



“Wij houden de maatschappij draaiende”

Waardering en erkenning als sleutel tot een aantrekkelijke mobiliteitsbranche

Projectnummer P0351

Onderzoek in opdracht van de Bedrijfsraad voor het motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf

Auteurs: Youri ten Hoeve, Ruben Wienema en Lennart de Ruig

© 26 Januari 2026 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.



Samenvatting

De opdracht en de kern van het antwoord

Dit rapport is geschreven voor de Bedrijfsraad voor het Motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf en beantwoordt de onderzoeksopdracht: "Onderzoek welke factoren door cao-partijen kunnen worden beïnvloed om de aantrekkelijkheid van de sector te vergroten ten behoeve van behoud en instroom." Het onderzoek is gebaseerd op enquêtes onder werkgevers (N=664), werknemers (N=3.460) en ex-werknemers (N=1.147), aangevuld met vijf focusgroepen en expertinterviews. Het onderzoek levert een helder antwoord: het probleem zit niet zozeer bij de instroom, maar bij het behoud van personeel. De sleutel tot dat behoudprobleem ligt in waardering en erkenning.

Kanttekening bij de resultaten van het onderzoek

De enquêtes zijn afgenomen vóór de huidige cao 2025-2027, waarin een stapsgewijze loonsverhoging van circa 10% is afgesproken.

De mobiliteitsbranche trekt mensen aan die intrinsiek gemotiveerd zijn. Zij kiezen voor het vak uit liefde voor motorvoertuigen en tweewielers, omdat ze graag met hun handen werken, en omdat het werk hen leuk lijkt. Die passie blijft vaak gedurende de hele loopbaan bestaan: 74 procent van de werknemers is trots op de branche. Maar diezelfde werknemers ervaren dat de buitenwereld hun vak onvoldoende waardeert – slechts 32 procent vindt dat er voldoende maatschappelijke waardering is voor het werk. Deze kloof tussen trots en ervaren waardering vormt de kern van het probleem. Werknemers zetten zich dagelijks in om Nederland mobiel te houden, maar voelen zich daarvoor niet altijd erkend. Dat gevoel van onderwaardering uit zich

in ontevredenheid over het salaris, frustratie over de hoge werkdruk, en teleurstelling over de manier waarop leidinggevenden met hen omgaan.

Het behoudprobleem is groter dan het instroomprobleem

Werkgevers in de mobiliteitsbranche ervaren de arbeidsmarktkrapte primair als een instroomprobleem. Zij wijzen naar de schaarste aan sollicitanten, naar het verouderde imago van de branche, en naar de gebrekkige aansluiting tussen onderwijs en praktijk. Die problemen bestaan – en de mate waarin verschilt per deelbranche – maar ze verhullen een minstens zo groot probleem aan de achterdeur. Uit de werknemersenquête blijkt dat slechts 53 procent van de werknemers zeker weet over twee jaar nog in de branche te werken. Meer dan een derde overweegt een andere baan, en wie overweegt te vertrekken kijkt opvallend vaak ook buiten de mobiliteitsbranche. De branche verliest dus niet alleen mensen aan concurrerende werkgevers binnen de sector, maar aan andere sectoren die betere voorwaarden bieden.

Het behoudprobleem is het meest urgent bij de middengroep: werknemers tussen de 25 en 44 jaar die al enige ervaring hebben opgebouwd maar nog decennia zouden kunnen bijdragen. Juist deze groep is het minst tevreden over het salaris, ervaart de hoogste werkdruk, en heeft de sterkste behoefte aan een betere werk-privébalans. Zij bevinden zich in het spitsuur van het leven, waarin ze werk combineren met jonge kinderen, zorgtaken en hypotheeklasten. De branche biedt hen soms te weinig flexibiliteit om die combinatie vol te houden, en te weinig perspectief om te blijven. Het gevolg is dat de mensen die de branche het hardst nodig heeft – vakvolwassen krachten die de brug vormen tussen ervaren collega's en nieuwe instromers – relatief vaak vertrekken.

Waarom de problemen blijven bestaan: wederzijds onbegrip

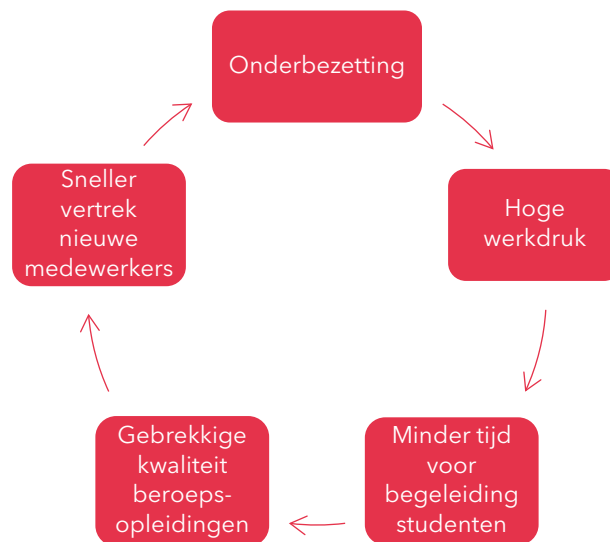
Een rode draad door het onderzoek is het wederzijdse onbegrip tussen werkgevers en werknemers over de oorzaken van knelpunten. Werkgevers schrijven problemen grotendeels toe aan externe factoren: de arbeidsmarkt levert te weinig geschikte kandidaten, het onderwijs sluit niet aan, de werkmentaliteit van jongeren is veranderd. Werknemers wijzen daarentegen naar factoren die binnen de invloedssfeer van de werkgever liggen: de werkdruk is te hoog door keuzes die de werkgever maakt, er is te weinig tijd voor begeleiding, waardering blijft uit, en de manier van leidinggeven laat te wensen over.

Dit verschil in perceptie is het sterkst bij werkdruk. Waar tweederde van de werkgevers aangeeft een acceptabele werkdruk te bieden, ervaart 62 procent van de werknemers de werkdruk als te hoog. Werkgevers zien de druk als een gegeven dat voortvloeit uit de eisen van klanten en de krapte op de arbeidsmarkt. Werknemers zien dezelfde druk als het gevolg van keuzes: te weinig personeel aannemen, te veel taken op te weinig schouders leggen, en onvoldoende ruimte bieden om het werk goed te doen. Zolang werkgevers en werknemers langs elkaar heen praten over dit soort kwesties, blijven structurele problemen liggen.

Ook tussen generaties bestaat onbegrip. Ervaren werknemers uiten zich soms kritisch over de werkmentaliteit van jongeren, hun korte spanningsboog en hun hoge eisen aan flexibiliteit. Jongere werknemers voelen zich niet altijd serieus genomen en ervaren soms gebrekkige begeleiding. Beide perspectieven bevatten waarheid, maar ze kunnen elkaar versterken in een negatieve spiraal. De oudere generatie investeert minder in begeleiding wanneer zij het niveau van jongeren als te laag ervaart; de jongere generatie vertrekt sneller wanneer zij zich niet welkom voelt.

De negatieve spiraal die de branche kan vastzetten

De problemen rond behoud kunnen elkaar versterken in een negatieve spiraal. Onderbezetting leidt tot hogere werkdruk, omdat het werk met minder mensen moet worden gedaan. Die hogere werkdruk leidt tot minder tijd voor de begeleiding van nieuwe medewerkers, waardoor BBL'ers en starters onvoldoende worden opgeleid en ingewerkt. Die gebrekkige begeleiding leidt tot frustratie en sneller vertrek van nieuwe krachten, wat de onderbezetting verder vergroot. Een werknemer in de focusgroepen verwoordde het kernachtig: "Er is geen tijd om mensen op te leiden. Het is een vicieuze cirkel."



Deze spiraal raakt niet alleen aan werkdruk, maar ook aan de kwaliteit van het werk en de werksfeer. Wanneer ervaren krachten hun handen vol hebben aan de dagelijkse werkzaamheden, blijft er weinig ruimte over voor de informele contacten en rituelen die de familiecultuur van veel bedrijven kenmerken. De vrijdagmiddagborrel wordt geschrapt, het praatje bij de koffieautomaat wordt korter, de aandacht voor persoonlijke omstandigheden verdwijnt. Juist die zachte factoren – collegialiteit, gezien worden, ergens bij horen – zijn voor veel werknemers doorslaggevend in de keuze om te blijven. Wanneer die wegvallen, wordt het salaris des te belangrijker als reden om te blijven of te vertrekken. En op salaris kan de branche vaak niet concurreren met andere technische sectoren.

De onderliggende dynamiek: erkenning op drie niveaus

Het gebrek aan waardering dat werknemers ervaren speelt op drie niveaus. Ten eerste is er de maatschappelijke waardering: het imago van de branche is achterhaald en weerspiegelt niet meer wat het werk daadwerkelijk inhoudt. Waar een technicus tegenwoordig diagnoses stelt met geavanceerde apparatuur en de laptop een belangrijk gereedschap is geworden, denkt de buitenwereld nog steeds aan vieze handen en eenvoudig onderhoud. Die kloof frustriert werknemers die trots zijn op hun vak maar merken dat anderen hun werk niet altijd serieus nemen.

Ten tweede is er de waardering van klanten, die veeleisender zijn geworden en minder begrip tonen voor de complexiteit van het werk. Veel klanten verwachten nu directe service, heldere uitleg en lage prijzen. Die toegenomen druk vanuit klanten versterkt de werkdruk en draagt bij aan het gevoel dat het werk niet wordt gewaardeerd.

Ten derde is er de interne waardering vanuit de werkgever: het schouderklopje na een drukke week, de flexibiliteit bij een verlofverzoek, de erkenning van expertise en ervaring. Hier ligt de grootste ruimte voor verbetering, omdat werkgevers hier direct invloed op hebben. Tegelijkertijd is dit het niveau waar de perceptie kloof het grootst is: waar werkgevers denken dat zij waardering bieden, voelen werknemers zich niet altijd gezien.

De weg vooruit: wederzijds begrip als fundament

De eerste stap naar een aantrekkelijkere branche is het creëren van wederzijds begrip tussen werkgevers en werknemers. Dat begrip ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om bewuste inspanning om elkaars perspectief te begrijpen. Werkgevers die erkennen dat werknemers te maken hebben met reële werkdruk, veeleisende klanten en het gevoel niet gezien te worden, kunnen anders kijken naar signalen van ontevredenheid. Werknemers die begrijpen dat werkgevers worstelen met onderbezetting, krappe marges en de eisen van importeurs, kunnen meer begrip opbrengen voor imperfecte situaties. Het thema "geven en nemen" kwam in de focusgroepen vaak terug – bij werkgevers én werknemers. Die wederkerigheid is het fundament waarop verdere verbeteringen kunnen worden gebouwd.

Concrete aanknopingspunten voor cao-partijen

Op basis van dit fundament identificeert dit rapport concrete aanknopingspunten die cao-partijen kunnen benutten. De aanknopingspunten zijn verdeeld over de cao zelf, het sectorale arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid via OOMT, en de dagelijkse praktijk van werkgevers.

Via de cao kunnen partijen werken aan de harde factoren die werknemers noemen: salaris, verlof en doorgroeimogelijkheden. De differentiatie tussen functieniveaus kan worden vergroot zodat werknemers perspectief hebben op salarisgroei. De verlofmogelijkheden kunnen worden uitgebreid met bijzonder verlof voor mantelzorg en andere zorgtaken. Het functiehuis kan worden gemoderniseerd om ruimte te bieden voor specialisaties en horizontale doorgroei, zodat ook werknemers die geen leidinggevende functie ambiëren perspectief houden. Daarnaast kan de cao tijd en ruimte voor leermeesterschap waarborgen, zodat de begeleiding van nieuwe medewerkers minder vaak het slachtoffer wordt van de werkdruk.

Via OOMT en het sectorale arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid kunnen partijen werken aan het imago van de branche, de samenwerking met onderwijsinstellingen, en de ondersteuning van goed werkgeverschap. Imagocampagnes die het actuele beroepsbeeld uitdragen kunnen helpen om een bredere groep jongeren te interesseren. Samenwerking met onderwijsinstellingen kan de aansluiting tussen opleiding en praktijk verbeteren. Instrumenten om werkdruk bespreekbaar te maken en leiderschapontwikkeling te stimuleren kunnen werkgevers ondersteunen die willen investeren in hun mensen.

De dagelijkse praktijk van werkgevers zelf is misschien wel het belangrijkste aanknopingspunt. Veel van wat werknemers waarderen – een schouderklopje, flexibiliteit bij een verlofverzoek, aandacht voor persoonlijke omstandigheden – kost weinig maar maakt groot verschil. De familiecultuur die werknemers zo waarderen vraagt om bewust onderhoud: de vrijdagmiddagborrel die blijft bestaan ook als het druk is, de collega die vraagt hoe het thuis gaat, de leidinggevende die na een drukke periode de waardering uitspreekt. Deze zachte factoren zijn niet te vangen in cao-afspraken, maar ze zijn wel doorslaggevend voor de vraag of mensen blijven.

Tot besluit: waardering als sleutel

Het onderzoek laat zien dat de mobiliteitsbranche sterke troeven heeft: werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn, trots op hun vak, en die energie halen uit het helpen van klanten en het oplossen van technische vraagstukken. Tegelijkertijd ervaart een aanzienlijk deel van hen onvoldoende waardering – zowel financieel als in de dagelijkse omgang. Die kloof tussen trots en ervaren waardering verdient aandacht van cao-partijen, werkgevers én de branche als geheel.

De investering die nodig is, hoeft niet alleen financieel te zijn. Natuurlijk speelt salaris een rol, en de recente cao-afspraken hebben daar al een belangrijke stap in gezet. Maar achter de roep om een hoger salaris zit vaak een bredere behoefte aan erkenning. Werknemers willen gezien worden voor wat ze bijdragen, begrepen worden in de druk die ze ervaren, en perspectief hebben op groei en ontwikkeling. Werkgevers die dat begrijpen en die investeren in de relatie met hun werknemers – door waardering uit te spreken, door flexibiliteit te bieden, door te luisteren naar wat werknemers nodig hebben – hebben doorgaans minder moeite om mensen te behouden.

"Wij houden de maatschappij draaiende," zei een werknemer in de focusgroepen. Die trots op het vak is het fundament waarop de branche kan bouwen. De uitdaging is om die trots te beantwoorden met waardering – van werkgevers, van klanten, en van de samenleving. De aanknopingspunten in dit rapport bieden daarvoor concrete handvatten.

Inhoud

1.	Inleiding	1
1.1	Cao-partijen willen de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche vergroten	1
1.2	Dit rapport beschrijft de hoofdlijnen van een onderzoek naar de aantrekkelijkheid	2
2.	Wat maakt de branche (on)aantrekkelijk?	4
2.1	De problematiek rond instroom en behoud in de mobiliteitsbranche	4
2.2	De mobiliteitsbranche biedt inhoudelijk leuk werk	6
2.3	De mobiliteitsbranche biedt een familiecultuur en een fijne werksfeer	9
2.4	Waarom vertrekken (ex-)werknemers?	10
2.5	Belangrijke zwaktes van de mobiliteitsbranche zijn de 'harde' factoren	12
2.6	Een zwakte van de branche is dat 'zachte factoren' onder druk staan	14
2.7	De perceptie van het onderwijs is een zwakte van de branche	16
2.8	De deelbranches verschillen in de aard en omvang van knelpunten	18
3.	Wat zijn de versterkende mechanismen?	20
3.1	De samenhang	20
3.2	Wederzijds onbegrip en externe attributie	21
3.3	Onderbezetting en werkdruk	24
3.4	De middengroep onder druk	26
3.5	Trots op het vak, maar niet gezien door de buitenwereld	28
3.6	Elektrificatie: een kans en een bedreiging	29
3.7	Imagoprobleem: een beeld dat zichzelf bevestigt	31
3.8	Functies veranderen, structuren niet	32
4.	Aanknopingspunten voor cao-partijen	34
4.1	De kern: waardering en wederkerigheid	34
4.2	Wederzijds begrip en wederkerigheid als basis	35
4.3	Verbeterpunten volgens (ex-)werknemers en werkgevers	36
4.4	Werksfeer, welbevinden en goed werkgeverschap	37
4.5	Arbeidsvoorwaarden en flexibiliteit	39
4.6	Cao modernisering	41
4.7	Begeleiding, ontwikkeling en vakmanschap	43
4.8	Imago en maatschappelijke waardering	44
4.9	Samenvattend overzicht	45
Bijlage 1:	Onderzoeksverantwoording	48
Bijlage 2:	Verschillen tussen deelbranches	50



Inleiding

1.1 Cao-partijen willen de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche vergroten

Dit rapport is geschreven voor de Bedrijfsraad voor het Motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf (vanaf hier: mobiliteitsbranche). De Bedrijfsraad heeft behoefte aan een onderzoek dat de mogelijkheden in kaart brengt voor cao-partners om de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche te vergroten ten behoeve van behoud en instroom. Dit onderzoek vloeit voort uit gemaakte afspraken in het cao-akkoord dat sociale partners in de vorige cao van 2024-2025 op 18 januari 2024 hebben afgesloten. De opdracht luidt als volgt

Opdracht

Onderzoek welke factoren door cao-partijen kunnen worden beïnvloed om de aantrekkelijkheid van de sector te vergroten ten behoeve van behoud en instroom. Geef concrete aanbevelingen aan de cao-partijen over de manier waarop ze deze factoren kunnen beïnvloeden, zowel op korte als middellange termijn. Bekijk hierbij in ieder geval of en hoe modernisering van de cao kan worden ingezet.

Het onderzoek vindt plaats tegen de achtergrond van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en de daling van het aantal werkenden in Nederland. Die krapte heeft grote consequenties voor de mobiliteitsbranche. De branche kenmerkt zich door een groot aantal kleine ondernemingen met relatief kleine marges, waar de focus ligt op "het werk in plaats van

op de (menselijke) processen daaromheen”.¹ Nu al heeft de branche moeite om personeel te vinden, verbinden en behouden. Daarnaast heeft de branche te maken met veranderd consumentengedrag en technologische ontwikkelingen zoals elektrificatie, wat vraagt om meer flexibiliteit en wendbaarheid en andere kennis en (ICT-)vaardigheden van medewerkers. Dat leidt tot uitdagingen in de branche over het geestelijk en lichamelijk fit blijven van personeel, leven lang ontwikkelen en het optimaliseren van collegiale en veilige werkrelaties. De verwachting is dat deze uitdagingen zich de komende jaren sterker zullen gaan opdringen. Daarbij is ook de steeds grotere zorgvraag – en de druk die dat legt op mantelzorgers en de werk-privébalans – een belangrijke factor.

1.2 Dit rapport beschrijft de hoofdlijnen van een onderzoek naar de aantrekkelijkheid

Aan dit rapport is een uitgebreid onderzoek voorafgegaan bestaande uit enquêtes onder werkgevers, werknemers en ex-werknemers, focusgroepen onder werknemers en werkgevers en expertinterviews (zie bijlage 1).

Kanttekening bij de interpretatie van de uitkomsten

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit rapport, is uitgevoerd tussen juli 2024 en november 2025. In de periode juli t/m oktober 2024 zijn enquêtes uitgezet onder werknemers, ex-werknemers en werkgevers. Dit was nog voor de huidige cao 2025-2027 waarin onder andere een stapsgewijze loonsverhoging is afgesproken van bij elkaar circa 10 procent.

We hebben er bewust voor gekozen om in dit rapport de hoofdlijnen en rode draden uit het onderzoek te beschrijven. Zo voorkomen we dat de lezer zich door een enorme hoeveelheid tabellen en grafieken moet heen worstelen – tabellen en grafieken die op het eerste gezicht ook nog eens allemaal andere kanten op wijzen. Voor de lezer die wel behoefte heeft aan de cijfers verwijzen we naar bijlage 2. Onze overkoepelende analyse wijst uit dat er een duidelijke hoofdboodschap uit het onderzoek te halen is. Die komt tot uiting in de titel en ondertitel van dit rapport: “Wij houden de maatschappij draaiende”: waardering en erkenning als sleutel tot een aantrekkelijke mobiliteitsbranche. In het vervolg van dit rapport onderbouwen we deze hoofdboodschap.

We beginnen in hoofdstuk 2 met het beschrijven van de sterktes en zwaktes rond de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche. In dat hoofdstuk laten we zien dat werkgevers niet alleen problemen ervaren met de instroom van personeel, maar ook – en vooral – met het behoud van personeel. Vervolgens kijken we naar de factoren van het werk die bijdragen aan aantrekkelijkheid, instroom en behoud (sterktes), en naar de factoren die werknemers afstoten of leiden tot ontevredenheid (zwaktes). Het gaat dan om factoren zoals werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werkdruk en werksfeer.

¹ Sectoranalyse Motorvoertuigen- en Tweewielerbedrijf. Projectnummer: 2021MDIEU2025.

Het viel ons als onderzoekers op dat er achter de tevredenheid of ontevreden met factoren als werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werkdruk of werksfeer iets diepers schuilgaat. Die diepere laag kwam aan bod in de focusgroepen met werkgevers en werknemers. We identificeren in hoofdstuk 3 een aantal achterliggende mechanismen die de sterktes en zwaktes bestendigen of versterken. Eén zo'n mechanisme is het gebrek aan gedeeld begrip over de oorzaken van knelpunten. Zowel werkgevers als werknemers leggen de verantwoordelijkheid voor knelpunten grotendeels buiten zichzelf. Ook tussen generaties bestaat er wederzijds onbegrip. Dit patroon van externe attributie zorgt ervoor dat structurele knelpunten niet worden aangepakt: als niemand zich eigenaar voelt van een probleem, wordt er ook niet aan gewerkt.

In het vierde en laatste hoofdstuk verleggen we het perspectief naar cao-partijen. Welke aanknopingspunten biedt het onderzoek om de mobiliteitsbranche aantrekkelijker te maken? Een belangrijke sleutel zit ons inziens in het creëren van een gemeenschappelijke basis en wederzijds begrip. Daarnaast beschrijven we in hoofdstuk 4 zes thematische aanknopingspunten waaronder cao modernisering. Het hoofdstuk laat zien dat niet alleen de cao een instrument is om de aantrekkelijkheid van de branche te vergroten, maar ook het sectorale opleidings- en arbeidsmarktbeleid (dus OOMT) daarbij nodig is.



Wat maakt de branche (on)aantrekkelijk?

In dit hoofdstuk bespreken we de factoren die de mobiliteitsbranche aantrekkelijk of onaantrekkelijk maken, bekeken vanuit het perspectief van de werknemers, ex-werknemers en werkgevers. We beginnen daarbij met de knelpunten die werkgevers ervaren rond instroom en behoud. Vervolgens benoemen we de sterktes en zwaktes. Het is belangrijk hierbij te constateren dat de deelbranches in veel opzichten op elkaar lijken. De mobiliteitsbranche is in de kern één branche met gedeelde sterktes, gedeelde zwaktes en gedeelde uitdagingen. Waar we toch duidelijke verschillen zien, bespreken we die in paragraaf 2.9 aan het einde van dit hoofdstuk.

2.1 De problematiek rond instroom en behoud in de mobiliteitsbranche

Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt in Nederland: dat is voor de mobiliteitsbranche niet anders. Werkgevers ervaren als gevolg van de krapte problemen met de instroom van personeel. Maar de enquêteresultaten suggereren ook iets anders: relatief veel van de huidige werknemers overwegen een andere baan te zoeken. Er zijn dus ook problemen bij het behouden van werknemers. Met andere woorden: de problemen spelen niet alleen aan de voordeur, maar juist ook aan de achterdeur.

2.1.1 De mobiliteitsbranche heeft te kampen met een krappe arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt is duidelijk te zien in de enquêteresultaten. Bijna 40 procent van de werkgevers in de mobiliteitsbranche heeft te maken met onderbezetting. Deze problematiek is in de truckbranche het grootst. Daar heeft meer van de helft van de bedrijven (54%) te maken met onderbezetting. Deze onderbezetting lijkt ook door te werken op de (middel)lange termijn. Zo geeft 55 procent van de werkgevers aan dat de krapte hen dwingt om fundamenteel anders te kijken naar de inzet van arbeid.

Tabel 2.1. De mate van onder-, over- of een passende bezetting volgens werkgevers

Bezetting in 2023	Autobedrijven	Truck-bedrijven	Tweewieler-bedrijven	Overige bedrijven	Totaal
Onderbezetting	42%	54%	30%	31%	39%
Overbezetting	0%	0%	3%	0%	1%
Passende bezetting	57%	42%	67%	69%	59%
Weet niet	1%	4%	0%	0%	1%

2.1.2 Vanwege de krapte ervaren werkgevers problemen met de instroom van personeel

Ook zegt een groot deel van de werkgevers dat ze moeite hebben met het vinden van personeel. Tweederde van alle vacatures (67%) van de geënquêteerde werkgevers staat langer dan drie maanden open en 76 procent van deze vacatures wordt door de werkgevers zelf getypeerd als moeilijk vervulbaar. Vanuit het perspectief van werkgever is er dus duidelijk sprake van een probleem op het gebied van de instroom van nieuwe werknemers.

