





# Organisatie en leidinggeven

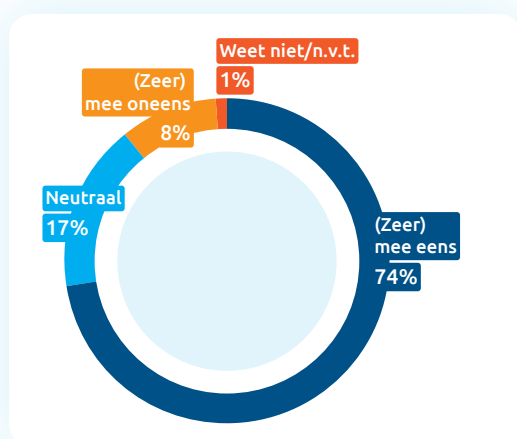
Het blijven bestaan van het bedrijf is voor werkgevers in de sector transport en logistiek de belangrijke uitdaging voor de komende twee jaar. Daarna volgen het vinden en behouden van personeel en groeien van het bedrijf<sup>1</sup>. Door goed werkgeverschap is het bedrijf een plek waar werknemers graag willen werken. Dit hoofdstuk gaat in op de tevredenheid van werknemers met diverse aspecten van hun werk, of er functioneringsgesprekken worden gevoerd en zo ja, wat er dan wordt besproken, de relatie met leidinggevende en collega's en diversiteit en inclusie.

## Tevredenheid met werk

### Bijna driekwart werknemers tevreden met huidige werk

Bijna driekwart van de werknemers in de sector is tevreden met het huidige werk. Dit is iets lager dan de tevredenheid van de totale beroepsbevolking<sup>2</sup> (79%). Bijna tien procent is ontevreden en bijna één op de vijf is neutraal. De tevredenheid met het werk is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, in 2023 was 68 procent van de werknemers tevreden met hun werk. Chauffeurs en werknemers met een vast dienstverband zijn tevredener met hun huidige werk dan niet-chauffeurs en tijdelijke- of flexkrachten.

Figuur 1 Werknemers: Ik ben tevreden met mijn huidige werk



Bron: Werknemersenquête STL, 2024

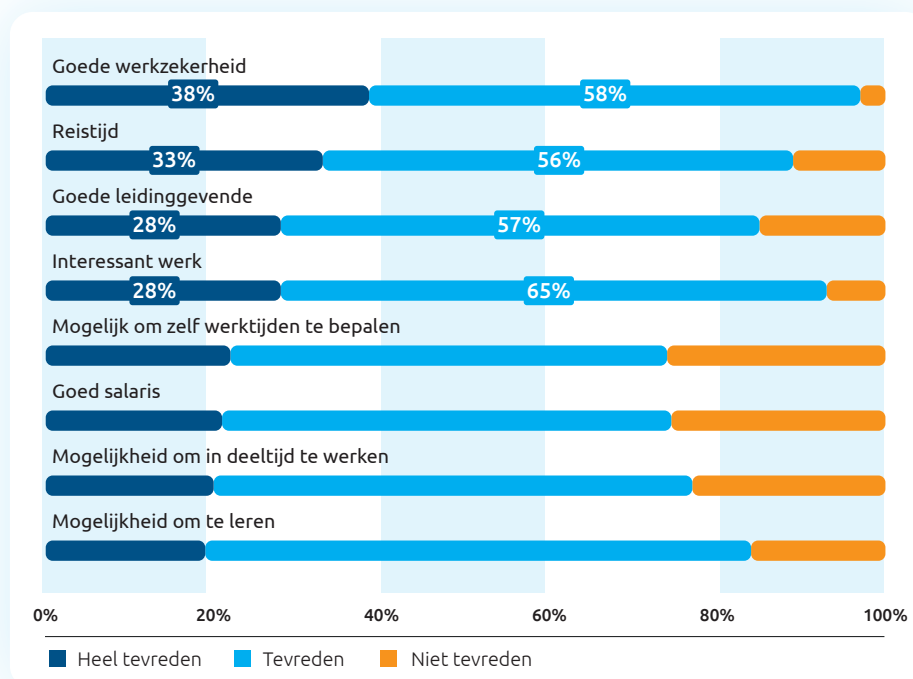
<sup>1</sup> Zie ook hoofdstuk 1: Ontwikkeling arbeidsmarkt sector.

<sup>2</sup> TNO & CBS (2024). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2023. Gevraagd als: In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk?

## Werknemers meest tevreden over goede werkzekerheid, reistijd, goede leidinggevende en interessant werk

Het meest tevreden zijn werknemers in de sector over goede werkzekerheid, reistijd, goede leidinggevende en interessant werk (figuur 2). Aan deze kenmerken hechten ze ook het meeste belang, naast het aspect goed salaris<sup>3</sup>. Het minst tevreden zijn werknemers over de mogelijkheid om zelf werktijden te kunnen bepalen, het salaris en de mogelijkheid in deeltijd te kunnen werken. Ongeveer een kwart van de werknemers is hierover niet tevreden.

