, en een kookeiland van 200 kilo tillen met z’n tweeën. Nu ben ik jong, maar als je 40 bent of ouder; hoe goed is dat dan voor je lichaam? Houd je dat dan vol tot je pensioen? Ik vond mijn werk superleuk, maar met douchen zag ik bloeduitstortingen.”
(voormalig chauffeur)

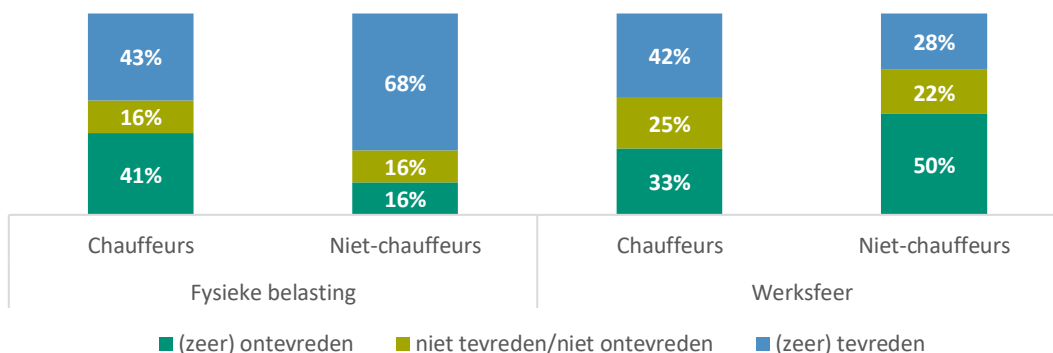
Uit de enquête blijkt ten tweede dat (vrijwillig vertrokken) niet-chauffeurs significant *vaker*⁷ ontevreden zijn over de *werksfeer* ten opzichte van (vrijwillig vertrokken) chauffeurs (resp. n=74; 50% vs. n=111; 33%). Voor drie van de niet-chauffeurs die we interviewden waren er inderdaad ook meerdere redenen om niet tevreden te zijn over de werksfeer. Zo vertelt één logistiek planner dat zijn leidinggevende erg controlerend was, waardoor frictie ontstond. Een andere voormalig logistiek planner ervoer veel geklaag van collega’s, en moest de problemen oplossen die ontstonden doordat er veel nieuwe collega’s waren. Een voormalig vloermedewerker in een magazijn was tot slot ook ontevreden over de werksfeer: “Je werd aan je lot overgelaten, en kreeg alleen gezeik van de chef als je het niet goed deed.” De magazijnmedewerker vertelt dat het gevolg van de slechte sfeer was dat alle collega’s onverschillig waren geworden en het verloop hoog was.

We constateren in de enquête geen andere (significante) verschillen tussen (vrijwillig vertrokken) chauffeurs en niet-chauffeurs in de mate van tevredenheid over de overige werkaspecten.

⁶ De verschillen in gemiddelde tevredenheid zijn getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect fysieke belasting voor chauffeurs ($M=3.07$; $SD=1.079$) en niet-chauffeurs ($M=3.54$; $SD=0.966$) was significant ($t(201) = 3,218$; $p < .005$).

⁷ De verschillen in gemiddelde tevredenheid zijn getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect werksfeer voor chauffeurs ($M=3.04$; $SD=0.924$) en niet-chauffeurs ($M=2.65$; $SD=1.032$) was significant ($t(209) = -2,888$; $p < .005$).

Figuur 3.3 Tevredenheid over het werkaspect: fysieke belasting en werksfeer, uitgesplitst naar functie (n=185)*

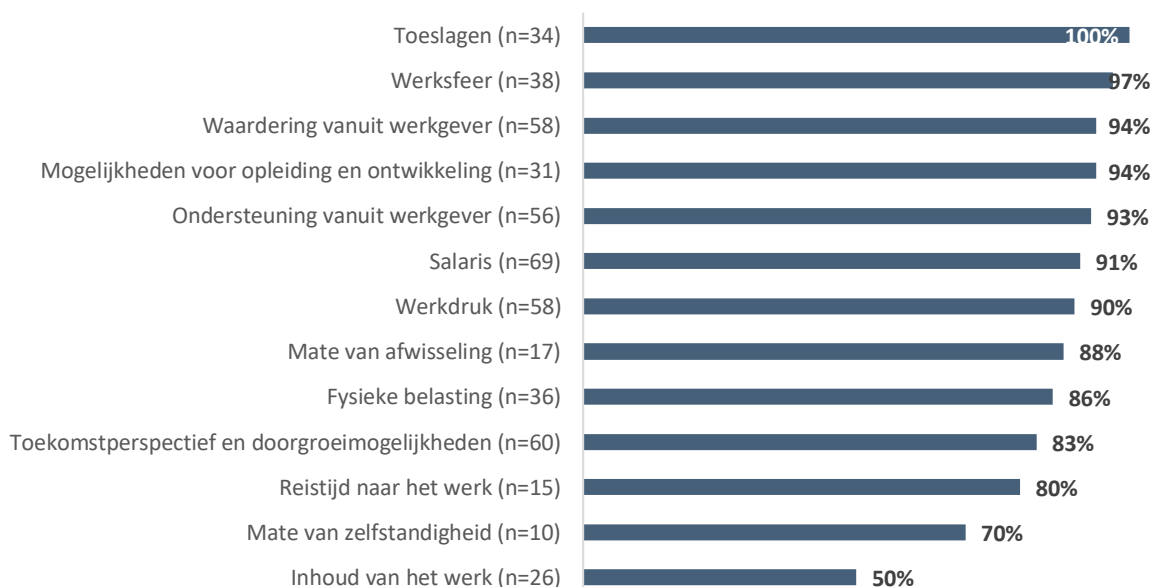


* De vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd, maar in de figuur zijn de antwoorden van uitsluitend vrijwillige vertrekkers weergegeven. We presenteren alleen de resultaten van de vrijwillige vertrekkers vanwege de focus van het onderzoek.

3.2 Samenhang ontevredenheid en uitstroom

Er is een significante samenhang tussen uitstroomredenen en de mate van ontevredenheid over aspecten van het werk in de sector. Vrijwillige vertrekkers die (zeer) ontevreden waren over bepaalde werkaspecten geven dit ook relatief vaak als vertrekreden op (zie figuur 3.4). Zo was iedereen (100%) van de vrijwillige vertrekkers die (onder meer) vanwege lage toeslagen is vertrokken uit de sector (n=34) (zeer) ontevreden over de toeslagen. Veel van de vrijwillige vertrekkers die (onder meer) vertrokken is vanwege weinig waardering (n= 58) of ondersteuning (n=56) vanuit de leidinggevende gaven dit ook op als een werkaspect waar ze (zeer) ontevreden over waren (resp. 94% vs. 93%).

Figuur 3.4 Hoeveel procent van de vrijwillige vertrekkers die (zeer) ontevreden waren over de werkaspecten geeft het ook op als een belangrijke vertrekreden?





Uitstroom voorkomen

Had de werkgever iets kunnen doen om uitstroom te voorkomen?

4

4 Uitstroom voorkomen

In dit hoofdstuk gaan we in op de mate waarin het vertrek van werknemers voorkomen had kunnen worden (door de werkgever). Aan de hand van de volgende (enquête)vragen is hier inzicht in verkregen:

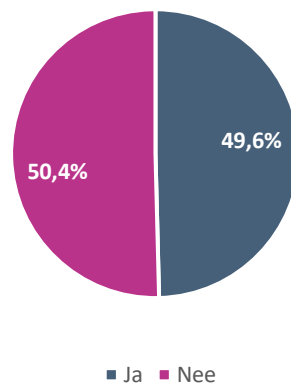
- Had jouw werkgever iets kunnen doen om jouw vertrek uit de sector te voorkomen?⁸;
- Wat had je werkgever kunnen doen om jouw vertrek te voorkomen?⁹

De bevindingen uit de enquête zijn wederom verder verdiept en geconcretiseerd aan de hand van de interviews met vrijwillige vertrekkers uit de sector.

4.1 Vertrek voorkomen

De helft (50%) van de *vrijwillige* vertrekkers die hebben gereageerd op de enquête zegt dat hun werkgever hun vertrek had kunnen voorkomen. We vinden *geen significante verschillen* in de mate waarin vertrek voorkomen had kunnen worden door de werkgever uitgesplitst naar de onderzochte achtergrondkenmerken (leeftijd, aantal jaren werkervaring in de sector en functie).

Figuur 4.1 Had jouw werkgever iets kunnen doen om jouw vertrek uit de sector te voorkomen? (n=184)¹



¹ Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die vrijwillig uit de sector zijn vertrokken.

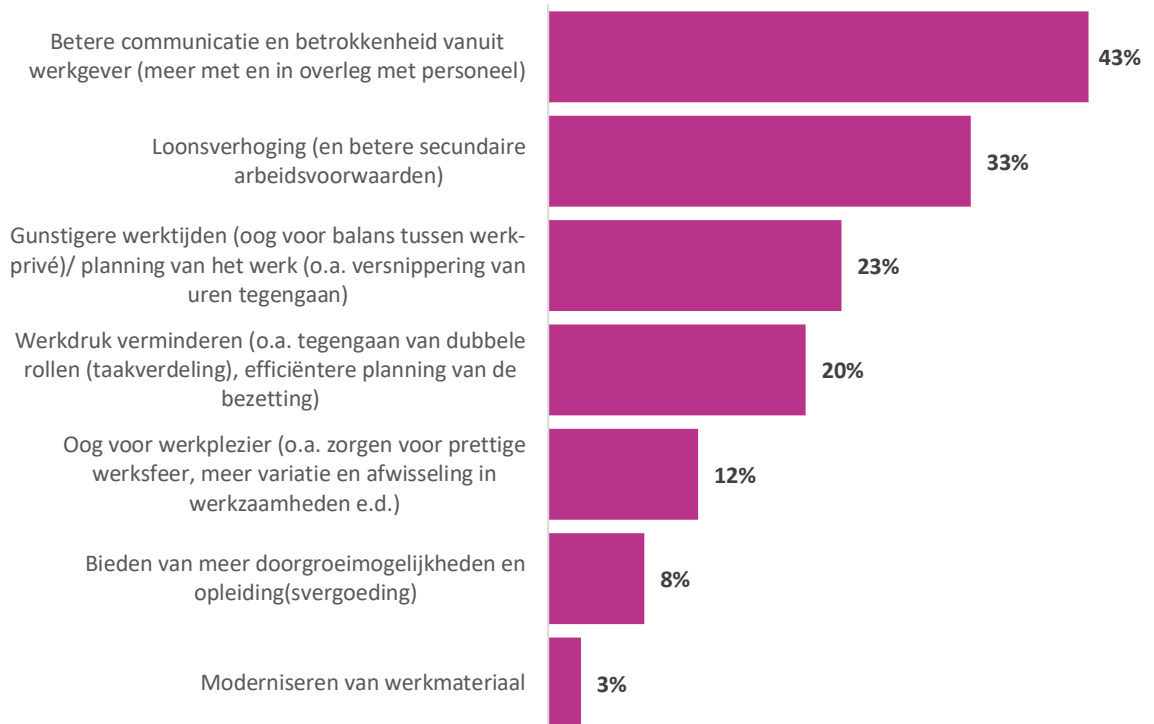
4.2 Mogelijkheden om vertrek te voorkomen

Door middel van een open enquêtevraag is nagegaan wat werkgevers konden doen om het vertrek van hun werknemers te voorkomen. De vraag is uitsluitend voorgelegd aan *vrijwillige* vertrekkers die hebben aangegeven dat hun werkgever hun vertrek uit de sector wel had kunnen voorkomen (n=91). De antwoorden op de open vraag zijn gecodeerd naar een aantal inhoudelijke categorieën (zie figuur 4.2).

⁸ Deze vraag is alleen voorgelegd aan vrijwillige vertrekkers.

⁹ Deze vraag is alleen voorgelegd aan vrijwillige vertrekkers die hebben aangegeven dat hun vertrek te voorkomen was door hun werkgever.

Figuur 4.2 Wat had je werkgever kunnen doen om jouw vertrek uit de sector te voorkomen? (n=91)*



* Deze (open) vraag is uitsluitend voorgelegd aan vrijwillige vertrekkers die hebben aangegeven dat hun werkgever wel iets had kunnen doen aan hun vertrek uit de sector (n=91). De open antwoorden zijn gecodeerd naar overkoepelende thema's. Respondenten hebben soms meerdere thema's genoemd (percentages in de figuur tellen om die reden niet op tot 100%).

Goed werkgeverschap

De respondenten die stelden dat hun werkgever hun vertrek had kunnen voorkomen noemen verschillende aspecten die samenhangen met 'goed werkgeverschap'. Zo geeft de meerderheid (43%) aan dat ze het gevoel had dat hun wensen en behoeften met betrekking tot het werk niet (altijd) serieus zijn genomen door hun werkgever. Respondenten merken op dat ze wilden dat hun werkgever een luisterend oor bood voor de problemen waar ze tegenaan liepen of in algemene zin meer prioriteit gaf aan contact en communicatie met ze. Daarbij is een luisterend oor alleen niet genoeg, maar ook (*of en*) welke acties er volgen na een gesprek met de werkgever. Een deel van de respondenten merkt bijvoorbeeld op dat hun werkgever niet altijd zijn/haar afspraken nakwam die met hen waren gemaakt. Onder de noemer van 'meer en betere communicatie' hebben sommige respondenten (ook) opgemerkt dat ze graag hadden gezien dat hun werkgever hen (meer) betrok in beslissingen die gingen over de bedrijfsvisie, organisatie van het werk of andere beslissingen die een impact hadden op hun dagelijkse werkpraktijk.

Arbeidsvoorwaarden

Een derde (33%) van de vrijwillige vertrekkers merkt op in de enquête dat een loonsverhoging en/of betere secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld een auto van de zaak, reiskostenvergoeding, uitbetaling van overuren) hen ervan had weerhouden een baan elders te zoeken. De werkgever had daarnaast kunnen zorgen voor gunstigere werktijden en roosters (waar planners oog hebben voor hun wensen omtrent werktijden) en voor minder versnippering van hun werkuren (chauffeurs hebben bijvoorbeeld aangegeven liever een lange rit te hebben dan een aantal korte ritten). Het aanpakken van de werkdruk door onder meer te voorkomen dat werknemers 'dubbel bezet' zijn (d.w.z. naast elkaar meerdere taken uitvoeren) en door het efficiënter inzetten van de werkcapaciteit ('juiste mensen op de juiste plek') zijn eveneens aspecten waar, volgens de vrijwillige vertrekkers, iets aan gedaan kon worden om vertrek te voorkomen.

In de interviews verwezen vertrekkers ook naar financiële en roostertechnische wegen om vertrek te voorkomen. Zo kreeg een logistiek planner een salarisverhoging waardoor deze langer bij de werkgever

bleef, maar deze persoon vertrok uiteindelijk toch omdat zijn werkgever geen betere diensten/werktijden kon geven. En ook een chauffeur zegt:



“Ze hadden meer tegemoet kunnen komen en gehoor kunnen geven aan mijn wensen voor de werktijden. Van half zes tot zes werken was nog oké geweest.”
(voormalig chauffeur)

Wanneer we in de interviews vroegen of er buiten de werkgever om verbeteringen mogelijk waren die vertrek hadden kunnen voorkomen, noemden chauffeurs het vaakst verbetering van de cao: salarisverhoging. Respondenten in de enquête hebben *een laag salaris* ook het vaakst gekozen (40%) als reden voor vertrek ten opzichte van de andere uitstroomredenen. Niet-chauffeurs die we interviewden verwezen hier niet zozeer naar.

Werkplezier en ontwikkelperspectief

Verder vindt een deel van de (vrijwillige) vertrekkers in de enquête dat hun werkgever meer had kunnen doen wat betreft het creëren van een betere werksfeer (zorgen voor sociaal veilige werkomstandigheden) en meer had kunnen investeren in het creëren van werkplezier (bijvoorbeeld door te zorgen voor meer variatie en afwisseling in de werkzaamheden). Een aantal vertrekkers merkt op dat ze zouden zijn gebleven als hun werkgever hun de kans had gegeven om door te groeien of hun ruimte (en/of vergoeding) had gegeven om een opleiding te volgen. Enkele keren is opgemerkt dat werknemers met al de ‘juiste competenties’ voorrang kregen of juist van buiten werden geworven. Tijdens de interviews bleek ook dat hoewel men een functie als planner als een geschikte vervolgoptie ziet voor chauffeurs, de stap in de praktijk niet altijd te zetten valt omdat werkgevers de voorkeur geven aan hoger of universitair geschoolde planners. Drie chauffeurs hebben nog specifiek toegelicht dat het materiaal waar ze mee werkten was verouderd. Modernisering van het materiaal had hun vertrek kunnen voorkomen.

Vonden geïnterviewden hun vertrek te voorkomen?

Bij de vrijwillige vertrekkers die we interviewden en die in de vragenlijst hadden ingevuld dat hun werkgever *wel* iets kon doen om hun vertrek te voorkomen, bleek gedurende het interview dat – voor deze personen tenminste – vertrek toch niet meer te voorkomen was. Men had al onderzocht/ondervonden (met de werkgever) dat bepaalde mogelijkheden om vertrek te voorkomen niet realistisch of haalbaar waren, en zag vertrek als enige optie. Zo vertelt een voormalig chauffeur:



“Misschien de reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer (...) Wellicht had ik er nog gezeten als die vergoeding er was. Maar qua salaris was niets mogelijk, en qua ritten ook niet veel denk ik. Dus op de lange termijn had hij mij niet gehouden.”
(voormalig chauffeur)

Knelpunten in nieuwe functies van vertrekkers

In de interviews vroegen we de vrijwillige vertrekkers in welke mate zij dezelfde knelpunten in hun nieuwe functies ervaren als in hun vorige functie in de transport en logistiek. Voormalige chauffeurs ervaren over het algemeen niet dezelfde knelpunten als voorheen. Veel van hen hebben nu een beter salaris. Zij noemen ook andere vlakken waarop zij vooruit zijn gegaan, zoals vaste werktijden, persoonlijker contact en meer waardering van de leidinggevende. Een enkeling ervaart bepaalde knelpunten wel weer, maar zij nemen deze voor lief. Zo vindt een chauffeur dat overwerken nog steeds zwaar belast wordt; maar dat de leidinggevende wel meer waardering geeft (bijv. regelt eten, complimenteert) en dat compenseert.