De gevolgen van de krapte werken het meest nadrukkelijk door in de werkplaats. Het is voor werkgevers moeilijk om voldoende technisch personeel te vinden. Van de moeilijk vervulbare vacatures is 88 procent een vacature voor een technische functie. Voor werkgevers concentreren de problemen rond de instroom zich dus rond technici. In de focusgroepen kwam dit ook aan bod, zoals het citaat hieronder laat zien.

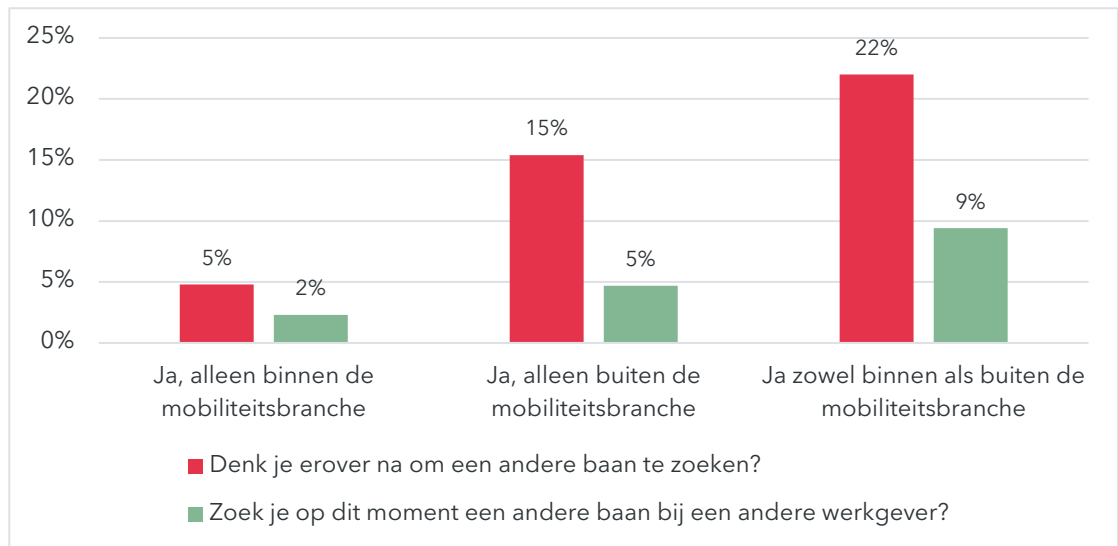
Werkgever: "Als het gaat over het aantrekken van monteurs, mensen met de handjes: waar haal je ze vandaan?"

2.1.3 De werknemersenquête wijst op de problematiek rond het behoud van personeel

Minder zichtbaar is de problematiek van behoud van personeel. In de enquête zien we dat slechts 53 procent van de werknemers zeker weet dat ze over twee jaar nog werkzaam zijn in de mobiliteitsbranche. Meer dan een derde van de werknemers (37%) overweegt een andere baan te zoeken. 16 procent van de werknemers is ook daadwerkelijk op zoek naar een baan. Deze werknemers kijken opvallend vaak ook buiten de mobiliteitsbranche voor een andere baan,

zoals te zien is in de figuur hieronder. Een groot deel van de mensen die overweegt te vertrekken, lijkt de branche dus (voorgoed) te verlaten.

Figuur 2.1 Vertrekoverwegingen van zittende werknemers in mobiliteitsbranche



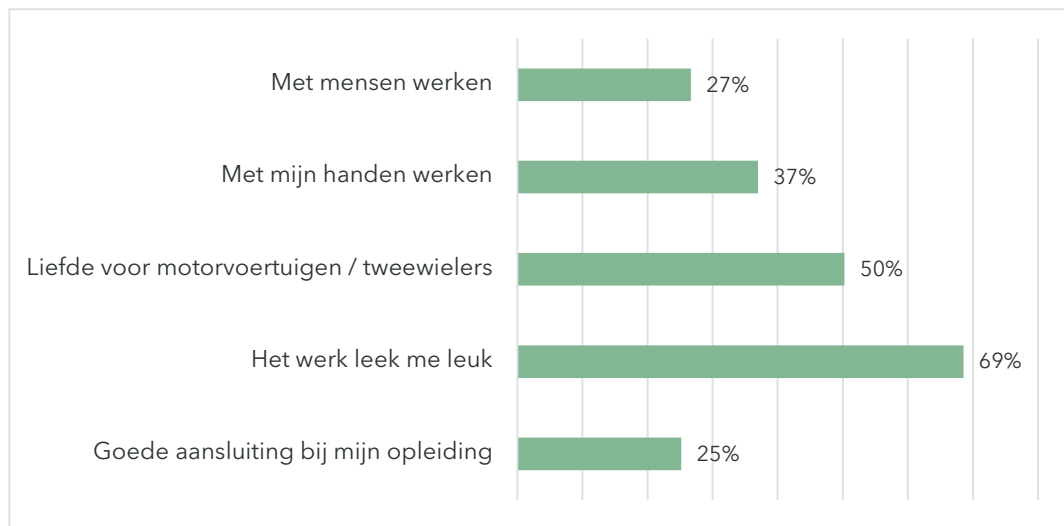
2.2 De mobiliteitsbranche biedt inhoudelijk leuk werk

2.2.1 De werknemers in de mobiliteitsbranche zijn intrinsiek gemotiveerd

Een belangrijkste sterkte van de mobiliteitsbranche is volgens (ex-)werknemers dat je er inhoudelijk leuk werk kunt doen: 86% van de werknemers zegt tevreden te zijn over de inhoud van het werk. Er zijn verschillende aspecten die werknemers waarderen aan de inhoud van hun werk. Zo scoort de mate van zelfstandigheid hoog (93% is hier tevreden over), zijn werknemers tevreden over de verantwoordelijkheden die ze hebben (90%) en waarderen ze de afwisseling in het werk (84%). De arbeidsinhoud van de mobiliteitsbranche is dus een belangrijke sterkte.

De sterke waardering voor de inhoud van het werk is niet alleen een kenmerkend aspect voor de mobiliteitsbranche, het past ook goed bij de instroommotieven van werknemers in de branche. De meerderheid van de werknemers stroomt vanwege intrinsieke motivatie in de branche, zoals de figuur hieronder laat zien. Slechts 1 van de 5 motieven is niet te typeren als intrinsieke factor, namelijk de goede aansluiting bij de opleiding. Dat instroommotief volgt logischerwijs uit het feit dat veel instromers in de branche zijn gestart als BBL'er of BOL-stagiair.

Figuur 2.2. De top 5 instroommotieven van werknemers in de mobiliteitsbranche

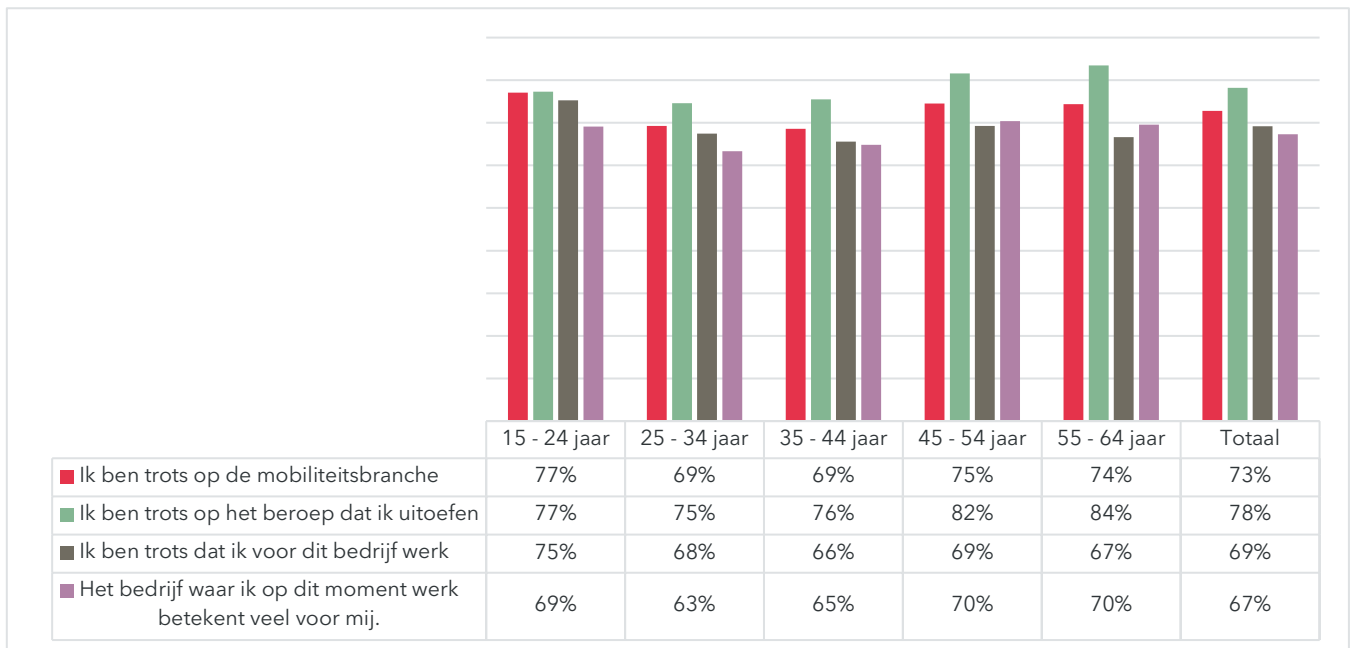


2.2.2 In de mobiliteitsbranche kunnen werknemers hun liefde voor het vak goed kwijt

Werknemers in de branche zijn intrinsiek gemotiveerd; ze houden van hun vak en voelen zich doorgaans ook op hun plek in de organisatie waar zij werkzaam zijn. Een grote sterkte van de branche is dat werknemers deze liefde voor het vak goed kwijt kunnen in hun werk. Met andere woorden, de mobiliteitsbranche geeft zingeving aan werknemers.

Deze sterkte is ook terug te zien in de cijfers. Werknemers in de branche zijn in hoge mate trots op hun vak en op hun branche. Deze trots werkt ook door naar het bedrijf waar zij werken en wordt bij velen gedurende de hele carrière gevoeld. Jonge instromers beginnen enthousiast en blijven vaak trots op hun branche. De figuur hieronder laat zien dat de oudste groep medewerkers (die van 55 jaar en ouder) en de jonge instromers het meest trots op de mobiliteitsbranche zijn.

Figuur 2.3 De trots van werknemers op hun branche, hun vak en hun bedrijf uitgesplitst naar leeftijd



De focusgroepen versterken dit beeld. Verschillende werknemers zeggen dat ze hun vak 'prachtig' vinden en hun werk als voldoende ervaren. In één van de gesprekken werd dit gevoel onderbouwd door te beschrijven dat veel mensen in de branche zijn te typeren als 'dienstbaar'. De citaten hieronder geven dit beeld goed weer.

Werknemer: 'Klanttevredenheid, daar krijgt iedereen van ons energie van, zie ik. Naar een oplossing zoeken, en samen met het hele team een goed resultaat realiseren. Dat is mijn drijfveer.'

Werknemer: "Het onmogelijke mogelijk maken. Mijn werk bestaat daar veel uit."

Werknemer: "Ik vind het nobel werk. Wij houden de maatschappij draaiende."

Deze dienstbaarheid laat zien dat veel werknemer zich goed op hun plek voelen in de mobiliteitsbranche. De kenmerkende aspecten van het werken in de branche passen bij hun persoonlijkheid. De werknemers lijken zich als gevolg hiervan sterk te identificeren met hun branche en hun vak.

2.2.3 Een sterkte van de branche is het vakinhoudelijke opleidingsaanbod

De mogelijkheden tot vakinhoudelijke ontwikkeling is een andere sterkte van de branche. Met Innovam en vergelijkbare partijen is een infrastructuur ingericht waarbij technici zich periodiek kunnen bijscholen op het gebied van technologische ontwikkelingen in de sector. Hieraan verbonden staan verplichtingen vanuit importeurs of om de certificering als APK-keurmeester te behouden.

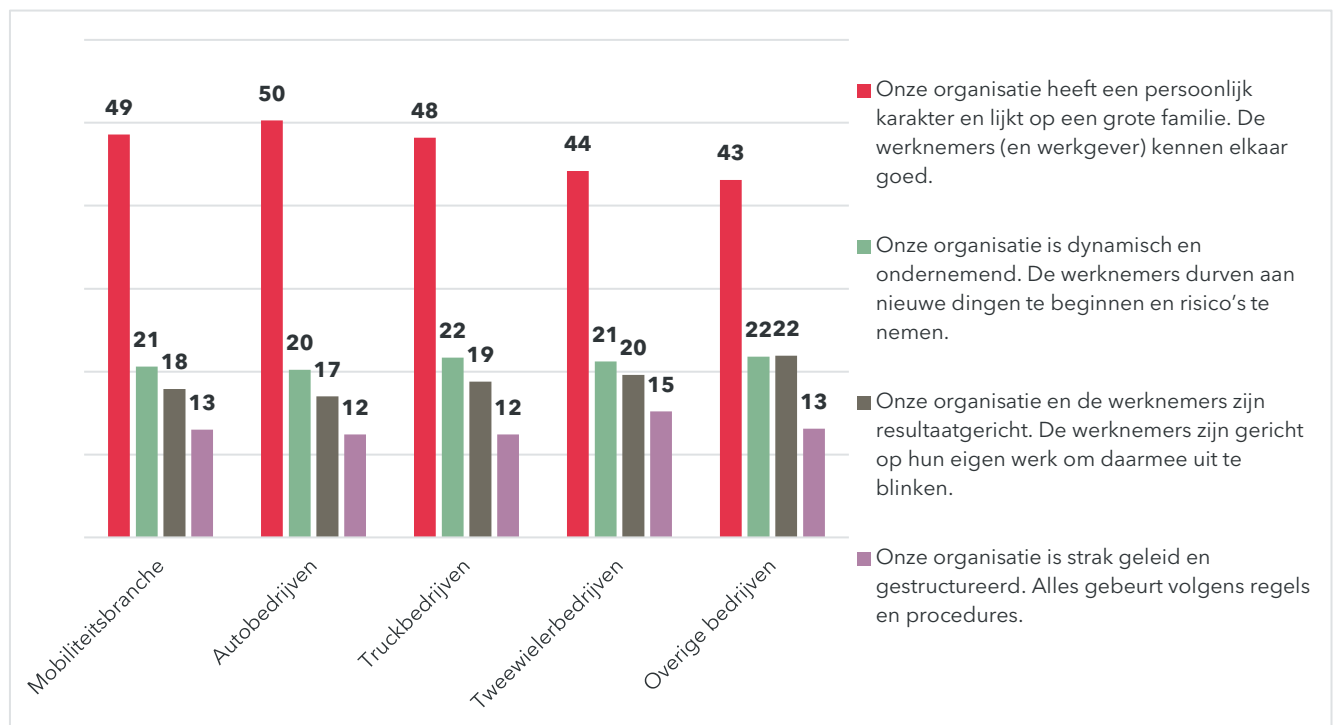
Werknemer: "Doorgroeimogelijkheden zijn er wel, ook voor monteurs. Je kan technisch specialist worden. Je moet ook wel je kennis bijhouden ieder jaar."

2.3 De mobiliteitsbranche biedt een familiecultuur en een fijne werksfeer

2.3.1 De mobiliteitsbranche biedt een familiecultuur

Uit de enquêteresultaten en de focusgroepen komen de familiecultuur en de kleinschaligheid naar voren als sterktes van de mobiliteitsbranche. Veel bedrijven zijn relatief klein en de werknemers werken in kleine teams prettig met elkaar samen. De informaliteit die past binnen deze cultuur wordt in hoge mate gewaardeerd door zowel werkgevers als werknemers.

Figuur 2.4. De gemiddelde scores op vier ideaaltypische organisatieculturen, uitgesplitst naar deelsector



Toelichting: Aan de werkgevers is de vraag gesteld 100 punten te verdelen over vier ideaaltypische organisatieculturen. De figuur laat het gemiddelde aantal gegeven punten zien.

Veel werkgevers typeren de cultuur in hun organisatie als een familiecultuur, zoals de figuur hierboven laat zien. Dit houdt in dat er veel waarde wordt gehecht aan kleinschaligheid, een informele werksfeer, en rituelen ten behoeve van de saamhorigheid. In de focusgroepen kwam dit ook veelvuldig aan bod.

Werkgever: "Wij hebben vertrouwen omdat we proberen de familiecultuur vast te houden. Dat ze het fijn vinden om bij ons te werken."

Werkgever: "Het vinden van personeel is lastig, maar behouden lukt wel. Aandacht besteden aan mensen, de sfeer goed houden. Geven en nemen. Zo behoud je ze wel."

Ook werknemers zijn erg positief over de familiecultuur. Veel werknemers voelen zich thuis in hun bedrijf. Zo geven veel werknemers aan dat het bedrijf waar zij werkzaam zijn veel voor hen betekent (69%). Ook voelen veel werknemers (70%) zich door hun collega's en/of leidinggevende gewaardeerd. Overigens betekent dit laatste dat 30% van de werknemers zich niet of onvoldoende gewaardeerd voelt. Dit punt komt later terug.

Deze cijfers worden bevestigd in de focusgroepen. In de gesprekken gaven werknemers aan energie te krijgen van factoren die sterk samenhangen met de cultuur in de organisatie, zoals het goed kunnen samenwerken met collega's, het oplossen van problemen van klanten en daar samen keihard voor werken. Ook valt op dat veel werknemers beginnen over de onderlinge goede banden die er op de werkvloer. Deze goede banden zijn er vaak ook buiten de werkvloer om. Dit versterkt volgens de deelnemers het teamgevoel. Een ander aspect dat werknemers in de focusgroepen noemen zijn rituelen die passen bij een familiecultuur.

Werknemer: "Vrijdagmiddag even een drankje, frisje, en vaak een hapje erbij. Je bent de hele week druk met elkaar in de garage, soms heb je woorden met elkaar, en de week afsluiten is altijd mooi. Dan is het weer goed."

Werknemer: "Vooral mijn team is hecht. We zijn met 6 inclusief manager. We spreken elkaar via Teams, telefoon, face to face. Je kent elkaars persoonlijke situatie."

Werknemer: "Leuk contact met collega's. Samen met het hele team een goed resultaat. Dat is mijn drijfveer."

2.4 Waarom vertrekken (ex-)werknemers?

De mobiliteitsbranche heeft een probleem met het behoud van personeel. Om te leren wat hieraan te doen is, verleggen we het perspectief naar de ex-werknemers, en hun motieven om te vertrekken in het bijzonder. Het overkoepelende beeld dat daaruit naar voren komt is dat werkgevers en (ex-)werknemers hetzelfde beeld hebben van een deel van de vertrekredenen, zoals gebrek aan doorgroeimogelijkheden, een te laag salaris en persoonlijke omstandigheden (verhuizingen en dergelijke). Maar er is ook een duidelijke blinde vlek wanneer het gaat om de werkdruk en de werksfeer. Dit zijn factoren die veel lager worden ingeschat door werkgevers, terwijl zij vaak hoog scoren als vertrekredenen, of als reden waarom de baan van ex-werknemers niet meer beviel.

2.4.1 Een deel van het vertrek is te verklaren door betere voorwaarden elders...

Een belangrijk motief voor vertrek lijkt te zijn dat een baan elders aantrekkelijker is. Met andere woorden, de pullfactoren van andere sectoren lijken sterker dan de pushfactoren vanuit de mobiliteitsbranche om de branche te verlaten. Laten we hiervoor naar de cijfers kijken. Hieronder hebben we de vertrekmotieven volgens werkgevers en ex-werknemers naast elkaar gelegd.

Tabel 2.2 Top 5 vertrekmotieven volgens ex-werknemers en werkgevers

	Volgens ex-werknemers	Volgens werkgevers
1	Baan beviel niet meer: 30%	Carrière mogelijkheden/doorgroei: 32%
2	Ik wilde werk dat beter betaalde: 28%	Salaris/beloning: 28%
3	Ik wilde mij verder ontwikkelen: 25%	Persoonlijke redenen (bijvoorbeeld gezinssituatie, verhuizing): 16%
4	Ik wilde wel eens iets anders doen: 23%	Inhoud van het werk: 16%
5	Ik wilde een baan waar ik beter vooruit kan komen: 11%	Werkdruk: 13%

Toelichting: De vraag aan ex-werknemers was 'Wat is de reden dat je de mobiliteitsbranche hebt verlaten?' aan werkgevers was de vraag als volgt: 'Wat zijn volgens uw organisatie de drie belangrijkste redenen voor ongewenst vertrek van werknemers bij uw organisatie die niet het gevolg was van ziekte en/of arbeidsongeschiktheid?'.

Maar deze uitkomsten vertellen niet het volledige verhaal. Het grootste deel van de ex-werknemers heeft namelijk de optie 'Andere reden, namelijk' aangekruist. Dat houdt in dat er specifieke individuele factoren kunnen meespelen bij het vertrek. Hierbij valt te denken aan andere typen motieven, zoals studenten/scholieren die een bijbaan hadden in de mobiliteitsbranche. Maar ook zachte factoren als de manier van leidinggeven, de werksfeer of een gebrek aan waardering komen meermaals terug als opgegeven redenen voor vertrek. Deze onderliggende redenen suggereren dat er ook pushfactoren mee kunnen spelen bij het vertrek van werknemers.

2.4.2 ... maar de vertrekredenen bieden ook een eerste inzicht in de zwaktes van de mobiliteitsbranche

De vertrekredenen hangen samen met pullfactoren van andere sectoren, maar er spelen ook een aantal pushfactoren bij de vertrekkers. Deze pushfactoren geven een eerste inzicht in de zwaktes van de mobiliteitsbranche. Zo noemen relatief veel ex-werknemers zachte factoren als de manier van leidinggeven en de werksfeer als reden om hun baan in de mobiliteitsbranche te verlaten. Andere inzichten over de zwaktes van de mobiliteitsbranche zitten mogelijk in de redenen die ex-werknemers geven voor waarom hun baan niet meer beviel. Dat zijn achtereenvolgens het salaris, de werkdruk, de werksfeer, een gebrek aan doorgroeimogelijkheden en onvoldoende uitdaging in het werk.

Tabel 2.3 Top 5 redenen waarom de baan van ex-werknemers niet meer beviel.

Waarom beviel je baan niet meer?	
1	Salaris was niet voldoende: 49%
2	Werkdruk was te hoog: 45%
3	Sfeer op het werk was niet prettig: 38%
4	Weinig doorgroeimogelijkheden: 34%
5	Het werk was niet uitdagend: 30%

2.5 Belangrijke zwaktes van de mobiliteitsbranche zijn de 'harde' factoren

Werknemers in de mobiliteitsbranche zijn ontevreden over de 'harde' factoren van het werken in de mobiliteitsbranche. Met name het salaris en de werkdruk worden veel genoemd door werknemers als aspecten waar zij ontevreden over zijn. Verder is genoemd dat het werken in de mobiliteitsbranche fysiek en mentaal zwaar is.

2.5.1 Werknemers zijn ontevreden over het salaris

Werknemers geven in hoge mate aan dat zij ontevreden zijn over het salaris (slechts 50% is hier tevreden over). Vrijwel alle werknemers in de branche vinden salaris een belangrijke arbeidsvoorwaarde (97%). Er is dus sprake van een kloof tussen belang en tevredenheid. In de focusgroepen kwam dit ook aan de orde. Vaak wordt de hoogte van het salaris besproken in relaties tot de beloning die te verdienen is in andere sectoren. Een van de deelnemers verwoorde het als volgt:

Werknemer: "Mijn zoon was automonteur en heeft 5,5 jaar geleden de overstap gemaakt naar een broodmachinefabriek. Maar hij wordt daar meer gewaardeerd. Hij krijgt meer betaald. Daar zitten ook veel meer uitdagingen."

Met name de groep tussen de 25 en de 34 is ontevreden over het salaris. De kloof is daar het grootst. De kloof tussen tevredenheid en het belang is het laagst onder de jongste (tussen de 15 en 24 jaar) en oudste groep werknemers (ouder dan 55 jaar). Zij zijn relatief gezien het meest tevreden over het salaris.

Figuur 2.5. Een vergelijking van het belang dat werknemers hechten aan salaris en de mate waarin zij hier tevreden over zijn, uitgesplitst naar leeftijd.



Toelichting: het verschil tussen het belang en de tevredenheid is in deze figuur in het rood weergegeven. De kloof is het grootst in de leeftijdsgroep 25-34 jaar. De kloof ligt gemiddeld op 47%.

Werkgevers zien ook dat salaris een knelpunt vormt, maar zien beperkte ruimte door de bedrijfseconomische realiteit. Als gevolg van een salarisverhoging moeten de tarieven omhoog, wat klanten in hun portemonnee zullen merken. Verder zien zij dat het salaris een knelpunt is bij het aantrekken van zij-instromers, zoals het citaat hieronder laat zien:

Werkgever: "We hebben wel zij-instromers gehad, maar dan kijken we naar ze als beginnend monteur, niet meteen volwaardig monteur. Ik heb zelf ook een carrièreswitch gemaakt, en dan ga je achteruit qua salaris."