Figuur 2 Tevredenheid werknemers over arbeidsvoorwaarden, SOOB-sector



Bron: NEA/ABF, bewerking STL, 2022

## Bevlogenheid en waardering

Bevlogen werken is, in tegenstelling tot werkverslaving, een goede vorm van hard werken. Bevlogen werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd; ze willen graag werken. Ze bruisen van energie, zijn sterk betrokken bij hun werk en gaan er helemaal in op<sup>4</sup>. Een bevlogen werknemer is tevreden, maar presteert ook beter dan een werknemer die alleen tevreden of betrokken is. Daarnaast heeft een bevlogen werknemer een minder sterke neiging om ander werk te zoeken.

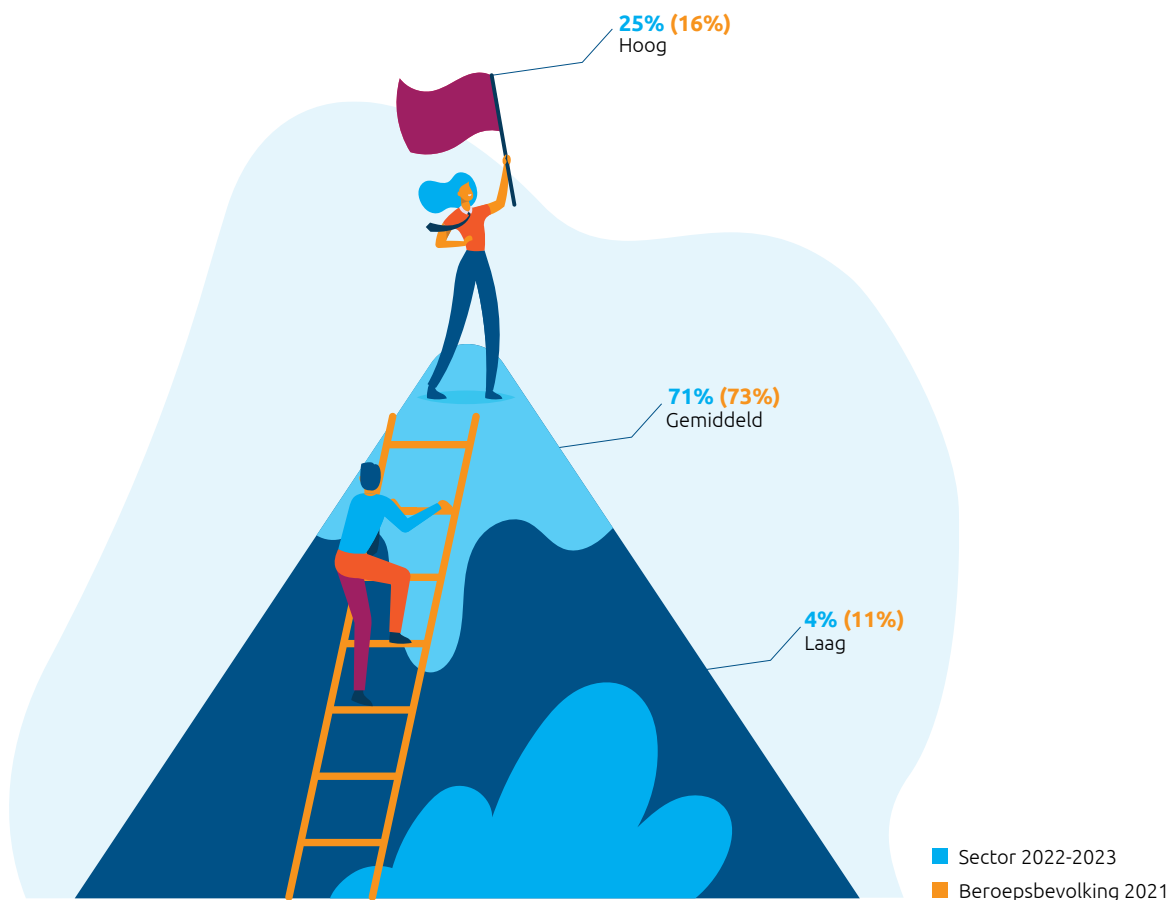
### Bevlogenheid in sector hoger dan landelijk

In 2022 en 2023 heeft een kwart van de werknemers in de sector een hoge bevlogenheid; vier procent heeft een lage bevlogenheid. In de sector heeft een groter aandeel van de werknemers een hoge bevlogenheid dan landelijk gezien. Chauffeurs hebben vaker een hoge bevlogenheid dan niet-chauffeurs. De bevlogenheid neemt ook toe naarmate een werknemer ouder is.