Sommigen vertellen dat je bij nieuw werk ook nieuwe knelpunten tegen kunt komen. Het leren werken met de computer bij nieuw soort werk kan bijvoorbeeld een uitdaging zijn en bovendien (net als voorheen) werkdruk geven. Een verschil is wel dat de nieuwe werkgevers meedenkend zijn, en bijvoorbeeld meedenken over welke cursus gevolgd kan worden. Werken in een andere sector of functie betekent ook dat dat je met andere mensen te maken krijgt. Zo vertelt een magazijnmeester:



“Mensen op de auto zijn een ander slag volk dan mensen op kantoor; het is hier meer praten, minder doen/aanpakken”. Ook kan een leidinggevende functie iets meer stress geven: “Je kunt ook thuis gebeld worden door medewerkers. Dat is het enige nadeel.”
(voormalig chauffeur, nu magazijnmeester)

Drie niet-chauffeurs vinden unaniem dat zij erop vooruit zijn gegaan. De respondent in opleiding tot basisschooldocent zegt dat het loon beter is, en de waardering (zeker als man) hoger. De respondent die als bezorger in dienst trad bij een apotheek is tevreden met het contract en het kunnen werken van meer uren dan bij het uitzendbureau. Één respondent zegt eerlijk wel tegen dingen aan te lopen, maar dat het bedrijf prettige begeleiding biedt om de werkdruk behapbaar te houden: “Ja, ik loop tegen hetzelfde probleem op, maar het wordt wel opgelost”.

4.3 Samenhang (on)tevredenheid, vertrekredenen en het voorkomen van vertrek

Tevredenheid en vertrek voorkomen

Vrijwillige vertrekkers die in de enquête hebben aangegeven dat hun vertrek te *voorkomen* was door hun werkgever zijn gemiddeld genomen *vaker* (zeer) *ontevreden* over de volgende werkaspecten (ten opzichte van vrijwillige vertrekkers die zeggen dat hun vertrek niet te voorkomen was door hun werkgever):

- werkdruk¹⁰;
- ondersteuning¹¹ en waardering¹² vanuit de werkgever;
- inhoud van het werk¹³;
- toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden¹⁴;
- mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling¹⁵;
- salaris¹⁶;
- toeslagen¹⁷.

De verschillen in de gemiddelde tevredenheid over deze werkaspecten ten opzichte van vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet was te voorkomen zijn statistisch significant.

¹⁰ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect werkdruk voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.39$; $SD= 1.141$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=3.08$; $SD=1.204$) was significant ($t(173) = -3,851$; $p <.000$).

¹¹ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect waardering vanuit de werkgever voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.33$; $SD= 1.176$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=3.35$; $SD=1.226$) was significant ($t(172) = -5,574$; $p <.000$).

¹² Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect ondersteuning vanuit de werkgever voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.22$; $SD= 1.071$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=3.29$; $SD=1.166$) was significant ($t(172) = -6,333$; $p <.000$).

¹³ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect inhoud van het werk voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=3.01$; $SD= 1.065$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=3.56$; $SD=0.972$) was significant ($t(174) = -3,563$; $p <.000$).

¹⁴ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.24$; $SD= 0.958$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=2.85$; $SD=1.188$) was significant ($t(173) = -3,712$; $p <.000$).

¹⁵ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.40$; $SD= 1.087$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=3.13$; $SD=1.086$) was significant ($t(173) = -4,415$; $p <.000$).

¹⁶ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect salaris voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.31$; $SD= 0.936$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=2.74$; $SD=0.810$) was significant ($t(173) = -3,226$; $p <.005$).

¹⁷ Getoetst met een (onafhankelijke) t-toets: het verschil in gemiddelde tevredenheid over het aspect toeslagen voor vrijwillige vertrekkers waar vertrek wel te voorkomen was ($M=2.16$; $SD= 0.848$) en vrijwillige vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was ($M=2.63$; $SD=0.865$) was significant ($t(172) = -3,612$; $p <.000$).

Figuur 4.3 Aandeel vrijwillige vertrekkers dat (zeer) ontevreden is over werkaspecten uitgesplitst naar vertrekkers waar uitstroom te voorkomen vs. niet te voorkomen was (n= 184¹)



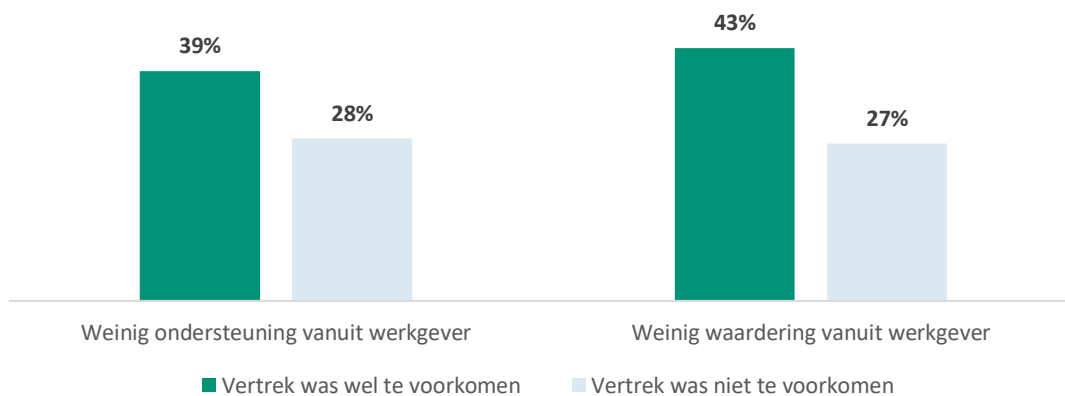
* Verschillen tussen de categorieën ('vertrek was te voorkomen' vs. 'vertrek was niet voorkomen') zijn significant.

¹ Vertrek was te voorkomen n= 91; vertrek was niet te voorkomen n= 93.

Uitstroomredenen en vertrek voorkomen

Kijken we naar de verschillen in belangrijkste vertrekredenen (zie hoofdstuk 2.2) dan zien we dat (vrijwillige) vertrekkers waar vertrek te voorkomen was (significant) *vaker weinig waardering¹⁸ en ondersteuning¹⁹ vanuit de leidinggevende* als belangrijke vertrekredenen hebben opgegeven ten opzichte van vertrekkers waar vertrek niet te voorkomen was (zie figuur 4.4). Deze bevindingen impliceren mogelijk dat het verbeteren van de *ondersteuning en waardering vanuit de werkgever* mogelijke kansrijke aspecten zijn (ten opzichte van de andere aspecten) om vertrek van werknemers te voorkomen.

Figuur 4.4 Aandeel vrijwillige vertrekkers dat weinig ondersteuning en waardering vanuit de werkgever als belangrijkste vertrekreden heeft opgegeven uitgesplitst naar vertrekkers waar uitstroom te voorkomen vs. niet te voorkomen was (n= 162¹)



* Verschillen tussen de categorieën ('vertrek was te voorkomen' vs. 'vertrek was niet voorkomen') zijn significant.

¹ Vertrek was te voorkomen n= 88; vertrek was niet te voorkomen n= 74.

¹⁸ De samenhang is getoetst met een chi-kwadraattoets: er was een significant verband tussen voorkomen van vertrek en de vertrekreden 'weinig waardering vanuit de werkgever'; $X^2(1, N = 168) = 12.481, p = .000$.

¹⁹ De samenhang is getoetst met een chi-kwadraattoets: er was een significant verband tussen voorkomen van vertrek en de vertrekreden 'weinig ondersteuning vanuit de werkgever'; $X^2(1, N = 168) = 13.994, p = .000$.



Bereidheid om terug te keren

*Zijn vertrekkers bereid om terug te keren naar
de sector?*

5

5 Bereidheid om terug te keren

In dit hoofdstuk geven we inzicht in de bereidheid van vertrekkers om terug te keren naar de sector transport en logistiek en wat daarvoor nodig is. Dit doen we aan de hand van de input op de volgende (enquête)vragen:

- Ben je in de toekomst van plan terug te keren naar de sector transport en logistiek?
- Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek?

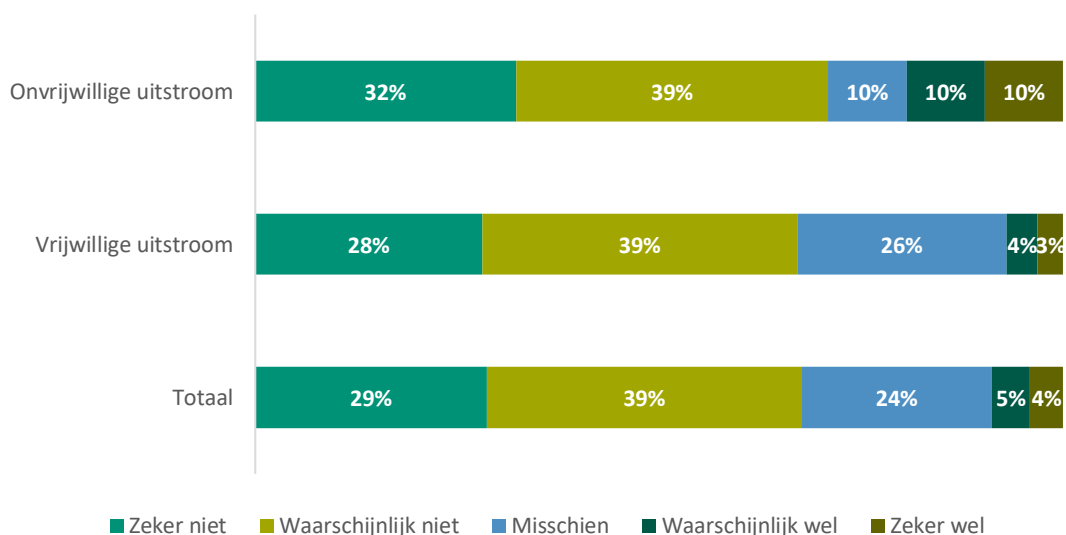
Wederom vullen we de bevindingen uit de enquête aan met inzichten uit de interviews met vrijwillige vertrekkers uit de sector.

5.1 Terugkeer naar de sector

De laatste set vragen die aan de respondenten is voorgelegd gaat over de bereidheid om terug te keren naar de sector. Allereerst is gevraagd of men van plan is om terug te keren naar de sector transport en logistiek in de toekomst (deze vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd). Op deze vraag antwoorden de respondenten verdeeld. Iets minder dan een derde (29%) van de respondenten sluit terugkeer naar de sector *uit*. Ongeveer een vijfde (39%) zegt dat ze dat 'waarschijnlijk niet' van plan is. Een deel van de respondenten is er nog niet over uit: ongeveer een kwart zegt 'misschien' (24%) terug te willen keren naar de sector. Tot slot heeft een tiende van de respondenten aangegeven 'waarschijnlijk (wel)' (5%) of 'zeker (wel)' (4%) terug te willen keren in de toekomst.

Vrijwillige vertrekkers lijken iets meer te twijfelen over een mogelijke terugkeer (categorie 'misschien') naar de sector ten opzichte van onvrijwillige vertrekkers (resp. 26% vs. 10%). De verschillen zijn echter niet significant. Verder zijn er geen significante verschillen in de bereidheid om terug te keren naar de sector uitgesplitst naar leeftijd, lengte van het dienstverband en functie van de respondenten. In de bijlage van dit rapport zijn de resultaten uitgesplitst naar achtergrondkenmerken wel terug te vinden.

Figuur 5.1 Ben je in de toekomst van plan terug te keren naar de sector transport en logistiek? (n=216)



* Deze vraag is zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers voorgelegd.



In de interviews vroegen we aan *vrijwillige* vertrekkers die (waarschijnlijk) niet wilden terugkeren waarom dit het geval was. Zij dachten bijvoorbeeld dat er nog te veel moest verbeteren en dat knelpunten waar zij tegenaan liepen niet snel zouden veranderen (bijv. werkdruk). Sommige vertrekkers waren simpelweg zo goed op hun plek bij hun nieuwe baan, dat zij niet aan terugkeer naar de sector transport en logistiek dachten.

5.2 Motieven voor terugkeer

Aan de vertrekkers die in de toekomst terug zouden willen keren naar de sector (n=69) is vervolgens gevraagd wat daar dan voor nodig is. Een 'beter salaris' wordt het vaakst genoemd (62%) door de respondenten die vrijwillig zijn vertrokken en bereid zijn terug te keren (n=59), gevolgd door 'aantrekkelijkere toeslagen' (29%), 'verminderen van de werkdruk' (27%) en 'meer ondersteuning vanuit de werkgever' (26%). Onvrijwillige vertrekkers die bereid zijn terug te keren naar de sector (n=10) zeggen relatief vaak dat een 'betere werksfeer' (45%), 'meer waardering vanuit de leidinggevende' (39%), 'een kortere reistijd' (32%) en 'vermindering van de fysieke belasting' (31%) hen zou motiveren terug te keren naar de sector.

Figuur 5.2 Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (n=69)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector. Vrijwillige uitstroom n=59; Onvrijwillige uitstroom n=10.

We zien het volgende wanneer we de motieven uitsplitsen naar enkele achtergrondkenmerken van de respondenten die willen terugkeren:

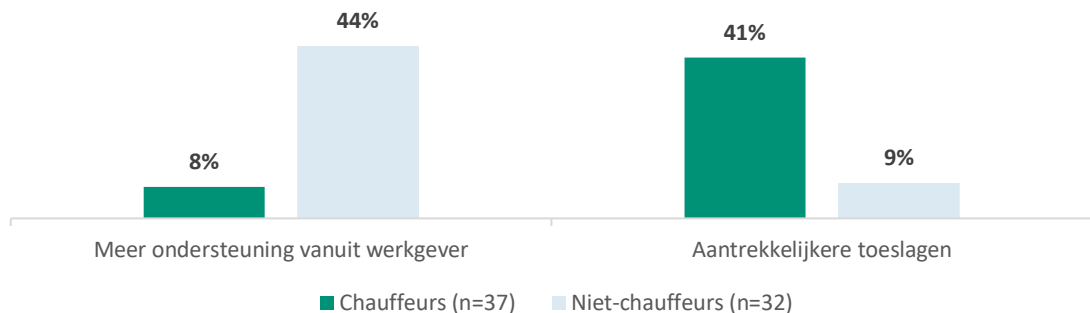
- *Niet-chauffeurs* zeggen significant²⁰ vaker dan chauffeurs dat ze terug zouden keren als ze meer ondersteuning vanuit hun leidinggevende zouden krijgen (resp. n=32 ;44% vs. n=37 ;8%).
- Chauffeurs zeggen significant²¹ vaker dan niet-chauffeurs dat aantrekkelijkere toeslagen een reden voor terugkeer is naar de sector (resp. n=37; 41% vs. n=32; 9%).
- Er zijn geen significante verschillen in de redenen voor terugkeer naar leeftijd en de lengte van het dienstverband van respondenten.

De redenen van terugkeer uitgesplitst naar de onderzochte achtergrondkenmerken zijn terug te vinden in de bijlage van dit rapport.

²⁰ De samenhang is getoetst met een chi-kwadraattoets: er was een significant verband tussen functie en de reden voor terugkeer 'meer ondersteuning vanuit werkgever', $\chi^2 (1, N = 69) = 11,740, p = .001$.

²¹ De samenhang is getoetst met een chi-kwadraattoets: er was een significant verband tussen functie en de reden voor terugkeer 'aantrekkelijkere toeslagen', $\chi^2 (1, N = 69) = 8,644, p = .003$.

Figuur 5.3 Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (n=69)*



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector. Vrijwillige uitstroom n=59; Onvrijwillige uitstroom n=10.

In de interviews vertelden zeven vrijwillige vertrekkers dat zij (misschien of waarschijnlijk) wel wilden terugkeren naar de sector. We vroegen hun wanneer dit het geval was. De antwoorden liepen uiteen, maar zijn desalniettemin in lijn met de bevindingen uit de enquête. Voor sommige chauffeurs was terugkeer denkbaar als de kinderen groot waren, als het basissalaris verbeterd zou zijn, of als er een beter toekomstperspectief was. Ook werden genoemd: als er meer overleg met de leidinggevende mogelijk zou zijn of het werk lichter zou worden. Opvallend was dat verschillende voormalige chauffeurs nog veel passie hadden voor hun voormalige beroep. Hier bleek soms uit dat zij de weg terug naar de vrachtwagen openhielden, zoals één interviewkandidaat deed door jaarlijks cursussen te blijven doen om code 95 te halen (hoewel dit in de nieuwe baan niet relevant was). Een andere voormalige chauffeur loste eerdere knelpunten op door chauffeur te worden in een andere sector (de bouw), en trof daar betere werkbalans (minder werkdruk), toekomstperspectieven (specialisaties zoals asfalteren, vorst), en een beter salaris als gevolg van het behalen van de specialisatieopleidingen.

Ook bij niet-chauffeurs liepen de antwoorden uiteen. Een voormalig logistiek planner wilde op zich wel terugkeren, maar dan in een ander deel van de sector of een andere functie (bijv. leidinggevende). Een bezorger van medicijnen stond ook open voor terugkeer “als het een leuke baan is en financieel aantrekkelijk qua uurloon en misschien [secundaire] extra’s”, maar belangrijker was dat de baan voldoening diende te geven. Een voormalige logistiek medewerker op de vloer ziet een combinatiemogelijkheid voor zichzelf:



“Het is niet dat ik de rest van mijn leven in de logistiek wil werken tot mijn pensioen. Maar misschien wel een beetje. Vrachtwagenrijbewijs halen en ritjes in weekend doen; lijkt me wel gaaf voor ernaast.” (voormalig logistiek medewerker op de vloer)

5.3 Oplossingsrichtingen

Op basis van een tussenanalyse van de enquêteresultaten vroegen we interviewdeelnemers welke oplossingen er zijn voor vier knelpunten die veel vrijwillige vertrekkers noemden in de vragenlijst: het salaris, waardering en ondersteuning van de leidinggevende/werkgever, werkdruk, en het toekomstperspectief.