2.5.2 Er is een perceptiekloof tussen werkgevers en werknemers over de werkdruk

De werkdruk in de mobiliteitsbranche is hoog. Veel ex-werknemers noemden deze factor als iets waar zij ontevreden over waren. Hetzelfde zien we ook in de enquête onder huidige werknemers: 62% van hen geeft aan dat de werkdruk te hoog is. Verder is slechts iets meer dan de helft van de werknemers (55%) tevreden met de werkdruk. Daarmee is de werkdruk vanuit het perspectief van werknemers te duiden als zwakte van het werk in de mobiliteitsbranche. De citaten uit de focusgroepen hieronder bevestigen dit:

Werknemer: "De werkdruk is best wel hoog. We zijn een relatief klein bedrijf, dus alles komt bij je terecht. Los het maar op en je krijgt geen feedback van anderen."

Werknemer: "De werkdruk, algemeen gezien, die is enorm toegenomen. Toen ik 12 jaar geleden op de garantieafdeling kwam werken, waren we met 5 man en 2

managers en nu met veel minder. Ze zeggen: er is meer geautomatiseerd, maar dat is verschuiven van problemen."

Werknemers zien dat er verschillende factoren ten grondslag liggen aan deze werkdruk. Zo geeft 37% van de werknemers aan dat er onvoldoende (deskundige) collega's zijn om het werk goed uit te kunnen voeren. Dit komt overeen met de onderbezetting die wij hebben beschreven in paragraaf 2.2. Verder blijkt uit de focusgroepen dat de werkdruk niet gelijk verdeeld is. Bepaalde functies ervaren een hogere werkdruk dan andere functies, zoals de service-adviseurs en de administratieve krachten. Zij fungeren als spil tussen de werkplaats en de klant en hebben dus vanuit verschillende kanalen met werkdruk te maken. Deelnemers uit de focusgroepen verwoorden dit als volgt:

Werknemer: "De enorme administratie die overal mee samenhangt. Tegenwoordig werken alle bedrijven met KPI's, alles moet verklaard worden, en dat geeft zoveel werk. Ik haal er geen voldoening uit."

Werknemer: "Bij mij is het ook de administratie en de mail die leiden tot hoge werkdruk. Het gaat aan een stuk door. Klanten zijn niet bij te houden."

Op basis van deze uitkomsten zien wij een perceptiekloof tussen werkgevers en werknemers. De factor werkdruk wordt door werknemers structureel hoger ingeschat dan werkgevers. Zo geeft ruim tweederde van de werkgevers aan te zorgen voor een acceptabele werkdruk (68%). Tegelijkertijd horen we in de focusgroepen van werkgevers terug dat de mate van werkdruk niet altijd te beïnvloeden is door de werkgever. Deels heeft dit met de aard van de werkzaamheden te maken, maar ook omdat werknemers druk vanuit de privésfeer ervaren, waardoor de ervaren werkdruk ook toeneemt.

Werkgever: "Stilstand van een truck kost de klant honderden euro's per dag. Die druk kun je niet wegnemen, maar je kunt wel proberen het werk zo te organiseren dat mensen niet omvallen."

Werkgever: "De werk-privébalans: daar heb je beperkt invloed op. Daar kun je niet altijd iets aan doen. Een deel van de problematiek komt voort uit de stress die men krijgt uit het privéleven. Dan zit daar de disbalans. Dat kun je niet altijd wegnemen."

Werknemer: "Er is geen tijd. We hebben allemaal een tekort en onderbezetting. Door hoge werkdruk is er geen tijd om mensen op te leiden. Het is een vicieuze cirkel."

2.6 Een zwakte van de branche is dat 'zachte factoren' onder druk staan

Veel ex-werknemers verlaten de branche omdat ze niet tevreden waren over de 'zachte factoren', zoals de manier van leidinggeven en de werksfeer. Ook bij de huidige werknemers horen we negatieve geluiden over deze aspecten terug. Dat is opmerkelijk, omdat deze factoren nauw raken aan een aantal belangrijke sterktes van de branche. In deze paragraaf geven wij een onderbouwing van deze onder druk staande zachte factoren in de branche. We beginnen met het imago van de branche, waarover werkgevers en werknemers ontevreden zijn en zoomen daarna in op de nadelen van de familiecultuur en de manier van leidinggeven.

2.6.1 De mobiliteitsbranche wordt door de buitenwereld onvoldoende gewaardeerd

De werknemers zijn weliswaar trots en tevreden met hun branche en het bedrijf waar zij werkzaam zijn, maar ervaren dat de branche als geheel onvoldoende wordt gewaardeerd door de buitenwereld. Slechts 32% van de werknemers is van mening dat de mobiliteitsbranche voldoende wordt gewaardeerd.

Het verschil tussen de trots en de ervaren waardering is het grootst onder oudere werknemers (ouder dan 55 jaar). Dit wijst op een groeiende frustratie naarmate de carrière vordert: het gevoel dat de buitenwereld niet ziet hoe specialistisch en waardevol het werk is geworden. De volgende citaten laten dit zien:

Werknemer: "Er wordt op je neergekeken: je bent maar een monteurkje. Omdat het slecht betaald wordt. Wij worden gezien als hobbyisten."

Werknemer: "Ik herken het negatieve imago zeker wel, het wordt gezien als een vies beroep. Je wordt er ook zeker vies van. En daar worden dan wel eens grapjes over gemaakt. Maar dat vieze beeld is ook weer deels onterecht."

Uit de focusgroepen blijkt dat werkgevers en werknemers deze uitkomst op verschillende manieren duiden. Enerzijds wijzen zij op de afgenomen waardering van klanten, anderzijds wijzen zij op het verouderde imago van de mobiliteitsbranche. In hoofdstuk 3 gaan wij hier verder op in.

2.6.2 De werksfeer in de mobiliteitsbranche is ook een zwakte

Uit het onderzoek komen de gemoedelijke werksfeer en collegialiteit naar voren als belangrijke sterktes van de mobiliteitsbranche. Deze sterkte heeft echter ook een keerzijde. Zo zien we bij de vertrekredenen van ex-werknemers dat werksfeer vaak wordt genoemd. Ook zien we in een analyse van open antwoorden van ex-werknemers verschillende elementen over de sfeer terugkomen. Het gaat daarbij onder andere over roddelen, pestgedrag of een collega die de sfeer voor anderen verpest. Ook in de focusgroepen krijgen we dit beeld terug. Het overheersende beeld dat naar voren komt is dat er in de mobiliteitsbranche vaak wordt gewerkt binnen hechte teams, waar nieuwkomers moeilijk toegang tot krijgen. Daardoor ontstaat er een dynamiek van in-group (het bestaande team) en out-group (de nieuwkomers, BBL'ers).

Deze dynamiek wordt mede versterkt door de vergrijzing in de branche: teams werken soms al decennia samen, waardoor gevestigde omgangsvormen moeilijk te doorbreken zijn. Tegelijkertijd kunnen nieuwkomers die omgangsvormen als onprettig ervaren. Een andere belangrijke factor is dat de branche sterk getypeerd wordt door het relatief hoge aantal mannen dat er werkzaam is. Hierdoor kan er in sommige bedrijven een machocultuur heersen. Mogelijke gevolgen hiervan zijn ontgroeningspraktijken, vrouwonvriendelijke borrelpraat en dergelijke. De citaten hieronder geven dit goed weer.

Werkgever: "We hebben een dame in de werkplaats. Klanten dachten dat zij bij de receptie werkt. En ik ken de vrijdagmiddagborrel bij ons, Dat is Vandaag Inside achtige borrelpraat."

Werknemer: "Er heerst een machocultuur. Dat is een gevaar als je een hechte groep hebt. Het was altijd een mannenwereld en machowereldje."

2.6.3 De manier van leidinggeven is een zwakte van de branche

Er is een perceptiekloof tussen werknemers en werkgevers wanneer het gaat over de manier van leidinggeven. Werkgevers zeggen een prettige manier van leidinggeven te hanteren, terwijl werknemers hier een stuk kritischer naar kijken. Bovendien bleek dit voor sommige ex-werknemers een uitstroommotief te zijn, zoals in paragraaf 2.5 is beschreven.

De mobiliteitsbranche heeft een groot aantal kleine ondernemingen. Dat betekent dat de werkgever vaak ook zelf meewerkt in de werkplaats, of anderszins dicht op de uitvoering staat. De manier waarop de werkgever invulling geeft aan diens leiderschap is daarom bepalend voor de werktevredenheid en behoud. In de werkgeversenquête zien we dat vrijwel iedere werkgever (98%) aangeeft een prettige manier van leidinggeven te bieden. Werknemers kijken hier anders naar. 60 procent van de werknemers is tevreden over de manier van leidinggeven en 19 procent is ontevreden. Dat is 1 op de 5 werknemers in de branche. Deze perspectieven botsen met elkaar.

Werknemer: "Mijn chef had als visie: my way or no way."

Werknemer: "Klagend management kost mij energie, of als ze lopen te schelden en roddelen. Ik heb bij een werkgever alleen maar dezelfde simpele klusjes moeten doen, dan voel je je net een slaaf".

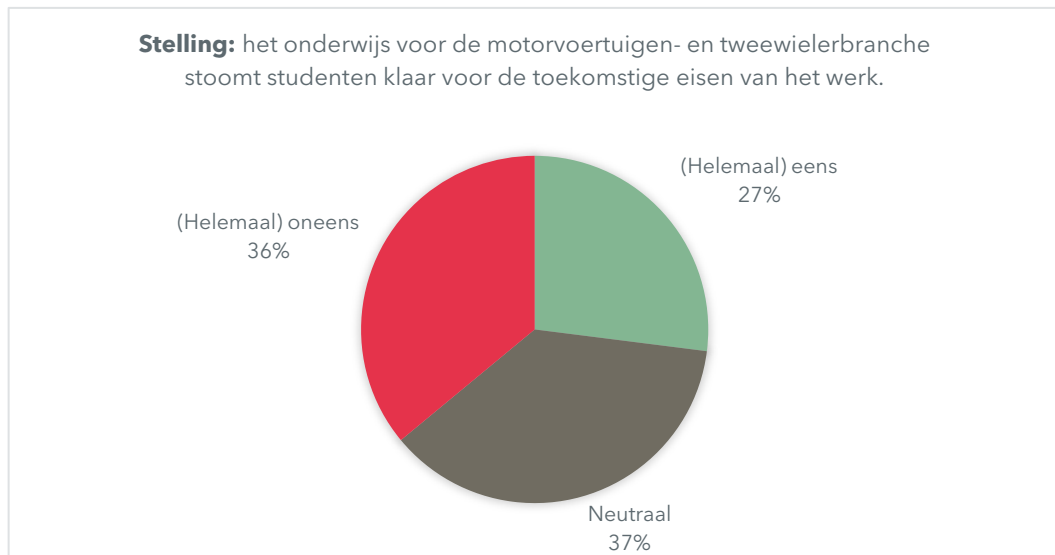
2.7 De perceptie van het onderwijs is een zwakte van de branche

Werkgevers en werknemers in de mobiliteitsbranche zijn kritisch op het beroepsonderwijs in de sector. Volgens hen leidt het onderwijs instromers in de branche in onvoldoende mate op tot vakvolwassen krachten. De vraag is in hoeverre deze kritiek helemaal terecht is. Het grootste deel van de instromers in de branche is namelijk werkzaam als BBL'er. Dat betekent dat de opleiding en begeleiding een gedeelde verantwoordelijkheid is van de school en het (leer)bedrijf. Deze gedeelde verantwoordelijkheid wordt in de praktijk niet altijd gevoeld.

2.7.1 De negatieve beeldvorming van het onderwijs in de branche is een zwakte

Uit de enquête komt duidelijk een beeld naar voren van kritiek op het onderwijs in de mobiliteitsbranche. Zo geeft meer dan een derde (36%) aan dat het onderwijs in de branche niet in staat is om studenten klaar te stomen voor de toekomstige eisen van het werk.

Figuur 2.6. Reacties van werkgevers op een stelling over de aansluiting onderwijs-praktijk



Dat zijn kritische geluiden over de scholing van leerling-monteurs. Deze kritiek werkt door in hoe werkgevers en werknemers naar BBL'ers kijken. Zo blijkt uit de focusgroepen een breed gedeeld beeld over de 'lage' kwaliteit van BBL'ers. Ook wijzen werkgevers naar ontbrekende motivatie van BBL'ers en/of jonge instromers.

Werkgever (open antwoord): "Er wordt op school niets meer geleerd. Wat eerder een 2-jarige opleiding was, is nu 1-jarig en de meesten hebben de basiskennis na hun opleiding nog niet in hun systeem zitten."

Werkgever (focusgroep): "Ik maak me zorgen over het opleidingsniveau. De gemiddelde ROC heeft een verschrikkelijke naam. Ik denk dat onze medewerkers MBO-geschoold zijn in winkel en werkplaats, en mensen uit het ROC kunnen net hun eigen naam schrijven. Als ze stagelopen, komen ze bijna huilend binnen na 2 weken van: nu leer ik eindelijk wat."

Werkgever (focusgroep): "Ik maak me zorgen om de kwaliteit van de BBL'ers die instromen. Dat is nooit een succes geweest. Het niveau is zo dramatisch laag. Dan komen ze binnen en ze kunnen nog niks."

Deze kritiek gaat voorbij aan de eigen rol van de werkgever in het opleiden van nieuwe instromers. Op basis van de enquête zien wij dat 64 procent van de werkgevers aangeeft te zorgen voor goede begeleiding van werknemers. Daarnaast vindt 70% van de werkgevers dat zij goede opleidingsmogelijkheden bieden. Iets meer dan de helft van de werknemers is hier ook tevreden over (57%).

In de focusgroepen is veelvuldig aan bod gekomen dat er onvoldoende tijd is voor goede begeleiding van BBL'ers. Dit gebrek aan tijd komt voort uit de onderbezetting, waardoor er een hogere druk komt te staan op de rest van het team. Daardoor is er minder tijd en ruimte om een BBL'er goed te begeleiden.

Werknemer: "Leerlingen leiden leerlingen op, dat kan natuurlijk helemaal niet. Ik heb onbevoegd ook leerlingen opgeleid. Ik kan ze niet uitleggen wat ik niet snap."

Werknemer: "Er is een tekort aan leermeesters door werkdruk en onderbezetting. Daar staat ook zoveel uur mee gepland. Niet iedereen is een goede leermeester."

2.7.2 De mobiliteitsbranche biedt onvoldoende doorgroeimogelijkheden

Een van de vertrekmotieven die veel is genoemd is een gebrek aan doorgroeimogelijkheden in de mobiliteitsbranche. Volgens werkgevers is dit zelfs het belangrijkste vertrekmotief (32%). Met name de groep werknemers in het spitsuur van het leven (25 t/m 45 jaar) heeft behoefte aan doorgroeimogelijkheden. Zij werken al enige tijd in de branche willen op een gegeven moment een stap hogerop maken. Een deel van loopt daarbij op een gegeven moment tegen een muur, omdat er in hun organisatie simpelweg geen ruimte beschikbaar is voor doorgroei. Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met de grootte van de organisatie, zo heeft een werkplaats van vier monteurs geen twee werkplaatschefs nodig.

Werkgever: "Ik heb weinig invloed op doorgroeimogelijkheden. Je hebt maar zoveel mensen nodig voor bepaalde functies. Werken met drie werkplaatschefs op één monteur kan natuurlijk niet.

Werkgever: "In de fietsbranche zijn je mogelijkheden beperkt. In veel andere branches kun je veel verder doorgroeien, en heb je een auto van de zaak onder je kont."

In de focusgroepen wordt door werknemers en werkgevers genoemd dat het functiehuis verouderd is. Doordat dit functiehuis weinig stappen of treden kent, is er weinig perspectief om door te groeien in functie. In het bijzonder voor functies anders dan monteurs is er weinig groeiperspectief in de sector. Dat kan op termijn bijdragen aan vertrek van personeel.

2.8 De deelbranches verschillen in de aard en omvang van knelpunten

De deelbranches kennen elk hun eigen dynamiek op het gebied van instroom en behoud. De tabellen in bijlage 2 laten deze verschillen in detail zien. Hieronder bespreken we de belangrijkste patronen.

2.8.1 De arbeidsmarktsituatie verschilt fors per deelbranche

De krapte op de arbeidsmarkt treft niet alle deelbranches even hard. Bij trucks is de onderbezetting het grootst: 54 procent van de werkgevers geeft aan te weinig mensen te hebben voor het werk. Ook zijn alle vacatures bij trucks moeilijk vervulbaar als er sprake is van vacatures (100%). Bij de tweewielers is de situatie gunstiger: daar ervaart 30 procent onderbezetting en is tweederde van de vacatures moeilijk vervulbaar. Personenauto's zitten hier tussenin met 42 procent onderbezetting.

2.8.2 Het wervingsprobleem heeft in elke deelbranche een andere aard

Opvallend is dat de aard van het wervingsprobleem verschilt per deelbranche. Bij personenauto's en trucks is het probleem primair kwantitatief: er zijn simpelweg te weinig sollicitanten (72 tot 79 procent noemt dit als reden voor moeilijk vervulbare vacatures). Bij de tweewielers speelt daarnaast een kwalitatief probleem: 41 procent van de werkgevers geeft aan dat sollicitanten niet de nodige ervaring hebben. Dit verschil heeft implicaties voor de aanpak: waar personenauto's en trucks vooral baat hebben bij het vergroten van de instroom, vragen de tweewielers ook om aandacht voor de aansluiting tussen opleiding en praktijk.

2.8.3 Werkdruk en lichamelijke belasting zijn ongelijk verdeeld

Ook de werkomstandigheden verschillen tussen deelbranches. Bij personenauto's en trucks vindt 66 procent van de werknemers de werkdruk te hoog; bij de tweewielers is dit 47 procent. De lichamelijke zwaarte van het werk is het grootst bij trucks: 78 procent van de werknemers daar ervaart het werk als lichamelijk zwaar, tegenover 46 procent bij de tweewielers. Deze verschillen hangen waarschijnlijk samen met de aard van het werk: het sjoeven met zware onderdelen bij trucks versus het werken met lichtere tweewielers.

2.8.4 De pushfactoren voor vertrek verschillen per deelbranche

De pushfactoren voor werknemers die overwegen te vertrekken uit de branche, verschillen eveneens. Bij personenauto's en de overige bedrijven is het salaris de belangrijkste pushfactor: 56 tot 57 procent van de werknemers met vertrekintenties noemt dit als reden. Bij trucks is werkdruk juist de dominante factor: 71 procent van de vertrekkers uit deze deelbranche noemt de hoge werkdruk als reden. Bij ex-werknemers uit trucks speelt ook de werk-privébalans vaker mee (40%) dan in andere deelbranches.

De tweewielers tonen een ander patroon: daar zijn beperkte doorgroeimogelijkheden een belangrijker vertrekmotief (34%) dan bij personenauto's (27%). Dit hangt samen met de bedrijfsomvang: tweewielersbedrijven zijn vaak klein, waardoor er minder ruimte is om door te groeien.

2.8.5 De instroomprofielen verschillen

De intrinsieke motivatie die kenmerkend is voor de branche, manifesteert zich in elke deelbranche anders. De liefde voor motorvoertuigen of tweewielers speelt het sterkst bij instromers bij personenauto's (59%), gevolgd door trucks (51%). Bij de tweewielers is dit instroommotief minder dominant (43%), en bij de overige bedrijven nog minder (28%). Dit suggereert dat de tweewielers en overige bedrijven meer werknemers aantrekken die om andere redenen instromen, bijvoorbeeld vanwege de werksfeer of het contact met mensen.



Wat zijn de versterkende mechanismen?

In het vorige hoofdstuk zijn de factoren beschreven die de mobiliteitsbranche aantrekkelijk of juist onaantrekkelijk maken, bekeken vanuit werknemers, ex-werknemers en werkgevers. Dit hoofdstuk gaat een stap verder. We identificeren zeven onderliggende mechanismen die de aantrekkelijkheid of onaantrekkelijkheid van de sector versterken.

3.1 De samenhang

Dit hoofdstuk begint bij het wederzijds onbegrip tussen werkgevers en werknemers en tussen generaties (3.2) - dat eraan bijdraagt dat problemen niet worden geadresseerd. Vervolgens beschrijven we de intensivering van werk (3.3): de negatieve spiraal van onderbezetting, werkdruk en vertrek die het dagelijks functioneren van de sector onder druk zet. Daarna volgt een paragraaf die ingaat op de specifieke druk die de middengroep (werknemers in de leeftijd 25 tot en met 45 jaar) ervaart (3.4). Zij vertrekken omdat zij werk en privé niet meer kunnen combineren. In den brede ervaren werknemers in de branche (3.5) dat hun werk onvoldoende wordt gewaardeerd, ondanks hun trots. De sector kampt daarnaast met twee uitdagingen rond vernieuwing. De elektrificatie (3.6) vervreemdt de traditionele doelgroep terwijl de nieuwe doelgroep elders betere voorwaarden vindt. En het achterhaalde imago (3.7) zorgt voor een smalle instroom die zichzelf in stand houdt. Tot slot beschrijven we hoe de formele structuren - cao en functiehuis - niet meebewegen met de veranderende realiteit van het werk (3.8). Deze mechanismen staan niet los van elkaar: ze vormen een web waarin zij elkaar versterken.

3.2 Wederzijds onbegrip en externe attributie

Het eerste mechanisme is dat er verschillende beelden tussen groepen bestaan over de oorzaak van problemen. Zowel werkgevers als werknemers leggen de verantwoordelijkheid voor knelpunten grotendeels buiten zichzelf. Werkgevers denken dat werknemers vertrekken vanwege externe factoren, maar werknemers zijn juist ontevreden over elementen die de werkgever kan beïnvloeden. Ook tussen generaties bestaat wederzijds onbegrip en onvrede over zaken als werkmentaliteit. Het naar elkaar wijzen tussen groepen (wederzijds onbegrip) en het wijzen naar externe factoren als oorzaak van ervaren problematiek (externe attributie) leiden ertoe dat structurele problemen op de werkvloer vaak niet worden geadresseerd. Als er geen gedeeld beeld is over de problemen, kan er ook geen consensus ontstaan over oplossingsrichtingen.

3.2.1 Werkgevers wijzen naar externe factoren

Wanneer werkgevers wordt gevraagd waarom werknemers vertrekken, noemen zij vooral factoren die buiten hun invloedssfeer liggen. Interne factoren worden door werkgevers veel minder vaak genoemd als vertrekreden. Uit de vragenlijst blijkt dat werkgevers nauwelijks wijzen naar factoren als een te hoge werkdruk, leiderschap, slechte werksfeer of onvoldoende mogelijkheden om bij te leren. De werk-privébalans wordt door minder dan 1 op de 10 werkgevers genoemd als reden voor vertrek. Secundaire arbeidsvoorwaarden door drie procent van de werkgevers. Sterker nog, veel werkgevers zeggen deze aspecten juist te bieden om aantrekkelijk te zijn voor werknemers.

In de focusgroep met werkgevers komt dit patroon nog scherper naar voren. De problemen worden toegeschreven aan het onderwijs ("het niveau van BBL'ers is dramatisch laag"), aan de jongere generatie ("verkeerde werkmentaliteit") of aan maatschappelijke ontwikkelingen (zoals een hogere druk in het privéleven). Oftewel: volgens werkgevers komen de problemen vooral van buiten en niet van binnen hun organisatie.

Werkgever: "De huidige druk op mensen in zijn algemeenheid, daar heb je als werkgever mee te maken."

Werkgevers lijken zowel in de enquête als tijdens de focusgroepen te beargumenteren dat instroom het belangrijkste probleem van de sector is. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren door de ervaren onderbezetting van 39% van de geënquêteerde werkgevers. In de focusgroepen ging de discussie met name over de kwaliteit van de instroom die 'ondermaats' zou zijn. Bij de vraag wie er aan zet is om de instroom zowel kwantitatief als kwalitatief te verbeteren wordt eveneens naar externe partijen gewezen, zoals de ROC's, of juist naar BOVAG om hierover afspraken te maken met scholen. Opvallend is dat de kritiek op de kwaliteit zich in hoge mate juist op BBL'ers richt, omdat de kwaliteit van de opleiding bij deze groep een gedeelde verantwoordelijkheid is van scholen en werkgevers.

3.2.2 Werknemers wijzen naar de werkgever

Werknemers en ex-werknemers geven een fundamenteel ander beeld dan werkgevers. Zij wijzen vooral op factoren die wél binnen de invloedssfeer van werkgevers liggen. Wanneer ex-werknemers wordt gevraagd wat niet beviel aan hun baan in de mobiliteitsbranche, noemen zij als top vijf: het lage salaris, de hoge werkdruk, de onprettige sfeer, weinig doorgroeimogelijkheden en het werk als niet uitdagend. Dit zijn stuk voor stuk factoren waar

werkgevers keuzes over kunnen maken. In de open antwoorden wijzen ex-werknemers bovendien ook nadrukkelijk op de werksfeer en de manier van leidinggeven als één van de aspecten waar zij ontevreden over waren. Dat deze factoren bij kunnen dragen aan potentieel vertrek lijkt bij werkgevers een blinde vlek te zijn, uitzonderingen daargelaten.