<sup>3</sup> Zie voor het figuur 'Belang verschillende arbeidsvoorwaarden, SOOB-sector' het tabellenboek

<sup>4</sup> Kenmerken zijn: vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit heeft betrekking op het bruisen van energie op het werk, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en het beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk dat als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend wordt ervaren, en dat gevoelens van trots en enthousiasme oproept. Bij absorptie gaat het om het helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor het moeilijk is om er zich los van te maken, en de tijd stil lijkt te staan. Bron: Schaufeli et al. (2013). Kennisdossier bevlogenheid.

Figuur 3 Mate van bevlogenheid. Sector versus beroepsbevolking



Bron: Inzetbaarheidscheck STL, 2023-2024

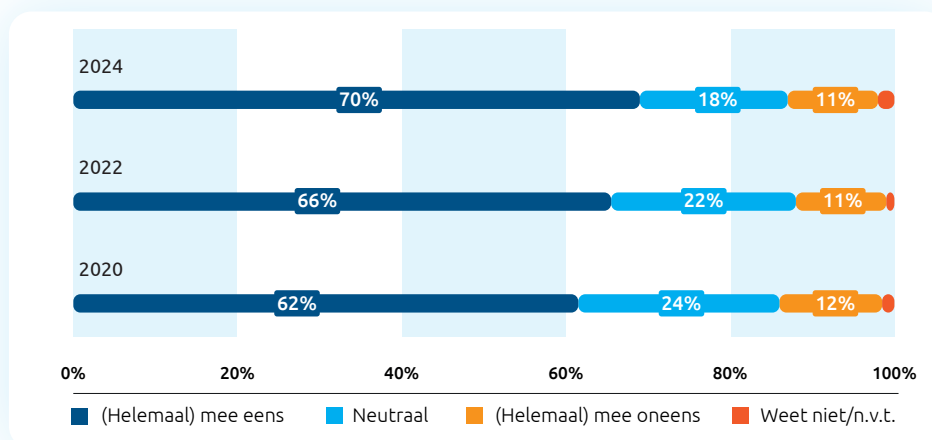
## Zeventig procent werknemers in sector voelt zich gewaardeerd door werkgever

Bevlogen werknemers putten uit verschillende energiebronnen<sup>5</sup> in het werk. Energiebronnen en bevlogenheid kunnen elkaar beïnvloeden en versterken. Belangrijke energiebronnen die samenhangen met bevlogenheid gaan over het sociale aspect van het werk zoals steun, feedback, belang van de werktaak, type leiderschap, relatie met leidinggevende, positief sociaal klimaat, en erkenning en waardering.

Zeventig procent van de werknemers vindt in 2024 dat ze gewaardeerd worden door hun leidinggevende (figuur 4), dit was in 2020 nog 62 procent. Jongere medewerkers (15-34 jaar) voelen zich vaker gewaardeerd door hun leidinggevende dan oudere werknemers (35 jaar of ouder).

<sup>5</sup> Energiebronnen zijn aspecten van het werk die van belang zijn om de werkdoelen te halen, bijdragen aan het verminderen van de mentale en fysieke kosten die de arbeidsinspanning met zich meebrengt, en/of de groei en ontwikkeling van werknemers bevorderen. Het tegenovergestelde van energiebronnen zijn werkeisen of 'energievreter'. Bron: Schaufeli et. al. (2013). Kennisdossier bevlogenheid.

Figuur 4 Werknemers: ik heb het gevoel dat ik gewaardeerd word door mijn leidinggevende, naar jaar



Bron: Werknemersenquête STL, 2024

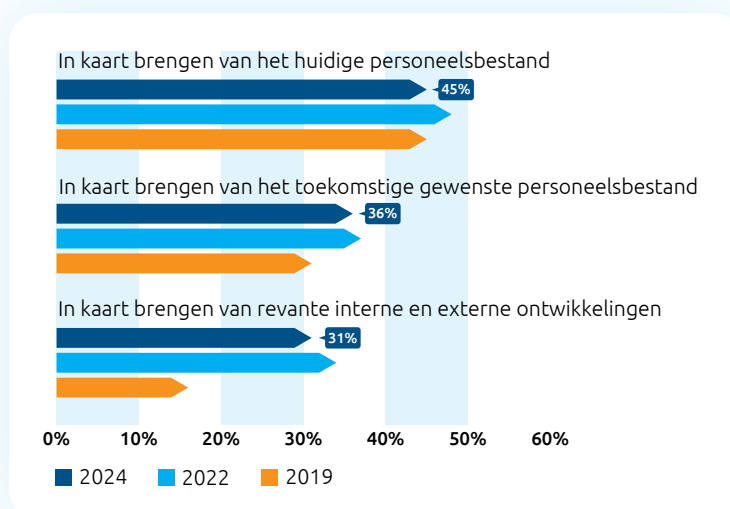
## Strategische personeelsplanning

Inzicht in de huidige samenstelling van het personeelsbestand en toekomstige behoefte in het bedrijf draagt bij aan het tijdig voorzien van mogelijke wijzigingen. Bij strategische personeelsplanning wordt het gewenste personeelsbestand afgezet tegen het huidige personeelsbestand. Hierdoor wordt zichtbaar wat ontbreekt.