Oplossingsrichting 1: Salaris verbeteren

Tijdens het interview vroegen we vrijwillige vertrekkers hoe het knelpunt salaris opgelost zou kunnen worden. Chauffeurs suggereren dat hun basissalaris omhoog zou moeten, dat dit gelijkgetrokken zou moeten worden met andere sectoren, en dat het marktconform moet zijn. Twee chauffeurs suggereren dat het minder zwaar belasten van overwerk (ook) een goede oplossing zou zijn: “Als je niet extra zou belasten zouden veel mensen graag willen werken, en houd je meer mensen in de sector”. Men erkent

ook dat het niet altijd (alleen) in geld hoeft (zie paragraaf oplossingsrichting waardering en ondersteuning leidinggevende/werkgever).

De vertrekkers met wie is gesproken verklaren het lage salaris op een aantal manieren, zoals het concurrentie-uitgangspunt in de sector en het feit dat chauffeurs weinig scholing nodig hebben. Dat het salaris als laag gevoeld wordt, hangt ook samen met de stijging van huizenprijzen en kosten in levensonderhoud, en gunsten/offers die een chauffeur brengt in vergelijking met andere lager betaalde beroepen:



Als je een chauffeur vergelijkt met iemand die in fabriek werkt, wordt een chauffeur op een wagen gezet en moet werken op onmogelijke tijden, en fabriekspersoon krijgt opleiding en regelmatigheid. Er moet wat tegenover worden gezet. (voormalig logistiek planner)

Niet-chauffeurs waren verder minder uitgesproken over deze oplossingsrichting, en dit knelpunt gold ook niet voor hen allemaal. Een niet-chauffeur opperde de oplossing om actiever te belonen, bijvoorbeeld bij een goede werknemer of als iemand aangeeft vertrek te overwegen.

Oplossingsrichting 2: Waardering en ondersteuning van de leidinggevende/werkgever

We stelden vrijwillige vertrekkers tevens de vraag wat voor oplossingen er zijn om de waardering en ondersteuning van de leidinggevende/werkgever te verbeteren. Zes van hen, zowel chauffeurs als niet-chauffeurs, gaven suggesties. Zij zouden allen graag zien dat een leidinggevende/werkgever door communicatie en/of sympathieke gebaren aan people management doet, en "laat zien dat je aan me denkt". Dit is belangrijk om mensen langere tijd aan een werkgever te binden. "Zeg eens 'goed gedaan'," oppert een chauffeur; of "geef eens een compliment" (niet-chauffeur). Het is belangrijk om interesse te tonen in de medewerker vinden vertrekkers, en des te meer als diegene bijvoorbeeld uit een drukke nachtdienst komt. Kleine gebaren zoals een kerstbonus geven ook blijk van waardering, evenals als een leidinggevende die iemand 100 euro per maand meer salaris geeft als diegene goed werk levert:



"Ik denk dat de meeste mensen daar gevoeliger voor zijn; toch dat geld of een cadeautje als waardering. Dan denk je: er wordt aan ons gedacht." (voormalig chauffeur)

Dat goede ondersteuning verder gaat dan communicatie of een sympathiek gebaar, leren we van een respondent die juist zeer tevreden was over de voormalige leidinggevende. Deze vertrekkers had het gevoel dat de leidinggevende achter hem stond, en voor hem klaar stond "als er wat was, hielp mijn werkgever mij: toen iemand een keer van mijn laadklep was gevallen, zorgde mijn baas dat ik de wagen kon laten staan en dat een collega mij kwam halen."

Oplossingsrichting 3: werkdruk verminderen

Toen we vrijwillige vertrekkers interviewden, vroegen we wat voor oplossingen er zijn om de werkdruk in de sector te verminderen. Chauffeurs noemden dat de oorzaak dan aangepakt zou moeten worden: het chauffeurstekort. Zo zegt één van hen: "Idealiter heb je meer chauffeurs en meer auto's nodig om de werkdruk te verlagen; zodat je in plaats van twintig adressen er dan misschien maar vijftien meekrijgt". Ook denkt een aantal chauffeurs dat geen tijdsafspraken een oplossing zou zijn; al hoewel dit "deel is van het systeem" en "er dan niet meer zo'n dringende 24 uurseconomie moet zijn". Zij merken verder op dat files de werkdruk verhogen, evenals de afbakening van de werkuren in de cao ("contra-productief", noemt een voormalige logistiek planner dit laatste). Een niet-chauffeur ziet tot slot een mogelijkheid bij het personeelsbeleid en de planning:



De planning moet chauffeurs minder druk opleggen. Niet bij een file zeggen; probeer het even bij de klant te regelen. Chauffeur moet gewoon van A naar B kunnen rijden, en als het later is dan is het later. Dat heeft met opleiding/personneelsbeleid te maken; er wordt niet zo veel gekeken naar people management, de mensen. Ik heb ervaren dat het een vrij harde wereld is; ga het maar regelen. Bij veel functies staat ook “geen 8 tot 5 mentaliteit”; het is van “je regelt het maar”. (voormalig logistiek planner)

Volgens dezelfde respondent is een omslag noodzakelijk in de mentaliteit van de transportsector: “Er moet niet alleen gekeken worden naar de uitkomst, maar naar de weg ernaar toe”.

Oplossingsrichting 4: toekomstperspectief bieden

Tijdens het interview vroegen we vrijwillige vertrekkers tevens wat voor oplossingen er zijn om meer toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden te creëren in de sector. Niet-chauffeurs vinden dat het fijn zou zijn als leidinggevendenden/werkgevers vaker aandacht hebben voor het onderwerp doorgroeien. Dat zij bijvoorbeeld vaker nadenken over: “Kan iemand leidinggevende worden, of seniorplanner?” Voor de chauffeurs geldt dat een deel van hen het antwoord niet weet, of geen doorgroeimogelijkheden ziet. Zo vertelt één van hen: “Een standaardchauffeur is gek op z’n werk, die rijdt; de meesten denken ook niet over [doorgroeien naar] een andere functie”. Een deel van hen ziet weinig mogelijkheden. Desalniettemin kunnen we op basis van hun antwoorden vier suggesties voor doorgroeimogelijkheden en een beter toekomstperspectief destilleren:

- (1) planner worden;
- (2) eerste chauffeur of mentor worden;
- (3) een leidinggevende functie (in bijv. warehouse);
- (4) ruimte en tijd bieden voor scholing.

Voor het worden van een planner voorzien interviewkandidaten wel twee obstakels voor vrachtwagenchauffeurs: (a) per bedrijf zijn hier niet veel functies in (bij een groot bedrijf slechts vier tot vijf planners), en (b) bedrijven nemen vaak mensen met een universitaire achtergrond of van buitenaf aan (“Je bent maar chauffeur.”). De respondenten noemen echter ook voordelen van het aannemen van chauffeurs als planner: zij weten wat werkt door hun ervaring op de weg en dat ze kunnen bij noodgevallen op de weg zelf bijspringen. Dit laatste is een droombaan voor één van de respondenten:



“Mijn droombaan is een combinatie van kantoor en chauffeurs; maar die baan heb ik nog niet gezien. Dat houdt het ook afwisselend, en is een oplossing voor als hele week rijden te zwaar is.” (voormalig chauffeur)

Enkele respondenten merken op dat sommige bedrijven eerste chauffeurs of mentoren hebben. Deze chauffeurs leiden nieuwe vrachtwagenchauffeurs op. Hoewel er (voor zover bekend bij de interviewkandidaten die dit noemden) geen salarisvoordeel is, kan het werk rustiger zijn en het kan voldoening geven om een nieuwe generatie op te leiden.

Naast de doorgroeimogelijkheid naar een leidinggevende functie, vindt een chauffeur dat vrije tijd voor het kunnen volgen van een studie ook een toekomstperspectief kan zijn. Wellicht niet voor alle chauffeurs, maar wel voor sommigen: “Ik snap dat als je een transportbedrijf bent, je niet alle chauffeurs ook op kantoor kunt hebben zitten”. Een respondent merkt op dat chauffeurs ook naar een hoger salaris kunnen toewerken door ze doorgroeimogelijkheden te bieden (en zodoende een beter toekomstperspectief).



Conclusie & aanbevelingen

6

6 Conclusie & aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om een recenter en dieper inzicht te verschaffen in de uitstroomredenen van werknemers uit de sector Transport en Logistiek. Daarnaast had het onderzoek het doel om inzicht te verschaffen in de mate waarin uitstroomredenen samenhangen met achtergrondkenmerken van deelnemers, en om advies te geven over welke aspecten van uitstroom kansrijk zijn voor het Sectorinstituut Transport en Logistiek om de uitstroom te verlagen. Op basis van de uitkomsten van een enquête met 216 oud-werknemers en tien interviews met vrijwillige vertrekkers, komen wij tot de volgende kernconclusies.

Uitstroomredenen

Oud-werknemers die vrijwillig uit de sector transport en logistiek vertrokken zijn, deden dit volgens de enquête met name om de volgende redenen: (1) een laag salaris (2) hoge werkdruk, (3) minder toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden, (4) onaantrekkelijke roosters en werktijden, (5) weinig waardering vanuit hun leidinggevende of werkgever, en (6) weinig ondersteuning vanuit hun leidinggevende of werkgever.

De interviews leveren een gemêleerd beeld op. Welke (combinatie van) redenen de doorslag gaf om de sector te verlaten, blijkt persoonlijk en verschilt per interviewdeelnemer. Wel is duidelijk dat voor iedereen, chauffeurs en niet-chauffeurs, meer dan één reden speelt. Chauffeurs waren in de gesprekken eensgezind dat het beroep 'onderbetaald' is, en de belasting op overuren was voor een aantal van hen een gevoelig punt. De roosters en werktijden kunnen – ook voor niet-chauffeurs – knellen bij bijvoorbeeld gezinsuitbreiding of de wens voor 'normalere' werk-privébalans. Het krijgen van (te) veel taken (lees: adressen) en gevaarlijke situaties op de weg leiden tot het ervaren van meer werkdruk; ook voor planners die voelen dat 'elke minuut telt'. Als de sociale omgang ook te wensen overlaat – bijvoorbeeld als een leidinggevende weinig begrip toont voor persoonlijke situaties, of een klant chauffeurs niet netjes behandelt – zijn chauffeurs (en ook niet-chauffeurs) minder geneigd om te blijven. Tot slot zagen verschillende vertrekkers weinig (aantrekkelijke) toekomst- en doorgroeimogelijkheden in de sector, zowel in salaris als in taken, en blijkt omscholen naast het werk als lastig te worden ervaren.

Samenhang tussen achtergrondkenmerken en uitstroomredenen

In de enquêteresultaten troffen we weinig (significante) verschillen aan in de vertrekredenen van vrijwillige vertrekkers uitgesplitst naar de onderzochte achtergrondkenmerken. Alleen niet-chauffeurs zeiden significant vaker dan chauffeurs dat ze zijn vertrokken vanwege een slechte werksfeer (resp. 32% vs. 15%).

Kansen om uitstroom te verlagen

- Uit de enquête leren we dat vertrekkers in hun laatste functie in de sector het meest tevreden waren over de mate van zelfstandigheid, de mate van fysieke belasting en de inhoud van het werk. Dit zijn dus positieve aspecten die het werken in de sector Transport en Logistiek kenmerken.
- De helft (50%) van de *vrijwillige* vertrekkers die hebben gereageerd op de enquête zegt dat hun werkgever hun vertrek had kunnen voorkomen. Twee belangrijke manieren waarop dit volgens deze groep vrijwillige vertrekkers zou kunnen, zijn (1) betere communicatie en betrokkenheid vanuit de werkgever, en (2) loonsverhoging.
- Verder komen uit de interviews met tien vrijwillige vertrekkers vier suggesties voor mogelijkheden om uitstroom uit de sector te voorkomen naar voren:
 - (1) Een verhoging van het salaris door op de eerste plek overuren uit te betalen en deze minder te belasten (dit laatste is een taak voor de overheid).
 - (2) meer (uitgesproken) waardering en ondersteuning vanuit de leidinggevende in de vorm van 'people management'.
 - (3) werkdruk verminderen door een betere aanpak van personele tekorten, flexibiliteit in tijdspraken met klanten en meer oog voor werk-privébalans in de roostering.
 - (4) een beter toekomstperspectief bieden door werknemers meer (intern) te laten doorgroeien naar andere typen functies en taken (zoals chauffeurs naar planners, planners met leidinggevende taken, ervaren werknemers met coaching- en mentortaken) en ruimte en tijd creëren voor werknemers die zich willen (bij)scholen.

Aanbevelingen voor STL

Uit ons onderzoek komen enkele oplossingsrichtingen naar voren om met name vertrek van zittend personeel te voorkomen. Het onderzoek laat echter ook zien dat er een groep (vrijwillige) vertrekkers is die de deur naar de sector nog openhoudt en bereid is om terug te keren. Hierin speelt hun passie voor hun voormalige werk in de sector een grote (ofwel belangrijkste) rol. Dit is een potentiële groep herintreders. Om deze groep echter weer terug te winnen (en eveneens om zittend personeel te behouden) moeten de knelpunten die ze ervaren worden opgelost.

De vrijwillige vertrekkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek ervaren met name knelpunten op het terrein van loon, werkdruk, communicatie met de werkgever en het loopbaanperspectief. Op een deel van deze knelpunten heeft het Sector Instituut Transport en Logistiek (STL) al ondersteuningsaanbod ontwikkeld ofwel ze als (ontwikkel)thema opgenomen in haar programmaplan. Hieronder geven we enkele aanbevelingen waar het STL verder mee aan de slag kan om bij te dragen aan oplossingen voor de bovengenoemde knelpunten.

Aanbeveling 1



Breng het belang van een beter salaris en meer waardering onder de aandacht bij vakbonden en werkgeversorganisaties

We realiseren ons dat STL geen rol heeft in CAO- of salarisonderhandelingen. Desalniettemin is het lage salaris en gebrek aan waardering de belangrijkste vertrekreden uit dit onderzoek.

Toch zou STL op een meer indirecte wijze kunnen bijdragen aan een oplossing voor dit knelpunt. Er kan onder meer gedacht worden aan de volgende actielijnen:

- ❖ STL kan de vakbonden en werkgeversorganisatie **wijzen op de uitkomsten van dit onderzoek**: het lage salaris is dé belangrijkste vertrekreden uit de sector. Dit gegeven zou vervolgens meegewogen kunnen worden in de COA-onderhandelingen over het loon.
- ❖ Er zijn **meer mogelijkheden** om een **beter salarisperspectief** te bieden. Samen met de betrokken partijen kan STL verkennen (ofwel gesprekken faciliteren) waar deze mogelijkheden liggen. Uit het onderzoek komt bijvoorbeeld naar voren dat het bieden van meer (interne) doorgroei mogelijkheden met een bijbehorende stap in het salaris ook deel van het (vrijwillig) vertrek kan voorkomen. Denk aan een uitbreiding van het takenpakket (met leidinggevende of mentortaken) of combinatiefuncties zoals die van chauffeur-planner.
- ❖ Waardering betekent niet alleen een financiële beloning maar heeft ook te maken met je **gewaardeerd voelen als werknemer**. Hiervoor hebben we verbeteringsuggesties bij aanbeveling 3 uitgewerkt.

Aanbeveling 2



Houd de werkdruk dragelijk als sector

In de sector is de (internationale) concurrentie tussen werkgevers hoog. Dit heeft gevolgen voor de werkdruk die werknemers ervaren (van chauffeurs, planners tot aan magazijnmedewerkers). Deelnemers aan ons onderzoek zagen hier niet direct een oplossing voor omdat het (ten behoeve van de concurrentiepositie) een noodzakelijk kwaad lijkt.

Oplossingen lijken niet alleen op het niveau van individuele werkgevers te liggen maar op een **hoger (sectorbreed) niveau**. STL zou een **brugfunctie** kunnen vervullen door op sectorniveau het gesprek tussen werkgevers en werknemers te faciliteren om oplossingen voor de hoge werkdruk te verkennen, te testen/onderzoeken en kennis te delen hierover.

Aanbeveling 3



Stimuleer leidinggevenden om van manager meer 'peoplemanager' te worden

Uit ons onderzoek blijkt dat werknemers in de transport en logistiek mede vertrekken omdat zij ondersteuning en waardering van de leidinggevende missen. Werknemers hebben behoefte aan een leidinggevende die oog heeft voor de persoonlijke situatie van werknemers, een luisterend oor biedt en weet wat er speelt op de werkvloer. En die daarnaast ook de ontwikkeling van de medewerker ziet en stimuleert en (hiervoor) waardering toont (met complimenten, beloning, positieve feedback e.d.).

Het STL kan het **belang van peoplemanagement** voor het behoud van personeel **agenderen** bij werkgevers. Daarop aansluitend kan STL nagaan welk **(scholings)aanbod** ze hebben op dit vlak en dit eventueel uitbreiden of (beter) uitdragen naar de werkgevers die daarmee aan de slag willen.

Aanbeveling 4



Bied en toon loopbaanperspectieven

Uit het onderzoek komt naar voren dat een gebrek aan doorgroeimogelijkheden en toekomstperspectief mede bijdraagt aan de keuze om te vertrekken uit de sector. Voor degenen die graag willen doorgroeien, komen een aantal oplossingsrichtingen uit het onderzoek naar voren:

- ❖ Bied functies in de **breedte** (bijv. mentorfunctie, specialisatiemogelijkheid zoals speciaal vervoer).
- ❖ Bied daarnaast functies in de **hoogte** (leidinggevende functies, planning).
- ❖ Zorg voor **gepaste (hogere) waardering** in de vorm van salaris en/of andere voordelen.
- ❖ Zorg voor **tijd en middelen** voor werknemers die **scholing** willen. Voor veel chauffeurs geldt dat zij geen tijd hebben om zich naast het werk om te scholen. Een loopbaanperspectief voor chauffeurs vereist dus dat zij als onderdeel van hun oude of de nieuwe baan kunnen omscholen in de baas zijn tijd.
- ❖ Creëer **combinatiefuncties** voor werknemers die behoefte hebben aan meer flexibiliteit, andere roosters/betere werktijden of minder fysieke belasting.