Huidige werknemers bevestigen dit beeld deels. In de werknemersenquête zien we dat werknemers het minst tevreden zijn over het salaris, werkdruk, de manier van leidinggeven, de mogelijkheid tot thuiswerken en de doorgroeimogelijkheden. Werknemers zijn juist tevreden over de inhoud van het werk, zoals mate van zelfstandigheid en de verantwoordelijkheden in het werk. De ontevredenheid van werknemers zit vooral in hardere factoren, zoals het salaris en de werkdruk. Daarin zijn zij het eens met ex-werknemers. Duidelijk is ook dat ex-werknemers in sterkere mate aangeven dat zij ontevreden waren over de zachte factoren. Het overkoepelende beeld dat naar voren komt is dat mensen mogelijk behouden blijven zo lang de zachte factoren in orde zijn. Zodra daar verslechtering in optreedt, is er een reëel risico op vertrek. En juist op de zachte factoren kunnen werkgevers invloed uitoefenen.

Werkvinden vinden echter dat werkgevers ook invloed hebben op de harde factoren. In de focusgroepen kwam naar voren dat werknemers de werkdruk koppelen aan keuzes die werkgevers maken.

Werknemer: “Werkgevers proberen met zo min mogelijk mensen zoveel mogelijk werk te doen. Maar dan loop je vast als iemand ziek is of een weekje vrij. Dan is er niemand op die functie en moet je erbij pakken, dus wordt de druk nog hoger.”

3.2.3 Onbegrip tussen generaties

Het wederzijdse onbegrip beperkt zich niet tot de relatie tussen werkgevers en werknemers. Ook tussen generaties bestaat een kloof in begrip en waardering, waarbij beide kanten naar elkaar wijzen. In de focusgroepen met werknemers uitten sommige ervaren deelnemers zich regelmatig kritisch over jongere collega's.

Werknemer: “De mentaliteit van de jeugd is zo slecht, ze lopen de hele dag met hun telefoon rond. Alles is belangrijker dan werken, daar erger ik me groen en geel aan.”

Werknemer: “De jongsten hebben een korte spanningsboog, TikTok. De hoofdmonteur legt wat uit en na twee minuten volgen ze het niet meer.”

Opvallend is dat meer ervaren werknemers hun kritiek ook richten op het opleidingsniveau van jonge instromers. Hun perspectief sluit goed aan op de eerder beschreven kritiek van werkgevers. Oudere werknemers klagen dat het beroepsonderwijs niet goed aansluit op de praktijk.

Werknemer: “Over het opleidingsniveau van de mensen: dramatisch wat die jongere monteurs weten.”

Werknemer: “Het ROC is de aansluiting kwijt.”

De enquêtedata laten echter een ander beeld zien. Juist de jongste werknemers (15-24 jaar) zijn het meest positief over de aansluiting tussen onderwijs en praktijk (66%). Daar staat tegenover dat de oudste groep (werknemers van 55 jaar of ouder) het meest kritisch is (39%). De mensen die het dichtst bij hun opleiding staan, zijn dus het meest tevreden - terwijl degenen die al

decennia geleden hun opleiding afrondden het meest kritisch zijn over de huidige aansluiting tussen onderwijs en praktijk.

Dit roept de vraag op of de kritiek op "de jeugd" niet deels een kwestie is van veranderende verwachtingen en werkwijzen. Zo lijken de deelnemers aan de focusgroepen te suggereren dat jongeren minder 'hobby-ervaring' hebben dan vroeger en daarmee groener in de branche starten. Een deelnemer in de focusgroep nuanceerde dit ook:

Werknemer: "Als ze net van school komen, moet je ze bij de hand nemen en ze alles leren. In hoeverre kun je in de theorie leren wat je in de praktijk kunt doen? De praktijk is net anders."

Het volgende citaat laat zien dat ervaren hobbyisten tegenwoordig de uitzondering zijn, niet de regel:

Werknemer: "We hebben nu een dame van 21 aangenomen om te sleutelen. Dat was vergeleken met de BBL'ers die ik net noemde een wereld van verschil. Maar zij heeft het met de paplepel ingegoten gekregen van haar ouders."

Ook veranderingen in het (beroeps)onderwijs spelen een rol. BBL'ers starten bijvoorbeeld meteen na hun vmbo als werknemer bij een bedrijf en hebben dus logischerwijs geen ervaring. Een BBL-traject is een combinatie van werken en leren en vraagt een gedeelde verantwoordelijkheid van school en werkgever. De verwachting dat jonge instromers direct volleerd zijn, miskent daarmee het karakter van het leerwerktraject. Een deelnemer aan de focusgroepen wees ook naar de eigen verantwoordelijkheid in de branche:

Werknemer: "Er wordt weinig geïnvesteerd in leerling-monteurs. Sommigen doen het wel hoor, maar vaak is er onvoldoende capaciteit om ze goed op te leiden. Met de huidige opleiding krijg je eigenlijk halfbakken monteurs."

Volgens de gesproken oudere werknemers hebben hun jongere collega's een andere werkmentaliteit en andere behoeften dan zij vroeger hadden. Zo zouden jongere werknemers meer waarde hechten aan flexibiliteit, ontwikkelmogelijkheden en een goede werk-privébalans. Opvallend is dat de enquêteresultaten dit enigszins tegenspreken. De jongste groep hecht juist het meest waarde aan de arbeidsinhoud, goede begeleiding op de werkvloer en (met name) goede doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. De behoefte aan flexibiliteit in de werkweek, lijkt op basis van de enquête pas op latere leeftijd sterker te worden, pas vanaf 25 jaar. Daarmee is het beeld dat bij veel oudere werkgevers en werknemers leeft deels genuanceerd: de jongste instromers hechten vooral waarde aan inhoud en ontwikkeling, niet zozeer aan flexibiliteit. Duidelijk is dat de jongeren niet over één kam te scheren zijn. Tegelijkertijd klopt dit beeld wel als je kijkt naar iets oudere leeftijdsgroepen. De verklaring daarvoor is dat deze groep te maken krijgt met bepaalde ontwikkelingen in het leven die we nader zullen duiden in paragraaf 3.3. Vanuit het perspectief van de meer ervaren werknemers kunnen dit evengoed 'jongeren' zijn, terwijl de specifieke behoeften wel scherp verschillen tussen de groepen. Een voorbeeld uit de focusgroepen, wanneer zij aangeven niet vijf dagen te willen werken of op tijd naar huis willen, stuit dit op onbegrip:

Werknemer: "In onze tijd was dat niet, je gaat gewoon 5 dagen werken."

Tegelijkertijd voelen jongere werknemers zich niet altijd begrepen in hun behoeften. Zij hechten meer waarde aan goede begeleiding, ontwikkelmogelijkheden en flexibiliteit. Zij voelen zich in hun bedrijf niet altijd gehoord. De branche wordt door sommigen als traditioneel of conservatief

omschreven. Dat is niet gek, met de vergrijzing is het aandeel oudere collega's immers gegroeid. Voor jongere medewerkers kan het lastig zijn om de dominante denkbeelden te doorbreken. Zij voelen zich als gevolg hiervan niet altijd serieus genomen. Daarnaast missen zij de begeleiding om daadwerkelijk op het gewenste niveau te komen.

Zo wijzen beide generaties naar elkaar: ouderen naar de slechte werkmentaliteit en het lage niveau van jongeren, jongeren naar het gebrek aan begrip voor hun behoeften. Net als bij het onbegrip tussen werkgevers en werknemers leidt dit ertoe dat niemand de hand in eigen boezem steekt en structurele problemen blijven onbesproken. Tegelijkertijd laat de enquête zien dat ook oudere werknemers behoefte hebben aan meer flexibiliteit, in de vorm van meer verlofmogelijkheden. Dat laat zien dat de generaties misschien meer op elkaar lijken dan zij onderling denken.

3.3 Onderbezetting en werkdruk

In veel sectoren is sprake van een toenemende intensivering van werk. Dat geldt ook voor de mobiliteitsbranche. Intensivering van werk houdt in dat werknemers geconfronteerd worden met de noodzaak om sneller en met strakkere deadlines te werken, dat 'loze' tijd in het werk afneemt, en dat steeds vaker meerdere taken tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd.² Er is een risico dat deze intensivering zorgt voor een vicieuze cirkel binnen de mobiliteitsbranche. Onderbezetting leidt tot een hogere werkdruk, waardoor er minder tijd is voor goede begeleiding van nieuwe medewerkers, wat zorgt voor een sneller vertrek, waardoor de onderbezetting verder vergroot. Deze spiraal wordt versterkt door schaalvergroting en toenemende professionalisering, die druk zetten op de informele familiecultuur die werkgevers en werknemers zo waarderen aan het werken in de mobiliteitsbranche.

3.3.1 De negatieve spiraal van onderbezetting en werkdruk

In de enquête geeft bijna twee op de drie werknemers aan dat zij het afgelopen jaar met te weinig mensen hebben gewerkt om al het werk aan te kunnen. Ook geeft bijna vier op de tien werkgevers aan dat zij kampen met onderbezetting. Zowel werkgevers als werknemers signaleren daarmee de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt als urgent probleem voor hun organisatie. Daar komt bij dat ruim twintig procent van de werknemers ontevreden is over de werkdruk.

De werkdruk ontstaat niet alleen door onderbezetting, maar heeft ook te maken met de aard van het werk. Afhankelijk van de deelbranche hebben werkgevers en werknemers te maken met strakke tijdseisen, omdat het stilstaan van een truck een logistiek bedrijf veel geld kost, maar ook omdat veel werknemers in de branche zich graag dienstbaar opstellen naar hun klanten. Hard werken zodat iemand verder kan, schept voldoening, maar kan tot werkdruk leiden als een onderhoudsbeurt langer duurt dan verwacht. De toegenomen werkdruk kan daarmee ook samenhangen met de aard van de functie. In het bijzonder vallen daarbij administratieve functies op, die als spil tussen werkplaats en klant fungeren. Zij hebben naast hun normale werkzaamheden veelal te maken met ad hoc-werkzaamheden. De combinatie van geplande

² De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) publiceerde in 2020 een working paper over intensivering van werk in Nederland. De spanning tussen efficiëntie-eisen en menselijke maat die daarin wordt beschreven, is herkenbaar in de mobiliteitsbranche. Zie: Houtman, I. et al. (2020). Intensivering van werk in Nederland. Wat is het, waar staan we en wat te doen? WRR. Den Haag.

taken en onvoorspelbare onderbrekingen maakt het werk intensief. Daar komen veeleisender wordende klanten bij.

Werknemer: "Als iemand een breakdown heeft, verwachten ze een nieuwe auto in dezelfde klasse binnen een halfuur. Dat staat in hun contract. De klant heeft een hoog verwachtingspatroon."

Werknemer: "Klanten zijn mondiger geworden en verwachten veel meer. Vroeger gaven ze de sleutel en zeiden ze: ik zie het wel."

De administratieve lasten nemen ook toe. Deelnemers beschrijven hoe tegenwoordig bedrijven werken met KPI's, waardoor alles verklaard moet worden. Dat geeft veel werk, aldus de werknemers in de focusgroepen. Ook is genoemd dat er in bedrijven tegenwoordig efficiënter wordt gewerkt. In de praktijk kan dit ook betekenen dat werkzaamheden die voorheen door een team werden uitgevoerd, nu bij één persoon zijn belegd. Daarmee is het werk intenser geworden, maar ook minder leuk. Er is simpelweg minder ruimte voor informele momenten tussendoor.

De hoge werkdruk heeft directe gevolgen voor de begeleiding van nieuwe medewerkers. In de focusgroep werd dit expliciet benoemd. Het tekort aan leermeesters wordt door sommige werknemers toegeschreven aan werkdruk en onderbezetting. Wanneer ervaren krachten hun handen vol hebben, ontbreekt het aan de tijd om BBL'ers goed op te leiden en begeleiden. Het gevolg is dat de jonge instromers onvoldoende op niveau raken en na hun opleiding nog niet volledig vakvolwassen zijn. Het risico hierdoor is dat de productiviteit afneemt, of dat jongeren na enige tijd vertrekken, waardoor de onderbezetting verder toeneemt.

Sommige werkgevers proberen kosten te beheersen door met minimale bezetting te werken, maar dit pakt soms averechts uit. Een deelnemer legde uit:

Werknemer: "Werkgevers proberen met zo min mogelijk mensen zoveel mogelijk werk te doen. Maar dan loop je vast als iemand ziek is of een weekje vrij. Dan is er niemand op die functie en moet je erbij pakken, dus wordt de druk nog hoger."

3.3.2 Schaalvergroting, verzakelijking en de spanning met de familiecultuur

De branche is aan het veranderen. De opkomst van formules (zoals Vakgarage, Bosch Car Service en Carprof), de toegenomen invloed van importeurs en technologische ontwikkelingen dragen bij aan schaalvergroting en verzakelijking. Deze ontwikkelingen vragen om meer structuur: duidelijke procedures, formele afspraken, gestandaardiseerde processen. Dit staat haaks op wat veel werknemers waarderen aan de sector: de informele, familiale bedrijfscultuur. In de focusgroepen werd dit herhaaldelijk genoemd als iets dat energie geeft: de directe band met collega's, de korte lijnen, het gevoel van "we doen het samen". Kleine bedrijven kunnen flexibel omgaan met individuele wensen en omstandigheden.

Met name in de autobranche is de invloed van importeurs en fabrikanten groot. Dealers zijn in toenemende mate afhankelijk van de regels die "van boven" komen. Een werkgever benoemde ook dat bij de dealerbedrijven de cijfersturing heftiger is geworden. Dat geeft ook druk volgens hem. Werknemers ervaren dit ook:

Werknemer: "Importeurs spelen een grote rol."

Werknemer: "Hoe groter je wordt, hoe onpersoonlijker en meer regels. Universele garagebedrijven verdienen geld, maar dealers eigenlijk niet meer."

Monteurs merken dit in hun dagelijks werk: elke meting moet worden vastgelegd en verantwoord, en als de administratie niet klopt, worden bepaalde werkzaamheden niet betaald. Dat is werkdrukverhogend, in het bijzonder voor het administratief personeel. Een deelnemer vergeleek het met de zorg:

Werknemer: "Er hoeft maar een kommaatje verkeerd te staan en je krijgt het niet betaald."

De enquêtedata bevestigen dat schaalvergroting gepaard gaat met lagere tevredenheid en hogere ervaren werkdruk. In de focusgroep met werknemers werd dit herkend:

Werknemer: "Als je naar jezelf kijkt, waar ga je goed op? Je wordt gezien, steun in je rug. Ben je goed voor mij, ben ik goed voor de ander."

Werknemer: "Schaalvergroting maakt veel kapot."

3.4 De middengroep onder druk

De grootste knelpunten rond behoud zitten bij een cruciale groep werknemers voor de mobiliteitsbranche: vanaf de leeftijd van 26 jaar begint de kans op vertrek toe te nemen. Deze groep is van groot belang voor de branche, omdat zij vakvolwassen zijn enerzijds, en nog jaren mee kunnen anderzijds. Het is een productieve groep die de brug vormt tussen de ervaren krachten en nieuwe instromers. Deze 'middengroep' bevindt zich op een omslagpunt, zowel in hun carrière als in hun leven: zij hebben de sector leren kennen, expertise opgebouwd, maar raken ook steeds meer ontevreden. Tegelijkertijd is dit een groep die in toenemende mate te maken krijgt stressfactoren in het privéleven, zoals het vinden van een (koop)huis, het starten van een gezin en daarbij gepaard gaande tijd, zorgen en kosten.

3.4.1 Het omslagpunt

De enquêtedata laten een opvallend patroon zien. De jongste groep is relatief tevreden over de baan (87%), het salaris (56%) en de werkdruk (72%). Maar bij werknemers vanaf 25 jaar oud kantelt dit beeld. De salaristevredenheid daalt naar 38%, de tevredenheid over de werkdruk naar 50%. Ook de algemene tevredenheid over het werk neemt licht af naar 77%. Het percentage dat actief op zoek is naar ander werk stijgt van 14% naar 21% en maar liefst 72% wil een salarisverbetering – tegenover 55% bij de jongste groep.

Ex-werknemers in dezelfde leeftijd bevestigen dit patroon. Ex-werknemers in de leeftijd van 25 tot en met 34 vertrokken vaker dan gemiddeld omdat ze beter betaald werk wilden (35% tegenover 23% gemiddeld) of omdat ze zich verder wilden ontwikkelen (33% tegenover 20% gemiddeld). Daarnaast gaf een relatief groot deel aan dat hun baan hen niet meer beviel (35%), meestal vanwege het salaris (60%), de werkdruk (43%) of een gebrek aan doorgroeimogelijkheden (42%). Als we ook naar de groep tussen de 34 en 44 kijken, zien we dat de werk-privébalans vaak wordt genoemd als iets wat niet beviel, zeker in vergelijking tot oudere en jongere vertrekkers (28% voor de middengroep tegenover 15% voor de jongste en oudste groep gecombineerd).

In de focusgroepen met werkgevers en werknemers is dit patroon te verklaren vanuit externe factoren. Zo wijzen verschillende werkgevers en werknemers op de 'mentaliteit van jonge collega's', die bij voorbaat de wens uitspreken slechts 5 jaar op één plek te werken en daarna een nieuwe stap te zetten. Volgens deze werkgevers en werknemers is het vertrek van dit type werknemer moeilijk te voorkomen. De data uit de enquête bevestigen dit beeld deels. Dit motief wordt immers genoemd door ex-werknemers. Maar de data lijken ook te suggereren dat andere sectoren simpelweg betere voorwaarden bieden. Een combinatie van deze twee factoren wijst op potentiële problemen voor behoud van personeel in specifiek deze middengroep. Klaarblijkelijk vormt de mobiliteitsbranche niet altijd een goede landingsplaats voor deze zoekende middengroep.

Werknemer: "De jeugd van tegenwoordig switcht gewoon heel makkelijk van baan. Als ze binnenkomen, zeggen ze al: ik doe dit voor vier jaar. Dat is het beginpunt. En ze hebben geen band met het bedrijf."

Werkgever: "Ik zie dat jongeren enorm springerig zijn. Uitgebreide cv's die heel verschillend zijn, springen van zorg naar timmeren etc. Vaak weten ze nog helemaal niet wat ze willen."

3.4.2 Het spitsuur van het leven

De middengroep - mensen tussen de 25 en 44 jaar - bevindt zich in wat wel het "spitsuur" van het leven wordt genoemd. Zij combineren werk met jonge kinderen, zorgtaken en hypotheeklasten. De behoefte aan flexibiliteit en een goede werk-privébalans is in deze levensfase bijzonder groot. Ook zit deze groep op een punt in hun carrière dat ze een stap willen zetten.³ Ze willen doorgroeien en hebben behoefte aan perspectief.

Werkgever: "De huidige druk op de mensen in zijn algemeenheid. Daar heb je als werkgever mee te maken."

Waar vroeger vaak één partner fulltime werkte en de ander het huishouden deed, zijn nu beide partners actief op de arbeidsmarkt. Die verandering vraagt om meer flexibiliteit van werkgevers, maar de mobiliteitsbranche biedt daar beperkte ruimte voor. Werktijden zijn gekoppeld aan openingstijden en klantafspraken, parttime werken is niet overal mogelijk, en thuiswerken is in de meeste functies geen optie.

De hoge werkdruk, beschreven in paragraaf 3.3, versterkt dit probleem. Wanneer het werk al intensief is, wordt de combinatie met zorgtaken des te zwaarder. De middengroep ervaart zo een dubbele druk: op het werk én thuis. Deze ervaring van toegenomen druk is in lijn met het recente advies door de Raad van Volksgezondheid en Samenleving over de 'hypernerveuze samenleving', waarin is beschreven dat Nederland steeds meer is te kenmerken als een zelfsturende prestatiesamenleving, wat inhoudt dat mensen een constante drang voelen om te

³ Ter illustratie, voor ex-werknemers in deze leeftijdsgroep waren veranderende omstandigheden thuis vaker een reden voor vertrek dan voor de groepen jonger en ouder dan hen (9% tegenover 3%).

presteren, zowel op het werk als in de vrije tijd.⁴ Een ander relevant punt dat het advies naar voren brengt is de verschuiving van het kostwinnersmodel naar een anderhalf- of tweeverdienersmodel. Deze ontwikkelingen zijn ook besproken in de focusgroepen:

Werkgever: "Als ik kijk naar jongere gezinnen. Alles moet altijd, zaterdag moet van alles. Het privéleven is meer gehaast. Soms was de man aan de beurt en soms de vrouw. Maar alles moet tegelijkertijd. Vroeger was dat veel minder het geval."

Een deel van de werkgevers herkent deze ontwikkelingen, maar ziet hun handelingsruimte als beperkt. De beperkingen van het werk in hun sector zien zij daarbij als een gegeven. Niet iedere werkgever is zich echter bewust van deze ontwikkelingen, zoals ook blijkt uit de perceptiekloof op het gebied van werkdruk. In de focusgroepen – en in open antwoorden – is de branche meermaals als traditioneel of ouderwets aangeduid. Het gevolg hiervan kan zijn dat werknemers onvoldoende ruimte en flexibiliteit voelen om de balans te vinden tussen werk en privé.

Werkgevers herkennen ook de behoefte aan (toekomst)perspectief, maar tegelijkertijd vormt de kleinschaligheid van veel werkgevers een knelpunt. Kleinere werkgevers hebben simpelweg niet altijd de ruimte om een functie te creëren voor talent dat wil doorstromen. Dat kan ertoe leiden dat deze werknemers ervoor kiezen hun heil elders te zoeken. Binnen hun organisatie lopen deze medewerkers tegen een plafond aan. Het risico is dat zij de branche verlaten omdat de pullfactoren van andere sectoren sterker zijn dan de factoren die behoud voor de mobiliteitsbranche stimuleren.

Het gevolg hiervan is dat werknemers die net kennis en expertise hebben opgebouwd en klaar zijn voor een volgende stap, relatief vaak kiezen voor vertrek uit de branche. Zo vertrekken juist de mensen die vakvolwassen zijn en nog decennia hadden kunnen blijven werken. Dit is niet alleen een verlies van productiecapaciteit, maar vooral van potentiële mentoren, leermeesters en dragers van de bedrijfscultuur. Het risico hiervan is dat de kennisoverdracht naar jonge instromers stopt, waardoor zij op termijn ook eerder vertrekken dan nodig.

3.5 Trots op het vak, maar niet gezien door de buitenwereld

Waardering is een terugkerend thema in de mobiliteitsbranche. Werknemers noemen waardering als iets dat energie geeft, maar ook als iets dat tekortschiet. Werknemers in de mobiliteitsbranche houden van hun vak (78%), en willen graag mensen helpen. Ze zien zichzelf als dienstbaar. Tegelijkertijd zien we dat de waardering voor de branche volgens zittende werknemers is afgenomen. Met name zien we dit terug bij oudere werknemers. Oftewel, de frustratie lijkt toe te nemen naarmate men langer in de mobiliteitsbranche werkt. Wat zit hierachter? Wij onderscheiden hierbij drie bronnen van waardering.

⁴ Verder wijst het advies op een belemmerende versnelling: een samenleving waar alles sneller moet, en waar je ad hoc op alles moet kunnen reageren en op geïnstitutionaliseerd individualisme, ofwel het idee dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen geluk en succes. Deze factoren beïnvloeden de ervaren druk in het privéleven en op het werk. Zie ook: Raad Volksgezondheid & Samenleving (RVS). (2025). Op de Rem: Voorbij de hypernerveuze samenleving. RVS. Den Haag.

3.5.1 Drie bronnen van waardering

In de focusgroepen met werknemers kwam naar voren dat waardering uit verschillende bronnen kan komen. Ten eerste is er maatschappelijke waardering: het aanzien van het beroep, de status die het werk met zich meebrengt. Ten tweede is er de waardering van klanten: de dankbaarheid wanneer een probleem is opgelost, de terugkerende klant die specifiek naar jou vraagt. En ten derde is er de waardering van de werkgever en collega's: erkenning voor goed werk, respectvolle behandeling, serieus genomen worden bij beslissingen.

De eerste twee bronnen lijken volgens de data - en de focusgroepen - onder druk te staan. Het wringt vooral bij de maatschappelijke waardering. Maatschappelijk heeft technisch werk aan status ingeboet - men denkt aan vies werk en lage salarissen, zo stellen de werknemers in de focusgroepen. Veel werknemers hebben de indruk dat hun beroep - waarop zij zo trots zijn - niet serieus wordt genomen. Hierbij wijzen zij ook naar de (technologische) veranderingen in de branche.

Werknemer: "Ik herken het negatieve imago zeker wel, het wordt gezien als een vies beroep. Maar dat vieze beeld is ook weer deels onterecht. Ik vind het nobel werk. Wij houden de maatschappij draaiende."

Het klantcontact werd in de focusgroepen herhaaldelijk genoemd als iets dat energie geeft. De klant die blij is dat zijn auto weer rijdt, de dankbaarheid wanneer een lastig probleem is opgelost - dit zijn de momenten waarop werknemers erkenning ervaren voor hun vakmanschap. De functies met klantcontact zien echter dat klanten in toenemende mate minder waardering hebben voor hun werk. Het aantal vaste klanten is afgenomen en klanten zijn daarnaast mondiger en veeleisender geworden. Niet iedereen in de branche heeft echter klantcontact, zodat dit knelpunt in bepaalde functies en/of deelsectoren zwaarder wordt ervaren.