### In 2024 iets minder bedrijven bezig met strategische personeelsplanning dan in 2022

In 2024 zijn iets minder bedrijven bezig met strategische personeelsplanning dan in 2022. In 2024 brengt 45 procent van de werkgevers het huidige personeelsbestand kwantitatief en kwalitatief in kaart (2022: 48%). 36 procent doet dit voor het toekomstige, gewenste personeelsbestand (2022: 37%) en 31 procent brengt relevante interne en externe ontwikkelingen in kaart (2022: 34%).

Figuur 5 Strategische personeelsplanning, 2024, 2022 en 2019



Bron: Bedrijfsenquête STL, 2024, 2022 en 2019

Kleinere bedrijven houden zich minder vaak bezig met strategische personeelsplanning dan grotere bedrijven. Dit wordt ook duidelijk bij de redenen waarom werkgevers zich niet bezighouden met strategische personeelsplanning. Werkgevers noemen dan vooral een (te) klein bedrijf en dat ze het niet nodig vinden of er geen prioriteit aan geven als redenen.

## Functioneringsgesprekken

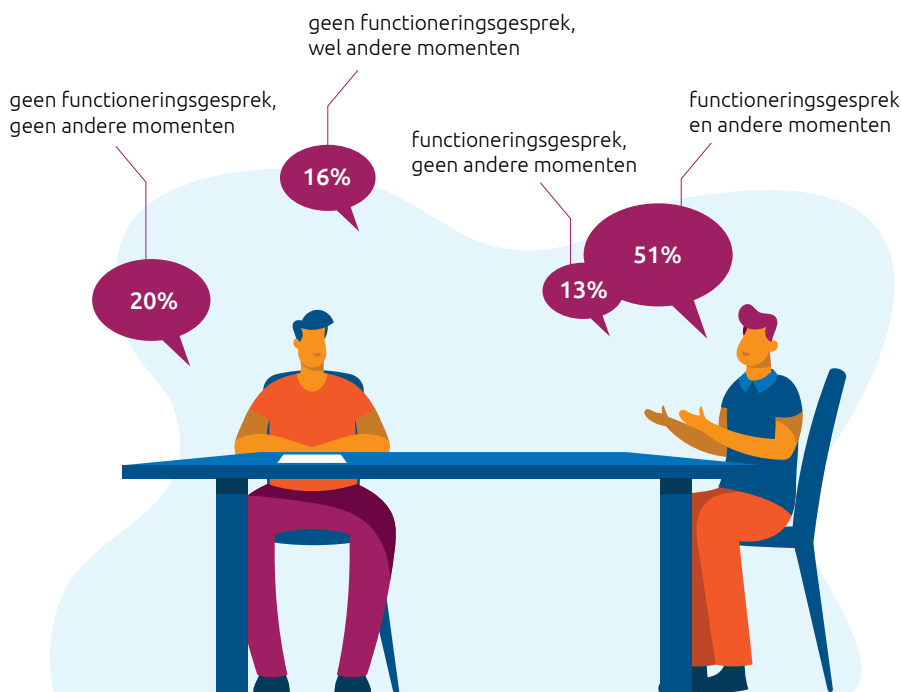
Functionerings- en loopbaangesprekken zijn belangrijke momenten voor een leidinggevende om feedback te geven op het functioneren van de werknemer. Daarnaast kan de leidinggevende inzicht krijgen in de wensen van de werknemer over opleiding, ontwikkeling en verdere loopbaanperspectieven. Ook andere thema's in het kader van inzetbaarheid (zoals verzuim, werkdruk en leefstijl) kunnen in zo'n gesprek door de werkgever of werknemer worden benoemd.

### Ruim zestig procent werknemers heeft jaarlijks functioneringsgesprek; bijna dertig procent van chauffeurs bespreekt functioneren niet

Ruim zestig procent van de werknemers in de sector heeft jaarlijks een functioneringsgesprek (figuur 6). In 2018 had nog 52 procent een functioneringsgesprek, maar sinds 2022 is het aandeel stabiel. Het grootste deel van de werknemers die een functioneringsgesprek heeft bespreekt ook op andere, meer informele, momenten het werk en het functioneren. Een vijfde van de werknemers bespreekt het functioneren niet (in een functioneringsgesprek of op andere momenten). Dit laatste geldt in sterkere mate voor chauffeurs: bijna dertig procent van de chauffeurs in de sector bespreekt het functioneren niet. Onder werknemers met een overige functie is dat veertien procent.

Jongere werknemers en werknemers werkzaam in bedrijven met meer dan 50 werknemers geven het vaakst aan dat ze jaarlijks een functioneringsgesprek hebben.

Figuur 6 Momenten waarop het functioneren wordt besproken volgens werknemers

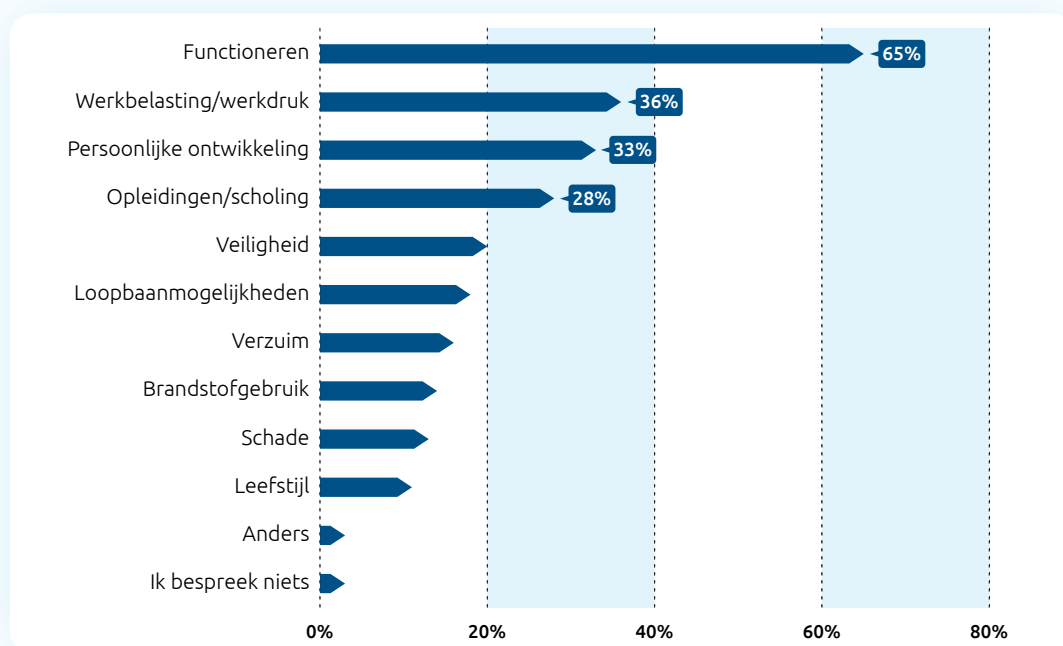


Bron: Werknemersenquête STL, 2024

## Top drie besproken onderwerpen: functioneren, werkbelasting/werkdruk en persoonlijke ontwikkeling

Het functioneren van de werknemer wordt het vaakst met de leidinggevende besproken (door 65% van de werknemers genoemd). Daarna volgen werkbelasting/werkdruk, persoonlijke ontwikkeling en opleidingen/scholing. Ten opzichte van 2023 worden werkbelasting/werkdruk en persoonlijke ontwikkeling minder vaak besproken (42 en 36 procent in 2023).

*Figuur 7 Onderwerpen in afgelopen jaar besproken volgens werknemers\**



\* Alleen gevraagd aan werknemers die een functioneringsgesprek of andere momenten heeft waarop het werk en functioneren wordt besproken

Bron: Werknemersenquête STL, 2024

De onderwerpen rond Leven Lang Ontwikkelen zoals persoonlijke ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden en scholing worden vooral besproken met jongere werknemers. Hoewel Leven Lang Ontwikkelen een belangrijk onderwerp voor alle werknemers is, wordt met oudere werknemers juist meer gesproken over veiligheid. Ook met chauffeurs wordt er meer over veiligheid gesproken ten opzichte van niet-chauffeurs. Hetzelfde geldt voor schade en brandstofgebruik.

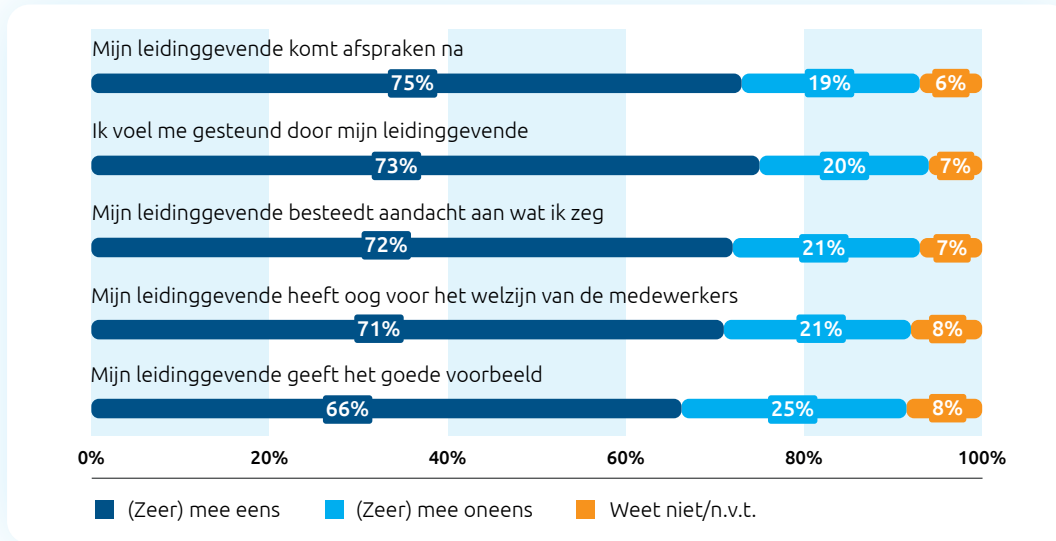
## Relatie leidinggevende en werknemer

Een goede verhouding met collega's en/of de leidinggevende kan als buffer optreden bij een werknemer die werkdruk ervaart. Hierdoor zal de werknemer minder snel last krijgen van mogelijke gevolgen zoals werkstress, burn-out en verzuim. Daarnaast kan een goede relatie met collega's dan wel leidinggevende de bevoegenheid van werknemers versterken (een energiebron).

### Ruim zeventig procent werknemers positief over relatie leidinggevende

Twee derde tot driekwart van de werknemers is positief over de relatie met de leidinggevende. Werknemers zijn het vaakst eens met de stelling dat de leidinggevende afspraken nakomt en het minst vaak eens met de stelling dat de leidinggevende het goede voorbeeld geeft.

**Figuur 8** Relatie met leidinggevende volgens werknemers

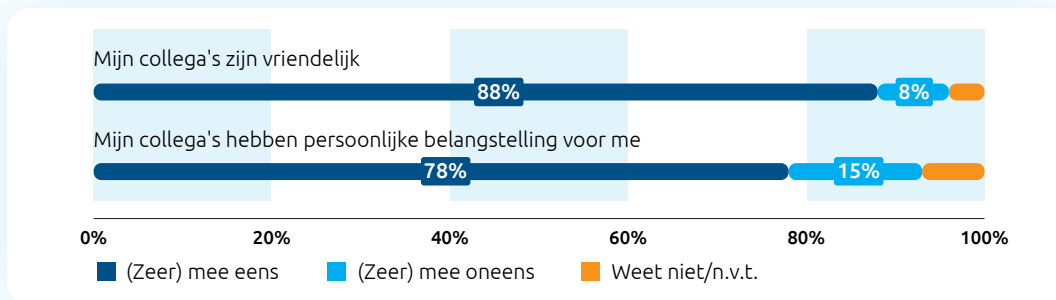


Bron: Werknemersenquête STL, 2024

### Merendeel werknemers vindt collega's vriendelijk

Ook over de relatie met collega's zijn werknemers positief. Bijna negentig procent van de werknemers vindt zijn collega's vriendelijk (figuur 9). Bijna tachtig procent zegt dat collega's persoonlijke belangstelling hebben. Uit de inzetbaarheidscheck blijkt dat achttien procent van de werknemers in de sector hoog scoort op de schaal 'steun collega's'; twee derde scoort gemiddeld. Dit is vergelijkbaar met de totale beroepsbevolking. Deze werknemers vinden dat ze hun collega's om hulp kunnen vragen als dat nodig is en dat ze zowel privé als zakelijke kwesties met collega's kunnen bespreken.

**Figuur 9** Relatie met collega's volgens werknemers



Bron: Werknemersenquête STL, 2024

## Diversiteit en inclusie

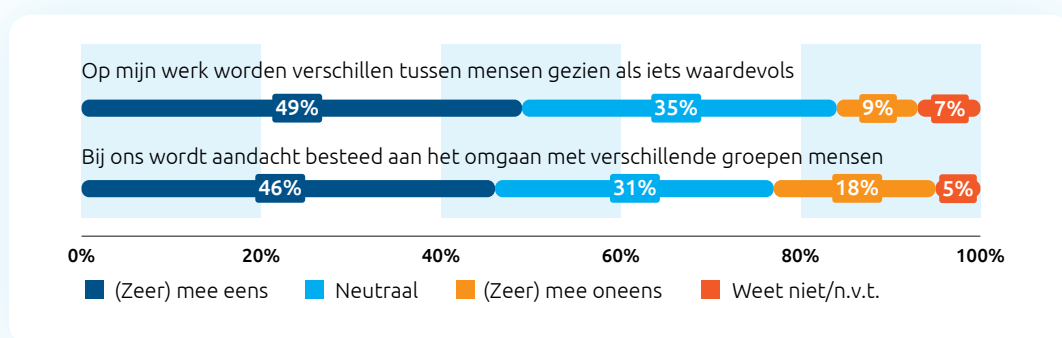
Diversiteit op de werkvloer gaat om de verschillen tussen mensen, zoals geslacht, leeftijd, culturele achtergrond en seksuele voorkeur. Inclusie gaat over het omgaan met deze verschillen. Dat alle medewerkers zich gewaardeerd voelen en gelijke kansen krijgen.



## In bedrijf van helft werknemers verschillen als waardevol gezien

Bijna de helft van de werknemers in de sector (49%) geeft aan dat verschillen tussen mensen op hun werk worden gezien als iets waardevols. Vooral ouderen zijn het eens met deze stelling. 46 procent geeft aan dat er in het bedrijf aandacht wordt besteed aan het omgaan met verschillende groepen mensen. Dit aandeel is hoger onder niet-chauffeurs dan onder chauffeurs (51% tegen 39%).

Figuur 10 Diversiteit in bedrijf volgens werknemers

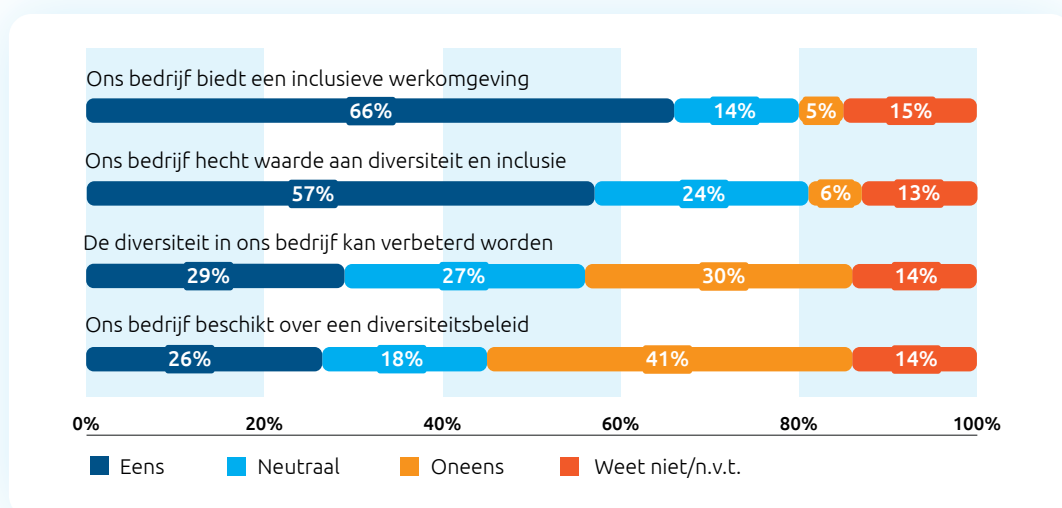


Bron: Werknemersenquête STL, 2024

## Twee derde werkgevers geeft aan inclusieve werkomgeving te bieden, kwart beschikt over diversiteitsbeleid

Hoewel twee derde van de werkgevers aangeeft een inclusieve werkomgeving te bieden en bijna zestig procent aangeeft waarde te hechten aan diversiteit en inclusie, vindt 29 procent dat de diversiteit in hun bedrijf verbeterd kan worden en heeft slechts 26 procent van de bedrijven een diversiteitsbeleid. Hieronder vallen alle initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van inclusie; het waarderen en respecteren tussen mensen (zie ook box 1). Grotere bedrijven hechten meer waarde aan diversiteit en inclusief en hebben vaker een diversiteitsbeleid, maar vinden ook vaker dat de diversiteit in hun bedrijf verbeterd kan worden.

Figuur 11 Diversiteit in bedrijf volgens werkgevers



Bron: Bedrijfsenquête STL, 2024

## BOX 1 Diversiteit en inclusie

Diversiteit verwijst naar de verschillen die er tussen mensen kunnen zijn. Mensen kunnen op verschillende vlakken van elkaar verschillen, zoals in gender, culturele/etnische achtergrond, (arbeids)beperkingen, religie, leeftijd, seksuele voorkeur en nog veel meer. Vaak wordt de term inclusie gekoppeld aan diversiteit. Hoewel deze begrippen nauw verwant zijn, betekenen zij niet hetzelfde. Inclusie gaat om het actief betrekken van verschillende mensen. Op deze manier kan een werkomgeving gecreëerd worden waarin iedereen zich welkom voelt en gelijke kansen krijgt, ongeacht hun verschillen.

Een divers personeelsbestand en een inclusieve bedrijfscultuur hebben veel voordelen, zowel voor werknemers als werkgevers. Ten eerste biedt een divers personeelsbestand een breed scala perspectieven en ervaringen, waardoor het bedrijf beter kan inspelen op de behoeften en verwachtingen van een diverse klantenkring<sup>6</sup>. Het opbouwen en aanhouden van klantrelaties wordt hierdoor makkelijker. Daarnaast wijst onderzoek naar diversiteit op de werkvloer op de zogenaamde 'diversiteitsbonus'; meer diversiteit en inclusiviteit in teams kan leiden tot meer innovatie, creativiteit, samenwerking en probleemoplossend vermogen<sup>7</sup>. Ten slotte zijn werknemers van diverse en inclusieve bedrijven vaak meer tevreden, betrokken en loyaal en hebben deze bedrijven vaker een positief imago.