Het STL zou deze oplossingen met de **sector** kunnen **verkennen** en werkgevers die aan de slag willen met deze oplossingen hierin kunnen ondersteunen.

Daarnaast raden we aan om ook op het niveau van de sector een **strategie** te ontwikkelen voor het behoud en laten doorgroeien van personeel. Voor de sector onderwijs geldt bijvoorbeeld dat er op sectorniveau al in verschillende arbeidsmarktregio's (onderwijsregio's) wordt gewerkt aan **strategische personeelsplanning**. De sector kan samenwerken om doorstroom van werknemers **tussen werkgevers** binnen de sector mogelijk te maken (wanneer dat beter aansluit op de ontwikkelbehoeften van de werknemer). Daarmee behoud je een deel van de vertrekkers voor de sector. Dit vraagt om **probleemeigenaarschap** op sectorniveau.



Bijlage

B

Bijlage

Populatie en respons

Online enquête

Voor de bepaling van de doelgroep voor de online-enquête is gebruikgemaakt van het e-mailadressenbestand van het Pensioenfonds Vervoer. Leden die duurzaam uit de sector zijn gestroomd zijn geselecteerd voor benadering. Duurzame uitstroom is gedefinieerd als vertrekkers die *vier kwartalen achtereenvolgende* werkzaam waren in de sector en minimaal *drie maanden vertrokken* zijn uit de sector. Vertrekkers met een heel kort arbeidsverleden in de sector of een heel korte uitstroomduur zijn niet opgenomen in de selectie. Daarnaast zijn werknemers die vanwege hun pensioen of ziekte (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen-uitstroom) zijn uitgestroomd niet opgenomen in de selectie van het respondentenbestand. Er waren afgerond 5.000 deelnemers die aan de doelgroepomschrijving voldeden. Hieruit zijn ongeldige mailadressen en leden met alleen een postadres verwijderd. Op basis van deze exercitie konden we in totaal zijn er 2.525 leden aanschrijven.

De onderzoeksdoelgroep is door het Pensioenfonds Vervoer aangeschreven: aan 2.525 oud-werknemers in de sector (die vielen binnen de doelgroepomschrijving) is een uitnodigingsmail verstuurd met een link naar de online enquête. De enquête stond iets minder dan een maand uit. In deze periode is drie keer een remindermail verstuurd naar de non-responsgroep. In totaal hebben 324 oud-werknemers gereageerd op de enquête-uitnodiging (responspercentage **13%**). Van dit aantal vielen **216** respondenten daadwerkelijk in de onderzoeksdoelgroep²² (netto-responspercentage **9%**). Om representatief te kunnen rapporteren, is de respons gecorrigeerd door de gegevens te wegen naar leeftijd en functie (evenredig naar de populatieverhouding binnen de sector).

Tabel B1.1 Netto-respons enquête

| | N | % |
|---|------------|-----------|
| Aangeschreven doelgroep | 2.525 | - |
| Respons | 324 | 13% |
| <i>Onderzoeksdoelgroep</i> | 216 | 69% |
| <i>Valt niet binnen onderzoeksdoelgroep</i> | 108 | 33% |
| Netto-respons | 216 | 9% |

Weging

Om representatief te kunnen rapporteren, is de respons gecorrigeerd door de gegevens te wegen naar leeftijd en functie. De weegfactoren zijn berekend op de totalen zoals die zijn aangegeven in de tabel (het netto-responsaantal gedeeld door het beschikbare populatieaantallen). De weging heeft met name invloed op de jongste leeftijdscategorie waar de respons beperkt was en er een relatief hoge weegfactor is toegepast (ten opzichte van de andere gecorrigeerde categorieën). Dit betekent dat de respons voor deze leeftijdsgroep het meest is 'opgeblazen' (in de rapportage van de resultaten) ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën.

Tabel B1.2 Populatie en responsaantallen online enquête

| | Populatie | Netto-respons | Weegfactor |
|------------------|-----------|---------------|------------|
| <i>Chauffeur</i> | | | |
| 15 tot 35 jaar | 23.192 | 9 | 3,389 |
| 35 tot 45 jaar | 19.654 | 23 | 1,114 |
| 45 tot 55 jaar | 23.135 | 40 | 0,763 |
| 55 jaar of ouder | 26.903 | 50 | 0,708 |

²² Aan het begin van de vragenlijst zijn enkele controlevragen gesteld om vast te stellen of de respondent daadwerkelijk binnen de onderzoeksdoelgroep viel. Een deel van de respondenten bleek na deze vragen nog wel werkzaam in de sector transport en logistiek. Deze respondenten zijn uit de vragenlijst gefilterd. Wel is het mogelijk dat respondenten in de periode nadat zij de vragenlijst invulden, wisselden van baan en terugkeerden naar de sector; dit was voor bijvoorbeeld één interviewkandidaat het geval.

Vervolg tabel B1.2 Populatie en responsaantallen online enquête

| | Populatie | Netto-respons | Weegfactor |
|------------------------|----------------|---------------|------------|
| <i>Niet-chauffeurs</i> | | | |
| 15 tot 35 jaar | 33.307 | 11 | 3,772 |
| 35 tot 45 jaar | 11.728 | 17 | 0,859 |
| 45 tot 55 jaar | 13.482 | 29 | 0,579 |
| 55 jaar of ouder | 16.934 | 37 | 0,570 |
| Totaal | 168.335 | 216 | |

Verdiepende interviews

Tabel B1.3 Achtergrondkenmerken geïnterviewde vrijwillige vertrekkers

| | Nieuwe functie | Leeftijd | Geslacht |
|-----------------------------------|---|------------------|----------|
| <i>Voormalige chauffeurs</i> | | | |
| Respondent 1 | magazijnmeester | 15 tot 35 | man |
| Respondent 2 | vrachtwagenchauffeur gevaarlijke stoffen | 45 tot 55 | vrouw |
| Respondent 3 | leidinggevend meewerkend voorman maritiem | 35 tot 45 | man |
| Respondent 4 | bouwwakker met klein stukje transport | 35 tot 45 | man |
| Respondent 5 | leidinggevende productiebedrijf | 55 jaar of ouder | man |
| Respondent 6 | magazijnwerk, chauffeur, planning | 45 tot 55 | man |
| <i>Voormalige niet-chauffeurs</i> | | | |
| Respondent 7 | roostermaker middelbare school | 35 tot 45 | man |
| Respondent 8 | bezorger bij apotheek | 55 jaar of ouder | vrouw |
| Respondent 9 | werkinplanning bij isolatiebedrijf | 35 tot 45 | man |
| Respondent 10 | basisschool docent in opleiding | 15 tot 35 | man |

Achtergrondkenmerken van de respondenten

Tabel B1.4 Achtergrondkenmerken onderzoeksdoelgroep (n=216)

| | N | % |
|---|-----|-----|
| <i>Vrijwillige vs. onvrijwillige uitstroom</i> | | |
| Vrijwillige uitstromers | 179 | 83% |
| Onvrijwillige uitstromers | 37 | 17% |
| <i>Geslacht</i> | | |
| Man | 165 | 76% |
| Vrouw | 46 | 21% |
| Anders | 5 | 2% |
| <i>Leeftijd</i> | | |
| 15-35 jaar | 20 | 9% |
| 35-45 jaar | 40 | 19% |
| 45-55 jaar | 69 | 32% |
| 55 jaar of ouder | 87 | 40% |
| <i>Aantal jaren werkervaring in de sector</i> | | |
| 5 jaar of minder | 51 | 24% |
| 6-15 jaar | 47 | 22% |
| 16-25 jaar | 56 | 26% |
| Langer dan 25 jaar | 58 | 27% |
| <i>Functie (chauffeurs vs. niet chauffeurs)</i> | | |
| Chauffeur | 135 | 63% |
| Niet-chauffeur | 91 | 37% |

Vervolg tabel B1.4 Achtergrondkenmerken onderzoeksgroep (n=216)

| | N | % |
|---|----|-----|
| <i>Huidige werkzame sector</i> | | |
| Ik ben niet aan het werk | 38 | 18% |
| Bouwnijverheid | 17 | 8% |
| Landbouw & industrie | 12 | 6% |
| Vervoer (water, spoor en weg) en opslag | 12 | 6% |
| Zakelijke dienstverlening | 9 | 4% |
| Zorg | 9 | 4% |
| Ik ben met pensioen | 8 | 4% |
| Handel in voertuigen | 7 | 3% |
| Groothandel | 6 | 3% |
| Ik werk als uitzendkracht | 6 | 3% |
| Detailhandel food | 5 | 2% |
| Onderwijs | 3 | 1% |
| Detailhandel non-food | 3 | 1% |
| Consumenten-dienstverlening | 2 | 1% |
| Horeca | 2 | 1% |
| Post en koerier | 2 | 1% |
| Overige sectoren | 72 | 34% |

Toegepaste analyses

De verschillen naar achtergrondkenmerken (leeftijd, functie en aantal jaren werkervaring in de sector) zijn geanalyseerd met een chi-kwadraattoets of t-toets (afhankelijk van het meetniveau van de (y-)variabele die is getoetst). Met behulp van deze toetsen is nagegaan of de verschillen uitgesplitst naar achtergrondkenmerken significant van elkaar afwijken. Opgemerkt moet worden dat het in sommige gevallen niet mogelijk was om te toetsen op significante verschillen vanwege methodologische restricties (d.w.z. celvullingen lager dan <5 na opsplitsing naar de achtergrondkenmerken). Dit was met name het geval bij uitsplitsingen naar de jongste leeftijdsgroep i.v.m. lage respons van deze categorie. De resultaten van de toetsen zijn in het rapport als bijschrift opgenomen in de voetnoot.

Chi-kwadraattoets

De chi-kwadraattoets voor samenhang (chi-square test of independence) wordt gebruikt om te toetsen of twee categorische variabelen aan elkaar gerelateerd zijn. Deze toets wordt ook wel de onafhankelijkheidstoets genoemd.

T-toets

De independent samples t-test (of ongepaarde t-test) gebruik je om te onderzoeken of twee steekproefgemiddelden significant van elkaar verschillen.

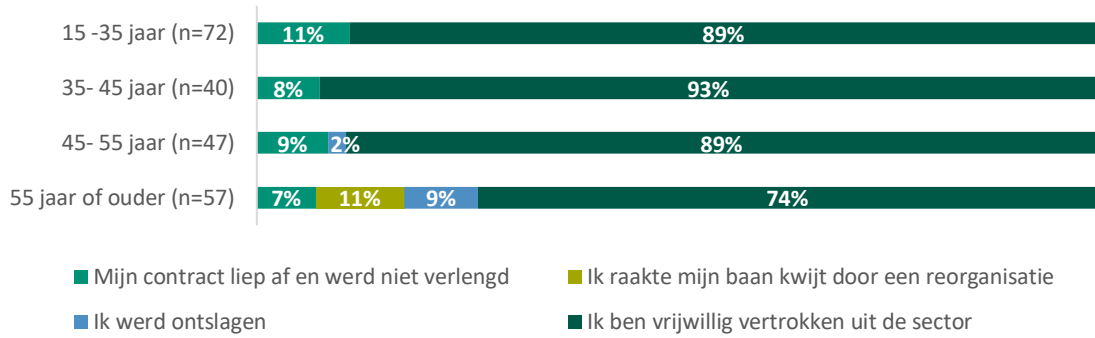
Figuren bijlage

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de enquêteresultaten. De verschillen tussen leeftijdsgroepen, lengte van het dienstverband en functie zijn in de meeste gevallen in de getoonde figuren niet significant. Significante verschillen worden door middel van een korte beschrijving bij de figuur toegelicht.

Figuren hoofdstuk 2- Redenen van uitstroom

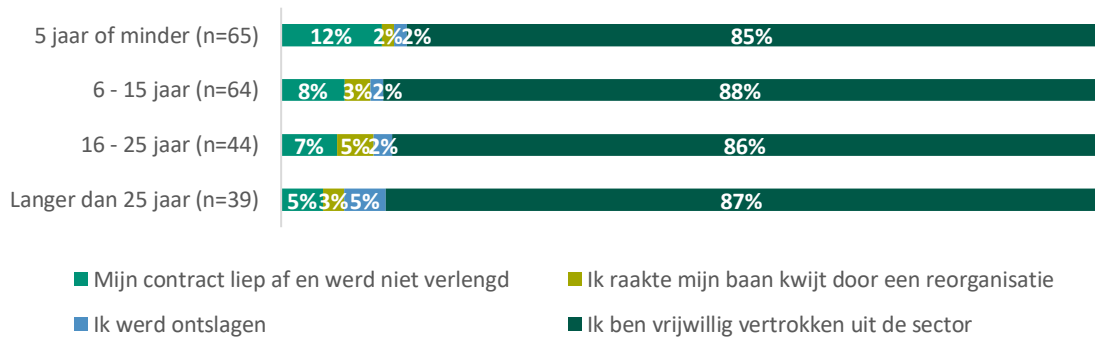
(On)vrijwillige uitstroom naar leeftijd

Figuur B2.1 (On)vrijwillige uitstroom naar leeftijdscategorie (n=216)



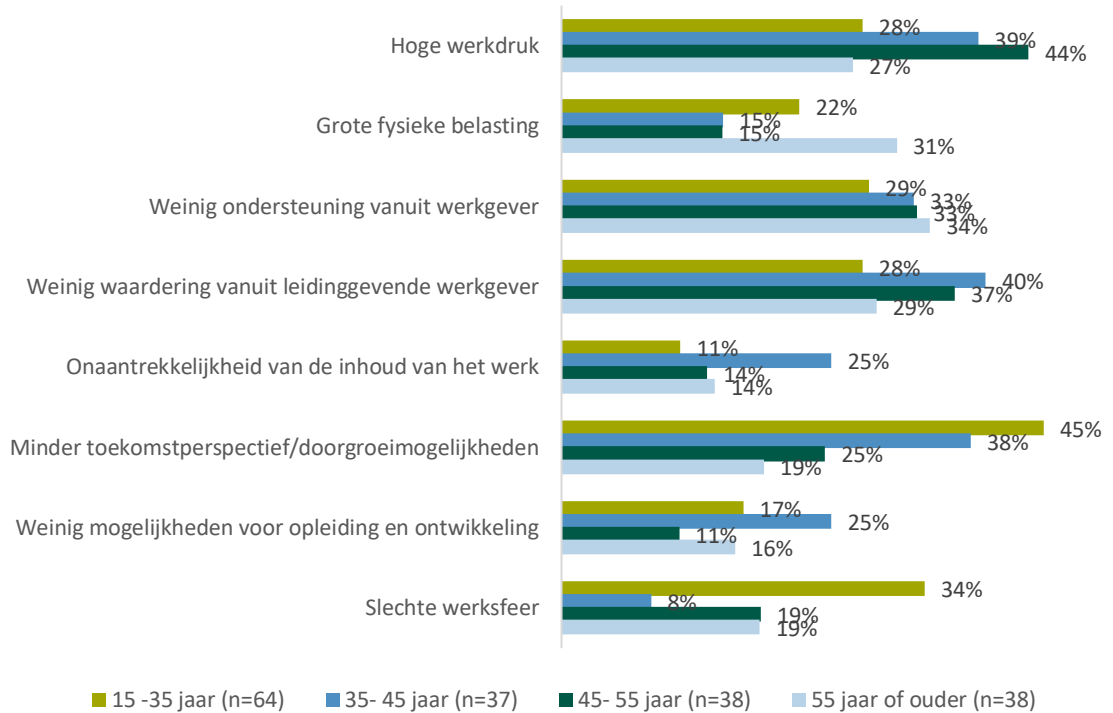
(On)vrijwillige uitstroom naar lengte dienstverband

Figuur B2.2 (On)vrijwillige uitstroom naar aantal jaren werkervaring (n=212)



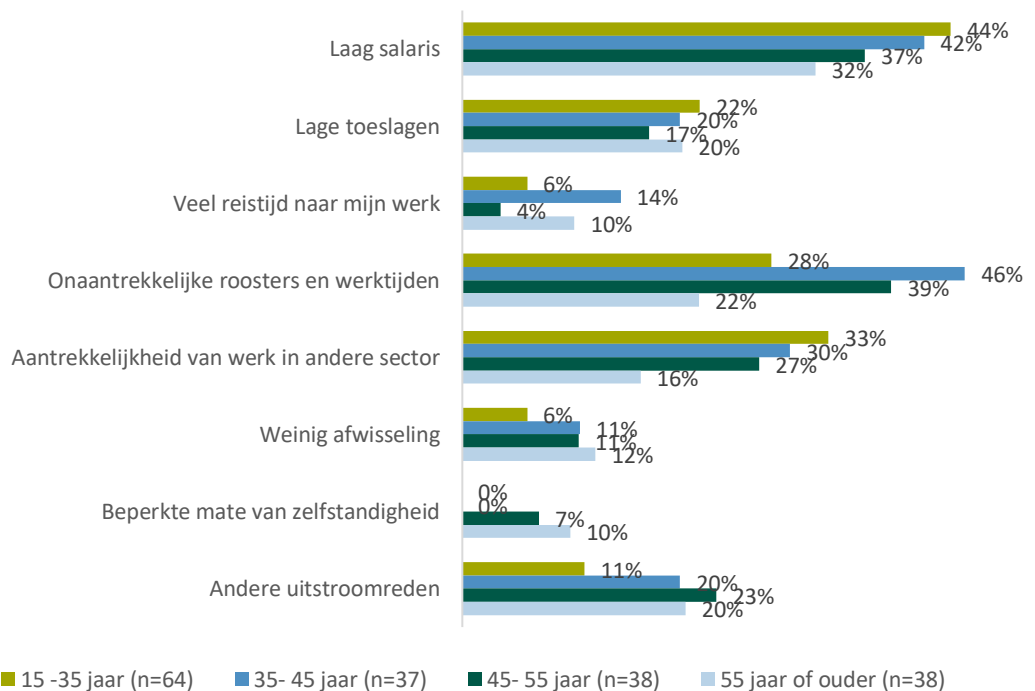
Motieven om te vertrekken naar leeftijd

Figuur B2.3a Uitstroommotieven naar leeftijdscategorie (n=177)



Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die de sector vrijwillig hebben verlaten. De percentages in de figuur tellen op tot meer dan 100% omdat het een meerkeuzevraag betreft (respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken).