Werknemer: "Als iemand een breakdown heeft, verwachten ze een nieuwe auto in dezelfde klasse binnen een halfuur. De klant heeft een hoog verwachtingspatroon."

De interne waardering vanuit de werkgever lijkt op basis van de enquête minder problematisch: 70% van de werknemers voelt zich gewaardeerd binnen het bedrijf. Maar juist omdat het dienstbare mensen zijn, hechten de werknemers in de branche grote waarde aan erkenning. Een gebrek hieraan wordt snel gevoeld - en in de focusgroepen kwamen voorbeelden naar voren waar dit misging. Het is daarom niet gek dat waardering ook naar voren komt als vertrekmotief.

Werknemer: "De monteur wil ook waardering vanuit zijn meerdere."

Werknemer: "Als je ziet de waardering intern, vind ik receptionist zwaar ondergewaardeerd."

3.6 Elektrificatie: een kans en een bedreiging

De mobiliteitsbranche staat midden in een technologische transitie. Elektrische voertuigen nemen een steeds groter deel van de markt in, en daarmee verandert het werk fundamenteel. Deze transitie confronteert de sector met een paradox. Elektrificatie wordt tegelijkertijd ervaren als bedreiging én als kans, afhankelijk van wie je het vraagt en in welke deelsector. De autobranche kijkt overwegend negatief naar de ontwikkeling, terwijl de fietsbranche juist

optimistisch is. Ook verschilt het perspectief per leeftijdscategorie. Oudere werknemers die instroomden in een mechanische branche, haken soms af door elektrificatie. De jongere doelgroep die wél enthousiast is over elektrificatie, vindt elders vaak betere voorwaarden. Dit maakt het lastig om beide groepen te behouden.

3.6.1 Verschillende perspectieven per deelsector

De houding tegenover elektrificatie verschilt sterk per deelsector. In de autobranche overheerst scepsis: slechts 18% van de werknemers staat positief tegenover de stelling dat elektrificatie de branche aantrekkelijker maakt om in te werken, en 36% is positief over de toekomst van de branche. De truckbranche is iets optimistischer: 23% staat positief tegenover elektrificatie en 46% is positief over de toekomst. De fietsbranche is beduidend positiever: 43% staat positief tegenover elektrificatie en 59% is optimistisch over de toekomst van de branche.

Dit verschil is te verklaren vanuit de aard van de transitie. Voor automonteurs betekent elektrificatie een fundamentele verandering van hun vak. De verbrandingsmotor – waar zij hun expertise en vaak ook hun passie op hebben gebouwd – wordt minder relevant. De vaardigheden die hen tot vakman maken, dreigen te verouderen. Voor fietsmonteurs daarentegen betekent de opkomst van e-bikes vooral méér werk aan complexere voertuigen, zonder dat hun bestaande kennis overbodig wordt.

3.6.2 Bedreiging voor de oudere generatie

Zoals in eerdere paragrafen al naar voren is gekomen, zien de meer ervaren werknemers dat hun werk fundamenteel verandert. Voor wie ooit de sector instapte uit liefde voor het sleutelen aan motoren (wat geldt voor de helft van de werknemers, blijkt uit de vragenlijst), is dit een ingrijpende verschuiving.

Werkgever: "De echte liefhebbers gruwelen van elektrisch."

Het gaat hier niet alleen om een technische transitie, maar om een uitdaging voor vakmanschap en beroepsidentiteit. Wat jarenlang de kern van het vak vormde – het sleutelen aan complexe mechanische systemen, het "horen" wat er mis is met een motor – wordt minder relevant. De kennis die hen tot vakman maakt, dreigt te verouderen. Door elektrificatie verschuift het werk van sleutelen naar het stellen van diagnoses via software. Voor werknemers die hun vak kozen vanwege het praktische, hands-on karakter, kan deze verschuiving vervreemdend werken.

Werknemer: "Ik heb collega's die het moeilijk hebben om nog mee te komen omdat we met tablets gaan werken. Dat gaat ze te ver."

Het leren van nieuwe vaardigheden op latere leeftijd is bovendien niet vanzelfsprekend. Waar jongeren zijn opgegroeid met digitale technologie, moeten oudere werknemers zich deze op latere leeftijd eigen maken. Deze onzekerheid kan leiden tot pessimisme bij deze groep en in het ergste geval zelfs tot vroegtijdig vertrek: liever eerder stoppen dan een vak uitoefenen dat niet meer aansluit bij wat hen ooit dreef.

3.6.3 Kans voor de jongere generatie - elders

Jongeren staan doorgaans positiever tegenover elektrificatie. De overgang naar elektrische voertuigen past bij hun interesse in nieuwe technologie en duurzaamheid. Maar hier ontstaat een nieuw probleem: de branche heeft concurrentie van andere 'elektrische sectoren'. Daarbij

heeft de mobiliteitsbranche last van haar verouderde imago. Tegelijkertijd is dit ook een kracht. Niet alle jongeren worden immers enthousiast van elektrische voertuigen en systemen. Een sterke focus op de nieuwe aspecten van het werk kan ertoe leiden dat je de jongeren 'met benzine in hun bloed' afschrikt. Daarmee zitten werkgevers en de sector als geheel in een lastig parket. Hier gaan wij in paragraaf 3.7 nader op in.

De installatie van zonnepanelen, de aanleg van laadinfrastructuur, de installatie van warmtepompen – al deze sectoren concurreren om dezelfde jonge, technisch georiënteerde werknemers. En vaak kunnen zij betere salarissen, regelmatigere werktijden of snellere doorgroeimogelijkheden bieden dan de mobiliteitsbranche. Oftewel, deze sectoren hebben sterkere pullfactoren dan de mobiliteitsbranche.

3.7 Imagoprobleem: een beeld dat zichzelf bevestigt

Het beeld dat buitenstaanders hebben van de mobiliteitsbranche klopt niet altijd (meer) met de werkelijkheid. Toch bepaalt dat verouderde beeld wel wie zich aangetrokken voelt tot de branche – en wie niet. Zo kan het probleem zichzelf in stand houden (een selffulfilling prophecy).

3.7.1 Een achterhaald beeld

Zoals al eerder naar voren is gekomen: het dominante beeld van werken in de mobiliteitsbranche is dat van de monteur met vieze handen, die de hele dag olie ververst en fysiek zwaar werk doet. In de focusgroepen met werknemers werd dit beeld herkend én ontkracht.

Werknemer: "Wat een monteur tegenwoordig moet kunnen, hij is eigenlijk een HTS'er, maar heeft nog steeds het imago van vieze handen, olie verversen. Maar ik kan je vertellen: laptop is het grootste stuk gereedschap. Vroeger was het doen en nu denken. Diagnose stellen is 90 procent, gewoon IT."

De enquêtedata bevestigen dit beeld. In de werknemersenquête geeft 27% aan dat het werken in de mobiliteitsbranche een negatief imago heeft. Opvallend is dat juist de jongste werknemers (15-24 jaar) dit het minst vaak vinden (19%), terwijl werknemers in de leeftijd van 35-44 jaar dit het vaakst aangeven (37%).

Het probleem is niet alleen dat het beeld achterhaald is, maar ook dat het eenzijdig is. Het imagoprobleem versterkt zichzelf. Het verkeerde beeld leidt tot een smalle instroom van een specifiek type werknemer. Daardoor blijft de sector homogeen, wat het beeld bevestigt. Mensen die niet in dat beeld passen, voelen zich niet aangesproken – of voelen zich na binnenkomst niet thuis

Werknemer: "Het beeld moet veranderen dat het nog steeds vieze handen is."

Daar komt bij dat veel mensen geen idee hebben hoe divers de branche is. De sector biedt niet alleen technische functies, maar ook werk in HR, marketing, administratie, klantenservice en verkoop.

Werknemer: "Je kunt hier altijd terecht, genoeg te doen."

Werknemer: "Wij hebben ook iemand in dienst die filmpjes maakt voor TikTok. Dat kun je ook doen. Nieuwe functie."

Werknemer: "Er is heel weinig voorlichting ook hoe divers de branche eigenlijk is."

3.7.2 Een smalle instroom

Het verkeerde beeld leidt tot een smalle instroom. Jongeren die geïnteresseerd zijn in technologie maar niet in "vieze handen" kiezen voor andere sectoren. Dit sluit aan op de paragraaf over elektrificatie als bedreiging, omdat jongeren die in elektrificatie willen werken niet kiezen voor de auto- en tweewielerbranche.

Werknemer: "Het imago is de reden waarom jongeren niet komen. Ze willen de technische branche in allemaal, het is bijna een IT-functie geworden hier. Maar de jongeren denken dat ze nog vieze handen krijgen."

Wie wél instroomt, zijn vaak jongeren met een specifieke achtergrond. Dit geldt in het bijzonder voor kleinere deelbranches. Mensen die via familie of vrienden de sector kennen, weten wat het werk inhoudt en laten zich niet afschrikken door het verkeerde beeld. Jongeren zonder die connectie bereikt de branche nauwelijks.

Werknemer (in de truckbranche): "Onze aanwas is alleen zonen van vrachtwagenchauffeurs."

3.8 Functies veranderen, structuren niet

Zoals in de voorgaande paragrafen duidelijk is geworden, is het werk in de mobiliteitsbranche de afgelopen jaren veranderd. Functies worden complexer, taken verschuiven, nieuwe competenties worden gevraagd. Met de veranderingen in de branche zijn ook nieuwe functies ontstaan die niet goed in traditionele categorieën passen. De cao en het functiehuis bewegen niet in hetzelfde tempo mee. Daardoor groeit de mismatch tussen wat het werk vraagt en wat de formele kaders bieden.

3.8.1 De cao biedt onvoldoende flexibiliteit

Volgens werknemers en werkgevers sluit de cao niet altijd aan bij de behoeften van moderne werknemers. Dit geldt in het bijzonder voor specifieke deelbranches, die een andere cultuur hebben dan het gemiddelde auto- of truckbedrijf. Bijvoorbeeld fietsbedrijven, die vaak een stuk kleinschaliger zijn, of bedrijven in de verhuursector, met minder technisch personeel. Ook spelen er, volgens respondenten, knelpunten op specifieke regelingen, zoals de pensioenregeling. Deze regeling sluit, volgens respondenten, niet meer aan bij de huidige samenleving, waarin beide partners vaak werken en het nabestaandenpensioen daardoor minder relevant is geworden.

Dat werkgevers en werknemers percipiëren dat de cao onvoldoende flexibiliteit biedt, kan ook te maken hebben met hoe zij de cao interpreteren en hanteren. Zo horen we in de focusgroepen ook werkgevers die hun werknemers boven het cao-loon betalen, of die werknemers laten kiezen over hun arbeidsvoorwaarden door middel van een cafeteria-model. Maar niet alle werkgevers ervaren deze ruimte.

Werkgever: "De pensioenregeling is verouderd. Die is niet geëvolueerd met de arbeidsmarkt. Past dit nog wel bij de werknemers van nu? Het gaat voor een belangrijk deel over het nabestaandenpensioen. Is dat nu nog in dezelfde mate nodig? Vaak hebben werknemers werkende partners."

Werkgever: "We hebben een cafetariamodel ingebouwd. We hebben personeel die veranderingen doormaken in het privéleven, die andere behoeften krijgen. Met dat cafetariamodel bieden we hen mogelijkheden om daarop in te spelen."

3.8.2 De cao biedt beperkt doorgroeiperspectief

Een ander knelpunt betreft het functiehuis. De salarisschalen in de cao lopen tot een beperkt aantal functie jaren, waarna werknemers tegen een plafond aanlopen. Hierdoor ontbreekt voor deze werknemers het doorstroomperspectief. Bij doorgroeien denken veel werknemers en werkgevers in de mobiliteitsbranche aan kennisvergroting en het behalen van certificeringen. Hoewel dit een sterkte van de branche is, komt het voor dat werknemers tegen een plafond komen. Voor de werknemers in het spitsuur van het leven kan dit een reden zijn om elders te gaan kijken.

Werkgever: "Ik heb moeite met de schalen, die lopen tot 10 functie jaren."

3.8.3 Indirecte functies onder druk

Een specifiek knelpunt met betrekking tot het functiehuis zijn de zogenoemde indirecte functies: werknemers die niet in de werkplaats staan maar op kantoor werken, in de administratie, receptie of klantenservice. In de focusgroepen kwam naar voren dat deze groep zich niet altijd herkent in de cao. Voor deze functies ontbreken passende kaders. Dit zijn vaak functies die sterk per bedrijf kunnen verschillen. Het is daarom niet eenvoudig om branchebrede functieprofielen te ontwikkelen.

Werknemer: "CAO gaat ook steeds meer over de monteurs en dat irriteert me."

Werknemer: "We hebben allemaal een functie dat we indirect werken en ik denk dat er veel regelingen zijn voor monteurs, maar voor kantoorpersoneel is dat er niet. Terwijl de geestelijke druk er wel enorm is."

Werkgever: "Voor verkopers zijn geen functieprofielen, toch moeten ze mee in de cao."

De werkdruk bij indirecte functies wordt vaak onderschat. Waar bij monteurs de werklust zichtbaar is in aantallen auto's en werkorders, is de druk bij kantoorfuncties minder tastbaar maar niet minder reëel. Zoals beschreven in paragraaf 3.3 over intensivering van werk, maakt de combinatie van reguliere taken, tussendoor binnenkomende vragen en administratieve verplichtingen dat het werk zich opstapelt.



Aanknopingspunt en voor cao- partijen

Dit hoofdstuk verkent aanknopingspunten voor cao-partijen om de aantrekkelijkheid van de branche te vergroten. Het begint met een samenvatting van de essentie van de sterktes en zwaktes (4.1). Daarna bespreken we de eerste sleutel om de mobiliteitsbranche aantrekkelijker te maken: wederzijds begrip en wederkerigheid (4.2). Vervolgens komen de door werkgevers, werknemers en ex-werknemers genoemde verbeterpunten aan bod (4.3). Hieruit destilleren we vijf thema's die aanknopingspunten bieden voor de cao en voor opleidings- en arbeidsmarktbeleid. Het hoofdstuk sluit af met een samenvattend overzicht dat per aanknopingspunt aangeeft of het primair gericht is op instroom, behoud, of beide (4.9).

4.1 De kern: waardering en wederkerigheid

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien wat de sterktes en zwaktes zijn van de mobiliteitsbranche bij het aantrekken en behouden van werknemers, en welke achterliggende mechanismen daarvoor verantwoordelijk zijn. Uit het onderzoek spreekt een gevoel dat niet gemakkelijk onder woorden is te brengen, maar toch cruciaal is om te begrijpen wat de mobiliteitsbranche (on)aantrekkelijk maakt. Wat is de kern daarvan?

In de mobiliteitsbranche kun je met je technische, commerciële of administratieve vaardigheden inhoudelijk boeiend werk doen. Je vindt in de branche enorm veel beroepstrots, collegialiteit, liefde voor het vak, en mensen die een grote behoefte hebben om klanten en collega's te

helpen. Werknemers en werkgevers zetten iedere dag weer hun schouders eronder om Nederland op weg te helpen. Dat zijn de sterktes van de branche. En dat is wat deze branche uniek maakt.

Maar de voorwaarden waaronder het werk plaatsvindt zijn niet optimaal. De eisen aan werknemers zijn door de technologische ontwikkelingen hoog – de laptop is inmiddels een belangrijk stuk gereedschap, en wat een monteur bijvoorbeeld moet kunnen raakt steeds vaker HBO-niveau. Er wordt in de branche heel hard gewerkt, maar het ontbreekt volgens veel (ex-)werknemers aan waardering en erkenning. Dat hoeft voor werknemers niet altijd een goed salaris te zijn. Het kan ook een schouderklopje zijn, een compliment van een klant, prettige begeleiding door een collega of een werkgever die oog heeft voor de hoge werkdruk en een werknemer extra verlof biedt. Te vaak ervaren werknemers het tegenovergestelde: een hoge werkdruk waar weinig begrip voor bestaat, veeleisende klanten, een salaris dat elders hoger ligt, een onprettige werksfeer, en een gebrekkige manier van leidinggeven. Dat zijn de zwaktes van de branche.

Niet alleen de werknemer, maar ook de werkgever mist erkenning. Hij heeft regelmatig te maken met onderbezetting, vertrek van vakkrachten naar andere sectoren en moet daarom vaak nieuwe werknemers werven en scholen. Dat vereist een grote inspanning, zeker voor kleine organisaties. Bovendien staan de marges soms onder druk en zijn de eisen van merken en importeurs hoog. Dit alles kan leiden tot het gevoel dat de werkgever met de rug tegen de muur te staat en het nooit goed kan doen.

4.2 Wederzijds begrip en wederkerigheid als basis

Werkgevers en werknemers praten langs elkaar heen over dezelfde problemen. Werkgevers wijzen naar externe factoren: de arbeidsmarkt levert te weinig geschikte kandidaten, het onderwijs sluit niet aan, de werkmentaliteit van jongeren is veranderd. Werknemers wijzen naar interne factoren: de werkdruk is te hoog door keuzes van de werkgever, er is te weinig tijd voor begeleiding, waardering blijft uit. Beide perspectieven bevatten een kern van waarheid. De vraag is niet wie gelijk heeft, maar hoe werkgevers en werknemers tot een gedeeld begrip kunnen komen van de uitdagingen waar zij gezamenlijk voor staan.

De eerste sleutel om de mobiliteitsbranche aantrekkelijker te maken, zit – zo denken wij – in wederzijds begrip en wederkerigheid: werkgevers die erkennen wat werknemers inbrengen, werknemers die begrijpen waar werkgevers mee worstelen. In de focusgroepen kwam het thema 'geven en nemen' vaak terug, zowel bij werkgevers als bij werknemers. Het erkennen van elkaars positie is daarbij een eerste stap. Werknemers die begrijpen dat hun werkgever worstelt met onderbezetting en krappe marges kunnen meer begrip opbrengen voor imperfecte situaties. Werkgevers die erkennen dat werknemers te maken hebben met hoge werkdruk, veeleisende klanten en het gevoel niet gezien te worden, kunnen anders kijken naar signalen van ontevredenheid. Dit punt vraagt niet om nieuwe cao-afspraken, maar om een andere houding in de dagelijkse praktijk.

Aanknopingspunten

Ruimte voor dialoog op de werkvloer. Een concreet aanknopingspunt is het structureel creëren van ruimte voor dialoog – niet over arbeidsvoorwaarden of operationele zaken, maar over hoe het werk wordt ervaren. De focusgroepen die wij organiseerden in het kader van het

onderzoek werden door deelnemers erg gewaardeerd. Ze fungeerden als uitlaatklep. Sociale partners zouden kunnen stimuleren dat dergelijke gesprekken vaker plaatsvinden, bijvoorbeeld door werkgevers te ondersteunen bij het voeren van dit soort gesprekken. Het vraagt om een verschuiving van 'praten over het werk' naar 'praten over hoe we het werk ervaren'.

Tone-of-voice van cao-partijen. Ook communicatie vanuit cao-partijen en de toon die daarbij wordt aangeslagen, kan bijdragen aan wederzijds begrip. Wat is de gemeenschappelijke basis waarin cao-partijen zich kunnen vinden? Een boodschap die expliciet erkent dat zowel werknemers als werkgevers (soms) onder druk staan creëert een gedeelde realiteit.

4.3 Verbeterpunten volgens (ex-)werknemers en werkgevers

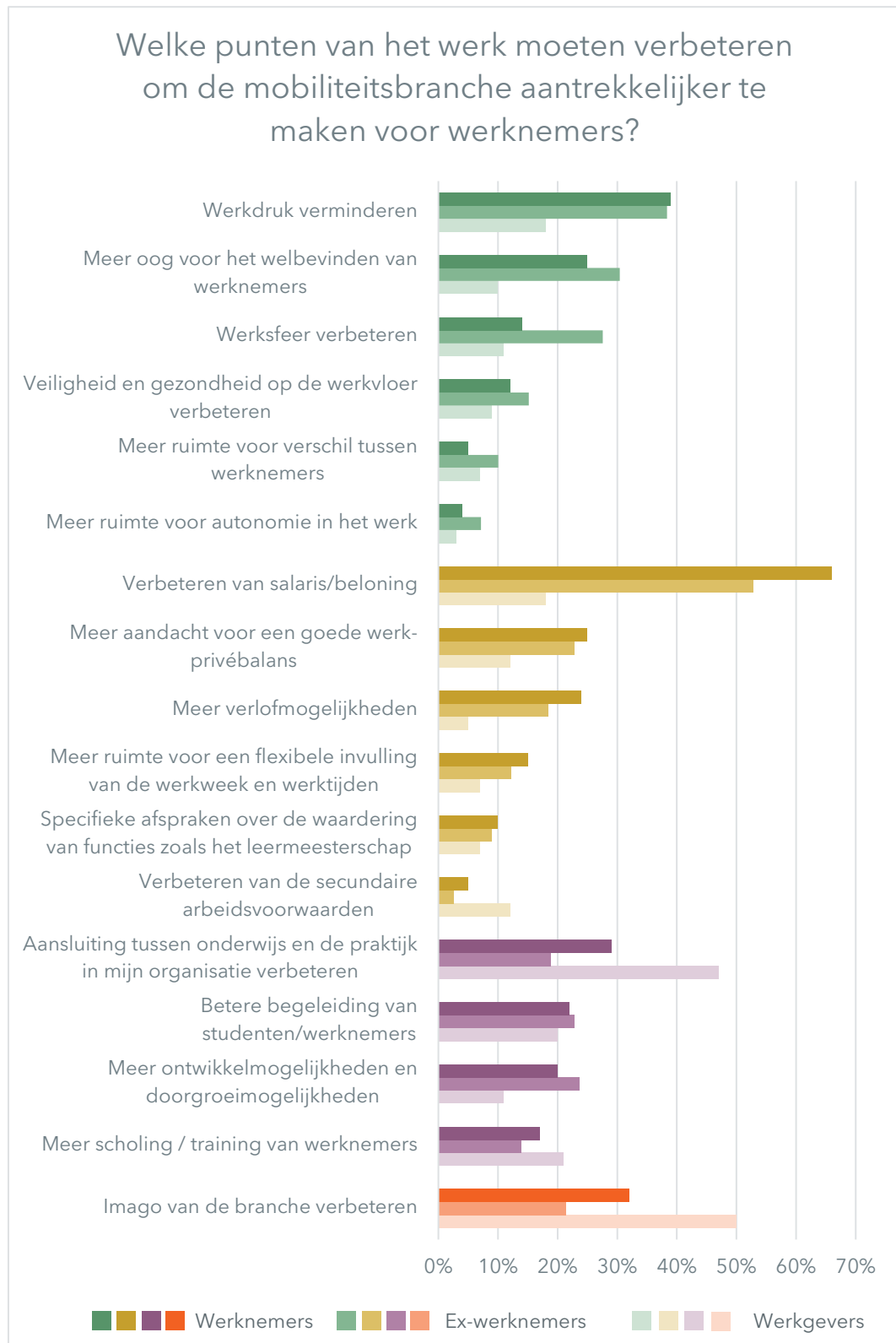
Aan werkgevers, werknemers en ex-werknemers is gevraagd welke punten van het werk moeten verbeteren om de mobiliteitsbranche aantrekkelijker te maken. De figuur op de volgende pagina toont de resultaten, gegroepeerd naar vier overkoepelende thema's. De kleuren geven aan bij welk type thema elk item hoort: bij werksfeer, welbevinden en goed werkgeverschap (**groen**), bij arbeidsvoorwaarden en flexibiliteit (**okergeel**), bij begeleiding, ontwikkeling en vakmanschap (**paars**) of bij imago en maatschappelijke waardering (**oranje**). Deze indeling vormt de leidraad voor de rest van dit hoofdstuk.

De grafiek op de volgende pagina laat zien waar werkgevers, werknemers en ex-werknemers elkaar vinden en waar hun perspectieven uiteenlopen. Bij een aantal thema's is er opvallende overeenstemming. Betere begeleiding van studenten en werknemers wordt door alle groepen ongeveer even vaak genoemd als verbeterpunt. Ook bij ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, flexibele werktijden en veiligheid op de werkvloer liggen de scores dicht bij elkaar. Dit zijn thema's waar een gedeelde urgentie bestaat.

Bij andere thema's lopen de perspectieven uiteen. Werknemers en ex-werknemers noemen vaker dan werkgevers de arbeidsvoorwaarden die hen direct raken: salaris, verlof en werk-privébalans. Werkgevers noemen juist vaker het imago van de branche en de aansluiting tussen onderwijs en praktijk. Dit verschil is te verklaren doordat werkgevers en werknemers naar verschillende problemen kijken: werkgevers zien vooral *instroom* als hét probleem - met imagoverbetering hopen zij meer mensen aan te trekken, met betere aansluiting onderwijs-praktijk hopen zij beter gekwalificeerde mensen te krijgen. Voor werknemers doen deze onderwerpen er in mindere mate toe; zij richten zich op *behoud* en op de voorwaarden waaronder zij dagelijks hun werk doen.