In deze arbeidsmarktrapportage is in diverse hoofdstukken beschreven hoe divers de sector transport en logistiek is. Vrouwen zijn bijvoorbeeld sterk ondervertegenwoordigd in de sector. STL zet zich daarnaast al langere tijd in voor de inzet van kwetsbare doelgroepen zoals statushouders, personen met een arbeidsbeperking, laaggeletterde werknemers en werknemers met schulden. In 2024 is de Handreiking Diversiteit en Inclusie<sup>8</sup> opgesteld door STL voor bedrijven in de sector. Deze handreiking beschrijft wat diversiteit (in al haar vormen) en inclusie is en kan bedrijven helpen in de richting van een meer diverse en inclusieve werkomgeving.

<sup>6</sup> SER (2020). Van Culturele Diversiteit naar Inclusie.

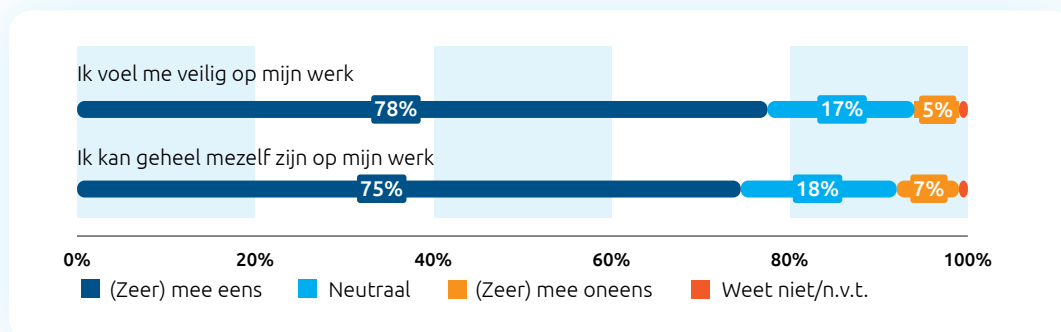
<sup>7</sup> Page (2018). Diversity Works: The Diversity Bonus—How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy.

<sup>8</sup> Deze handreiking komt in 2025 beschikbaar op de website van STL.

### **Veilige werkomgeving in meerderheid bedrijven volgens werknemers**

78 procent van de werknemers geeft aan zich veilig te voelen op het werk. Driekwart van de werknemers geeft aan geheel zichzelf te kunnen zijn op hun werk. Vooral mannen vinden hun werkomgeving veilig en dat ze er zichzelf kunnen zijn.

Figuur 12 Stellingen werkomgeving, volgens werknemers

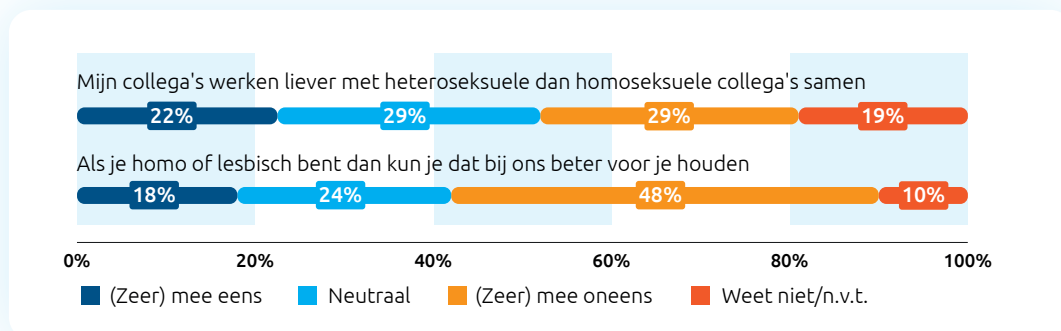


Bron: Werknemersenquête STL, 2024

Aan werknemers in de sector is gevraagd of hun collega's liever met heteroseksuele dan homo-seksuele collega's samenwerken. 22 procent van de werknemers is het met deze stelling eens, 29 procent antwoordt neutraal en 29 procent is het met de stelling oneens. Vooral jongere werknemers zijn het eens met deze stelling.

Bijna de helft van de werknemers in de sector vindt niet dat je in hun bedrijf het beter voor je kunt houden als je homo of lesbisch bent. Bijna een kwart van de werknemers antwoordt neutraal. Wederom, vooral de jongere werknemers geven aan dat je het beter voor je kunt houden als homo of lesbisch bent (37% (zeer) mee eens).

Figuur 13 Stellingen seksuele voorkeur gevraagd aan werknemers



Bron: Werknemersenquête STL, 2024