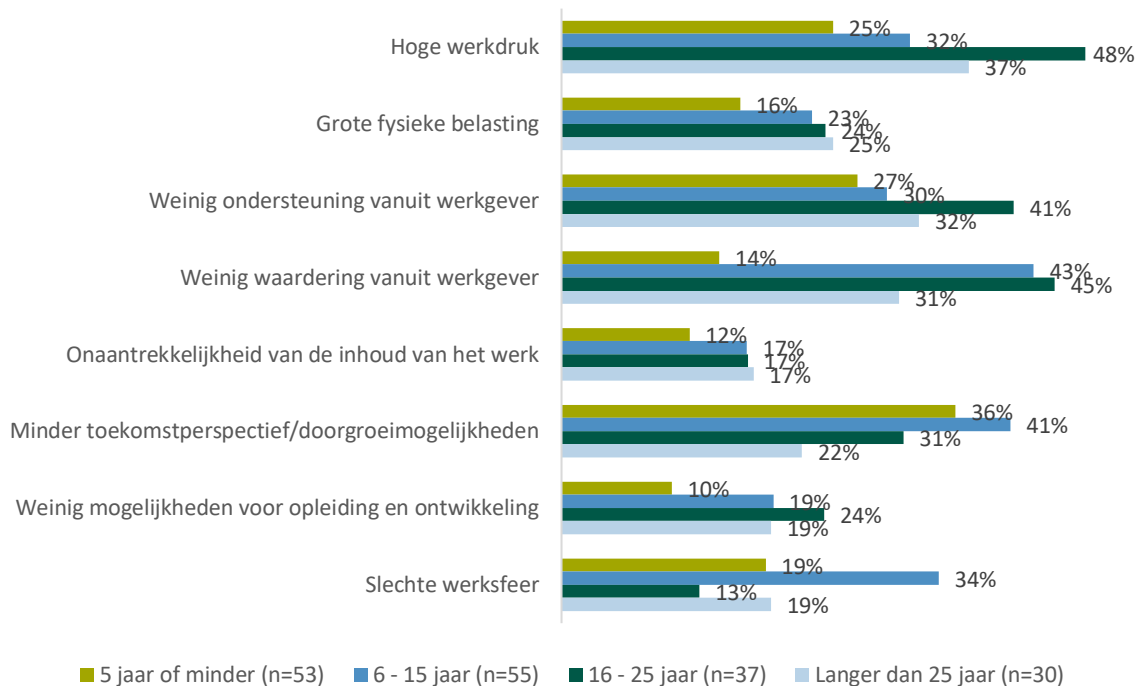
Figuur B2.3b Uitstroommotieven naar leeftijdscategorie (n=177)



Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die de sector vrijwillig hebben verlaten. De percentages in de figuur tellen op tot meer dan 100% omdat het een meerkeuzevraag betreft (respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken).

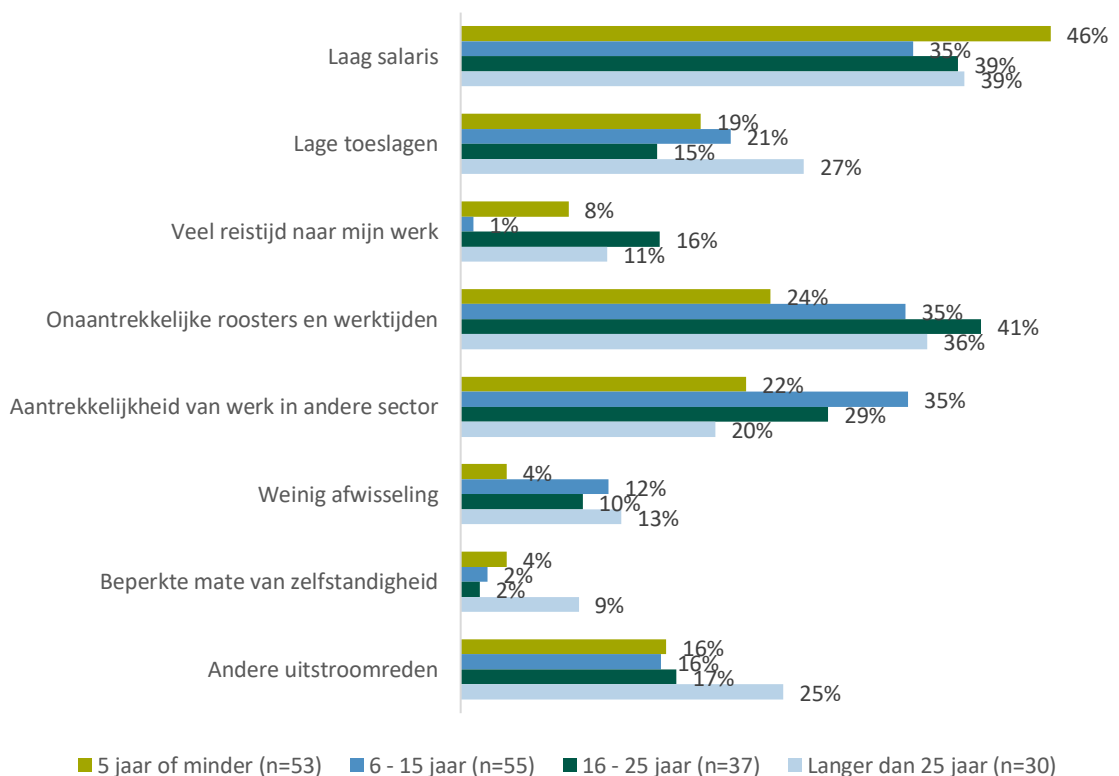
Motieven om te vertrekken naar lengte dienstverband

Figuur B2.4a Uitstroommotieven naar aantal jaren werkervaring (n=175)



Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die de sector vrijwillig hebben verlaten. De percentages in de figuur tellen op tot meer dan 100% omdat het een meerkeuzevraag betreft (respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken).

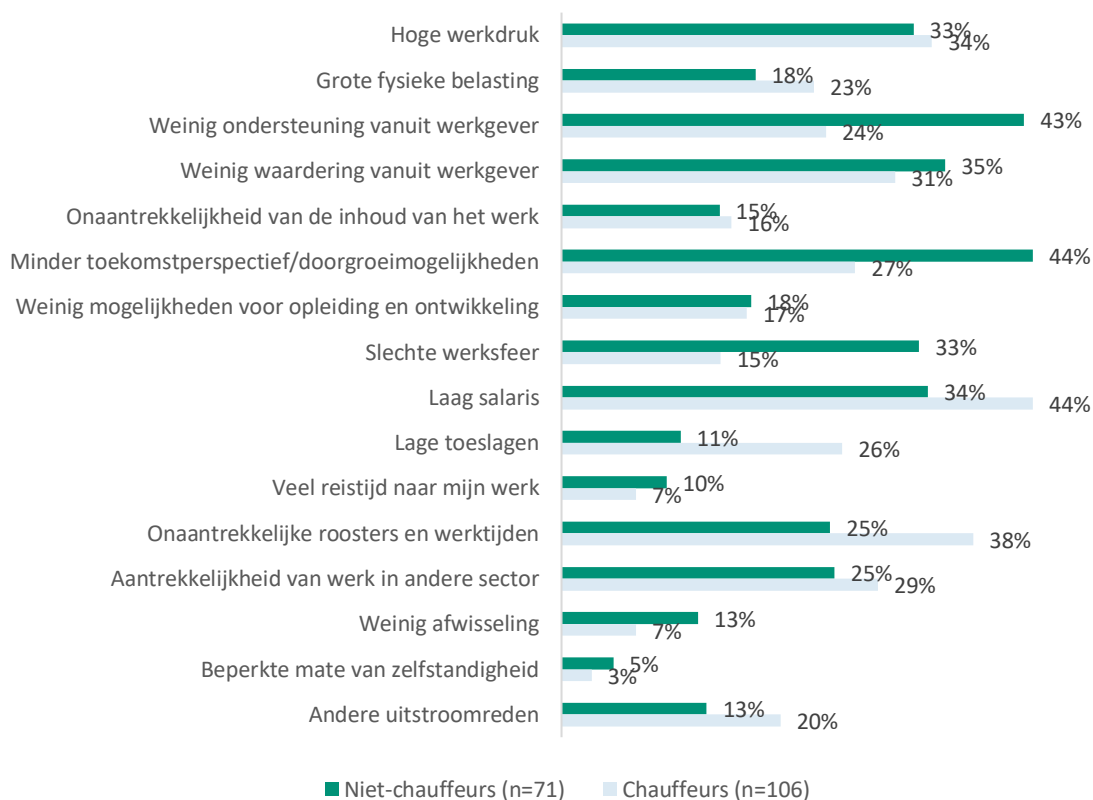
Figuur B2.4b Uitstroommotieven naar aantal jaren werkervaring (n=175)



Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die de sector vrijwillig hebben verlaten. De percentages in de figuur tellen op tot meer dan 100% omdat het een meerkeuzevraag betreft (respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken).

Motieven om te vertrekken naar functie

Figuur B2.3 Uitstroommotieven naar functie (n=177)



Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die de sector vrijwillig hebben verlaten. De percentages in de figuur tellen op tot meer dan 100% omdat het een meerkeuzevraag betreft (respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken).

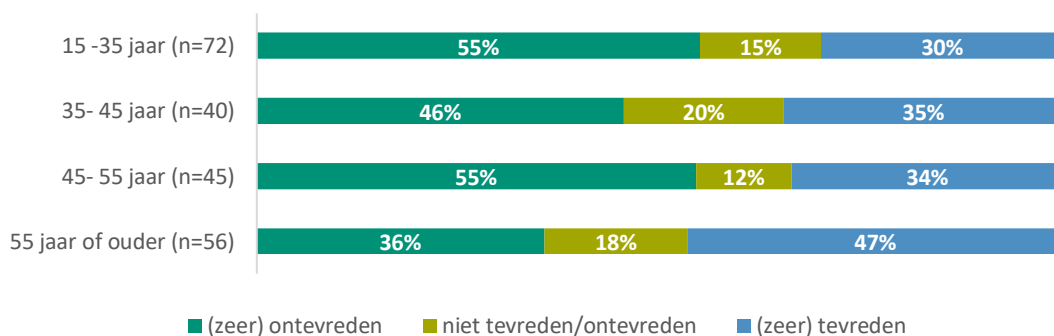
Significant verschil

Alleen niet-chauffeurs zeggen significant vaker dan chauffeurs dat ze zijn vertrokken vanwege een slechte werksfeer (resp. 32% vs 15%).

Figuren hoofdstuk 3 – Aspecten van ontevredenheid

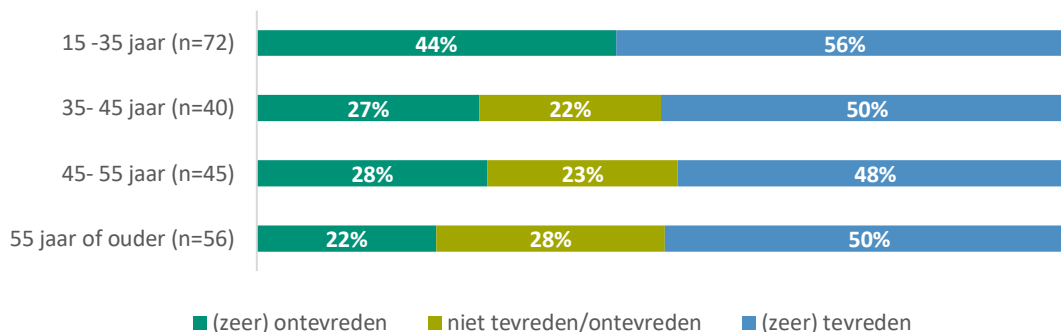
Aspecten van ontevredenheid naar leeftijd

Figuur B3.1a In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de ervaren werkdruk? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



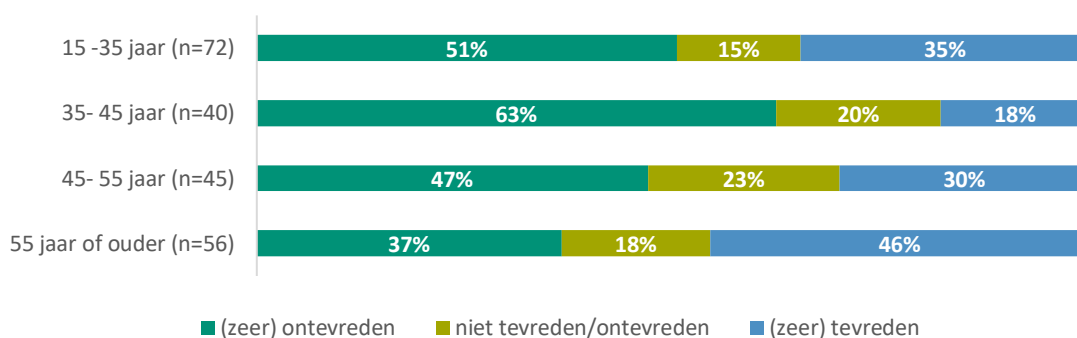
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1b In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de fysieke belasting? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



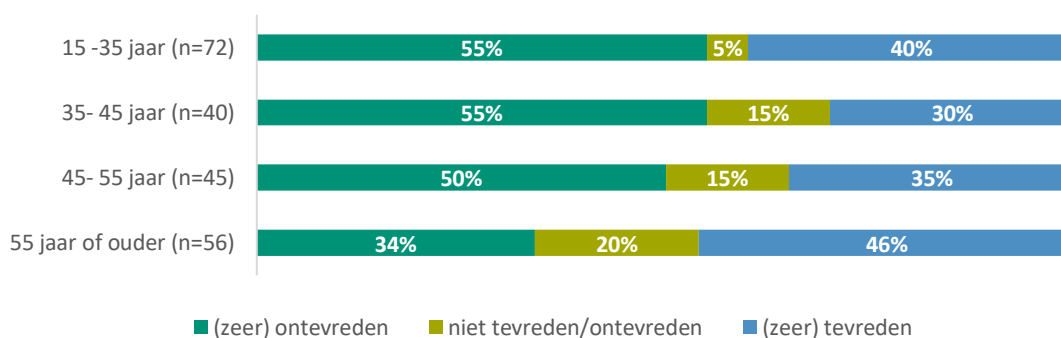
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1c In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de ondersteuning vanuit werkgever? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



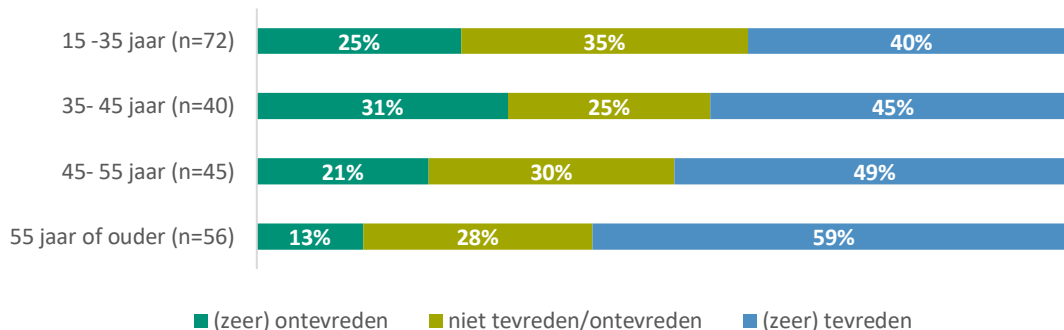
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1d In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de waardering vanuit werkgever? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



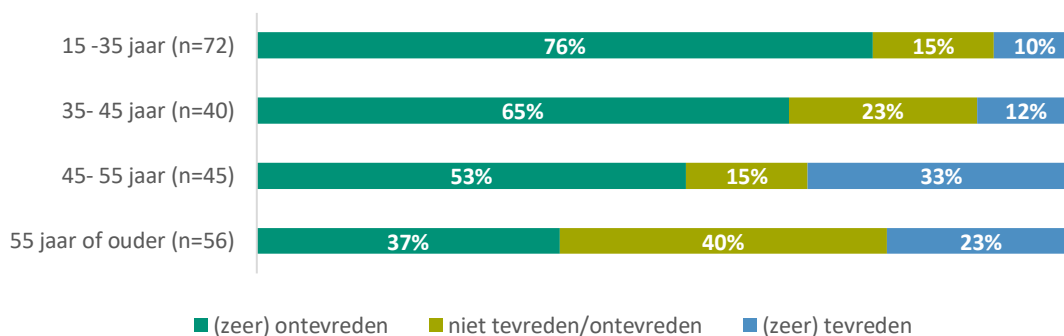
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1e In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de inhoud van het werk? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1f In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over het toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)

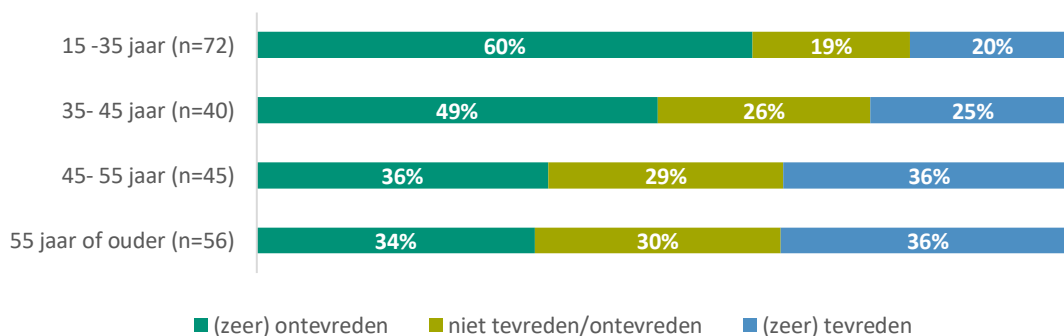


Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Significant verschil

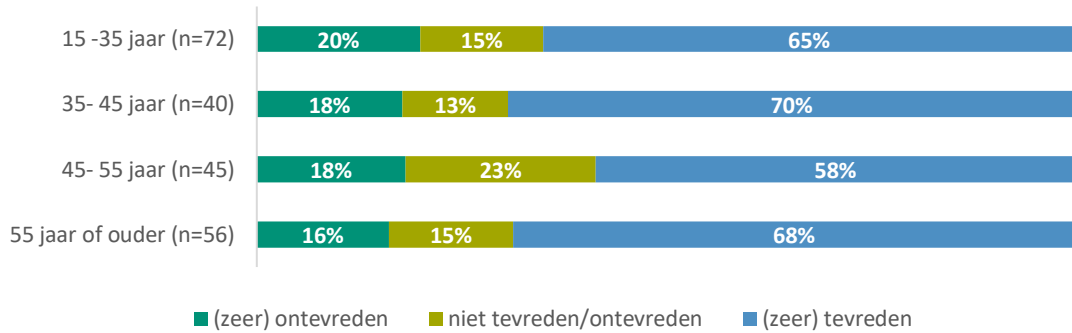
Jongere vertrekkers waren significant vaker ontevreden over het toekomstperspectief en de mate waarin er doorgroeimogelijkheden waren binnen hun laatste werk in de sector ten opzichte van oudere werknemers.