Opvallend is dat ex-werknemers relatief vaker vinden dat de 'zachte factoren' van het werk moeten verbeteren: ze zouden de werksfeer willen verbeteren en wensen dat er meer was oog voor het welbevinden van werknemers. Ook het verminderen van werkdruk en een betere begeleiding van studenten/werknemers staat hoog op de wensenlijst van ex-werknemers.

De verschillen in perspectief vormen geen tegenstelling, maar een aanvulling. Werknemers en ex-werknemers weten wat hen bindt of drijft tot vertrek; werkgevers zien waar de instroom stopt. Beide perspectieven zijn nodig om de aantrekkelijkheid van de branche te vergroten. De aanknopingspunten die in dit hoofdstuk worden verkend, bouwen voort op deze gedeelde én verschillende inzichten.



4.4 Werksfeer, welbevinden en goed werkgeverschap

Werksfeer en welbevinden zijn belangrijke factoren voor het behoud van werknemers. Van de ex-werknemers die de branche hebben verlaten, geeft een kwart aan dat ze hadden kunnen

blijven met een betere werksfeer. Werkdruk staat in de top drie van redenen waarom ex-werknemers de branche verlieten. Bij werknemers die overwogen te vertrekken, is werkdruk de op één na meest genoemde reden om te blijven als die zou verminderen. Deze cijfers onderstrepen dat de dagelijkse werkervaring – hoe het voelt om te werken, hoe je wordt behandeld, of je gezien wordt als persoon – een doorslaggevende factor is in de keuze om te blijven of te vertrekken.

Bij werkdruk bestaat een opvallende perceptiekloof tussen werkgevers en werknemers. Werknemers noemen werkdrukvermindering als een van de belangrijkste verbeterpunten (39%), terwijl werkgevers dit veel minder vaak noemen (18%). Uitgesplitst naar deelbranche blijkt dat werkgevers bij personenauto's (20%) en overige bedrijven (23%) werkdruk vaker noemen dan werkgevers bij tweewielers (10%). Werkgevers zien werkdruk minder als probleem – mogelijk omdat zij de druk zelf ook ervaren en deze als normaal beschouwen, of omdat zij minder zicht hebben op hoe werknemers de druk beleven. Deze kloof is problematisch: als werkgevers het probleem niet herkennen, zullen zij er ook minder snel iets aan doen. Het bespreekbaar maken van werkdruk en het erkennen dat dit voor werknemers een reëel probleem is, is een eerste stap naar verbetering.

Werksfeer en welbevinden hangen nauw samen met de manier van leidinggeven. Ontevredenheid over de leidinggevende is een belangrijke reden waarom werknemers vertrekken – werkgevers zelf erkennen dit en geven het een hoge score als vertrekfactor. In veel bedrijven in de branche groeit iemand door van monteur naar leidinggevende zonder formele training in leidinggeven. Dat kan goed gaan, maar het kan ook leiden tot situaties waarin werknemers zich niet gehoord voelen, waarin feedback ontbreekt, of waarin de leidinggevende niet weet hoe om te gaan met de verschillende behoeften van verschillende generaties. Investeren in leiderschapontwikkeling is daarom een belangrijk aanknopingspunt.

Goed werkgeverschap gaat over meer dan salaris en arbeidsvoorwaarden. Het gaat over de vraag of werknemers worden gezien als persoon of alleen als productiefactor. Kleine gebaren kunnen daarbij een groot verschil maken: een werkgever die vraagt hoe het thuis gaat, die flexibel omgaat met een verlofverzoek, die na een drukke periode de waardering uitspreekt. In focusgroepen kwam dit thema vaak terug: werknemers willen 'gezien' worden. Werkgevers die dit begrijpen en die investeren in de relatie met hun werknemers hebben minder moeite om mensen te behouden.

Aanknopingspunten

Goed werkgeverschap stimuleren (OOMT). OOMT ondersteunt werkgevers al bij het vormgeven van goed werkgeverschap. Het is belangrijk hierop te blijven investeren. Dit kan de vorm aannemen van toolkits, voorbeelden van goede praktijken, en ondersteuning bij het ontwikkelen van een visie op werkgeverschap. Het gaat niet om het opleggen van regels, maar om het aanreiken van handvatten voor werkgevers die willen investeren in hun mensen.

Werkdruk bespreekbaar maken (OOMT/werkgevers). OOMT biedt instrumenten als 'Het goede gesprek' om het gesprek tussen werkgever en werknemer te faciliteren. Dit kan helpen om werkdruk bespreekbaar te maken en te signaleren voordat het tot vertrek leidt. Het aanknopingspunt is niet dat de cao de werkdruk kan oplossen – werkdruk hangt samen met onderbezetting en marktomstandigheden – maar dat werkgevers en werknemers in gesprek gaan over hoe de druk wordt ervaren en wat er mogelijk is om die te verlichten.

Leiderschapsontwikkeling (cao/OOMT). De hoge score van 'ontevredenheid over de leidinggevende' als vertrekfactor vraagt om aandacht voor leiderschapsontwikkeling. De cao kan hiervoor voorwaarden scheppen, bijvoorbeeld door scholingsbudget beschikbaar te stellen voor leiderschapstrainingen. OOMT kan het aanbod van trainingen coördineren en werkgevers ondersteunen bij het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. Dit is bij uitstek een thema waar de familiale cultuur van de branche een uitdaging vormt: de stap van collega naar leidinggevende is vaak klein, maar de vaardigheden die nodig zijn verschillen wezenlijk.

Waardering in de dagelijkse praktijk (werkgevers). Veel van wat werknemers waarderen – een schouderklopje, flexibiliteit bij een verlofverzoek, aandacht voor persoonlijke omstandigheden – ligt in de dagelijkse praktijk bij de werkgever zelf. Cao-partijen kunnen dit thema agenderen, goede voorbeelden delen, en werkgevers bewust maken van het belang van deze 'zachte' aspecten. De boodschap is dat kleine gebaren grote effecten kunnen hebben op de binding van werknemers.

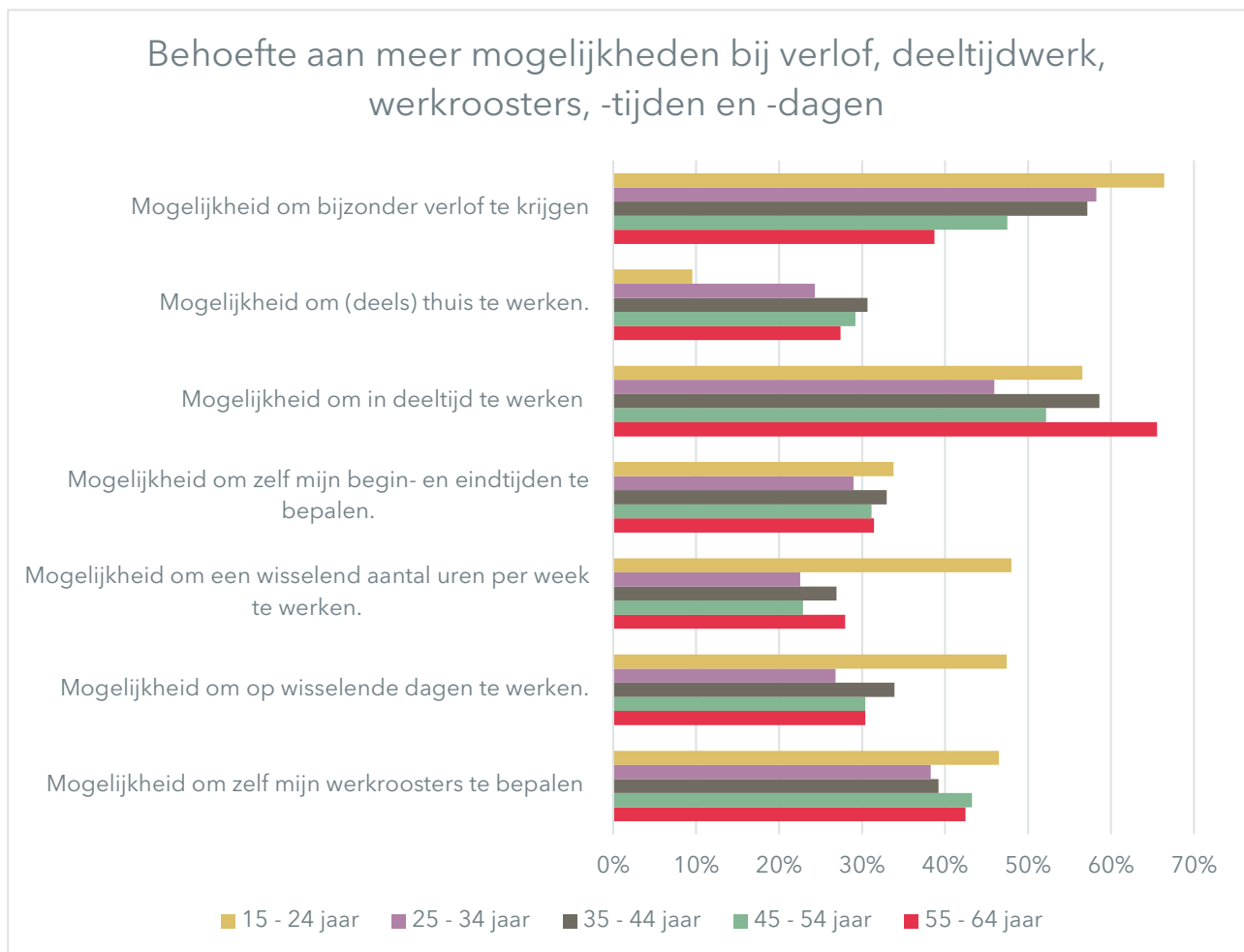
Collegialiteit en menselijke maat behouden (werkgevers). Collegialiteit is een van de grootste sterktes van de branche – werknemers waarderen de hechte teams, het familiegevoel, de onderlinge steun. Dit is geen vanzelfsprekendheid en kan onder druk komen te staan door schaalvergroting, personeelwisselingen of een te sterke focus op efficiency. Werkgevers doen er goed aan om bewust te investeren in teamgevoel: de vrijdagmiddagborrel, gezamenlijke activiteiten, ruimte voor informeel contact. Dit kost weinig maar draagt bij aan een werksfeer waarin mensen willen blijven.

4.5 Arbeidsvoorwaarden en flexibiliteit

Salaris, verlof en werk-privébalans staan in de top van verbeterwensen van werknemers. Dit zijn de 'harde' factoren die direct via de cao kunnen worden beïnvloed. Hoewel werkgevers deze factoren minder vaak noemen als verbeterpunt -- salarisverbetering wordt door 14-25% van de werkgevers genoemd, tegenover 66% van de werknemers -- blijkt uit het onderzoek dat een substantieel deel van de werkgevers bereid is om te investeren in betere arbeidsvoorwaarden. Zo geeft 59% van de werkgevers aan bereid te zijn om schaarse, goed gekwalificeerde werknemers een hoger salaris te bieden, ook als dat ten koste gaat van de winstgevendheid. Bijna vier op de tien werkgevers (39%) is bereid om het werknemers gemakkelijker te maken om bijzonder verlof op te nemen voor mantelzorg of zorg voor kinderen. En 36% is bereid om meer parttime werk mogelijk te maken. Deze bereidheid biedt aanknopingspunten voor cao-afspraken die door een deel van de werkgevers worden gedragen.

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat deze materiële factoren niet los kunnen worden gezien van de zachte factoren die in de andere paragrafen zijn of worden besproken. Verlof is ook een vorm van erkenning: een werkgever die begrip toont voor de situatie van werknemers – door flexibel om te gaan met verlofverzoeken of extra vrij te geven na een drukke periode – draagt bij aan het gevoel gezien te worden. Omgekeerd kan een rigide houding het gevoel versterken dat de werknemer niet als persoon wordt gezien maar alleen als productiefactor.

In het onderzoek is gevraagd aan welke specifieke verbeteringen werknemers behoefte hebben. De figuur hieronder laat de resultaten zien. Hieruit blijkt dat er met name veel behoefte is aan deeltijdwerk en bijzonder verlof. De behoefte concentreert zich vooral bij de jongere werknemers van 15 t/m 24 jaar - de nieuwe generatie die een andere werk-privébalans - nastreeft en bij de middengroep - werknemers tussen 25 en 44 jaar die werk vaak combineren met jonge kinderen en zorgtaken. De laatste is precies de groep die de branche het moeilijkst kan missen: zij hebben waardevolle ervaring opgebouwd, maar vertrekken vaker dan gemiddeld wanneer werk en privé niet meer te combineren zijn.



Aanknopingspunten

Salarisverbetering en -differentiatie (cao). Salaris is de factor met de grootste kloof tussen belang en tevredenheid bij werknemers. Ook werkgevers herkennen salaris als vertrekfactor: 28% noemt dit als een van de belangrijkste redenen voor ongewenst vertrek. Daarmee staat salaris op de tweede plaats, na carrièremogelijkheden/doorgroei (32%). Met de huidige cao is er een forse salarisstijging afgesproken van cumulatief circa 10%. Achter salaris als verbeterpunt schuilt ook de roep om (niet-materiële) waardering. Desalniettemin zijn er rond salaris wel aanknopingspunten te vinden. De differentiatie tussen niveaus speelt daarbij een rol. In focusgroepen werd gewezen op het beperkte verschil tussen werknemers met een opleiding op niveau 3 en niveau 4. Een vergroting van de salarisdifferentiatie kan het perspectief op salarisgroei versterken en daarmee een prikkel bieden om zich verder te ontwikkelen.

Verlof en werk-privébalans (cao). De cao zou meer verlofmogelijkheden en een betere werk-privébalans kunnen faciliteren. Bij werkgevers is de bereidheid om hierin te investeren aanwezig, zij het niet bij de meerderheid: 39% is bereid bijzonder verlof te vergemakkelijken, 36% is bereid meer parttime werk mogelijk te maken, en 21% is bereid meer vakantie mogelijk te maken. De bereidheid is het grootst bij trucks (46% voor bijzonder verlof) en het kleinst bij tweewielers (27%). Verbetering kan de vorm aannemen van uitbreiding van het aantal vrije dagen, verruiming van bijzonder verlof voor mantelzorg en andere zorgtaken, en het creëren van kaders waarbinnen werkgevers kunnen experimenteren met flexibele werkweekpatronen zoals de vierdaagse werkweek. Het huidige aantal vrije dagen wordt door werknemers als karig ervaren in vergelijking met andere sectoren.

Secundaire arbeidsvoorwaarden en cafetariamodel (cao). De secundaire arbeidsvoorwaarden worden als achterblijvend ervaren ten opzichte van andere technische sectoren. Het ontbreken van een 13e maand, beperkte reiskostenvergoedingen en het niet doorbetalen van pauzes werden als voorbeelden genoemd. Een inventarisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden in vergelijking met concurrerende sectoren kan inzicht bieden in waar de branche eventueel achterblijft. Daarnaast kan flexibiliteit in de besteding van arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld via een cafetariamodel, werknemers de mogelijkheid bieden om zelf te kiezen wat bij hun situatie past: de een kiest voor meer verlof, de ander voor een hogere reiskostenvergoeding.

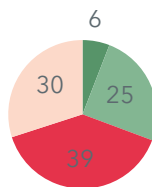
Functiehuis en doorgroeimogelijkheden (cao). Het functiehuis verdient modernisering. Werkgevers bevestigen het belang hiervan: carrièremogelijkheden en doorgroei is met 32% de meest genoemde reden voor ongewenst vertrek van werknemers. Dit cijfer is consistent over alle deelbranches (30-32%). De functiejaren lopen tot tien, terwijl mensen veertig jaar in de branche werken. De digitale en commerciële componenten van het werk zijn onvoldoende zichtbaar in de functieomschrijvingen. Werknemers in niet-technische functies voelen zich niet herkend. Horizontale doorgroei - specialisaties als volwaardige groeirichtingen - kan perspectief bieden aan werknemers die zich willen ontwikkelen, ook als er geen leidinggevende functie beschikbaar is.

4.6 Cao modernisering

Een bijzonder thema binnen de aanknopingspunten is de modernisering van de cao zelf. Aan werkgevers is gevraagd of zij behoefte hebben aan modernisering van de cao. Ongeveer een derde heeft daar (veel) behoefte aan. De rest heeft geen behoefte, of weet het niet. Cao modernisering is dus niet een thema dat heel erg leeft bij werkgevers. Mogelijk heeft dit te maken met het grote aantal bedrijven in de branche zonder HR-functie.

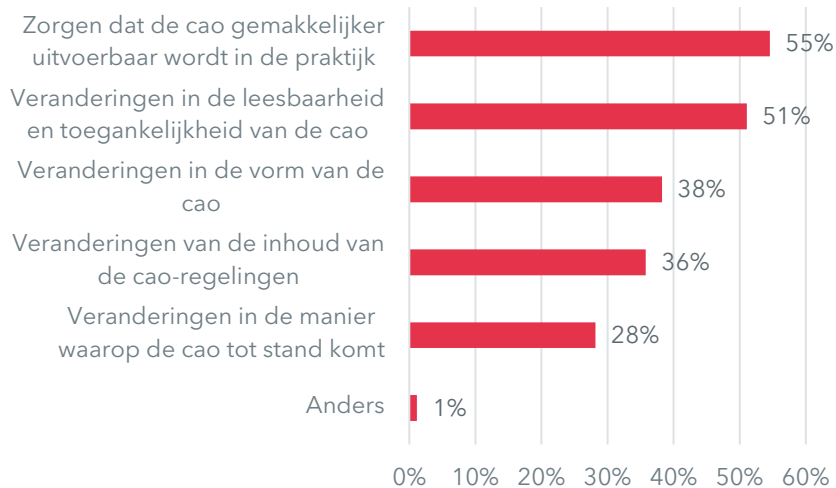
Aan de werkgevers die wel behoefte hebben aan cao modernisering, is gevraagd wat modernisering voor hen inhoudt. De meeste gegeven antwoorden gaan over de uitvoerbaarheid, leesbaarheid, vorm en toegankelijkheid van de cao. Voor een kleiner deel van de werkgevers houdt modernisering van de cao veranderingen in de inhoud van de cao in.

Heeft uw organisatie behoefte aan modernisering van de cao? (werkgevers)



■ Ja, veel behoefte ■ Ja, een beetje behoefte
 ■ Nee, geen behoefte ■ Weet ik niet

Wat houdt modernisering van de cao voor uw organisatie in? (werkgevers)



Aanknopingspunten

Modernisering van de inhoud van de cao (cao). De inhoudelijke wensen die in de paragraaf hiervoor zijn besproken, raken voor een deel aan fundamentele keuzes in de cao. De roep om meer verlofmogelijkheden, een betere werk-privébalans en flexibele werkweekpatronen vraagt om een cao die ruimte biedt voor andere manieren van werken dan de traditionele vijfdaagse werkweek. De wens naar een cafetariamodel voor secundaire arbeidsvoorwaarden vraagt om een cao die werknemers keuzevrijheid. De kritiek op het functiehuis vraagt om erkenning van functies en specialisaties die in de huidige cao niet of onvoldoende zichtbaar zijn. Deze wensen

hebben gemeen dat ze vragen om een cao die minder uniform is en meer ruimte biedt voor maatwerk en individuele keuzes. Dat is een aanzienlijke verschuiving ten opzichte van de traditionele cao waarin collectieve afspraken juist bedoeld zijn om gelijke behandeling te waarborgen.

Modernisering van de tekst en toegankelijkheid van de cao (cao). Naast de inhoud zijn ook de leesbaarheid en toegankelijkheid van de cao een aanknopingspunt. Aan zowel werkgevers als werknemers zijn hierover vragen gesteld. De uitkomsten laten een vergelijkbaar beeld zien: de cao leeft beperkt in de dagelijkse praktijk. Bij werknemers geeft 48% aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van de cao. Slechts 15% is goed of zeer goed op de hoogte. Een meerderheid (58%) heeft het afgelopen jaar het digitale cao-boekje niet bekeken. De gewenste verbeteringen bij werkgevers richten zich op begrijpelijke taal, digitale ontsluiting via apps, en visueel aantrekkelijker vormgeving. Dit zijn relatief laaghangende vruchten die los van de inhoudelijke discussie kunnen worden opgepakt.

4.7 Begeleiding, ontwikkeling en vakmanschap

Betere aansluiting tussen onderwijs en praktijk staat hoog op de lijst van verbeterwensen – zowel bij werknemers als bij werkgevers. Bij werkgevers is dit met 47-57% het op één na meest genoemde verbeterpunt, na imagoverbetering. De trucksector scoort hier het hoogst (57%). De kritiek op de kwaliteit van nieuwe instroom is echter deels een spiegel van de kwaliteit van praktijkbegeleiding: een BBL-traject is een gedeelde verantwoordelijkheid van scholen én leerbedrijven. Het onderzoek legt een vicieuze cirkel bloot: onderbezetting leidt tot hoge werkdruk, wat leidt tot minder tijd voor begeleiding van nieuwe medewerkers, wat leidt tot gebrekkige kwaliteit van praktijkopleidingen, wat leidt tot sneller vertrek, wat de onderbezetting verder vergroot.

In de praktijk betekent dit dat leermeesters onvoldoende tijd hebben om hun taak goed uit te voeren. Soms begeleiden onervaren medewerkers de nieuwe instroom, simpelweg omdat er niemand anders beschikbaar is. Dit ondermijnt de kwaliteit van de opleiding en draagt bij aan het beeld dat de branche nieuwe medewerkers niet serieus neemt. In focusgroepen kwam naar voren dat de ervaring van nieuwe medewerkers sterk uiteenloopt. Sommigen beschreven een warme ontvangst; anderen beschreven het tegenovergestelde: een 'ontgroeningscultuur' waar nieuwe mensen worden gepest of voor lul gezet. Waar die cultuur bestaat, is het een krachtige pushfactor die jonge werknemers wegjaagt.

De generatiekloof speelt hier ook een rol. Oudere werknemers uiten soms kritiek op de 'werkmentaliteit' van jongeren; jongeren voelen zich niet serieus genomen. Beide perspectieven bevatten waarheid, maar ze leiden tot een patstelling als er niet over wordt gesproken. Het helpt als werkgevers begrijpen dat de verwachtingen van jongere werknemers niet per se slechter zijn dan vroeger – anders, ja, maar niet slechter. En het helpt als jongere werknemers begrijpen dat hun oudere collega's niet zeuren, maar jarenlange ervaring inbrengen die waardevol is.

Aanknopingspunten

Tijd en ruimte voor leermeesterschap (cao). De cao zou structurele tijd en ruimte voor leermeesterschap kunnen waarborgen. Uit het werkgeversonderzoek blijkt dat hier draagvlak voor bestaat. Bijna twee derde van de werkgevers (64%) geeft aan bereid te zijn om leermeesters meer tijd te geven voor hun taken, ook als dat ten koste gaat van de eigen

productiviteit. Ruim de helft (54%) is bereid om leermeesters meer ontwikkelingsmogelijkheden te geven. Bovendien vindt 37% van de werkgevers dat in de cao afspraken moeten worden gemaakt over de waardering van het leermeesterschap. Bij trucks (50%) en overige bedrijven (48%) is dit percentage het hoogst. Dit kan de vorm aannemen van uren die expliciet zijn gereserveerd voor begeleiding van leerlingen, een normering voor het aantal leerlingen per leermeester, en erkenning van leermeesterschap als specialisatie in het functiehuis. Dit soort afspraken beschermen de tijd voor begeleiding, ook wanneer de werkdruk hoog is.

Inhoudelijke ondersteuning van leermeesters (OOMT). OOMT biedt trainingen en advies voor leermeesters. De BBL-adviseurs ondersteunen de driehoek student-leerbedrijf-school. Deze inhoudelijke ondersteuning kan effectiever zijn wanneer de cao de randvoorwaarden schept: tijd, erkenning, en een realistisch aantal leerlingen per begeleider.

Onboarding en generatiekloof (OOMT/werkgevers). OOMT biedt de workshop 'Duurzame start' voor onboarding en 'Generatiehelden' voor het overbruggen van de generatiekloof. Het aanknopingspunt hierbij is het expliciet agenderen van de vraag hoe nieuwe medewerkers worden ontvangen in de branche. Cao-partijen kunnen het gesprek hierover stimuleren, goede voorbeelden zichtbaar maken, en werkgevers ondersteunen die willen investeren in een betere onboarding.

Samenwerking met onderwijsinstellingen (OOMT/cao-partijen). De kritiek op de kwaliteit van beroepsopleidingen is stevig. Tegelijkertijd is de praktijkcomponent van BBL-trajecten de verantwoordelijkheid van leerbedrijven. Cao-partijen kunnen via OOMT (blijven) investeren in structurele samenwerking met onderwijsinstellingen: input leveren op het curriculum, zorgen dat de praktijkcomponent aansluit bij wat de branche nodig heeft, en werken aan een realistischer beeld van de branche bij docenten en decanen.

Kennisoverdracht door oudere werknemers (cao). Oudere werknemers zijn het meest trots op de branche, maar voelen zich het minst gewaardeerd. Zij kunnen een cruciale rol spelen in kennisoverdracht – een rol die nu vaak informeel blijft. Door mentorschap te formaliseren in de cao, wordt zowel bijgedragen aan de waardering die oudere werknemers ervaren als aan het behoud van vakkennis in de branche.