Figuur B3.1g In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over mogelijkheden voor opleiding/ontwikkeling? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



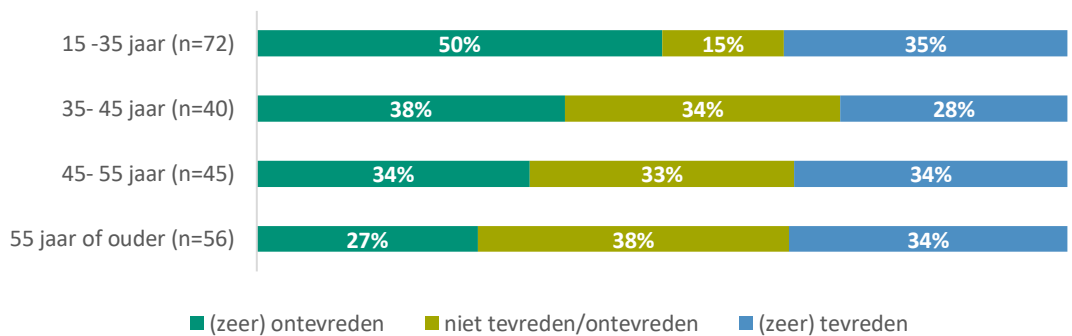
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1g In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mate van zelfstandigheid? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



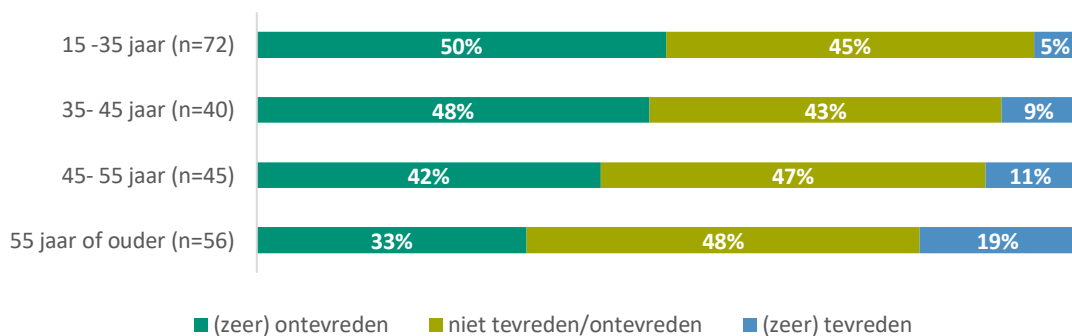
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1h In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de werk-sfeer? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



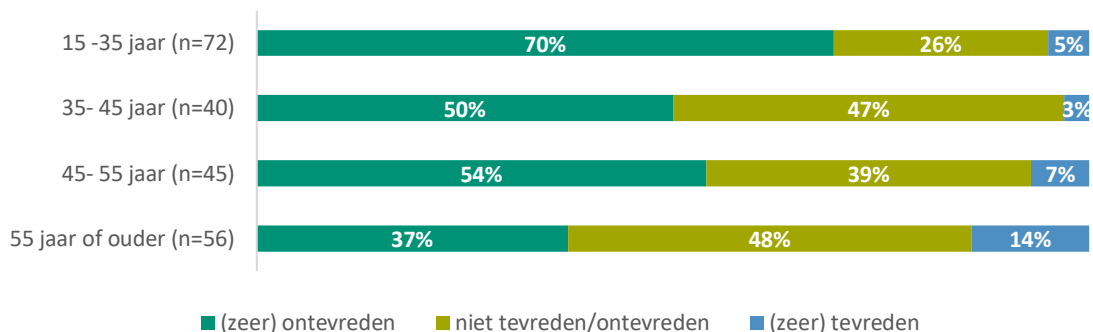
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1i In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over het sala-ris? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



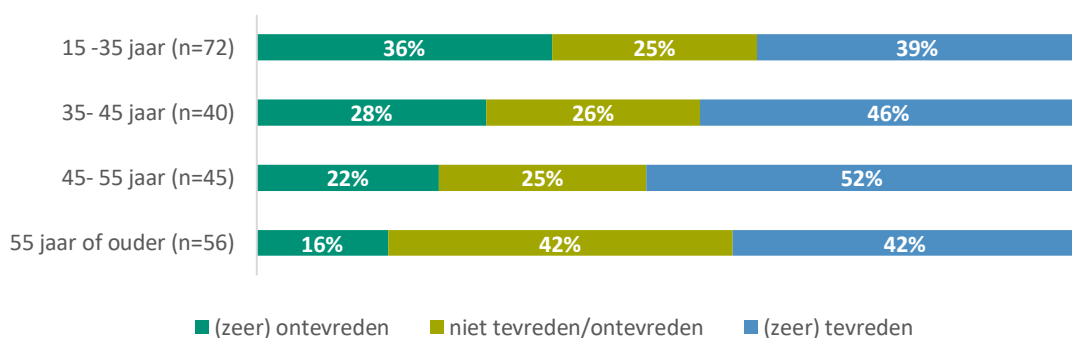
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1j In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de toeslagen? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



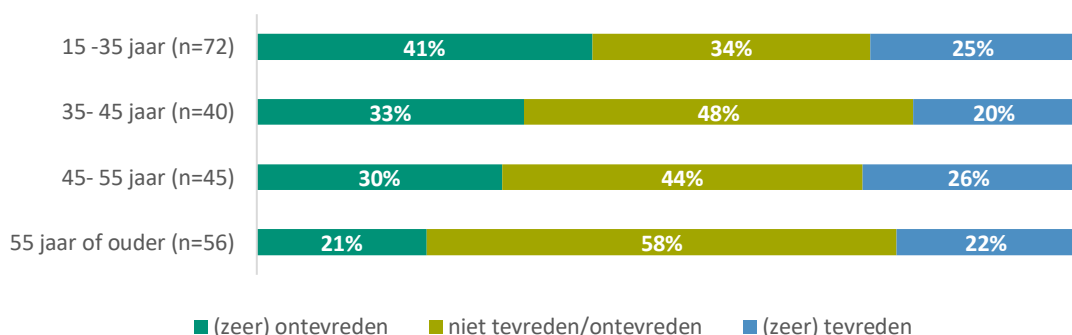
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.1k In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de reistijd naar het werk? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

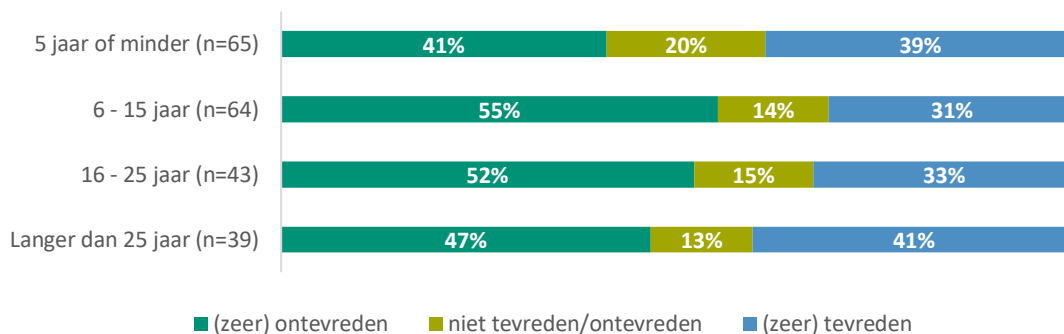
Figuur B3.1l In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mate van afwisseling? (uitgesplitst naar leeftijd) (n=213)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

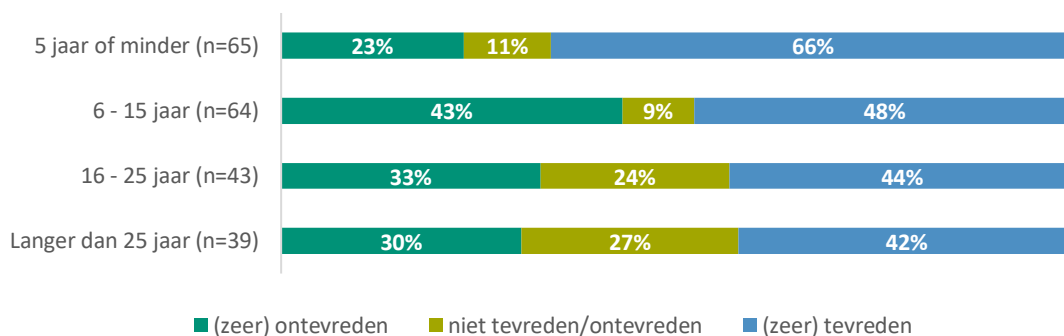
Aspecten van ontevredenheid naar aantal jaren werkervaring

Figuur B3.2a In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de ervaren werkdruk? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



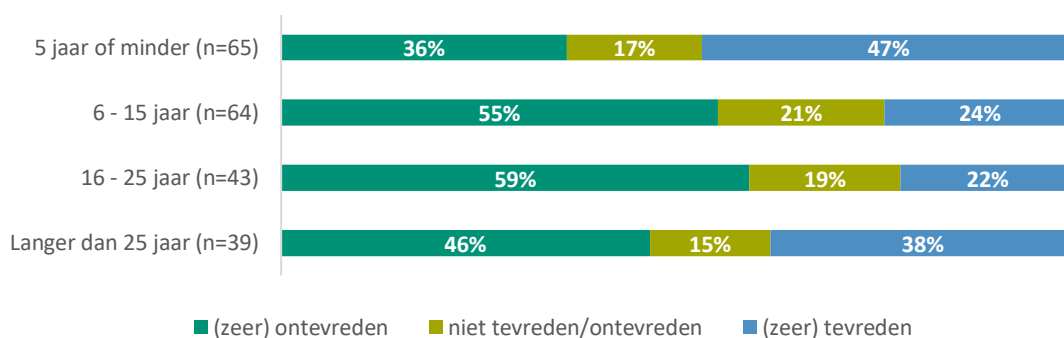
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2b In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de fysieke belasting? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



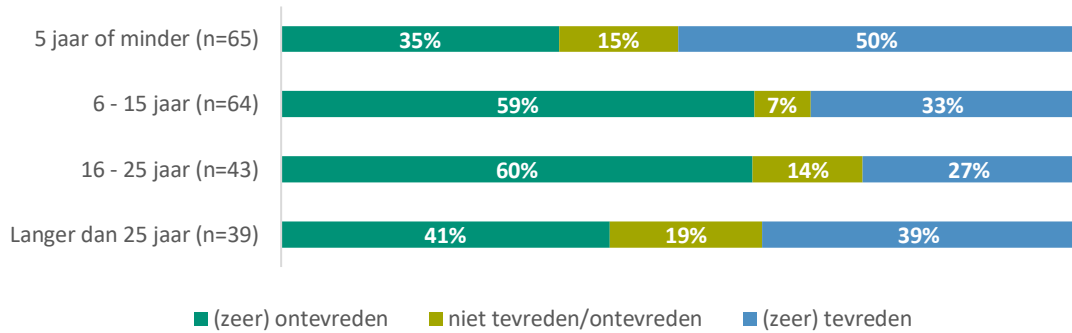
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2c In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de ondersteuning vanuit werkgever? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



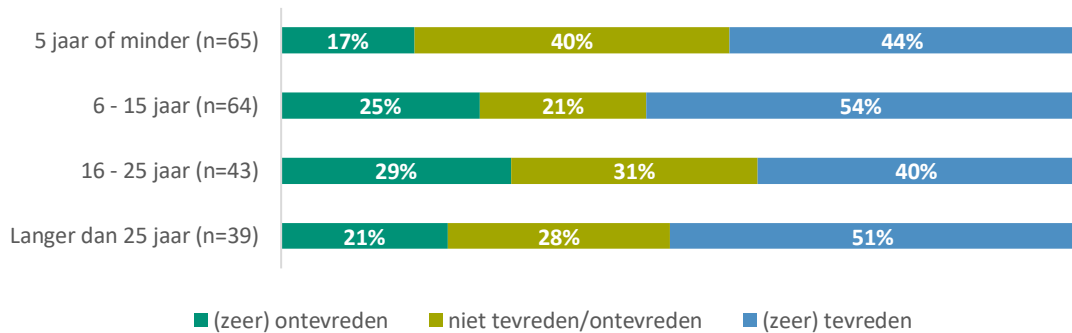
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2d In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de waardering vanuit werkgever? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



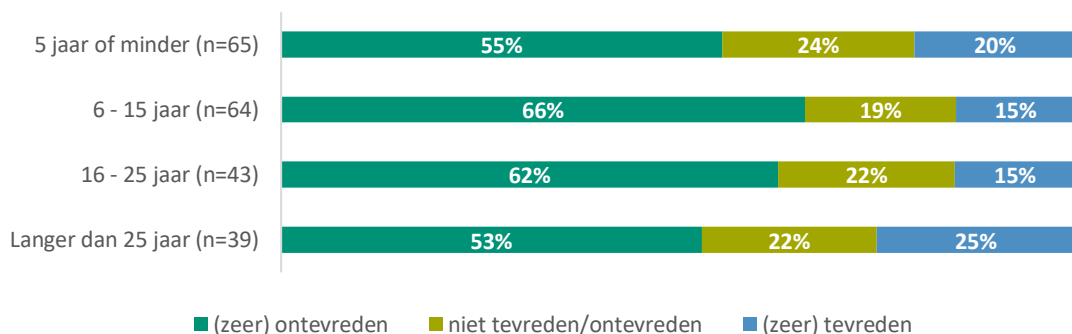
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2e In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de inhoud van het werk? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



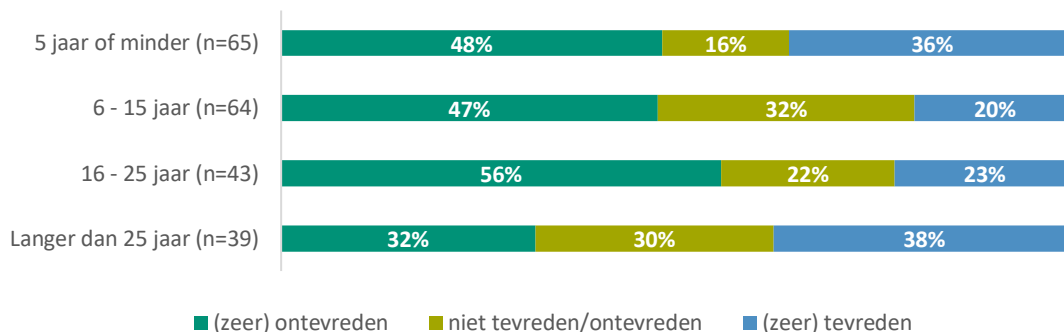
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2f In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over het toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



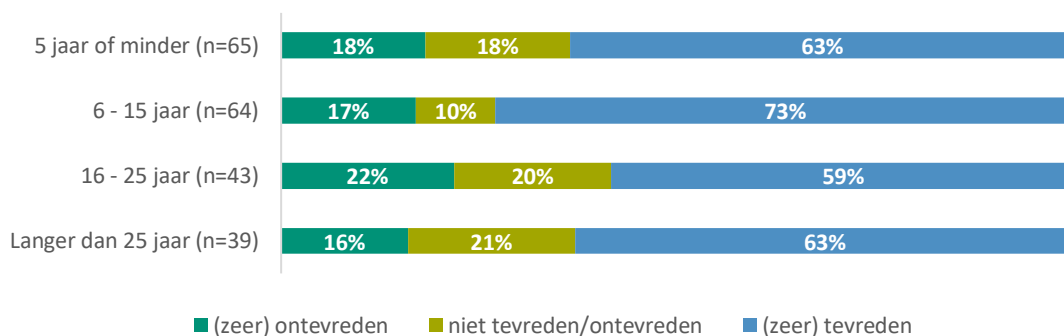
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2g In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



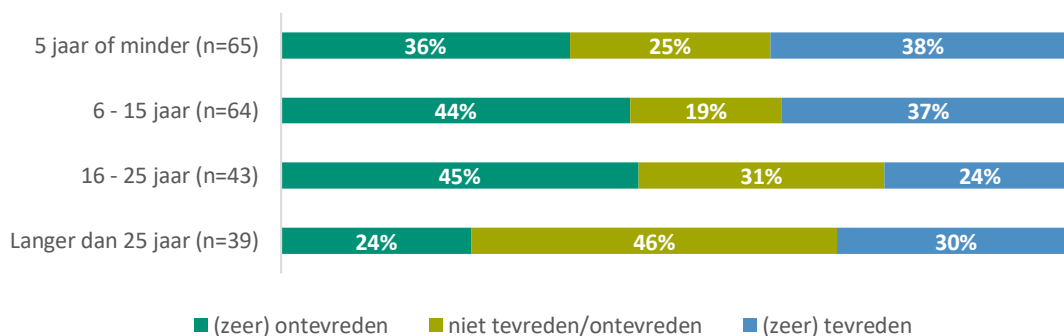
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2h In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mate van zelfstandigheid? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