4.8 Imago en maatschappelijke waardering

Eén van de belangrijkste schijnbare tegenstellingen uit het onderzoek is de volgende: 74% van de werknemers is trots op de branche, maar slechts 32% vindt dat er voldoende waardering is voor het werk. Deze kloof vraagt om uitleg. Het gaat hier niet primair om interne waardering, maar om externe, maatschappelijke waardering. Werknemers ervaren dat de buitenwereld hun vak niet serieus neemt. Een deelnemer aan de focusgroepen verwoordde het zo: "Het is nobel werk. Wij houden de maatschappij draaiende. Maar het wordt gezien als een vies beroep." Dat gevoel van maatschappelijke onderwaardering – ondanks het hoge niveau dat het werk inmiddels vraagt – is een van de kernproblemen bij de aantrekkelijkheid van de branche rond instroom.

Die externe onderwaardering heeft concrete gevolgen. Het maakt het lastiger om jongeren enthousiast te maken voor een carrière in de branche. Het draagt bij aan het achterblijvende imago. En het versterkt het gevoel bij werknemers dat ze 'niet meer dan een handje op de

werkvloer' zijn, terwijl ze in werkelijkheid hoogwaardige technische en commerciële vaardigheden inzetten. Het contrast is schrijnend: wat een monteur tegenwoordig moet kunnen is eigenlijk HBO-niveau, maar het imago is nog steeds dat van 'vieze handen en olie verversen'.

Werkgevers en werknemers kijken verschillend naar dit probleem. Werkgevers zien vooral instroom als hét probleem: met imagoverbetering hopen zij meer mensen aan te trekken. Dit blijkt ook uit de cijfers: imagoverbetering is het meest genoemde verbeterpunt door werkgevers. Ongeveer de helft van de werkgevers (41-55%) noemt dit, met de hoogste score bij tweewielers (55%) en de laagste bij overige bedrijven (41%). Voor werknemers doen imago-onderwerpen er in mindere mate toe; zij richten zich op behoud en op de voorwaarden waaronder zij dagelijks hun werk doen. Beide perspectieven zijn relevant: een beter imago helpt bij het aantrekken van nieuwe werknemers, maar de realiteit van het werk bepaalt of ze blijven.

Aanknopingspunten

Imagocampagnes en voorlichting (OOMT). OOMT zet via campagnes al in op een actueler beroepsbeeld. Gezien het feit dat circa de helft van de werkgevers imagoverbetering als belangrijkste verbeterpunt noemt, is er breed draagvlak voor voortzetting en intensivering van deze inspanningen. Het helpt om in die communicatie te benadrukken wat het werk daadwerkelijk inhoudt: diagnose stellen met geavanceerde apparatuur, werken aan complexe systemen, adviseren van klanten over technische keuzes. De boodschap 'wij houden de maatschappij draaiende' verdient het om breder uitgedragen te worden – niet alleen naar potentiële werknemers, maar ook naar klanten, ouders van leerlingen en het bredere publiek.

Interne trots versterken (OOMT/werkgevers). Imagocampagnes richten zich vaak op externe doelgroepen. Maar er is ook iets te zeggen voor het versterken van interne trots: werknemers bewust maken van wat ze wél hebben aan hun werk, de sterktes van de branche zichtbaar maken en vieren. OOMT's visie 'Laat je zien' past bij deze gedachte. Het gaat om trots uitdragen, niet alleen naar buiten maar ook naar binnen.

Erkenning van expertise in functiehuis (cao). Het formeel erkennen van rollen en specialisaties die nu vaak informeel bestaan, is een vorm van erkenning die weinig kost maar veel kan betekenen. De diagnosesteller, de elektrificatiespecialist, de medewerker die altijd het aanspreekpunt is voor moeilijke klanten – door dergelijke expertise zichtbaar te maken in het functiehuis, krijgen werknemers het signaal dat hun bijdrage wordt gezien. OOMT werkt aan beroepscompetentieprofielen en EVC-trajecten die input kunnen leveren voor deze formele erkenning.

4.9 Samenvattend overzicht

Het schema op de volgende pagina vat de aanknopingspunten samen die in dit hoofdstuk zijn besproken. Per aanknopingspunt is aangegeven via welk kanaal het kan worden geadresseerd (cao, OOMT/arbeidsmarktbeleid, werkgevers, of een combinatie) en of het primair gericht is op instroom van nieuwe werknemers, behoud van huidige werknemers, of beide.

Thema	Aanknopingspunt	Kanaal	Gericht op
Wederzijds begrip en wederkerigheid (4.2)	Ruimte voor dialoog op de werkvloer	Cao/OOMT	Beide
	Communicatie cao-partijen	Cao/cao-partijen	Beide
Werksfeer en welbevinden (4.4)	Goed werkgeverschap stimuleren	OOMT	Behoud
	Werkdruk bespreekbaar maken	OOMT/Werkgevers	Behoud
	Leiderschapsontwikkeling	Cao/OOMT	Behoud
	Waardering in dagelijkse praktijk	Werkgevers	Behoud
	Collegialiteit en menselijke maat behouden	Werkgevers	Behoud
Arbeidsvoorwaarden (4.5)	Salaris en differentiatie tussen niveaus	Cao	Behoud
	Verlof en werk-privébalans	Cao	Behoud
	Secundaire voorwaarden en cafetariamodel	Cao	Behoud
	Functiehuis moderniseren en doorgroei	Cao	Behoud
Cao-modernisering (4.6)	Inhoud: maatwerk en differentiatie	Cao	Beide
	Toegankelijkheid: taal, digitaal, apps	Cao	Beide
Begeleiding en ontwikkeling (4.7)	Tijd en ruimte voor leermeesterschap	Cao	Beide
	Inhoudelijke ondersteuning leermeesters	OOMT	Beide
	Onboarding en generatiekloof overbruggen	OOMT	Beide
	Samenwerking met onderwijsinstellingen	OOMT	Instroom
	Kennisoverdracht door oudere werknemers	Cao	Beide
Imago (4.8)	Imagocampagne	OOMT	Instroom
	Interne trots versterken	OOMT	Behoud
	Erkenning expertise in functiehuis	Cao	Behoud

Het schema laat zien dat de meeste aanknopingspunten gericht zijn op behoud van huidige werknemers. Dit is in lijn met een centrale bevinding uit het onderzoek: de branche trekt mensen aan door passie voor het vak, maar verliest ze aan betere voorwaarden elders. Instroom is vooral een kwestie van imago en samenwerking met onderwijs; behoud vraagt om verbetering van de voorwaarden waaronder het werk plaatsvindt. Een aantal aanknopingspunten - met name rond begeleiding en leermeesterschap - raakt aan beide: goede begeleiding maakt de branche aantrekkelijker voor potentiële werknemers én vergroot de kans dat nieuwe medewerkers blijven.

Het thema 'werksfeer, welbevinden en goed werkgeverschap' verdient bijzondere aandacht. Dit zijn factoren die direct raken aan de dagelijkse ervaring van werknemers en die een grote rol spelen in de keuze om te blijven of te vertrekken. Tegelijkertijd zijn het factoren die niet primair via de cao kunnen worden geregeld, maar die liggen bij werkgevers zelf en bij de

ondersteuning die OOMT kan bieden. De cao kan wel randvoorwaarden scheppen - bijvoorbeeld door scholingsbudget voor leiderschapsontwikkeling - maar de cultuur op de werkvloer wordt uiteindelijk gemaakt door werkgevers en werknemers samen.

De aanknopingspunten zijn verdeeld over cao, OOMT/arbeidsmarktbeleid, en werkgevers zelf. Dit onderscheid is niet absoluut: veel thema's vragen om een gecombineerde aanpak waarbij de cao de randvoorwaarden schept, OOMT de inhoudelijke ondersteuning biedt, en werkgevers de verandering in de praktijk brengen. De kunst is om deze kanalen op elkaar af te stemmen, zodat ze elkaar versterken in plaats van naast elkaar bestaan.

Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording

Onderzoeksvragen

Aan dit rapport ligt een uitgebreid onderzoek ten grondslag. In het onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

1. Wat beweegt werknemers om in te stromen, te blijven en te vertrekken? Welke rol spelen arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en imago hierbij? Onder welke voorwaarden hadden ex-werknemers de keuze gemaakt om toch binnen de mobiliteitsbranche te blijven werken?
2. Wat denken werkgevers dat werknemers beweegt om in te stromen, te blijven en te vertrekken? Hoe beoordelen werkgevers de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche ten behoeve van behoud en instroom? Welke rol spelen arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en imago volgens hen hierbij?
3. Wat zijn, al met al, de sterktes en zwaktes van de mobiliteitsbranche vanuit het perspectief van de werkgever en de werknemer?
4. Wat zijn kansen en bedreigingen voor de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche ten behoeve van behoud en instroom? Welke gevolgen hebben deze kansen en bedreigingen voor arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en imago?
 - a. Welke kansen en bedreigingen vereisen volgens werkgevers in de branche het meeste aandacht op de korte en middellange termijn?
 - b. Welke kansen en bedreigingen vereisen volgens werknemers in de branche het meeste aandacht op de korte en middellange termijn?
5. Welke factoren zouden werkgevers willen aanpassen om de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche te vergroten ten behoeve van behoud en instroom? Specifiek: wensen werkgevers modernisering van de cao en zo ja, op welke aspecten?
6. Welke factoren zouden werknemers willen aanpassen om de aantrekkelijkheid van de mobiliteitsbranche te vergroten ten behoeve van behoud en instroom? Specifiek: wensen werkgevers modernisering van de cao en zo ja, op welke aspecten?
7. Welke factoren kunnen cao-partijen beïnvloeden om de aantrekkelijkheid van de branche te vergroten ten behoeve van behoud en instroom? Welke concrete aanbevelingen zijn te geven op de korte en middellange termijn (waaronder modernisering van de cao)?

Onderzoeksmethoden

Het onderzoek bestond uit de volgende methoden:

- Vijf interviews met cao-partijen, OOMT en twee experts over de sterktes en zwaktes van de branche bij instroom en behoud, de mogelijkheden om de aantrekkelijkheid te vergroten en de mogelijkheden tot cao modernisering.
- Een enquête onder netto 664 werkgevers die zijn aangesloten bij de mobiliteitsbranche. De enquête is na weging representatief voor deelbranche en grootteklasse. De vragenlijst bevatte vragen over de kenmerken van bedrijf en respondent; ongewenst vertrek van werknemers en de redenen daarvan; moeilijk vervulbare vacatures; wat het bedrijf doet om de aantrekkelijkheid te verbeteren; kansen en bedreigingen voor bedrijf en inzet van

arbeid; punten van het werk die moeten verbeteren; tevredenheid met cao en behoefte aan cao modernisering.

- Een enquête onder netto 3.460 werknemers die werken in de mobiliteitsbranche. De enquête is na weging representatief voor leeftijd en deelbranche. De vragenlijst bevatte vragen over kenmerken van respondent, bedrijf, functie en dienstverband; instroom en instroommotieven; arbeidstevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid; vertrekintenties; toekomst van het werk; punten van het werk die moeten verbeteren.
- Een enquête onder netto 1.147 ex-werknemers. De enquête is na weging representatief voor leeftijd. De vragenlijst bevatte vragen over kenmerken van respondent, bedrijf, functie en dienstverband in de mobiliteitsbranche; instroom en instroommotieven in de mobiliteitsbranche; arbeidstevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid laatste baan mobiliteitsbranche; uitstroommotieven; huidige baan en arbeidstevredenheid; punten van het werk in mobiliteitsbranche die moeten verbeteren.
- Vijf focusgroepen waarvan drie met werknemers en twee met werkgevers. Aan de focusgroepen namen in totaal 21 personen deel. De gesprekstema's voor werknemers waren: een typische werkweek in de mobiliteitsbranche; aspecten van het werk die energie geven en energie kosten; reflectie op grafieken met voorlopige uitkomsten uit de enquêtes; wat zou je doen om de branche aantrekkelijker te maken? De gesprekstema's voor werkgevers waren: aspecten van de inzet van arbeid die zorgen baren of vertrouwen geven; reflectie op grafieken met voorlopige uitkomsten uit de enquêtes; waar heb je als werkgever wel/niet invloed op; wat zou je doen om de branche aantrekkelijker te maken?

Bijlage 2: Verschillen tussen deelbranches

Werknemers en ex-werknemers

Tabel B1. Instroommotieven (alleen gevraagd aan werknemers die 5 jaar of korter geleden zijn ingestroomd, n = 1.101)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Het werk leek me leuk	72%	63%	65%	60%
Liefde voor motorvoertuigen / tweewielers	59%	51%	43%	28%
Met mijn handen werken	40%	54%	35%	16%
Goede aansluiting bij mijn opleiding	33%	32%	15%	8%
Met mensen werken	26%	16%	34%	20%
Vrienden / familie werken er ook	15%	18%	12%	16%
Goed / beter salaris?	14%	21%	17%	25%
Goed imago van de werkgever	14%	18%	19%	19%
Oude werk beviel niet	14%	13%	18%	22%
Dit werk kan ik goed combineren met andere bezigheden	14%	15%	14%	15%
Goede reputatie van het merk	12%	8%	6%	10%
Werken met de nieuwste technieken (bijvoorbeeld door elektrificatie)	10%	11%	6%	2%
Goed imago van de mobiliteitsbranche	6%	5%	3%	5%
Ontslag / sluiting oude bedrijf	2%	3%	6%	5%
Eigenlijk zocht ik ander werk, maar dit werk kon ik het snelst krijgen	0%	1%	2%	4%
Eigenlijk zocht ik ander werk, maar ander werk was niet te vinden	0%	0%	2%	1%

Tabel B2. Percepties van de mobiliteitsbranche (% werknemers dat het (helemaal) eens is met de stelling). (n = 3.413)

Stelling	Auto	Truck	Fiets	Overig
Trots op de branche	72%	80%	73%	74%
Werk is lichamelijk zwaar	66%	78%	46%	45%
Werkdruk is te hoog	66%	66%	47%	54%
Werk is veilig	65%	55%	74%	69%
Veel doorgroeimogelijkheden	58%	67%	43%	55%
Onderwijs sluit aan op praktijk	54%	52%	44%	45%
Branche heeft negatief imago	33%	35%	24%	24%
Er is voldoende waardering	30%	31%	40%	38%

Tabel B3. Gap-analyse belang versus tevredenheid werkaspecten (n = 3.413)

Alle werknemers hebben de vraag gekregen hoe belangrijk ze werkaspecten vinden en hoe tevreden ze zijn over die werkaspecten. Deze tabel presenteert een Gap-analyse van het verschil tussen belang en tevredenheid voor de werkaspecten waar er een negatief verschil bestaat. Hoe hoger de score, hoe belangrijker werknemer het werkaspect vinden, maar hoe minder tevreden ze erover zijn.

Werkaspect	Auto	Truck	Fiets	Overig
Salaris	48	44	41	49
Manier van leidinggeven	38	44	36	42
Pensioenregeling	36	37	33	34
Werkdruk (niet te veel)	30	24	16	16
Begeleiding/coaching	29	34	29	35
Verlofmogelijkheden	25	18	24	25
Doorgroeimogelijkheden	24	21	27	30
Scholingsmogelijkheden	17	16	20	20
Werksfeer	16	20	14	15
Inhoud werk	11	12	10	10
Baanzekerheid	4	2	5	9

Tabel B4. Vertrekintenties van werknemers. Overweeg je een andere baan te zoeken? (n = 3.413)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja, binnen branche	5%	5%	3%	2%
Ja, buiten branche	11%	8%	12%	9%
Ja, beide	22%	22%	21%	26%
Nee	62%	66%	64%	62%

Tabel B5. Baanzoekgedrag werknemers. Zoek je op dit moment een andere baan? (n = 3.413)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja, binnen branche	3%	3%	2%	1%
Ja, buiten branche	4%	3%	7%	5%
Ja, beide	9%	10%	8%	12%
Nee	84%	85%	82%	82%

Tabel B6. Vertrekintenties werknemers, uitgesplitst naar functie. Overweeg je een andere baan te zoeken? (n = 3.413)

	Technisch (N= 1318)	Service adviseurs (N = 175)	Managers werkplaats (N= 112)	Commercieel (N = 509)	Leiding- gevend (N = 119)	Onder- steunend (N = 1123)
Ja, binnen branche	7%	7%	4%	5%	3%	2%
Ja, buiten branche	13%	8%	16%	8%	13%	8%
Ja, beide	20%	29%	37%	28%	26%	19%
Nee	70%	56%	44%	59%	57%	70%

Tabel B7. Baanzoekgedrag werknemers, uitgesplitst naar functie. Zoek je op dit moment een andere baan? (n = 3.413)

	Technisch (N= 1318)	Service adviseurs (N = 175)	Managers werkplaats (N= 112)	Commercieel (N = 509)	Leiding- gevend (N = 119)	Onder- steunend (N = 1123)
Ja, binnen branche	3%	3%	2%	2%	3%	2%
Ja, buiten branche	6%	3%	8%	4%	8%	4%
Ja, beide	7%	13%	18%	13%	8%	9%
Nee	84%	81%	72%	81%	83%	86%

Tabel B8. Vertrekintenties van werknemers. Denk je over 2 jaar nog in de mobiliteitsbranche te werken? (n = 3.413)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja	55%	57%	47%	47%
Nee, want dan ben ik met pensioen	1%	1%	2%	0%
Nee, dan werk ik buiten de branche	10%	8%	14%	11%
Nee, andere situatie	1%	2%	1%	1%
Weet ik niet	34%	32%	36%	41%

Tabel B9. Pushfactoren voor werknemers. Wat is de reden dat je denkt over 2 jaar niet meer in de mobiliteitsbranche te werken? (alleen gevraagd aan werknemers met vertrekintenties, n =364)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Het salaris is niet voldoende	56%	42%	41%	57%
Er zijn weinig doorgroeimogelijkheden	27%	21%	34%	37%
De werkdruk is te hoog	33%	38%	15%	21%
Het werk is niet uitdagend	23%	17%	26%	13%
De werk-privébalans is voor mij niet goed	17%	12%	10%	19%
De sfeer op het werk is niet prettig	16%	23%	8%	15%
De mogelijkheden om te leren en ontwikkelen zijn beperkt	12%	5%	16%	21%
De arbeidsomstandigheden zijn niet goed	13%	17%	10%	9%
Ik heb te maken met veeleisende / lastige klanten	11%	12%	14%	6%
De verlofmogelijkheden zijn beperkt	13%	17%	8%	2%
De mogelijkheden om thuis te werken zijn beperkt	11%	11%	6%	12%
De mogelijkheden voor flexibele invulling van werkweek en werktijden zijn beperkt	8%	12%	10%	14%
De vakantiemogelijkheden zijn beperkt	9%	6%	8%	5%
De mobiliteitsbranche heeft een slecht imago	11%	9%	4%	0%
Er is onzekerheid over de toekomst van het bedrijf	7%	12%	8%	11%
De mogelijkheden om parttime te werken zijn beperkt	8%	7%	5%	3%
Ik heb een conflict met mijn leidinggevende	5%	11%	3%	6%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Er wordt niet gewerkt met de nieuwste technieken	3%	7%	4%	17%
Ik heb een conflict met collega's	2%	0%	3%	2%
De werktijden zijn onregelmatig	0%	7%	1%	2%
Ik voel mij niet welkom	1%	0%	1%	0%

Tabel B10. Behoudsfactoren voor werknemers. Wat kan ervoor zorgen dat je in de mobiliteitsbranche blijft werken? Alleen gevraagd aan werknemers met vertrekkententies, n = 364)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Beter salaris / beloning	64%	71%	57%	65%
Minder werkdruk	36%	42%	18%	20%
Meer ontwikkelmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden	20%	22%	29%	29%
Meer verlofmogelijkheden	25%	30%	20%	9%
Meer aandacht voor een goede werk-privébalans	20%	23%	13%	21%
Meer oog voor het welbevinden van werknemers	20%	22%	13%	13%
Niets	18%	14%	17%	16%
Betere werksfeer	16%	29%	13%	16%
Meer scholing / training van werknemers	9%	20%	21%	17%
Betere begeleiding door mijn leidinggevende	13%	22%	12%	16%
Meer ruimte voor een flexibele invulling van de werkweek en werktijden	11%	20%	7%	7%
Veiligheid en gezondheid op de werkvloer verbeteren	11%	15%	8%	0%
Meer ruimte voor verschil tussen werknemers	5%	2%	1%	6%
Meer ruimte voor zelfstandigheid in mijn werk	4%	6%	2%	4%
Weet ik niet	1%	2%	6%	2%

Tabel B11. Vertrekmotieven van ex-werknemers. Wat is de reden dat je de mobiliteitsbranche hebt verlaten? (n= 1070)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Mijn baan in de mobiliteitsbranche beviel mij niet meer	32%	37%	24%	20%
Ik wilde werk dat beter betaalde	33%	12%	18%	21%
Ik wilde mij verder ontwikkelen	26%	26%	20%	25%

Ik wilde wel eens iets anders doen	27%	15%	14%	12%
Mijn (tijdelijke) contract liep af	10%	11%	18%	12%
Ik wilde een baan waar ik beter vooruit kan komen	12%	14%	11%	8%
Vanwege mijn gezondheid	12%	20%	9%	8%
Ik wilde interessanter werk	12%	5%	11%	10%
Vanwege veranderende omstandigheden thuis	5%	12%	6%	8%
Vanwege reistijd woon-werkverkeer	5%	8%	4%	6%
Het bedrijf waar ik werkte, werd gesloten of ging failliet	3%	5%	11%	1%
Ik wilde werk met meer zekerheid	2%	3%	5%	6%
Werksfeer	3%	2%	4%	3%
Onvrijwillig vertrek	1%	3%	2%	1%

Tabel B12. Pushfactoren volgens ex-werknemers. Wat beviel niet in je baan in de mobiliteitsbranche? (N = 318).

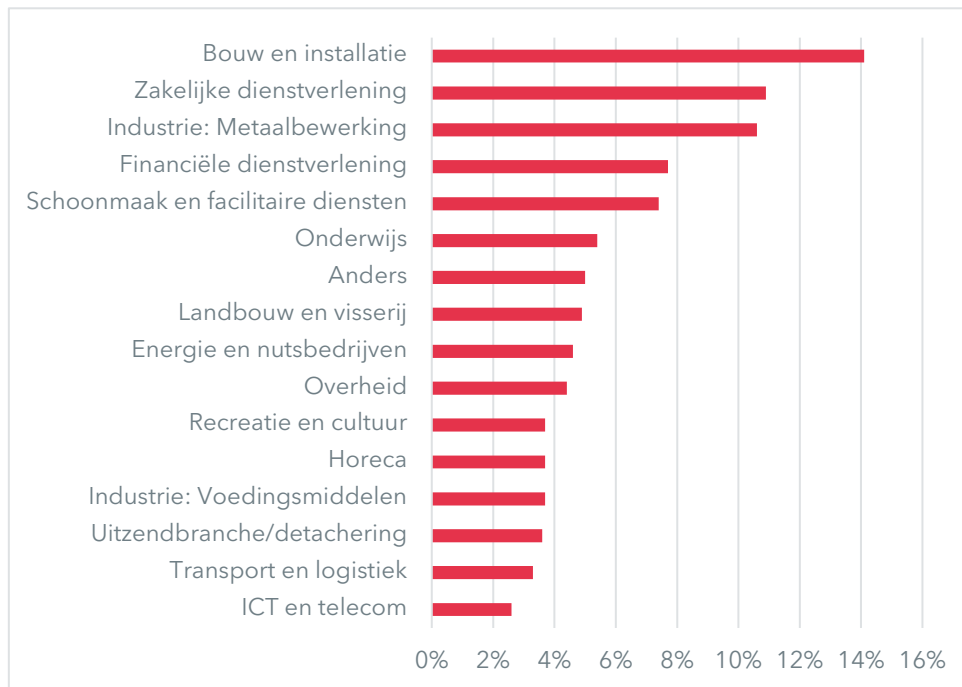
	Auto	Truck	Fiets	Overig
Het salaris was niet voldoende	49%	14%	49%	65%
De werkdruk was te hoog	45%	71%	30%	54%
De sfeer op het werk was niet prettig	37%	45%	38%	37%
Er waren weinig doorgroeimogelijkheden	34%	33%	33%	39%
Het werk was niet uitdagend	28%	40%	36%	25%
De werk-privébalans was voor mij niet goed	20%	40%	5%	34%
De arbeidsomstandigheden waren niet goed	16%	17%	26%	44%
De mogelijkheden om te leren en ontwikkelen waren beperkt	18%	0%	24%	33%
Ik had te maken met veeleisende / lastige klanten	19%	7%	19%	0%
Ik had een conflict met mijn leidinggevende	17%	27%	16%	5%
De verlofmogelijkheden waren beperkt	15%	20%	15%	23%
De vakantiemogelijkheden waren beperkt	13%	22%	17%	12%
De mogelijkheden voor flexibele invulling van de werkweek en werktijden waren beperkt	11%	22%	12%	17%
Er was onzekerheid over de toekomst van het bedrijf	6%	0%	23%	31%
Er werd niet gewerkt met de nieuwste technieken	8%	22%	10%	10%
De mogelijkheden om thuis te werken waren beperkt	7%	9%	3%	26%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
De mogelijkheden om parttime te werken waren beperkt	7%	7%	8%	17%
Ik voelde mij niet welkom (niet vriendelijk voor vrouwen, mensen die anders zijn, et cetera)	6%	16%	8%	0%
De werktijden waren onregelmatig	4%	14%	6%	22%
Ik had een conflict met collega's	4%	0%	6%	15%
De mobiliteitsbranche heeft een slecht imago	5%	0%	0%	0%

Tabel B13. Behoudsfactoren volgens ex-werknemers Wat had ervoor kunnen zorgen dat je in de mobiliteitsbranche bleef werken? (N = 1.070).

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Beter salaris / beloning	48%	39%	38%	47%
Betere werksfeer	27%	43%	27%	23%
Minder werkdruk	24%	35%	17%	26%
Meer oog voor het welbevinden van werknemers	18%	31%	16%	25%
Betere begeleiding door mijn leidinggevende	20%	27%	15%	14%
Meer ontwikkelmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden	18%	18%	16%	17%
Niets	17%	13%	17%	22%
Meer aandacht voor een goede werk-privébalans	14%	24%	5%	14%
Meer scholing / training van werknemers	8%	10%	12%	10%
Meer verlofmogelijkheden	9%	10%	8%	8%
Veiligheid en gezondheid op de werkvloer verbeteren	7%	14%	6%	16%
Meer ruimte voor een flexibele invulling van de werkweek en werktijden	8%	6%	4%	10%
Meer ruimte voor zelfstandigheid in mijn werk	6%	13%	3%	4%
Weet ik niet	4%	1%	7%	3%
Meer ruimte voor verschil tussen werknemers	3%	7%	1%	4%

Figuur B14. Belangrijkste uitstroombestemmingen van ex-werknemers (te weinig invullers om verschillen naar deelbranche te laten zien) (n = 1.070)



Tabel B15. Pullfactoren nieuwe baan buiten mobiliteitsbranche volgens ex-werknemers. Wat waren voor jou de drie belangrijkste redenen om bij je huidige werkgever te gaan werken? (N = 798)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Dichter bij huis / betere bereikbaarheid	48%	32%	40%	46%
Betere werk-privébalans	40%	50%	42%	39%
Minder werkdruk	25%	22%	22%	19%
Beter salaris	22%	15%	18%	20%
Geen andere baan kunnen vinden	21%	25%	19%	12%
Betere doorgroei mogelijkheden	14%	8%	15%	8%
Betere sfeer	11%	18%	16%	21%
Interessanter werk	13%	8%	18%	11%
Meer baanzekerheid	12%	15%	10%	18%
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	12%	10%	14%	13%
Betere opleidingsmogelijkheden	11%	22%	8%	11%
Meer waardering	9%	8%	12%	5%
Mogelijkheid thuiswerken	7%	8%	11%	7%
Betere werktijden	8%	0%	9%	5%
Betere werkomstandigheden	6%	12%	9%	10%
Betere begeleiding/coaching	6%	8%	6%	4%

Anders	4%	8%	5%	12%
Meer uitdaging	4%	2%	3%	2%
Minder fysiek zwaar werk	1%	5%	1%	5%
Beter imago van de sector	2%	0%	2%	0%

Tabel B16. Aantrekkelijkheid nieuwe baan buiten mobiliteitsbranche. Als je je huidige baan vergelijkt met je laatste baan in de mobiliteitsbranche, waarin is je huidige baan dan beter of slechter? % Ex-werknemers dat het aspect (veel) beter vindt in de nieuwe baan. (N = 798)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Salaris	74%	75%	77%	68%
Inhoud van je werk	68%	77%	70%	53%
Afwisseling in je werk	65%	81%	65%	56%
Doorgroeimogelijkheden	64%	66%	69%	53%
Manier van leidinggeven	61%	73%	70%	58%
Verantwoordelijkheden	61%	78%	65%	54%
Mate van zelfstandigheid	62%	70%	64%	49%
Begeleiding/coaching	58%	71%	65%	56%
Verlofmogelijkheden	62%	63%	60%	38%
Werksfeer	58%	81%	55%	55%
Scholingsmogelijkheden	54%	57%	67%	49%
Werkdruk	58%	75%	47%	40%
Veiligheid werkomgeving	51%	71%	62%	48%
Flexibiliteit werktijden	54%	56%	43%	42%
Baanzekerheid	47%	40%	62%	36%
Pensioen	45%	43%	61%	42%
Hulpmiddelen en apparatuur	43%	58%	61%	41%
Hoeveelheid overwerk	46%	72%	42%	41%
Regelmatigheid werktijden	45%	57%	43%	40%
Inclusiviteit	45%	45%	46%	31%
Reistijd	39%	44%	41%	38%
Mogelijkheid thuiswerken	40%	43%	32%	34%

Werkgevers

Tabel B17. Instroommotieven volgens werkgevers. Wat zijn volgens uw organisatie voor nieuwe werknemers de drie belangrijkste redenen om bij uw organisatie te komen werken? (n = 666)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Werksfeer / collega's	50%	45%	52%	49%
Liefde voor motorvoertuigen en/of tweewielers	30%	11%	39%	13%
Interessant werk / uitdagend werk	28%	46%	33%	39%
Mate van zelfstandigheid	24%	37%	27%	27%
Salaris / beloning	23%	20%	14%	24%
Acceptabele werkdruk	21%	28%	19%	21%
Reputatie merk / reputatie bedrijf	19%	3%	17%	17%
Waardering voor je bijdrage als werknemer	19%	14%	28%	16%
Opleidingsmogelijkheden	17%	10%	4%	9%
Baanzekerheid	15%	17%	18%	20%
Secundaire arbeidsvoorwaarden	7%	7%	6%	8%
Werk-privébalans	7%	9%	7%	6%
Flexibele indeling werkweek	5%	5%	6%	7%
Werken met de nieuwste techniek	5%	12%	5%	5%
Carrièremogelijkheden	4%	3%	3%	13%
Mogelijkheid om in deeltijd te werken	4%	6%	4%	2%
Werk dat goed aansluit bij de opleiding	4%	4%	4%	1%
Inclusiviteit (iedereen is welkom: jong en oud, sekse, religie etc.)	4%	6%	7%	5%
Verlofmogelijkheden	3%	0%	1%	1%
Weet ik niet	2%	5%	0%	2%
Reistijd	1%	0%	3%	2%
Anders	1%	0%	0%	0%
Mogelijkheid om thuis te werken	0%	0%	2%	3%

Tabel B18. Bezetting. Was er in 2023 wat betreft de inzet van werknemers sprake van onderbezetting (dat wil zeggen te weinig werknemers voor de hoeveelheid werk), overbezetting (te veel werknemers) of van een min of meer passende bezetting? (n = 666)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Onderbezetting	42%	54%	30%	31%
Overbezetting	0%	0%	3%	0%

Passende bezetting	57%	42%	67%	69%
Weet ik niet	1%	4%	0%	0%

Tabel B19. Vacatures. Heeft uw organisatie op dit moment vacatures? (n = 666)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Nee	59%	38%	66%	59%
Ja, één vacature	33%	38%	19%	15%
Ja, meer dan één vacature	8%	25%	15%	26%

Tabel B20. Moeilijk vervulbare vacatures. Zijn de openstaande vacatures moeilijk vervulbaar? (alleen gesteld aan werkgevers met een vacature, n = 196)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja	76%	100%	67%	80%
Nee	24%	0%	33%	20%

Tabel B21. Moeilijk vervulbare vacatures. Wat zijn redenen dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn (alleen gesteld aan werkgevers met een vacature, n = 196)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Er zijn te weinig sollicitanten	72%	79%	38%	57%
De sollicitanten hebben niet de nodige ervaring	11%	0%	41%	7%
De sollicitanten stellen te hoge financiële eisen	6%	0%	12%	14%
Vanwege de aard / inhoud van de functie	5%	14%	3%	14%
De opleiding van sollicitanten is niet passend	4%	0%	6%	7%
Anders	3%	7%	0%	0%

Tabel B22. Moeilijk vervulbare vacatures. Voor welke functies zijn deze moeilijk vervulbare vacatures? (alleen gesteld aan werkgevers met een vacature, n = 196)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Technische functie	91%	100%	75%	71%
Commerciële functie	2%	0%	8%	0%
Ondersteunende functie	4%	0%	0%	29%
Leidinggevende functie	3%	0%	8%	0%
Andere functie	1%	0%	8%	0%

Tabel B23. BBL-studenten. Wat doet uw organisatie om aantrekkelijk te zijn voor BBL-studenten? (alleen gevraagd aan erkende leerbedrijven, n = 535)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Zorgt voor goede begeleiding van studenten	80%	76%	84%	74%
Biedt goede opleidingsmogelijkheden aan studenten	67%	66%	75%	48%
Betaalt voor BBL-studenten op niveau 3 of 4 ook op de dag dat zij naar school gaan	55%	52%	39%	27%
Biedt BBL-studenten één vaste leermeester	52%	73%	63%	46%
Geeft studenten baanzekerheid	42%	56%	27%	36%
Staat open voor alle typen studenten (man, vrouw, migratieachtergrond et cetera)	42%	38%	52%	35%
Anders	6%	7%	1%	11%
Betaalt het halen van het rijbewijs	3%	10%	8%	4%
Regelt het vervoer naar de opleiding	2%	8%	5%	0%

Tabel B24. Duurzame inzetbaarheid. Zijn er onder het huidige personeelsbestand werknemers die onvoldoende zijn toegerust voor de eisen die het werk stelt voor de komende jaren? (n = 666)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja	34%	42%	27%	21%
Nee	53%	46%	59%	67%
Weet niet	13%	13%	14%	13%

Tabel B25. Duurzame inzetbaarheid. Waar ligt dit aan? (alleen gevraagd aan werkgevers die gezegd hebben dat er onder het huidige personeelsbestand werknemers zijn die onvoldoende toegerust zijn voor de eisen die het werk stelt de komende jaren, n = 210)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Een tekort aan vakinhoudelijke kennis en vaardigheden	48%	78%	30%	29%
Te weinig bereidheid tot scholing	35%	28%	22%	24%
Te weinig relevante werkervaring	30%	37%	27%	12%
Te weinig vermogen tot scholing	20%	35%	6%	7%
Onvoldoende vermogen om zelfstandig te kunnen werken	15%	16%	22%	0%
Een tekort aan communicatieve vaardigheden	13%	20%	19%	1%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Te weinig flexibiliteit en wendbaarheid	12%	12%	20%	30%
Weet ik niet	11%	0%	12%	7%
Anders	10%	1%	15%	24%
Te weinig klantgerichtheid	9%	6%	15%	1%
In het verleden te weinig bijscholing gehad als hun werk veranderde	7%	13%	5%	1%
Fysieke beperkingen	6%	17%	12%	18%
In het verleden te weinig aanwijzingen gehad over het verbeteren van hun functioneren	6%	5%	15%	8%

Tabel B26. Behoud. Heeft uw organisatie in 2023 te maken gehad met ongewenst vertrek van werknemers? (n = 666).

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja	26%	38%	32%	30%
Nee	74%	63%	68%	70%

Tabel B27. Behoud. Wat zijn volgens uw organisatie de drie belangrijkste redenen voor ongewenst vertrek van werknemers (alleen ingevuld door werkgevers met ongewenst vertrek in 2023, n = 296)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Carrière mogelijkheden / doorgroei	32%	30%	32%	31%
Salaris / beloning	30%	19%	22%	31%
Inhoud van het werk	19%	20%	8%	7%
Persoonlijke redenen (bijvoorbeeld gezinssituatie, verhuizing)	15%	26%	18%	12%
Autonomie / zelfstandigheid	14%	9%	9%	2%
Werkdruk	12%	12%	12%	19%
Anders	8%	4%	9%	5%
Reistijd	7%	0%	12%	10%
Werk-privébalans	7%	6%	7%	5%
N.v.t., ongewenst vertrek als gevolg van ziekte en/of arbeidsongeschiktheid	6%	0%	5%	3%
Pensioenregeling	5%	2%	0%	9%
Werksfeer	5%	3%	7%	17%
Baan sluit onvoldoende aan bij opleiding	4%	15%	12%	12%
Secundaire arbeidsvoorwaarden	4%	1%	0%	12%
Weet ik niet	3%	2%	7%	5%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Lastige klanten	2%	3%	11%	2%
Leidinggevende / leiderschap	2%	14%	5%	3%
Werktijden	2%	4%	15%	7%
Consignatiediensten / oproepdiensten	1%	8%	0%	3%
Onzekerheid door reorganisaties	1%	0%	1%	5%
Opleidingsmogelijkheden	1%	0%	0%	0%
Ploegendienst	1%	0%	0%	5%
Reputatie merk	1%	1%	0%	0%
Verlofmogelijkheden	1%	0%	2%	5%
Pesten / intimidatie door collega's	0%	7%	0%	0%
Reputatie bedrijf	0%	7%	3%	0%

Tabel B28. Behoud. Percentage werkgevers dat het (helemaal) eens is met de genoemde stellingen over leermeesters (alleen gevraagd aan leerbedrijven, n = 536)

Stelling	Auto	Truck	Fiets	Overig
Onze organisatie is bereid om leermeesters meer salaris te geven voor hun taken als leermeester, ook als dat ten koste gaat van de winstgevendheid.	27%	39%	35%	24%
Onze organisatie is bereid om leermeesters meer tijd te geven voor hun taken als leermeester, ook als dat ten koste gaat van hun eigen productiviteit.	64%	71%	59%	45%
Onze organisatie is bereid om leermeesters meer ontwikkelingsmogelijkheden te geven voor hun taken als leermeester, ook als dat ten koste gaat van hun eigen productiviteit.	54%	65%	51%	40%
In de cao moeten afspraken worden gemaakt over de waardering van het leermeesterschap.	37%	50%	31%	48%

Tabel B29. Kansen en bedreigingen en bereidheid tot veranderingen. Percentage werkgevers dat het (helemaal) eens is met de stellingen (n = 666).

Stelling	Auto	Truck	Fiets	Overig
De toekomst van onze organisatie ziet er goed uit.	76%	71%	81%	78%
Nieuwe talenten weten hun weg naar onze organisatie goed te vinden.	34%	29%	29%	23%
Omdat het werk in onze organisatie gaat veranderen, hebben wij in de toekomst minder werknemers nodig.	12%	0%	9%	5%

Stelling	Auto	Truck	Fiets	Overig
Omdat het werk in onze organisatie gaat veranderen, hebben wij in de toekomst andere typen werknemers nodig.	43%	48%	31%	25%
Het onderwijs voor de motorvoertuigen- en tweewielerbranche stoomt studenten klaar voor de toekomstige eisen van het werk.	26%	25%	20%	8%
De krapte op de arbeidsmarkt dwingt onze organisatie om fundamenteel anders te gaan kijken naar de inzet van arbeid.	51%	63%	58%	51%
Onze organisatie is bereid werknemers de ruimte te geven hun rooster zelf te bepalen (waaronder werken op tijden buiten de reguliere werkweek) ook als dat betekent dat het moeilijker wordt om de bezetting rond te krijgen.	14%	21%	22%	15%
Onze organisatie is bereid om meer parttime werk voor werknemers mogelijk te maken, ook als dat betekent dat het moeilijker wordt om de bezetting rond te krijgen.	36%	50%	40%	39%
Onze organisatie is bereid om meer vakantie voor werknemers mogelijk te maken, ook als dat betekent dat het moeilijker wordt om de bezetting rond te krijgen.	21%	25%	26%	23%
Onze organisatie is bereid om het werknemers gemakkelijker te maken om bijzonder verlof op te nemen (bijvoorbeeld voor mantelzorg of zorg voor de kinderen) ook als dat betekent dat werknemers minder uren werken.	39%	46%	27%	33%
Onze organisatie is bereid om schaarse, goed gekwalificeerde werknemers een hoger salaris te bieden, ook als dat ten koste gaat van de winstgevendheid.	59%	71%	55%	62%
Bij langdurige arbeidsmarktkrapte is onze organisatie bereid om het werk fundamenteel anders te organiseren, ook als dat betekent dat we moeten stoppen met bepaalde bedrijfsactiviteiten / services voor klanten.	37%	32%	52%	45%
Als onze organisatie aan de klantvraag wil blijven voldoen, is structureel overwerken onontkoombaar.	21%	33%	24%	10%
In de komende jaren zal de inhoud van het werk bij onze organisatie niet veranderen.	41%	42%	51%	54%

Tabel B30. Verbeterpunten. Welke punten van het werk moeten volgens uw organisatie verbeteren om de motorvoertuigen- en tweewielerbranche aantrekkelijker te maken voor werknemers? (n = 666).

Stelling	Auto	Truck	Fiets	Overig
Imago van de branche verbeteren	50%	45%	55%	41%
Aansluiting tussen onderwijs en de praktijk in mijn organisatie verbeteren	47%	57%	48%	49%

Stelling	Auto	Truck	Fiets	Overig
Betere begeleiding van studenten/werknemers	21%	33%	16%	18%
Meer scholing / training van werknemers	21%	19%	22%	14%
Werkdruk verminderen	20%	19%	10%	23%
Verbeteren van salaris/beloning	18%	18%	14%	25%
Meer aandacht voor een goede werk-privébalans	13%	22%	5%	21%
Verbeteren van de secundaire arbeidsvoorwaarden	12%	13%	13%	16%
Meer ontwikkelmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden	10%	14%	11%	14%
Meer oog voor het welbevinden van werknemers	10%	13%	8%	11%
Werksfeer verbeteren	10%	5%	12%	17%
Er hoeft niets aangepast te worden	10%	0%	6%	10%
Meer ruimte voor verschil tussen werknemers	8%	5%	9%	2%
Veiligheid en gezondheid op de werkvloer verbeteren	8%	11%	11%	3%
Specifieke afspraken over de waardering van functies/taken zoals het leermeesterschap	8%	5%	4%	5%
Meer ruimte voor een flexibele invulling van de werkweek en werktijden	6%	14%	11%	10%
Meer verlofmogelijkheden	6%	3%	0%	7%
Weet ik niet	5%	2%	5%	11%
Anders	4%	0%	2%	2%
Meer ruimte voor autonomie in het werk	2%	3%	4%	7%

Tabel B31. Cao. Heeft de cao een rol bij vergroten aantrekkelijkheid? (n = 666)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja	35%	57%	23%	37%
Een beetje	39%	33%	41%	42%
Nee	14%	2%	27%	13%
Weet niet	12%	8%	9%	8%

Tabel B32. Cao Hoe tevreden bent u met de cao? (n = 666)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Zeer tevreden	2%	0%	0%	0%
Tevreden	46%	42%	44%	39%
Neutraal	35%	54%	36%	37%
Ontevreden	8%	0%	9%	11%
Zeer ontevreden	1%	0%	2%	5%

Weet ik niet	8%	4%	9%	8%
--------------	----	----	----	----

Tabel B33. Stellingen over de cao (% (helemaal) mee eens) (n = 666).

	Auto	Truck	Fiets	Overig
De cao is aantrekkelijk voor werknemers	47%	52%	58%	63%
De cao is net zo aantrekkelijk als andere cao's	30%	36%	37%	37%
De cao biedt voldoende maatwerk om tegemoet te komen aan de wensen van werknemers	48%	36%	53%	50%
De cao biedt voldoende maatwerk om tegemoet te komen aan onze wensen als werkgever	38%	25%	38%	34%
De cao-onderhandelingen in onze branche verlopen prettig	24%	13%	30%	31%
De cao is goed uitvoerbaar voor onze organisatie	57%	56%	55%	58%

Tabel B34. Behoeftte aan modernisering cao (n = 666).

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Ja, veel behoefte	7%	27%	13%	24%
Ja, een beetje	30%	35%	27%	29%
Nee	36%	18%	32%	26%
Weet niet	27%	20%	28%	21%

Tabel B35. Aard modernisering cao (alleen gevraagd aan werkgevers met moderniseringsbehoefte n = 204)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Veranderingen in leesbaarheid en toegankelijkheid cao	52%	36%	48%	59%
Zorgen dat cao gemakkelijker uitvoerbaar wordt	46%	61%	73%	59%
Veranderingen vorm cao	43%	24%	28%	43%
Veranderingen inhoud cao	34%	37%	39%	38%
Veranderingen in manier totstandkoming cao	25%	29%	33%	37%
Anders	1%	12%	0%	0%

Tabel B36. Aard veranderingen leesbaarheid en toegankelijkheid cao (alleen gevraagd aan werkgevers met moderniseringsbehoefte cao leesbaarheid en toegankelijkheid n = 104)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Cao formuleren in begrijpelijke taal	81%	98%	64%	73%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Toegankelijke cao-app maken voor werkgevers	50%	59%	48%	49%
Toegankelijke cao-app maken voor werknemers	46%	53%	49%	59%
Online cao boekje verspreiden	42%	59%	31%	38%
Cao-document visueel aantrekkelijk vormgeven	15%	22%	36%	35%
Fysiek cao boekje verspreiden	12%	6%	6%	24%
Anders	3%	0%	11%	8%

Tabel B37. Redenen veranderingen uitvoerbaarheid cao (alleen gevraagd aan werkgevers met moderniseringsbehoefte cao uitvoerbaarheid n =111)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
De cao is te ingewikkeld	49%	63%	48%	32%
De inhoud van de cao is veelal onbegrijpelijk	33%	37%	38%	42%
Onze organisatie is het oneens met bepaalde regelingen	22%	34%	37%	53%
Wij beschikken over onvoldoende expertise bij onze organisatie	22%	3%	14%	7%
De cao brengt te veel uitvoeringskosten met zich mee	16%	5%	19%	20%
We hebben onvoldoende capaciteit bij onze organisatie	13%	5%	1%	12%
De vakbonden vormen een belemmering	11%	5%	14%	9%
Het opleidings- en ontwikkelingsfonds OOMT vormt een belemmering	5%	0%	0%	0%
Anders	4%	0%	10%	0%

Tabel B38. Aard veranderingen inhoud cao (alleen gevraagd aan werkgevers met moderniseringsbehoefte cao inhoud n =73)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Salarissen	47%	45%	37%	59%
Arbeidsongeschiktheid en loondoorbetaling bij ziekte	37%	36%	66%	27%
Regeling vervroegd uittreden (RVU)	30%	20%	5%	27%
Inzetbaarheidsuren voor werknemers ouder dan 50 jaar	30%	26%	16%	40%
Verlof	28%	31%	14%	14%
Werktijden (arbeidsduur, vierdaagse werkweek, pauzetijden, werken in weekenden, ploegendienst, oproepdienst, ADV)	27%	34%	29%	9%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Opleiding en ontwikkeling	26%	27%	14%	11%
Generatiepact	24%	20%	22%	13%
Mogelijkheden voor kiezen en ruilen van tijd en geld	23%	61%	26%	15%
Verplichtingen van de werknemer (geheimhouding, bedrijfsmiddelen, schadevergoeding)	18%	9%	25%	0%
Vakantie en vakantiebijslag	17%	40%	14%	13%
Overurentoeslag en andere toeslagen zoals dagvenstertoeslag en zaterdagtoeslag.	16%	29%	15%	9%
Vergoeding van reis- en verblijfkosten	12%	16%	11%	8%
Anders	5%	0%	5%	7%

Tabel B39. Aard veranderingen vorm cao (alleen gevraagd aan werkgevers met moderniseringsbehoefte cao vorm n = 77)

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Een cao waarin alle afspraken van toepassing zijn voor alle bedrijven in de motorvoertuigen- en tweewielerbranche	52%	100%	23%	0%
Een cao waarin een aantal afspraken geldt voor alle bedrijven in de sector en waarbij uw organisatie of deelbranche een zekere keuzevrijheid heeft bij bepaalde afspraken	19%	0%	31%	25%
Een cao waarin een aantal afspraken geldt voor alle bedrijven in de sector en waarbij uw organisatie zelf verdere afspraken maakt met vakbonden	0%	0%	0%	0%
Een cao waarin een aantal afspraken geldt voor alle bedrijven in de sector en waarbij uw organisatie zelf verdere afspraken maakt met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging	4%	0%	0%	13%
Een cao waarin een aantal afspraken geldt voor alle bedrijven in de sector en waarbij uw organisatie kan intekenen voor andere afspraken (modules)	6%	0%	15%	0%
Een cao voor de sector als geheel met deel-cao's voor bepaalde groepen bedrijven (deelbranches)	2%	0%	8%	25%
Het volledig opsplitsen van de cao Motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf in meerdere cao's	6%	0%	15%	0%
Het samenvoegen van de cao Motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf met een of meer andere cao's	2%	0%	0%	0%
Een onderneming-cao waarin uw organisatie zelf met vakbonden de afspraken maakt die alleen van toepassing zijn op uw organisatie	4%	0%	0%	0%

	Auto	Truck	Fiets	Overig
Geen cao, maar een eigen bedrijfsregeling of personeelshandboek	2%	0%	0%	38%
Geen cao, maar wel afspraken met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging	2%	0%	0%	0%
Geen cao, geen afspraken met vakbonden of ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging	4%	0%	0%	0%
Anders	0%	0%	8%	0%

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103
2316 XC Leiden

info@beleidsonderzoekers.nl