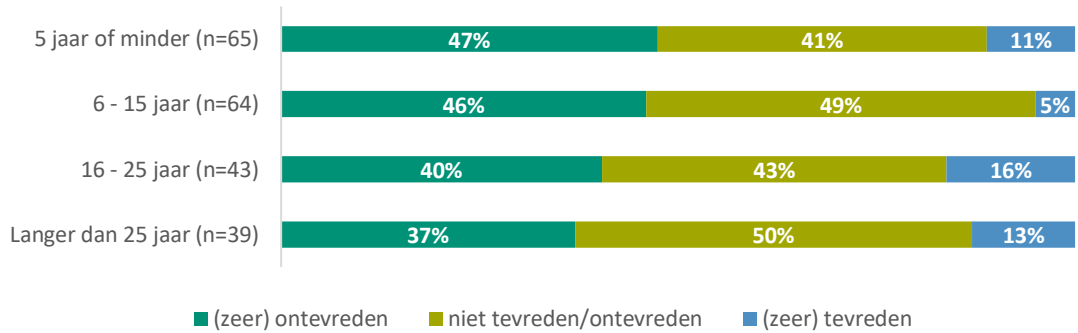
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2i In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de werk sfeer? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



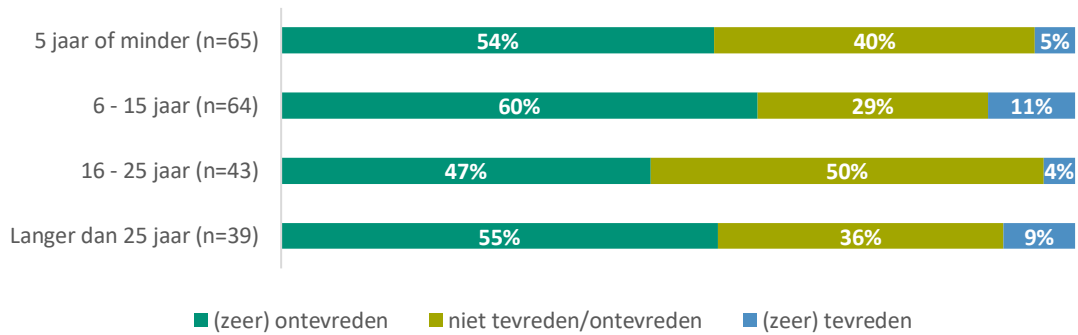
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2j In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over het salaris? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



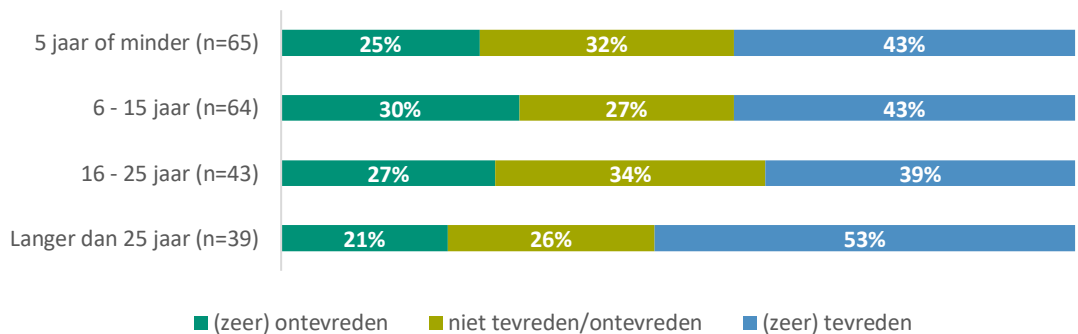
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2k In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de toeslagen? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



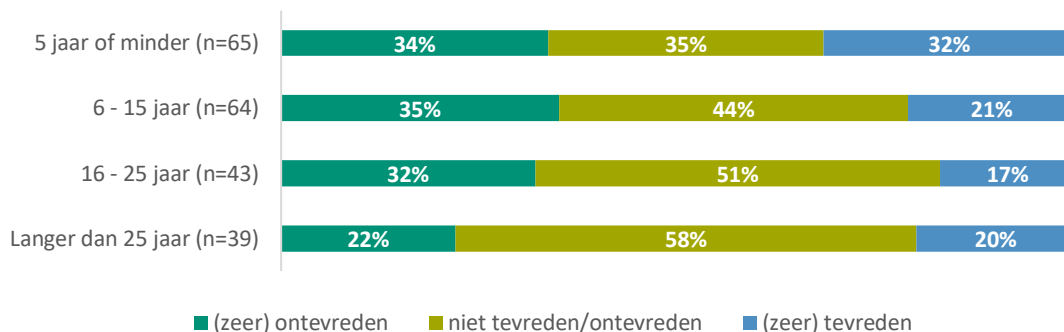
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.2l In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de reistijd naar het werk? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

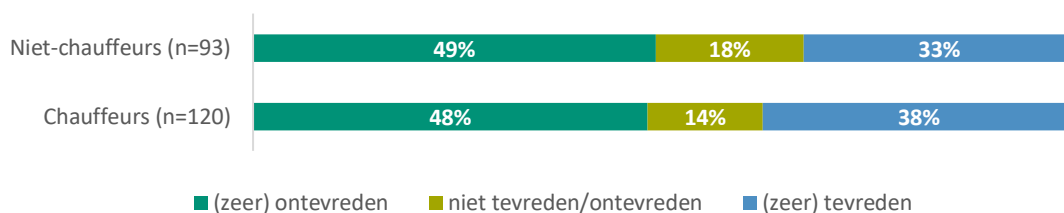
Figuur B3.2m In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mate van afwisseling? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring) (n=211)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

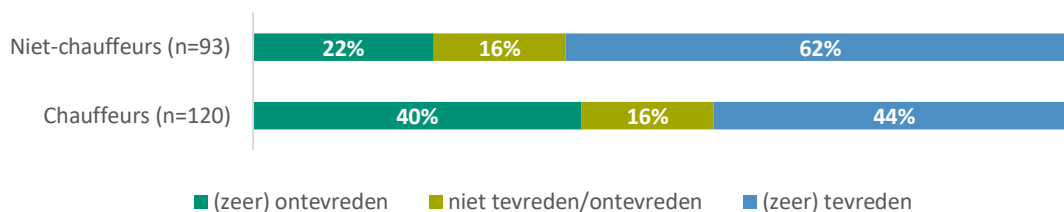
Aspecten van ontevredenheid naar functie

Figuur B3.3a In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de ervaren werkdruk? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



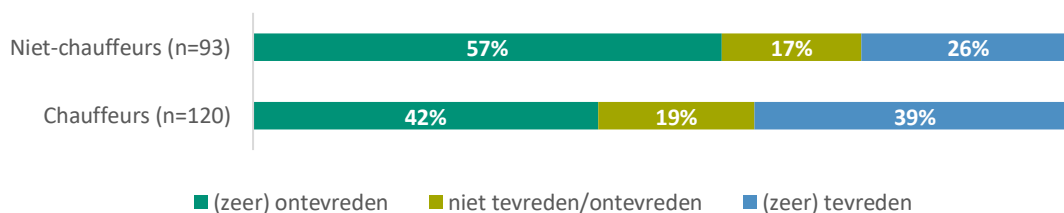
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3b In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de fysieke belasting? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



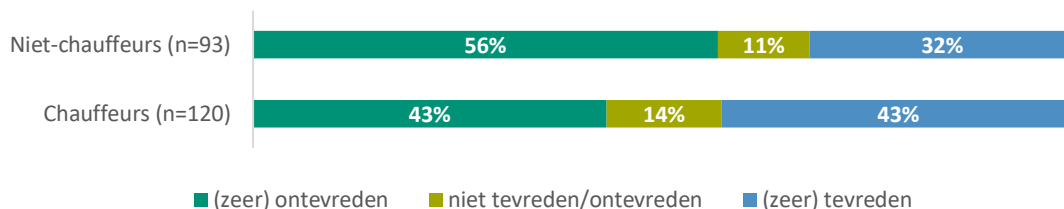
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3c In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de ondersteuning vanuit werkgever? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



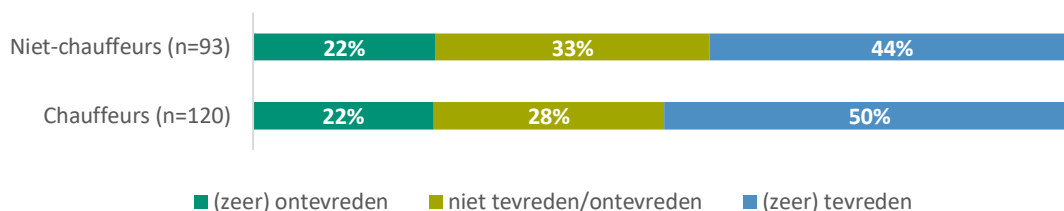
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3d In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de waardering vanuit werkgever? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



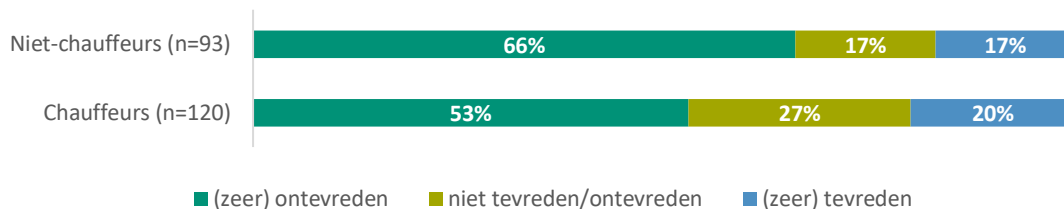
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3e In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de inhoud van het werk? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



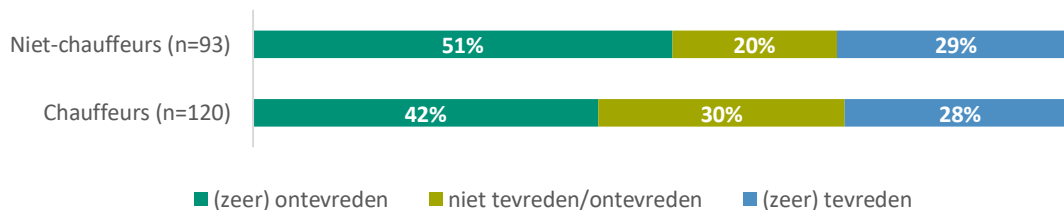
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3f In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over het toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



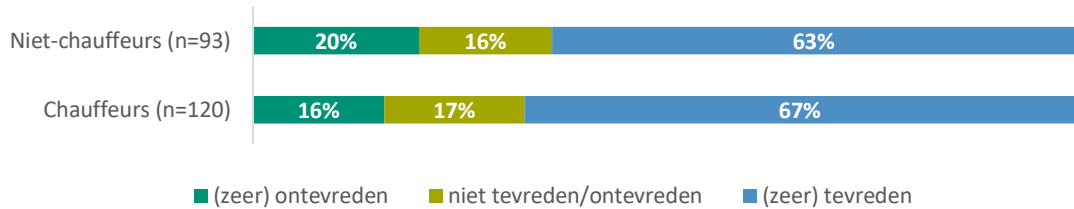
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3g In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



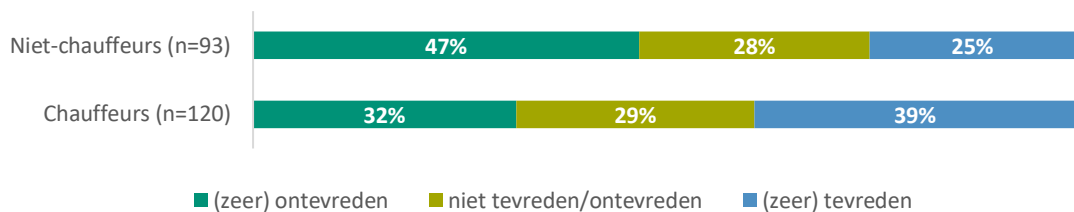
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3h In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mate van zelfstandigheid? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



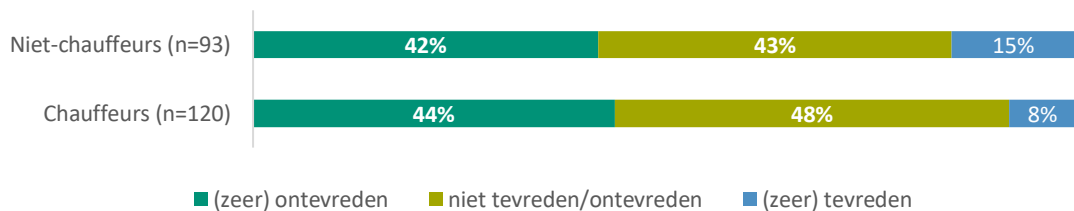
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3i In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de werk-sfeer? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



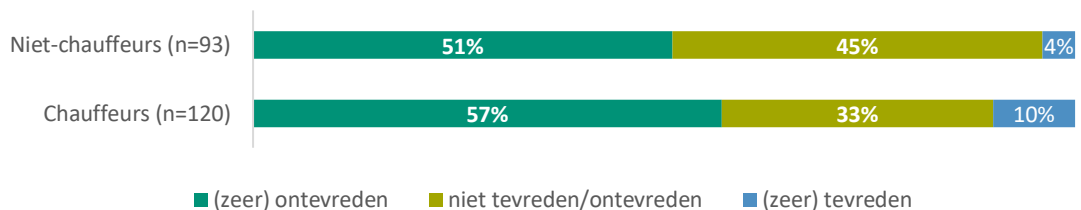
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3j In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over het sala-ris? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



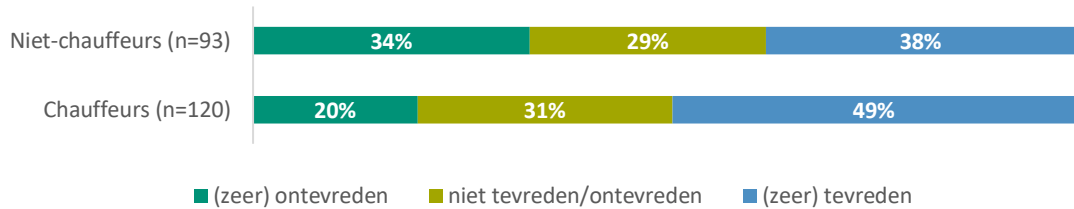
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3k In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de toesla-gen? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



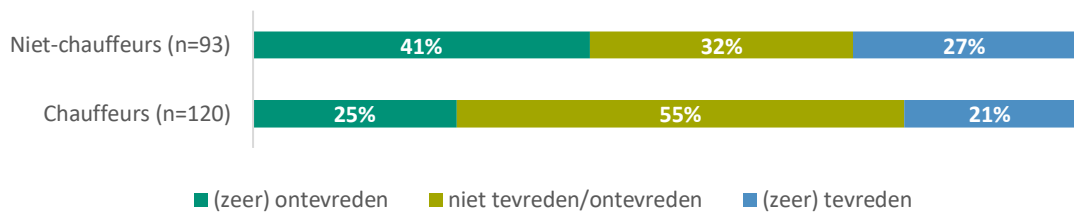
Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3l In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de reistijd naar het werk? (uitgesplitst naar functie) (n=213)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuur B3.3m In hoeverre was je in jouw vorige werk in de sector transport en logistiek tevreden over de mate van afwisseling? (uitgesplitst naar functie) (n=213)

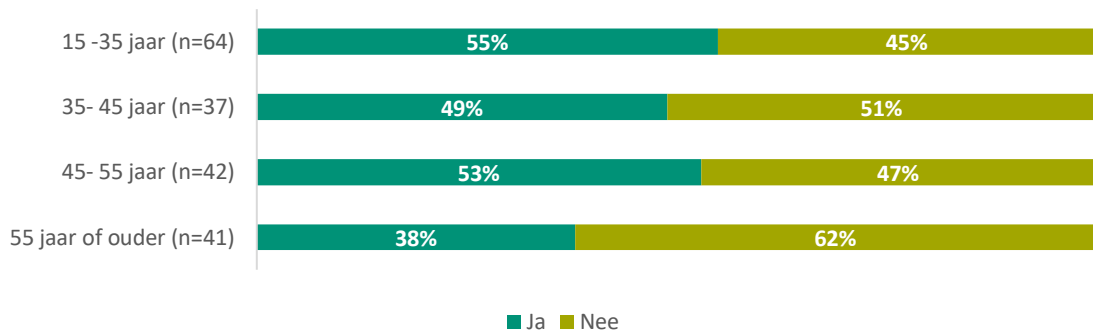


Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Figuren hoofdstuk 4 – Uitstroom voorkomen

Vertrek voorkomen naar leeftijd

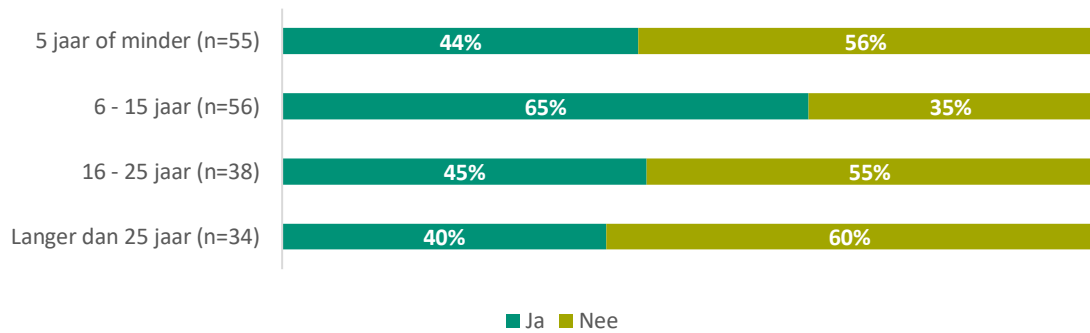
Figuur B4.1 Had jouw werkgever iets kunnen doen om jouw vertrek uit de sector te voorkomen? (uitgesplitst naar leeftijd, n=184)¹



¹ Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die vrijwillig uit de sector zijn vertrokken.

Vertrek voorkomen naar aantal jaren werkervaring

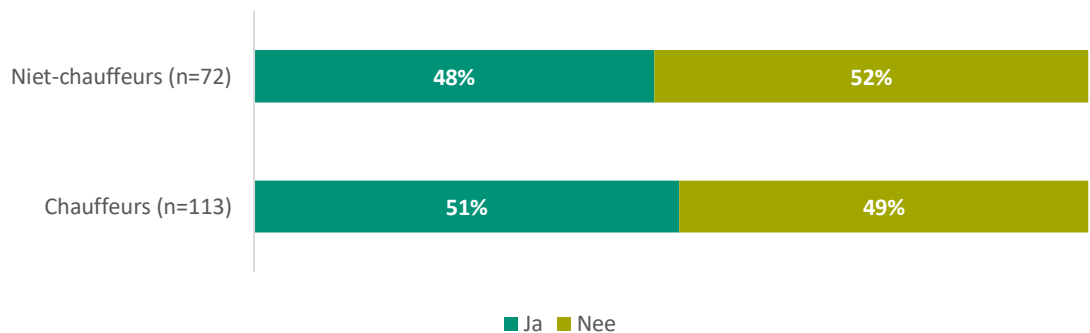
Figuur B4.2 Had jouw werkgever iets kunnen doen om jouw vertrek uit de sector te voorkomen? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring, n=183)¹



¹ Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die vrijwillig uit de sector zijn vertrokken.

Vertrek voorkomen naar functie

Figuur B4.3 Had jouw werkgever iets kunnen doen om jouw vertrek uit de sector te voorkomen? (uitgesplitst naar functie, n=184)¹

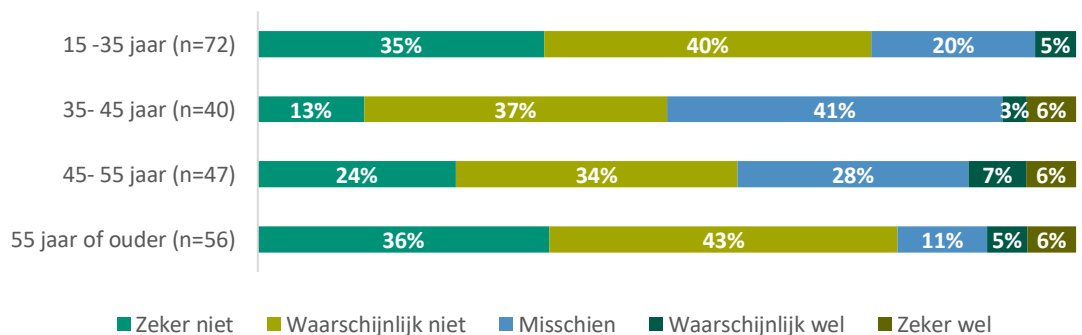


¹ Deze vraag is uitsluitend voorgelegd aan respondenten die vrijwillig uit de sector zijn vertrokken.

Figuren hoofdstuk 5 – Bereidheid om terug te keren

Bereidheid om terug te keren naar leeftijd

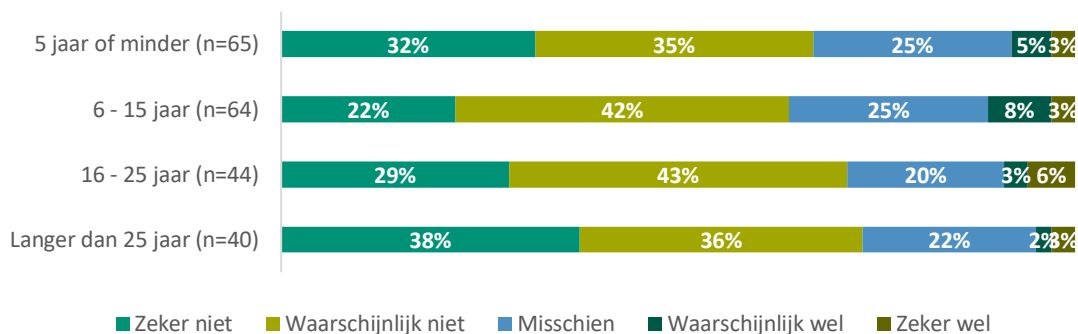
Figuur B5.1 Ben je in de toekomst van plan terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar leeftijd, n=216)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Bereidheid om terug te keren naar aantal jaren werkervaring

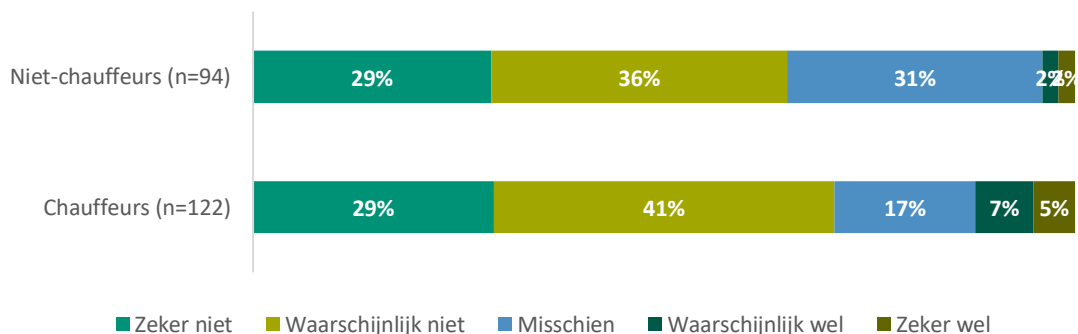
Figuur B5.2 Ben je in de toekomst van plan terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring, n=213)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

Bereidheid om terug te keren naar functie

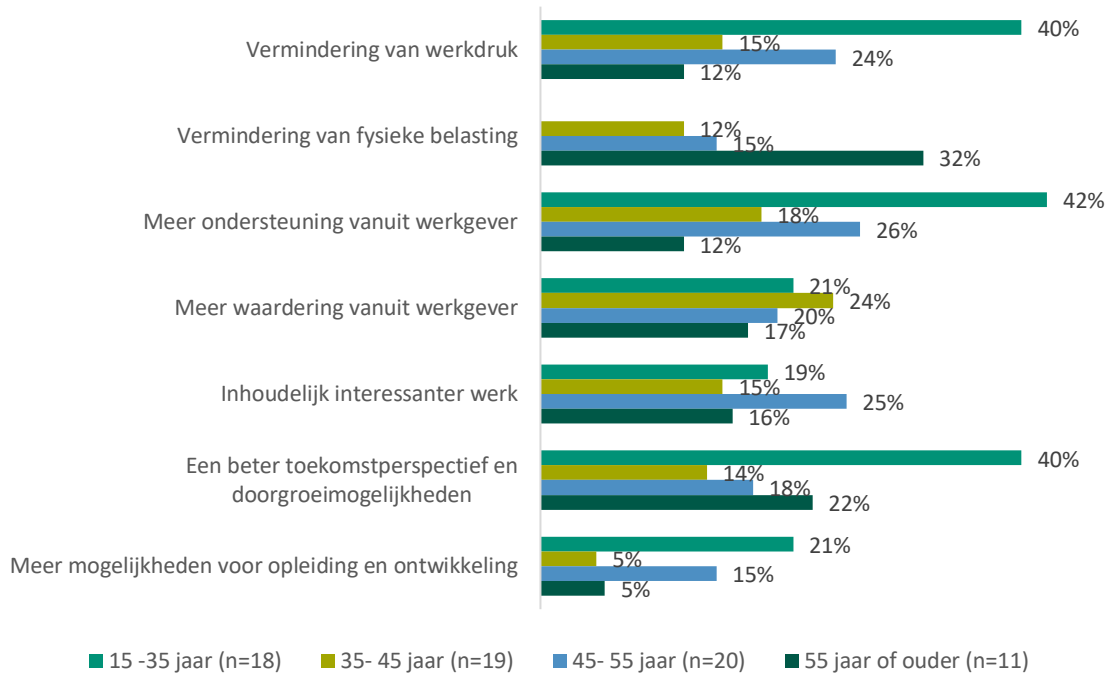
Figuur B5.3 Ben je in de toekomst van plan terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar functie, n=216)



Deze vraag is voorgelegd aan respondenten die zowel vrijwillig als onvrijwillig de sector hebben verlaten.

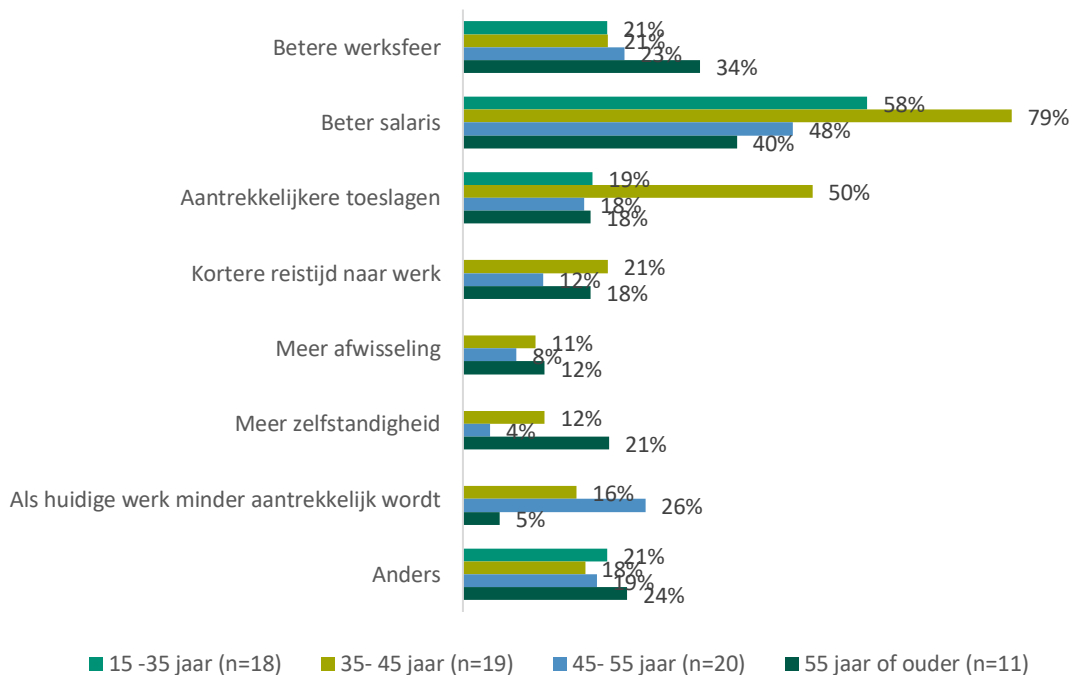
Motieven om terug te keren naar leeftijd

Figuur B5.4a Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar leeftijd, n=69)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector (zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers).

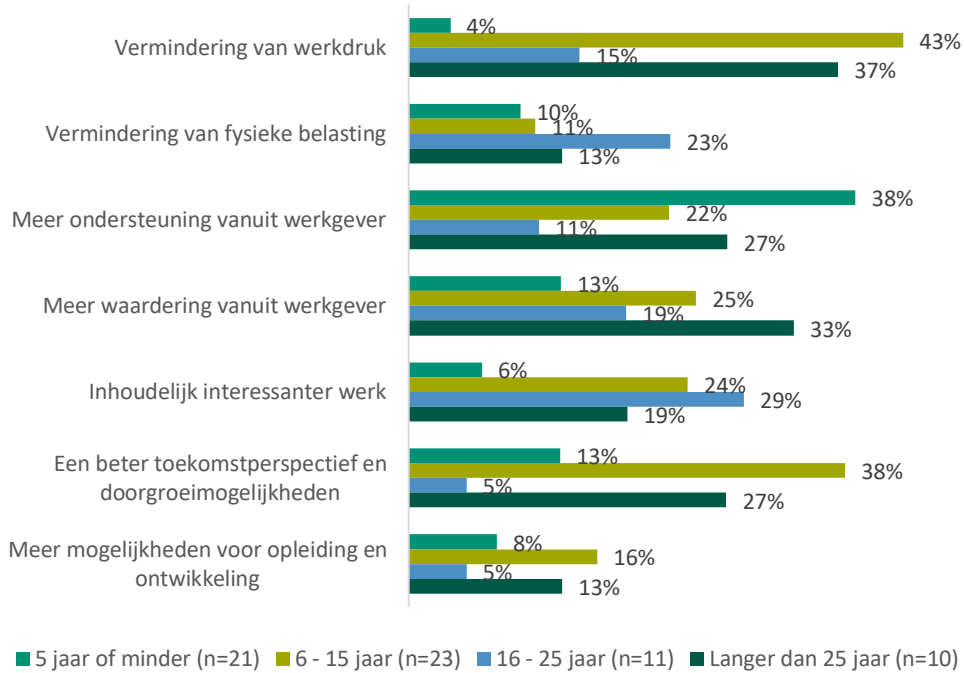
Figuur B5.4b Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar leeftijd, n=69)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector (zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers).

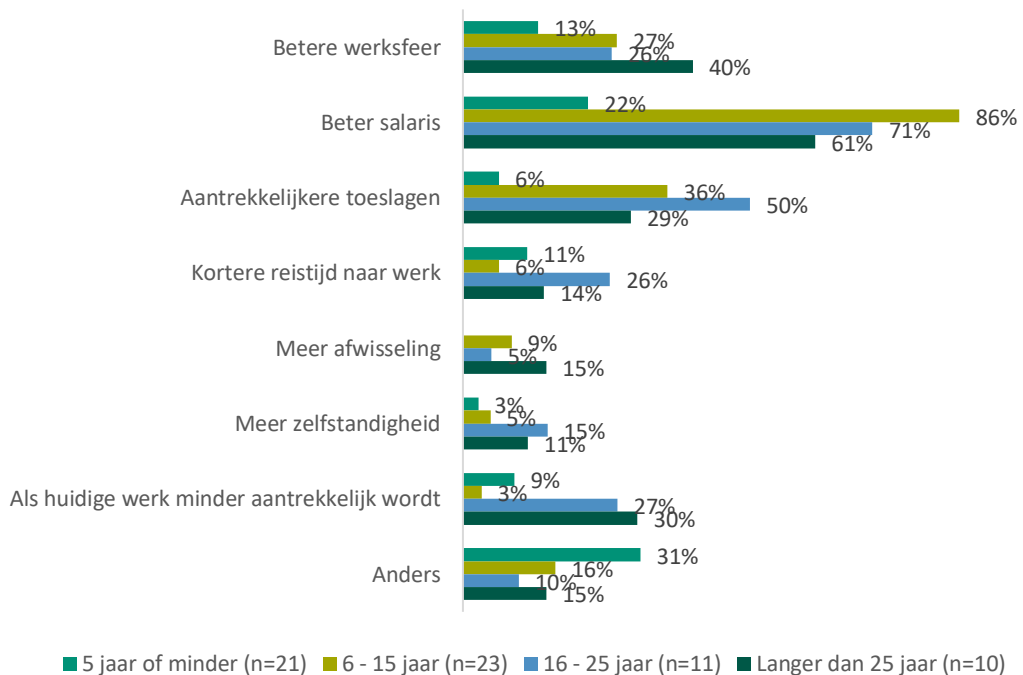
Motieven om terug te keren naar aantal jaren werkervaring

Figuur B5.5a Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring, n=69)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector (zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers).

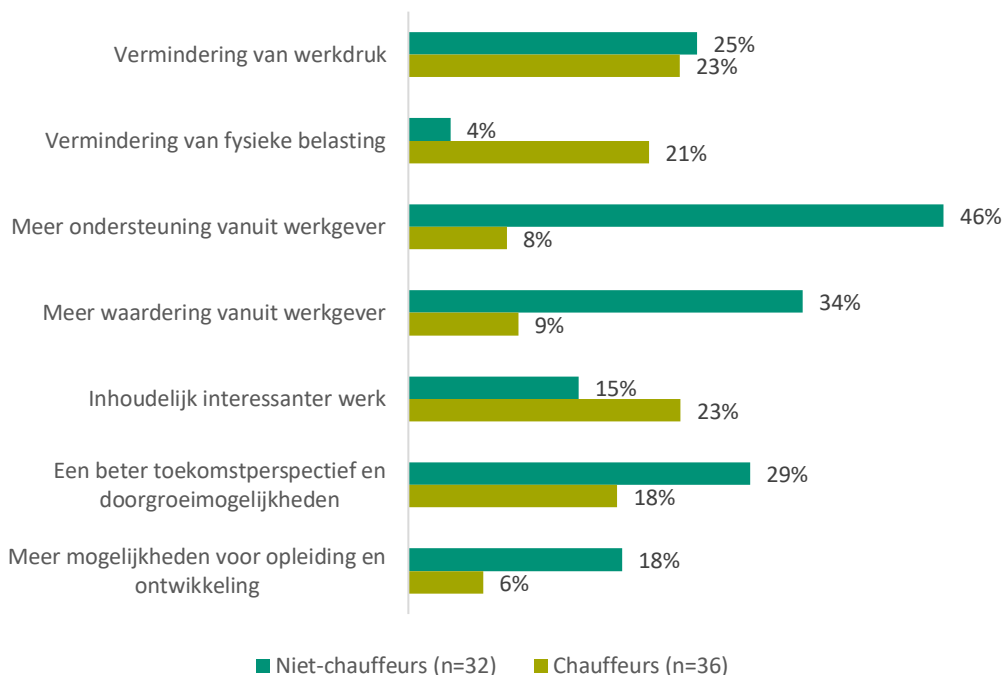
Figuur B5.5b Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring, n=69)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector (zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers).

Motieven om terug te keren naar functie

Figuur B5.6a Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring, n=68)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector (zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers).

Figuur B5.6b Wat kunnen voor jou redenen zijn om terug te keren naar de sector transport en logistiek? (uitgesplitst naar aantal jaren werkervaring, n=68)



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die bereid zijn om terug te keren naar de sector (zowel aan vrijwillige als onvrijwillige vertrekkers).

Significante verschillen

Niet-chauffeurs zeggen significant vaker dan chauffeurs dat ze terug zouden keren als ze meer ondersteuning vanuit hun leidinggevende zouden krijgen (resp. n=32 ;44% vs. n=37 ;8%)

Chauffeurs zeggen significant vaker dan niet-chauffeurs dat aantrekkelijkere toeslagen een reden voor terugkeer is naar de sector (resp. n=37; 41% vs. n=32; 9%).



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

RegioPlan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl