

Brancheonderzoek naar de aanpak van werkstress

Een kwalitatieve studie in de retail- en
bouwbranche

TNO 2025 R10241 – 30 januari 2025

Brancheonderzoek naar de aanpak van werkstress

Een kwalitatieve studie in de retail- en
bouwbranche

Auteurs	M.C. (Maartje) Bakhuis Roozeboom W. (Willeke) Wonder J. (Janika) Thielecke
Rubricering rapport	TNO Public
Opdrachtgever	Ministerie van SZW
Contactpersonen SZW	Annemarie Koks en Fleur Clemens
Aantal pagina's	52 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	2
Projectnummer	060.63809

Alle rechten voorbehouden

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

© 2025 TNO

Samenvatting

Dit rapport beschrijft de resultaten van een kwalitatief onderzoek naar de aanpak van werkstress bij MKB-bedrijven (bedrijven met 1 tot 249 medewerkers) in de retail- en bouwbranche. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de mate waarin werkstress speelt, in risicofactoren voor werkstress, in maatregelen die bedrijven treffen, in succesfactoren om werkstress te voorkomen en aan te pakken, en in de behoeften en belemmeringen die MKB-bedrijven in deze branches ervaren bij de aanpak van werkstress. Het onderzoek omvatte 20 semigestructureerde online interviews met bedrijven (10 uit de retail en 10 uit de bouw) en 4 met brancheorganisaties (twee per sector). Op basis van de resultaten zijn aanbevelingen gedaan voor beleid en praktijk.

Resultaten retailbranche

De belangrijkste resultaten op basis van de interviews in de retailbranche zijn:

- **Werkstress en risico's:** Bedrijven in de retailbranche geven aan dat werkstress incidenteel voorkomt. Signalen zijn onder meer een toename in ziekmeldingen, overwerk en stressklachten bij medewerkers. Personeelstekort vormt volgens de bedrijven het grootste risico voor werkstress. Ook de werk-privébalans is een belangrijke bron van stress, evenals piekbelasting, ongewenst gedrag van klanten en technische problemen (bijvoorbeeld problemen met het ordersysteem).
- **Risicogroepen:** Volgens de bedrijven lopen leidinggevenden, mantelzorgers en medewerkers in grote levensveranderingen (kinderen krijgen, scheiding, etc.) het meeste risico op werkstress.
- **Toekomstige ontwikkelingen:** Brancheorganisaties geven aan dat ondernemerskosten (huurprijzen, loonkosten) stijgen, terwijl dit niet altijd doorberekend kan worden aan de klant. Dit maakt ondernemen in de retailbranche steeds uitdagender en kan ook negatieve consequenties hebben voor de werkdruk en stress die medewerkers ervaren.
- **Bespreikbaarheid:** Bedrijven geven aan dat werkstress niet altijd bespreikbaar is op de werkvloer. Vooral stress door financiële problemen van medewerkers is een taboe. Actieve betrokkenheid van leidinggevenden, laagdrempelige toegang tot HR, open communicatie en het creëren van momenten voor gesprekken worden als belangrijke maatregelen gezien om de bespreikbaarheid te vergroten.
- **Preventieve maatregelen:** Om werkstress te voorkomen geven bedrijven aan verschillende maatregelen te treffen, zoals herverdeling van taken, preventie van ongewenst gedrag, goede communicatie, het bieden van regelmogelijkheden, opleiding en training, het stimuleren van voldoende hersteltijd, en het bieden van ondersteuning bij privéproblemen. Ook investeren sommige bedrijven in een aparte personeelsfunctionaris.
- **Maatregelen bij stress:** Maatregelen bij werkstress zijn volgens de bedrijven vaak maatwerk en afhankelijk van de specifieke situatie. Voorbeelden zijn het bieden van verlof of een luisterend oor, of doorverwijzing naar een coach.
- **Maatregelen bij verzuim:** Wanneer medewerkers verzuimen, treffen bedrijven afhankelijk van de situatie de volgende maatregelen: contact opnemen met arbodienst en bedrijfsarts, zorgverlof bieden en het aanbieden van loopbaancoaching.

- **Belemmeringen:** Bedrijven noemen de volgende factoren als belemmeringen bij de aanpak van werkstress: personeelstekorten, medewerkers die stresssignalen niet bij zichzelf (h)erkennen, gebrek aan budget, het taboe rondom werkstress, een tekort aan bedrijfsartsen en regeldruk vanuit de overheid. Ook geven bedrijven aan dat stress vaak veroorzaakt wordt door persoonlijke problemen (scheiding, mantelzorg, overlijdens van naasten, etc.) die het bedrijf niet weg kan nemen.
- **Stimulerende factoren:** Het voorkomen van uitval en kosten, het streven naar goed werkgeverschap en het aantrekken en behouden van personeel zijn factoren die bedrijven stimuleren om werkstress aan te pakken.
- **Informatie:** Voor informatie over (de aanpak van) werkstress, raadplegen bedrijven het internet (bijvoorbeeld de website van de overheid), brancheverenigingen en partijen uit hun eigen netwerk.
- **Behoeften:** Om werkstress beter te kunnen aanpakken hebben bedrijven behoefte aan meer bewustwording over (signalen van) werkstress (ook onder werknemers), laagdrempelige informatie over werkstress, een businesscase waaruit baten van preventie blijken, het onderling delen van best practices, meer personeel, financiële ondersteuning en minder regeldruk vanuit de overheid.
- **Cruciale factoren:** Volgens de bedrijven zijn de volgende factoren heel belangrijk voor een goede aanpak van werkstress: een mensgerichte mentaliteit binnen het bedrijf, de bespreekbaarheid van mentale gezondheid, het voorkomen van werkstress zien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkgever, de leidinggevende en de werknemer, het bieden van maatwerk en als bedrijf beschikken over een lerend vermogen (als organisatie leren van eerdere ervaringen).

Resultaten bouwbranche

De belangrijkste resultaten op basis van de interviews in de bouwbranche zijn:

- **Werkstress en risico's:** Bedrijven geven aan dat werkstress regelmatig voorkomt. Signalen zijn onder andere afwijkend gedrag van medewerkers en verzuim. Deadlines, tijdsdruk en personeelsschaarste zijn belangrijke risicofactoren. Ook de samenwerking met derden, de bedrijfscultuur en persoonlijke omstandigheden kunnen bronnen vormen voor stress. Daarnaast kan een mismatch tussen taken en competenties stress veroorzaken.
- **Risicogroepen:** Volgens bedrijven lopen met name uitvoerders, projectleiders, werkvoorbereiders, oudere werknemers en mantelzorgers een verhoogd risico op werkstress.
- **Toekomstige ontwikkelingen:** Bedrijven verwachten dat de arbeidsmarktkrapte, vergrijzing, materialenschaarste, onzekerheid over energieaansluitingen en veranderingen in regelgeving het risico op werkstress in de toekomst kunnen vergroten.
- **Bespreekbaarheid:** Bedrijven vinden het belangrijk dat werkstress bespreekbaar is, maar de "niet zeuren"-mentaliteit vormt hiervoor in sommige bedrijven een belemmering. Persoonlijk contact met medewerkers, het regelmatig agenderen van het onderwerp en laagdrempelige toegang tot leidinggevendenden worden genoemd als maatregelen om de bespreekbaarheid te vergroten.
- **Preventieve maatregelen:** Om werkstress te voorkomen treffen bedrijven verschillende maatregelen, zoals het beter organiseren van het werk, het werken met vaste onderaannemers, het werven van meer personeel en waardering, investeren in de ontwikkeling van personeel, en in vitaliteit.

- **Maatregelen bij werkstress:** Indien medewerkers last hebben van stress, dan worden vaak maatwerkmaatregelen getroffen (denk aan verlof bieden, praktische hulp aanreiken, een coachingstraject aanbieden, etc.). Bedrijven proberen tijdig in gesprek te gaan met medewerkers en de medewerkers zoveel mogelijk aan het werk houden.
- **Maatregelen bij verzuim:** Indien medewerkers verzuimen door stress worden ook maatwerkmaatregelen getroffen (bijvoorbeeld steun bij financiële problemen). Daarnaast geven bedrijven aan contact op te nemen met de arbodienst, en medeleven te tonen aan verzuimende medewerkers.
- **Belemmeringen:** Het taboe op werkstress, gebrek aan budget, onbewustheid van risico's en gebrek aan expertise vormen volgens de bedrijven belemmeringen voor de aanpak van werkstress.
- **Stimulerende factoren:** Factoren die een drijfveer vormen voor bedrijven om werkstress aan te pakken zijn intrinsieke motivatie (streven naar goed werkgeverschap) en het voorkomen van kosten.
- **Informatie:** Bedrijven verzamelen informatie over de aanpak van werkstress via de brancheorganisatie, hun eigen netwerk, de bedrijfsarts en de verzuimcoach. Ook zijn er onderling contacten tussen bedrijven waarbij goede praktijken worden uitgewisseld.
- **Behoeften:** Bedrijven geven aan behoefte te hebben aan praktische ondersteuning (bijvoorbeeld het aanbieden van een providerboog) door brancheorganisaties, toegang tot subsidies voor stressmaatregelen voor kleine bedrijven, ondersteuning bij het bespreekbaar maken van stress, aanpassingen in wetgeving die leiden tot minder regeldruk, en meer vaklieden. Ook wordt betere dienstverlening vanuit arbodiensten gewenst.
- **Cruciale aspecten:** Open cultuur, communicatie, aandacht voor de mensen, vertrouwen, goede organisatie van het werk en goed leiderschap zijn volgens bedrijven cruciaal om werkstress succesvol aan te pakken.

Overeenkomsten en verschillen tussen branches

Uit de interviews blijkt dat werkstress in zowel de bouw- als de retailbranche regelmatig voorkomt. Personeelstekorten spelen in beide sectoren een belangrijke rol. Daarnaast wordt stress vaak mede veroorzaakt door privéproblemen, zoals financiële zorgen of een scheiding.

Er zijn ook branchespecifieke knelpunten. In de retailbranche worden ongewenst gedrag van klanten (zoals diefstal) en het lastig invullen van roosters genoemd. In de bouwbranche zijn problemen met onderaannemers, verschuivende planningen en afhankelijkheid van andere partijen belangrijke uitdagingen.

De risicogroepen verschillen deels per branche. In de bouwbranche lopen uitvoerders en projectleiders meer risico op werkstress, terwijl in de retailbranche vooral leidinggevenden kwetsbaar zijn. Mantelzorgers en medewerkers met privéproblematiek worden in beide branches als risicogroepen gezien.

Hoewel bedrijven in beide branches aangeven dat het belangrijk is dat werkstress bespreekbaar blijft, blijft het in de praktijk op de werkvloer toch lastig om hierover te praten, vooral in de bouwbranche waar de "niet lullen maar poetsen"-cultuur een belemmering vormt.

In beide branches treffen bedrijven vergelijkbare maatregelen om werkstress te voorkomen, zoals gesprekken met medewerkers, maatwerkoplossingen en een goede werkorganisatie.

Grotere bedrijven nemen over het algemeen meer preventieve maatregelen dan kleinere bedrijven. Bedrijven met een HR-functionaris zijn beter op de hoogte van mogelijke maatregelen.

Een belangrijke belemmering in beide branches is dat medewerkers vaak niet (h)erkennen dat het niet goed gaat of hun problemen niet durven aankaarten. Bedrijven worden gemotiveerd om maatregelen te treffen vanuit goed werkgeverschap en deels om verzuim te voorkomen.

Bouwbedrijven ervaren meer ondersteuning van brancheorganisaties dan retailbedrijven. Subsidies, met name voor kleinere bedrijven, kunnen een rol spelen in een preventieve aanpak. Cruciale factoren voor succes zijn maatwerk, aandacht voor medewerkers en een goede werkorganisatie.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek volgen een aantal aanbevelingen voor beleid en praktijk:

Instrumenten voor dialoog: Het ontwikkelen of beschikbaar maken van een instrument dat de dialoog over werkstress stimuleert. Dit instrument moet laagdrempelig en interactief zijn en ook ruimte bieden voor aandacht voor persoonlijke omstandigheden van medewerkers.

Uitwisseling van goede praktijken: Faciliteren van de uitwisseling van goede praktijken, bijvoorbeeld via de brancheorganisatie.

Subsidiemogelijkheden: Meer en beter toegankelijke subsidies voor MKB gericht op preventieve stressmaatregelen.

Ondersteuning door brancheorganisaties: Het faciliteren van ondersteuning van kleine bedrijven op regionaal niveau, bijvoorbeeld door het opzetten van een providerboog. Brancheorganisaties kunnen ook helpen bij het matchen van werknemers met re-integratieplekken.

Door deze aanbevelingen te implementeren kunnen MKB-bedrijven in de bouw en retail beter worden ondersteund bij de aanpak van werkstress.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	9
1.1 Doel	9
1.2 Leeswijzer	9
2 Methode	10
2.1 Werving van interviews in de retailbranche	10
2.2 Werving van interviews in de bouwbranche	10
2.3 Representativiteit	11
2.4 Semigestructureerde interviews	11
2.5 Analyse	12
3 Achtergrond	13
3.1 De aanpak van werkstress in branches	13
3.2 Verschillen op basis van bedrijfsgrootte	15
4 Retail	17
4.1 Werkstress	17
4.1.1 Komt het voor?	17
4.1.2 Stressrisico's	17
4.1.3 Risicogroepen	18
4.1.4 Toekomstige ontwikkelingen	19
4.2 Cultuur	19
4.2.1 Bespreekbaarheid	19
4.2.2 Maatregelen om bespreekbaarheid te vergroten	20
4.3 Maatregelen	21
4.3.1 Preventieve maatregelen (primaire preventie)	21
4.3.2 Maatregelen bij werkstress (secundaire preventie)	23
4.3.3 Maatregelen bij werkstress (tertiaire preventie)	23
4.4 Belemmeringen en stimulerende factoren	24
4.4.1 Belemmeringen	24
4.4.2 Stimulerende factoren	25
4.5 Informatie, behoeften, en cruciale aspecten	25
4.5.1 Informatie	25
4.5.2 Behoeften	26
4.5.3 Cruciale aspecten	27
5 Bouwbranche	29
5.1 Werkstress	29
5.1.1 Komt het voor?	29
5.1.2 Stressrisico's	29
5.1.3 Risicogroepen	31
5.1.4 Toekomstige ontwikkelingen	32
5.2 Cultuur	33
5.2.1 Bespreekbaarheid	33
5.2.2 Maatregelen om bespreekbaarheid te vergroten	33

5.3	Maatregelen.....	34
5.3.1	Preventieve maatregelen (primaire preventie).....	34
5.3.2	Maatregelen bij werkstress (secundaire preventie).....	36
5.3.3	Maatregelen bij verzuim door werkstress (tertiaire preventie)	37
5.4	Belemmeringen en stimulerende factoren	37
5.4.1	Belemmeringen.....	37
5.4.2	Stimulerende factoren.....	38
5.5	Informatie, behoeften, en cruciale aspecten.....	38
5.5.1	Informatie	38
5.5.2	Behoeften	39
5.5.3	Cruciale aspecten	40
6	Conclusies.....	42
6.1	Overeenkomsten en verschillen tussen branches	42
6.2	Aanbevelingen.....	44
	Bijlage A	46
	Interviewprotocol brancheonderzoek aanpak werkstress.....	46
	Bijlage B	50
	Uitgebreide tabel met WEA 2024 cijfers cijfers over werkdruk en maatregelen uitgesplitst naar sector (bouw en handel) en bedrijfsgrootte	50

1 Inleiding

Werkstress is een probleem waar veel bedrijven mee te maken hebben. Werkstress wordt veroorzaakt door psychosociale risicofactoren, zoals ongewenst gedrag of werkdruk. Het effectief aanpakken van werkstress is echter niet voor iedere organisatie even vanzelfsprekend. Met name voor kleinere bedrijven kan de aanpak van werkstress uitdagend zijn. Kleinere bedrijven hebben vaak minder middelen en gespecialiseerde kennis beschikbaar. Tegelijkertijd kan werkstress in deze bedrijven grote gevolgen hebben, aangezien de impact van personeelsuitval of verminderd functioneren in kleinere bedrijven relatief groot is.

Om meer zicht te krijgen op de aanpak van werkstress bij MKB-bedrijven (bedrijven met 1 tot 249 medewerkers), heeft TNO in opdracht van het Ministerie SZW een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek brengt TNO aan de hand van interviews met werkgevers, HR-professionals en brancheorganisaties verschillende aspecten van de aanpak van werkstress in kaart.

Het onderzoek richt zich specifiek op twee branches: de retail- en de bouwbranche. Deze branches zijn gekozen omdat zij verschillen in type werkzaamheden en veel voorkomende arbeidsrisico's. Door het onderzoek op deze twee branches te richten, biedt het de mogelijkheid om te onderzoeken welke aspecten bij de aanpak van werkstress branchespecifiek zijn en welke mogelijk generiek zijn.

1.1 Doel

Dit onderzoek heeft als doel om een beeld te krijgen van hoe werkstress wordt aangepakt door MKB-bedrijven binnen de retail- en bouwbranche. Het onderzoek richt zich op de volgende vragen: In hoeverre speelt werkstress in deze branches? Wat zijn specifieke stressrisico's? In hoeverre is het thema bespreekbaar? Welke maatregelen worden getroffen om werkstress te voorkomen en/of aan te pakken? Wat zijn belemmeringen of stimulerende factoren voor bedrijven om werkstress aan te pakken? Wat werkt al goed, waar is nog ruimte voor verbetering, en welke (aanvullende) behoeften hebben bedrijven om werkstress beter aan te kunnen pakken? Op basis van de resultaten per branche worden branchespecifieke en generieke resultaten uitgelicht, en aanbevelingen gedaan voor beleid en praktijk om de aanpak van werkstress binnen de branche (nog verder) te verbeteren.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de methode van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een beknopt overzicht van cijfers over de aanpak van werkstress in retail- en bouwbranche, en in bedrijven van verschillende groottes. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van het onderzoek in de retailbranche centraal. Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten van het onderzoek in de bouwbranche. In hoofdstuk 6 worden de conclusies besproken. Hierbij wordt ingegaan op brancheoverstijgende resultaten en er worden aanbevelingen gedaan voor beleid en praktijk.

2 Methode

Voor dit onderzoek zijn in totaal 20 interviews met bedrijven afgenomen: 10 interview met bedrijven in de retailbranche en 10 interviews met bedrijven in de bouwbranche. Daarnaast zijn vier interviews gehouden met brancheorganisaties (twee interviews per branche) om aanvullende inzichten te verkrijgen.

2.1 Werving van interviews in de retailbranche

Brancheorganisatie InRetail heeft meegedacht over de wervingsstrategie voor de interviews. De werving van interviews in de retailbranche verliep via het bedrijvenregister van Innovatiespotter. Uit dit register is een lijst gedraaid met retailbedrijven. Deze lijst omvatte in totaal 1258 bedrijven: 1250 retailbedrijven en 8 supermarktketens. Voor 270 van deze bedrijven waren e-mailadressen beschikbaar. Deze bedrijven zijn per e-mail benaderd. De eerste e-mailuitnodiging resulteerde in 2 deelnemers. Na het versturen van een herinneringsmail kwamen daar nog 3 deelnemers bij. Om de respons verder te vergroten, zijn aanvullende telefonische benaderingen uitgevoerd bij bedrijven die op de Innovatiespotterlijst stonden. Deze aanpak leidde tot deelname van 4 extra bedrijven. Vervolgens is er contact opgenomen met retailbedrijven uit het zakelijk netwerk van één van de onderzoekers wat resulteerde in één extra deelnemend bedrijf. Tabel 1 geeft een overzicht van de bedrijven die deelnamen aan de interviews. Ondanks dat het onderzoek zich richtte op MKB-bedrijven (tot 249 medewerkers) hebben ook twee grote bedrijven deelgenomen aan het onderzoek. Dit maakte het voor sommige onderwerpen mogelijk om verschillen tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven uit te lichten.

Tabel 1: Kenmerken deelnemende bedrijven retailbranche.

	Type bedrijf	Bedrijfsgrootte	Aantal werknemers	Functie geïnterviewde	Bijzonderheden
1	Supermarkt	Groot (250+)	10.000	HR director	
2	Bloemenwinkel	Middelgroot (50-249)	70	P&O	
3	Kledingbedrijf	Klein (10-49)	40	marketing	
4	Drogisterij	Klein (10-49)	16	eigenaar	Franchise
5	Tuinplantenwinkel	Middelgroot (50-249)	80	HR adviseur	
6	Winkel voedingssupplementen	Klein (10-49)	40	P&O/ HR	
7	Verwarmingshandel	Klein (10-49)	11	Office manager/ administratie	
8	Kledingbedrijf	Groot (250+)	600 in NL	Verzuimmanager	
9	Kaasmachinefabrikant	Middelgroot (50-249)	55	Algemeen directeur	
10	Servicebedrijf	Middelgroot (50-249)	150	HR	Service/logistiek

2.2 Werving van interviews in de bouwbranche

Vanwege de moeizame werving van bedrijven in de retailbranche is ondersteuning gevraagd aan Bouwend Nederland voor de werving van bouwbedrijven.

Tijdens een bijeenkomst heeft Bouwend Nederland contactgegevens verzameld van bouwbedrijven en deze met toestemming gedeeld. Regioadviseurs hebben binnen hun eigen regionale netwerk bedrijven benaderd voor deelname aan het onderzoek. Deze aanpak maakte het mogelijk om snel 10 bouwbedrijven te werven die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek naar de aanpak van werkstress. Tabel 2 geeft een overzicht van de bedrijven die deelnamen aan de interviews.

Tabel 2: Kenmerken deelnemende bedrijven bouwbranche.

	Type bedrijf	Bedrijfs grootte	Aantal werknemers	Functie geïnterviewde	Bijzonderheden
1	Metselbedrijf	Middelgroot (50-249)	60	Directeur/eigenaar	Familiebedrijf
2	Bouwbedrijf	Middelgroot (50-249)	100	HR	Familiebedrijf
3	Bouw- en installatiebedrijf	Middelgroot (50-249)	75		Deel van bouwgroep (450 mw)
4	Ontwikkel- en bouwbedrijf	Klein (10-49)	35	HR	
5	Bouwbedrijf	Middelgroot (50-249)	240	HR	Familiebedrijf
6	Bouwbedrijf	Klein (10-49)	20-25	HR	
7	Bouwbedrijf	Middelgroot (50-249)	85	P&O functionaris	
8	Bouwbedrijf	Middelgroot (50-249)	89	P&O	
9	Bouwbedrijf	Klein (10-49)	20	P&O	
10	Bouwbedrijf	Middelgroot (50-249)	150	Interim HR manager	Familiebedrijf

2.3 Representativiteit

Bij de interpretatie van de resultaten uit dit onderzoek is het belangrijk om er rekening mee te houden dat de deelnemende bedrijven waarschijnlijk een selecte groep MKB-bedrijven vertegenwoordigen. Het is aannemelijk dat vooral bedrijven die geïnteresseerd zijn in de aanpak van werkstress bereid waren mee te werken aan het onderzoek. In de bouwsector zijn de bedrijven geworven via Bouwend Nederland. Hierdoor hebben uit de bouwbranche vooral bedrijven meegewerkt die in contact staan met de branchevereniging, en bijvoorbeeld regelmatig deelnemen aan netwerksessies op dit thema. Deze groep vormt mogelijk geen representatieve afspiegeling van bedrijven in de hele sector.

2.4 Semigestructureerde interviews

Voor het onderzoek zijn semigestructureerde online interviews uitgevoerd via MS-teams. Bij de interviews waren twee TNO onderzoekers betrokken: één interviewer en één notulist. Tijdens het interview kwamen de volgende thema's aan de orde:

Werkstress:

- Komt werkstress voor in de sectoren?
- Wat zijn de belangrijkste risico's van werkstress?
- Welke risicogroepen lopen de grootste kans op werkstress?
- Welke toekomstige ontwikkelingen vergroten de kans op werkstress?

Cultuur en bespreekbaarheid:

- In hoeverre is werkstress bespreekbaar binnen bedrijven?
- Hoe worden maatregelen rondom werkstress bespreekbaar gemaakt?

Maatregelen tegen werkstress:

- In hoeverre treffen bedrijven in de branches maatregelen gericht op het voorkomen van werkstress (primaire preventie)?
- In hoeverre treffen bedrijven in de branches maatregelen gericht op het vroegtijdig signaleren en aanpakken van werkstress (secundaire preventie)?
- In hoeverre treffen bedrijven in de branches maatregelen gericht op het ondersteunen van medewerkers die al last hebben van werkstress (tertiaire preventie)?

Belemmeringen en stimulerende factoren:

- Welke belemmeringen ervaren bedrijven bij het aanpakken van werkstress?
- Welke stimulerende factoren of positieve factoren stimuleren een effectieve aanpak?

Informatie, behoeften, cruciale aspecten:

- Waar halen bedrijven in de branches informatie vandaan over de aanpak van werkstress?
- Welke behoeften hebben bedrijven om de aanpak van werkstress te verbeteren?
- Wat zijn volgens bedrijven cruciale aspecten bij de aanpak van werkstress?

Het interviewprotocol is te vinden in de bijlage.

2.5 Analyse

De interviewverslagen zijn geanalyseerd op basis van thematische contentanalyse waarbij de resultaten op basis van de vooraf vastgestelde thema's (werkstress, cultuur en bespreekbaarheid, maatregelen, belemmeringen en stimulerende factoren, informatie, behoeften en cruciale aspecten) zijn geclusterd. Vervolgens zijn de binnen deze thema's (veel) genoemde onderwerpen uitgelicht in het rapport. In het rapport zijn de resultaten per thema beschreven. Ter illustratie zijn citaten uit de interviews opgenomen (blauw, schuingedrukt).

De analyse van de interviews was primair gericht op het verkrijgen van een breed en kwalitatief inzicht in de ervaringen en perspectieven van bedrijven. Het doel was niet om een kwantitatieve weergave te bieden van de frequentie waarmee bepaalde risico's of maatregelen worden genoemd, maar om een divers beeld te schetsen van de onderwerpen die in de interviews aan bod kwamen. Om enig onderscheid te maken in hoe vaak een bepaald thema (bijvoorbeeld een risico of maatregel) is genoemd, wordt in de resultaten aangegeven of het een enkel bedrijf betreft, of meerdere bedrijven. Dit geeft enige indicatie van de mate van consensus tussen de geïnterviewde bedrijven.

3 Achtergrond

Werkstress verwijst naar het ervaren van stressklachten die direct verband houden met het werk. Werkstress wordt veroorzaakt door psychosociale arbeidsrisico's (PSA), zoals ongewenst gedrag op de werkvloer of werkdruk. Werkdruk ontstaat wanneer er een disbalans is tussen de taakeisen en de mogelijkheden die de medewerker heeft om aan deze taakeisen te voldoen. Werkdruk wordt ook beïnvloed door individuele factoren, denk aan de competenties van medewerkers, maar ook bijvoorbeeld de privésituatie. Langdurige blootstelling aan werkdruk of het langdurig ervaren van werkstress kan leiden tot ernstige gezondheidsklachten, zoals burn-out, en heeft ook een negatieve impact op organisaties, bijvoorbeeld door verzuim, productiviteitsverlies en medewerkersverloop. Het is daarom belangrijk om werkstress waar mogelijk te voorkomen of effectief aan te pakken.

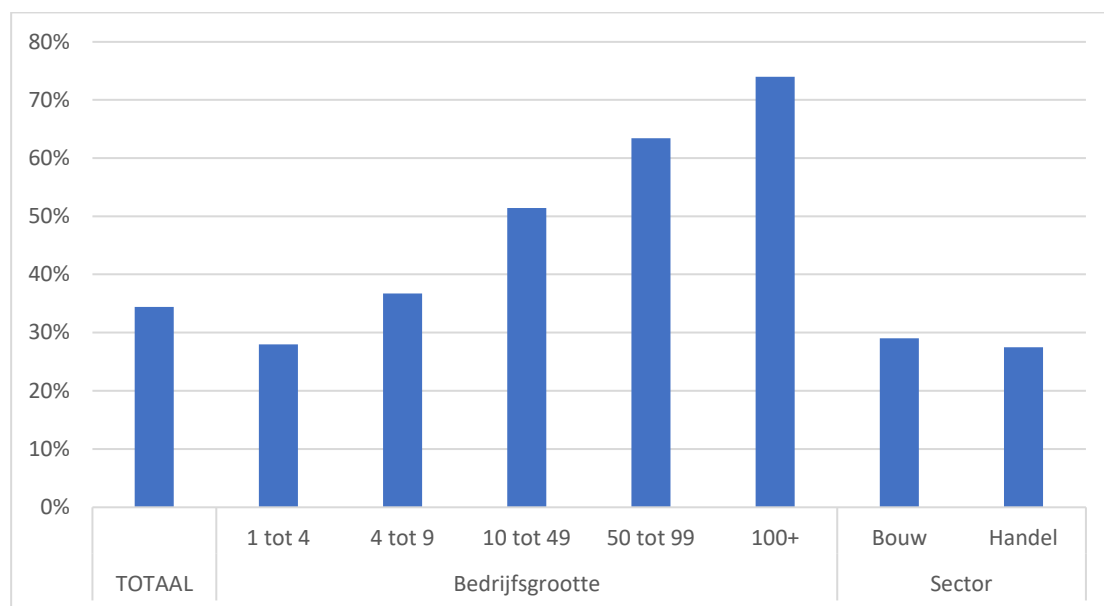
Alvorens we de resultaten van het kwalitatieve onderzoek bespreken, presenteren we een aantal cijfers over de aanpak van werkstress in beide branches. Hiervoor maken we gebruik van cijfers van de Werkgevers Enquête Arbeid¹ (WEA) van TNO. De WEA is een tweejaarlijkse enquête onder werkgevers die trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen monitort. Het doel is om inzicht te krijgen in de impact van dit beleid op bedrijfsresultaten, arbeidsproductiviteit, innovatie en gezondheid. In 2024 hebben 6.150 werkgevers in Nederland de enquête ingevuld. De WEA richt zich op een diverse groep organisaties, waaronder bedrijven, overheidsinstanties en non-profitorganisaties, die minimaal één werknemer in dienst hebben.

De WEA onderzoekt onder andere de PSA door te kijken naar factoren zoals werkdruk, ongewenst gedrag (bijvoorbeeld pesten, agressie, geweld, discriminatie en seksuele intimidatie) en de impact hiervan op de gezondheid en het welzijn van werknemers. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe deze factoren bijdragen aan stress en andere gerelateerde klachten op de werkvloer.

3.1 De aanpak van werkstress in branches

Tabel 3 geeft een overzicht van de mate waarin PSA (werkdruk, emotionele belasting, conflicten en grensoverschrijdend gedrag) voor bedrijven een van de belangrijkste arbeidsrisico's vormt en de maatregelen die bedrijven treffen om dit te voorkomen, uitgesplitst voor de sectoren bouw en handel (waar de retailbranche onderdeel van uitmaakt), en voor verschillende bedrijfsgroottes. Een uitgebreidere tabel met meer informatie is te vinden in de bijlage (Bijlage B). Figuur 1 geeft een overzicht van het percentage bedrijven dat een hoge werkdruk als een van de belangrijkste arbeidsrisico ziet.

¹ Hulsegge, G., Thielecke, J. & Couzy, P (2024) Werkgevers Enquête Arbeid 2024: Methodologie en verantwoording. TNO: Leiden.



Figuur 1: Percentage bedrijven dat een hoge werkdruk als (een van de) belangrijkste arbeidsrisico ziet (WEA 2024).

In de WEA 2024 is bedrijven gevraagd wat voor hun bedrijf de belangrijkste arbeidsrisico's zijn. Hiermee krijgen we een beeld van hoe PSA zich verhouden tot andere arbeidsrisico's in de branches. Hieruit blijkt dat in de bouwbranche de belangrijkste arbeidsrisico's onder andere lichamelijk zwaar werk (70,3%), gevaarlijk werk zoals werken op hoogte en knelgevaar (44,4%), en omgevingsfactoren zoals gevaarlijke stoffen en geluid (29,2%) zijn. Maar ook een hoge werkdruk vormt bij relatief veel bedrijven in de bouwbranche (29%) een van de belangrijkste arbeidsrisico. Andere PSA zoals emotioneel zwaar werk, ruzies of conflicten en grensoverschrijdend gedrag worden door bedrijven in de bouwbranche minder vaak als belangrijkste arbeidsrisico genoemd.

In de handel, waar de retailbranche onderdeel van uitmaakt, zijn de risico's iets anders verdeeld, met hoge werkdruk (27,5%) en lichamelijk zwaar werk (32,7%) als meest prominente factoren. Maar daarnaast vormen ook lang achter de computer werken (25,8%) en lang dezelfde bewegingen doen (12,3%) in de handel belangrijke arbeidsrisico's. Emotioneel zwaar werk, ruzies of conflicten en grensoverschrijdend gedrag worden in de handel, net als in de bouw, minder vaak als belangrijkste arbeidsrisico genoemd. Kortom, uit deze cijfers blijkt dat zowel in de bouwbranche als in de handel van de PSA met name werkdruk een belangrijk risico vormt.

In de bouwbranche worden verschillende maatregelen getroffen om PSA te verminderen. Veel voorkomende maatregelen binnen de bouwsector zijn: medewerkers de ruimte geven om hun eigen werkzaamheden te organiseren (44,8%) en het bevorderen van een open cultuur waarin PSA bespreekbaar zijn (38,6%). Ook maatregelen met betrekking tot de organisatie van het werk worden ingezet binnen de bouwsector om PSA te verminderen (23,5%). Daarnaast is het beschikbaar stellen van een vertrouwenspersoon waar je terecht kunt voor een luisterend oor, advies of ondersteuning bij ongewenst gedrag of conflicten een veelvoorkomende maatregel (21,9%).

In de handel worden eveneens diverse maatregelen genomen om PSA te verminderen. Het bevorderen van een open cultuur is ook hier een belangrijke maatregel (50,7%).

Net zoals in de bouw vormt het ruimte geven aan medewerkers om hun eigen werkzaamheden te organiseren (47,1%) een veel getroffen maatregel binnen de handel. Daarnaast is het beschikbaar stellen van een vertrouwenspersoon een veelvoorkomende maatregel (31,6%). Ook maatregelen met betrekking tot de organisatie van het werk worden regelmatig ingezet binnen de handel om PSA te verminderen (25,4%).

3.2 Verschillen op basis van bedrijfsgrootte

Uit de WEA 2024 blijkt dat grotere bedrijven vaker te maken hebben met werkdruk dan kleinere bedrijven. Zo geeft 74% van de bedrijven met meer dan 100 medewerkers landelijk aan een hoge werkdruk als een van de belangrijkste arbeidsrisico te zien, tegenover 51,4% in bedrijven met 10-49 medewerkers.

Tegelijkertijd treffen grotere bedrijven doorgaans ook meer maatregelen om werkdruk en andere PSA aan te pakken dan kleinere bedrijven. Dit verschil is met name zichtbaar in het percentage bedrijven dat structurele maatregelen implementeert, zoals het beschikbaar stellen van een vertrouwenspersoon, het opstellen van gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen en het bieden van training of voorlichting om werkstress te voorkomen. Ook het bevorderen van een open cultuur waarin PSA bespreekbaar zijn, is in grotere bedrijven gebruikelijker. Bij bedrijven met meer dan 100 medewerkers doet 80,9% dit, terwijl dit bij de kleinste bedrijven 47,8% betreft. Grotere bedrijven voeren ook vaker een Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) uit en hebben vaker een plan van aanpak opgesteld om blootstelling aan arbeidsrisico's te voorkomen. Daarnaast hebben grotere bedrijven vaker een formele klachtenprocedure en bieden zij werknemers meer mogelijkheden tot periodieke arbeidsgezondheidskundige onderzoeken of directe toegang tot een bedrijfsarts.

Tabel 3: WEA 2024 cijfers over werkdruk en maatregelen uitgesplitst naar sector (bouw en handel) en bedrijfsgrootte.

	Totaal	Vestigingsgrootte [$\blacktriangle$ ∇ : subgroep vs rest]					Sector	
		1-4	5-9	10-49	50-99	100+	Bouw	Handel
		66,70%	15,40%	13,00%	2,00%	2,80%	8,20%	22,40%
Wat zijn de belangrijkste arbeidsrisico's in uw vestiging? [AB] [meerdere antwoorden mogelijk]								
· Hoge werkdruk	34,40%	28,0% ∇	36,70%	51,4% $\blacktriangle$	63,4% $\blacktriangle$	74,0% $\blacktriangle$	29,0% ∇	27,5% ∇
· Emotioneel zwaar werk	8,40%	6,2% ∇	8,70%	13,4% Δ	14,10%	29,2% $\blacktriangle$	3,2% ∇	1,8% ∇
· Ruzies of conflicten	3,80%	2,1% ∇	5,10%	8,0% $\blacktriangle$	10,5% $\blacktriangle$	12,6% $\blacktriangle$	0,6% ∇	3,80%
· Grensoverschrijdend gedrag	3,10%	1,5% ∇	4,5% Δ	6,8% $\blacktriangle$	7,1% Δ	13,9% $\blacktriangle$	0%	1,3% ∇
N	4.151	2.780	640	527	84	119	367	891
Welke maatregelen treft uw vestiging om psychosociale risico's te verminderen? [AB] [meerdere antwoorden mogelijk]								
· Bevorderen van een open cultuur waarin psychosociale risico's bespreekbaar zijn	53,80%	47,8% ∇	59,6% Δ	67,8% $\blacktriangle$	79,3% $\blacktriangle$	80,9% $\blacktriangle$	38,6% ∇	50,7% ∇
· Invoeren extra pauzes tijdens werktijd	17,60%	18,20%	17,60%	16,90%	12,70%	10,8% ∇	12,3% ∇	17,70%
· Maatregelen m.b.t. organisatie van het werk (bijvoorbeeld aanpassing planning of takenpakket van medewerkers)	27,30%	22,6% ∇	31,6% Δ	39,9% $\blacktriangle$	41,4% $\blacktriangle$	45,7% $\blacktriangle$	23,50%	25,40%
· Vertrouwenspersoon is beschikbaar	34,30%	22,8% ∇	41,7% Δ	65,4% $\blacktriangle$	87,8% $\blacktriangle$	88,7% $\blacktriangle$	21,9% ∇	31,60%
· Gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen	22,00%	14,0% ∇	22,90%	43,6% $\blacktriangle$	68,5% $\blacktriangle$	74,3% $\blacktriangle$	15,4% ∇	19,0% ∇
· Formele klachtenprocedure	14,60%	8,5% ∇	16,00%	28,0% $\blacktriangle$	53,8% $\blacktriangle$	64,6% $\blacktriangle$	4,2% ∇	8,9% ∇
· Training of voorlichting ter voorkoming van psychosociale risico's	7,60%	4,6% ∇	7,30%	14,0% $\blacktriangle$	26,9% $\blacktriangle$	38,7% $\blacktriangle$	4,6% ∇	4,8% ∇
· Medewerkers ruimte geven om hun eigen werkzaamheden te organiseren	51,60%	50,0% ∇	54,90%	54,20%	58,90%	55,20%	44,8% ∇	47,1% ∇
· Afspraken met medewerkers over bereikbaarheid buiten werktijd	15,90%	13,9% ∇	19,3% Δ	20,2% Δ	21,60%	24,0% $\blacktriangle$	11,1% ∇	12,6% ∇
· Verminderen hoeveelheid werk (bijvoorbeeld minder opdrachten aannemen)	12,70%	12,20%	14,40%	13,10%	12,90%	12,80%	13,90%	9,1% ∇
· Andere maatregelen	8,50%	7,8% ∇	7,00%	12,7% Δ	12,50%	13,7% Δ	5,5% ∇	9,10%
· Geen maatregelen	14,40%	18,7% $\blacktriangle$	8,6% ∇	4,2% ∇	1,2% ∇	0,5% ∇	16,70%	15,20%
· Weet niet	8,40%	9,6% Δ	7,10%	5,3% ∇	3,20%	3,3% ∇	16,0% $\blacktriangle$	10,5% Δ
N	4.151	2.780	640	527	84	119	367	891
Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2-test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met ANOVA. Contrast: subgroep vs rest. $\blacktriangle$ en ∇: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. De respondenten zijn verdeeld in drie strata: A, B en C. In de tabel wordt aangegeven in welk stratum (A, B of C) de vraag werd gesteld. Als A, B of C niet worden gemeld is de vraag aan alle respondenten gesteld.								

4 Retail

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met bedrijven uit de retailbranche per onderwerp besproken.

4.1 Werkstress

4.1.1 Komt het voor?

Veel van de geïnterviewde retailbedrijven geven aan dat werkstress in hun bedrijf (incidenteel) voorkomt. Van de 10 bedrijven geeft er slechts 1 aan hier geen beeld van te hebben. Signalen waaruit bedrijven opmaken dat werkstress speelt zijn o.a. een toename in ziekmeldingen, resultaten uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), een toename van overwerk, stresssignalen van medewerkers (vermoeidheid, snel geïrriteerd zijn). Bij grotere organisaties worden signalen ook opgevangen op basis van Preventief Medische Onderzoeken (PMO's), meldingen van vertrouwenspersonen, terugkoppeling van managers, overleg met de arbodienst, en surveys en interviews. Vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat werkstress wel speelt bij sommige bedrijven, maar dat dit niet altijd wordt erkend en dat er grote verschillen zijn tussen bedrijven.

4.1.2 Stressrisico's

Bedrijven is gevraagd naar de belangrijkste risico's die bijdragen aan werkstress binnen hun organisaties. De volgende risicofactoren werden genoemd (in volgorde van meest naar minst genoemd):

Personeelstekort en roosterproblematiek: Vrijwel alle bedrijven geven aan dat personeelstekorten en onderbezetting het belangrijkste stressrisico vormen. Veel bedrijven vinden het lastig om voldoende en gemotiveerd personeel te vinden, wat kan leiden tot problemen bij het rondkrijgen van de roosters, of het maken van overuren. Ook vanuit de brancheorganisaties wordt het personeelstekort in de sector als belangrijke oorzaak van werkstress gezien.

“Door personeelstekorten krijgen we de roosters lastig rond.”

Werk-privébalans: Veel bedrijven noemen het samenspel tussen werk en privé als een belangrijke bron van stress. Privéproblemen zoals scheidingen en financiële problemen kunnen een grote bron van stress zijn voor medewerkers. Financiële problemen kunnen leiden tot loonbeslagen en situaties waarin medewerkers zich genooddaakt voelen om meer te werken dan ze aankunnen. Dit brengt extra druk met zich mee en heeft soms ook ongewenste gevolgen voor werkgevers, zoals een verhoogd risico op diefstal door medewerkers. Daarnaast kunnen mantelzorgtaken en zorg voor kinderen soms lastig te combineren zijn met winkelwerktijden. Deze privéfactoren als bron voor stress worden ook door de brancheorganisaties herkend.

“Privéfactoren spelen ook een rol. Als iemand in scheiding ligt, neem je dit mee naar werk. Dat is dan het belangrijkste wat er speelt en dan is iets afkrijgen binnen half uur lastiger en geeft het wel stress. En rest van team krijgt hier ook druk van.”

Piekbelasting en seizoensdrukte: Sommige bedrijven geven aan dat de druk tijdens specifieke periodes (bijvoorbeeld Black Friday of seizoensgebonden verkoopmomenten) voor extra belasting van medewerkers zorgt. Dit verhoogt de werkdruk tijdelijk aanzienlijk, vooral wanneer er al weinig personeel beschikbaar is. Deze piekmomenten vragen om extra inzet en planning, wat stress en vermoeidheid kan veroorzaken bij het personeel.

“We weten dat het zo is en dat het eraan komt. Aan het einde van het seizoen begint het een beetje te piepen en kraken. Na de seizoenpieken komt alles op een hoop wat eerder is blijven liggen. Na het piekseizoen loopt iedereen op zijn tandvles, het is sneller te veel en iedereen is moe.”

Ongewenst gedrag en maatschappelijke onrust: Enkele bedrijven geven aan dat medewerkers te maken hebben met vormen van ongewenst gedrag, zowel van klanten als van collega's. Dit varieert van diefstal en confrontaties met dronken of agressieve klanten tot onderlinge spanningen binnen het team. Daarnaast zorgt maatschappelijke onrust, zoals coronamaatregelen, stakingen en protesten, voor een uitdagende werkomgeving waarin medewerkers extra waakzaam moeten zijn. Ook de brancheorganisaties herkennen het risico op confrontatie met ongewenst gedrag door klanten, met name bij bedrijven in grote steden.

“We hebben regelmatig te maken met onaangenaam gedrag door mensen van buiten. Veel diefstal, of mensen die drugs gebruikt hebben, dronken zijn of mensen die een kort lontje hebben. Als je iemand aanspreekt op diefstal kun je met agressiviteit te maken krijgen.”

Technologische problemen: Sommige bedrijven noemen ICT-problemen en de afhankelijkheid van werkende systemen (bijvoorbeeld bij een webshop of het IT-systeem dat gebruikt wordt voor de administratie van orders) als bron van werkstress. Vooral bij bedrijven die sterk afhankelijk zijn van dit soort technologieën, kunnen storingen stressvol zijn en leiden tot inefficiëntie en frustratie bij het personeel.

“De meeste stress komt door ICT. We zijn er steeds meer afhankelijk van dat het goed werkt. Als dat niet zo is hebben we een probleem en dit gebeurt met enige regelmatigheid. Het is een onvoorstelbare factor, je kunt het niet plannen.”

4.1.3 Risicogroepen

Er zijn enkele groepen die volgens de geïnterviewden het grootste risico lopen op werkstress.

Leidinggevenden: Leidinggevenden dragen vaak de eindverantwoordelijkheid, ook wanneer ze niet aanwezig zijn, en staan in veel gevallen permanent beschikbaar. Het tekort aan personeel en de noodzaak om roosters rond te krijgen, dwingt sommige leidinggevenden om zelf bij te springen om diensten in te vullen. Deze combinatie van verantwoordelijkheden en onvoorspelbare beschikbaarheid verhoogt de kans op werkstress binnen deze groep aanzienlijk.

Mantelzorgers: Medewerkers (vooral vrouwen) met jonge kinderen vormen een risicogroep, vooral wanneer ze geconfronteerd worden met onvoorspelbare opvangsituaties en schoolverplichtingen.

Uitval van kinderopvang of school kan zorgen voor extra stress en een verstoorde werk-privébalans, vooral wanneer zij naast hun werk verantwoordelijkheden hebben als mantelzorger of andere gezinstaken. Ook ander mantelzorgers lopen een groter risico op werkstress.

Medewerkers in grote levensveranderingen: Ten slotte worden medewerkers genoemd die te maken hebben met grote levensveranderingen, zoals gaan samenwonen, het krijgen van kinderen, scheiding, of overlijdens in de naaste omgeving. Deze veranderingen kunnen leiden tot onzekerheid en stress, vooral wanneer ze gepaard gaan met de dagelijkse druk van het werk

4.1.4 Toekomstige ontwikkelingen

Bedrijven is gevraagd of zij toekomstige ontwikkelingen zien in de branche die het risico op werkstress in de toekomst mogelijk kunnen vergroten. Vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat voor veel ondernemers de kosten sterk stijgen (huurprijzen, loonkosten), maar dat het product vaak niet duurder gemaakt kan worden vanwege de concurrentie met online aanbieders. Dit maakt dat de omstandigheden voor ondernemers in de retailbranche steeds uitdagender worden en dit heeft ook negatieve consequenties voor de stress die medewerkers ervaren.

4.2 Cultuur

4.2.1 Bespreekbaarheid

De geïnterviewden zijn gevraagd naar de mate waarin werkdruk, werkstress en (problemen rondom) mentaal welzijn bespreekbaar zijn in hun bedrijf. De meeste geïnterviewden geven aan dat ze het idee hebben dat dit soort thema's wel besproken *kan* worden in hun bedrijf. De reden die ze hiervoor aandragen is dat er in hun bedrijf sprake is van een open, informele cultuur.

“Het wordt niet veel besproken maar we zijn een open en niet-hiërarchisch team dus ik denk dat het wel besproken zou kunnen worden.”

Hoewel bedrijven aangeven het belangrijk te vinden dat werkdruk, werkstress en mentaal welzijn bespreekbaar zijn binnen het bedrijf, bestaat er twijfel over de mate waarin dit op de werkvloer daadwerkelijk gebeurt. Bedrijven geven aan te willen dat medewerkers zich vrij voelen om over stress en werkdruk te praten, maar signaleren dat dit op de werkvloer niet altijd vanzelfsprekend is. Dit wordt ook door brancheorganisaties herkend.

“...Het goede gesprek voeren. Dit is de visie maar of dat ook op de werkvloer zo gaat is lastig te zeggen.”

Enkele geïnterviewden hebben het idee dat privéproblemen tegenwoordig in de gehele maatschappij iets makkelijker bespreekbaar zijn dan vroeger. Er is volgens hen over het algemeen meer openheid en bereidheid om met elkaar te praten over persoonlijke zaken, zoals familieomstandigheden. Dit vertaalt zich ook in meer gesprekken over deze thema's op het werk, vooral in teams die al langer met elkaar werken. Financiële problemen zijn volgens de geïnterviewden wel een gevoelig onderwerp. Er heerst nog altijd een taboe rondom deze problematiek, waarbij schaamte een rol speelt. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers financiële stress minder snel delen.

“Er is wel een taboe om te praten over geldproblemen. Dit speelt wel veel en de indruk is dat dit ook meer speelt dan vroeger. Men schaamt zich hiervoor. Dit geeft veel stress voor een persoon, en ze kunnen het niet kwijt.”

4.2.2 Maatregelen om bespreekbaarheid te vergroten

De geïnterviewde retailbedrijven is gevraagd welke maatregelen zij treffen om werkstress bespreekbaar te maken binnen hun bedrijf. De volgende maatregelen en initiatieven zijn door bedrijven genoemd om een open cultuur rondom dit onderwerp te bevorderen:

Actieve betrokkenheid van leidinggevenden: Veel bedrijven benadrukken het belang van de rol van leidinggevenden bij het bespreekbaar maken van werkstress. Leidinggevenden kunnen dit doen door open en oprechte gesprekken te voeren met medewerkers, interesse te tonen in het welzijn van medewerkers, zowel op het werk als in hun privéleven (bijvoorbeeld vragen naar belangrijke persoonlijke momenten, zoals (rij)examens etc.), en een luisterend oor bieden. Het is belangrijk dat medewerkers ervaren dat ze met hun problemen bij de leidinggevende terecht kunnen en ervaren dat zij dan ook echt geholpen worden.

“Ik probeer heel open te zijn en oprecht te vragen hoe het gaat. Voor grote functioneringsgesprekken zijn mensen vaak te kort in dienst, maar door in gewone gesprekken toch even te vragen hoe het gaat, bijvoorbeeld met examenstress, of in groepsapp even succes wensen met examens of een fijn Suikerfeest wensen.”

Laagdrempelige toegang tot HR en management: Bedrijven geven aan dat het belangrijk is om de afstand tussen medewerkers en de leidinggevenden en/of HR zo klein mogelijk te maken. Dit verlaagt de drempel voor medewerkers om problemen aan te kaarten, en maakt het voor leidinggevenden en/of HR makkelijker om signalen van werkstress op te pikken. In grotere bedrijven kan dit bijvoorbeeld door te werken met kleine, overzichtelijke teams waarin managers kleine groepen medewerkers aansturen. Dit maakt het eenvoudiger om een hechte band op te bouwen en snel in te grijpen wanneer werkdruk of stress een issue wordt. Bedrijven geven ook aan dat het belangrijk is dat medewerkers weten waar ze terecht kunnen als ze ergens tegen aanlopen.

“De meeste managers hebben niet meer dan 6 mensen onder zich, dit maakt hen makkelijk benaderbaar, en zorgt ervoor dat ze medewerkers goed kunnen helpen.”

Open communicatie en eenvoudige taal: Sommige geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is om eenvoudige, begrijpelijke taal te gebruiken. Ze vermijden complexe termen en praten liever over ‘fijn werken’ en ‘werkplezier’. Dit verlaagt de drempel voor medewerkers om open te zijn over hun werkstress en bevordert de bespreekbaarheid. Daarnaast helpt het wanneer medewerkers positieve ervaringen opdoen wanneer ze gesprekken voeren over werkstress. Dit draagt bij aan het vertrouwen om dit onderwerp bespreekbaar te maken.

“Gebruik gewone woorden: gaat om fijn werk.”

Momenten creëren voor gesprek: Daarnaast noemen geïnterviewden dat het belangrijk is om momenten te creëren waarin ruimte is voor het gesprek over werkstress. Voorbeelden die genoemd worden zijn gezamenlijke pauzemomenten, teamoverleggen, maandelijkse check-ins, informele bijeenkomsten, weekstarts begeleid door HR waarin medewerkers middels een stoplichtmodel (groen, oranje, rood) kunnen aangeven hoe het gaat, en werkdruk en werkstress expliciet adresseren tijdens functioneringsgesprekken. Daarnaast geven bedrijven aan dat teamuitjes, of leuke activiteiten buiten werk om kunnen bijdragen aan een fijne cultuur, die nodig is om je veilig te voelen om problemen te bespreken.

“We voeren jaarlijks powertalks met medewerkers. Hierin staat centraal: Wat kunnen we doen om jou in je kracht te zetten?”

4.3 Maatregelen

4.3.1 Preventieve maatregelen (primaire preventie)

De geïnterviewde retailbedrijven is gevraagd welke maatregelen zij treffen om werkstress te voorkomen (primaire preventie). Bedrijven hebben een grote variëteit aan maatregelen genoemd die zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

Reorganisatie van werk en capaciteit: Een van de meest genoemde manieren om werkdruk (en daarmee ook werkstress) te verlagen is het herverdelen van taken en te zorgen voor voldoende capaciteit. Genoemd wordt dat het belangrijk is om het werk goed te plannen en te anticiperen op drukke periodes. Dit geldt in het bijzonder voor bedrijven die te maken hebben met piekbelasting door seizoensdrukke. Bedrijven geven aan dat zij extra ondersteuning regelen wanneer de druk groot is en dat bijvoorbeeld leidinggevendenden zelf bijspringen waar nodig. Enkele bedrijven geven aan dat ze automatisering inzetten om de werkbelasting te verlagen. Om te zorgen dat de bedrijfsprocessen goed lopen, geeft een bedrijf aan de bedrijfsprocessen en functies tegen het licht te houden.

“We hebben de waardeestroom (bedrijfsprocessen van offerte tot in gebruik neming bij klant) door mensen zelf in beeld laten brengen, en hier ook relatief nieuwe mensen bij betrokken. Het is interessant om te weten: Waar lopen zij tegen aan? Zij hebben nog een frisse blik. Onder begeleiding van een bureau hebben ze een hele wand voorgeschreven met dingen die beter konden. Men voelde zich niet geremd om dingen te zeggen. Een werkgroep heeft dat kritisch bekeken, en we zijn nu bezig om van de 1st naar de 2nd situatie [de huidige naar de gewenste situatie] te gaan.”

Preventie van ongewenst gedrag: Sommige bedrijven geven aan maatregelen te treffen om blootstelling van medewerkers aan ongewenst gedrag te voorkomen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om zorgen voor protocollen en richtlijnen voor het omgaan met ongewenst gedrag, en het trainen van personeel in het omgaan met diefstal en agressie.

“Als iemand een werknemer uitscheldt, springen wij ertussen, of als jonge jongens om ons jonge vrouwelijke personeel gaan hangen en dingen roepen, of nummers vragen op vervelende manier. Als wij hard optreden voelen die meiden zich ook veiliger”

Communicatie en dialoog: Om werkstress te voorkomen investeren bedrijven ook in een goede communicatie. Voorbeelden hiervan zijn: maandelijkse afdelingsbijeenkomsten, weekstart, powertalks (in kracht zetten i.p.v. beoordeling), het actief informeren van medewerkers over organisatieveranderingen, zorgen dat medewerkers weten wat de doelstellingen en prioriteiten van de organisatie zijn. Daarnaast geven bedrijven aan dat het belangrijk is dat medewerkers weten waar zij terecht kunnen, en dat er bijvoorbeeld vertrouwenspersonen beschikbaar zijn.

“We hebben iedere week een weekstart waar mensen kunnen aangeven wat de kleur van het moment is: groen, oranje of rood. Hier wordt besproken wat goed gaat, maar ook wat minder goed loopt. De weekstart wordt begeleid door onze HR medewerker. Het gaat ook over: Wat kunnen wij er aan doen? Wat kun je zelf doen? Waar heb je afdelingshoofd voor nodig? Dit stimuleert de goede discussie.”

“Naast reguliere overleggen, zijn we ook een overleg opgestart met verschillende afdelingen samen, omdat in de samenwerking tussen deze afdelingen frictie was ontstaan. In dit overleg kan over en weer worden gesproken, zodat medewerkers van de verschillende afdelingen van elkaar weten waar ze tegen aanlopen en wat de impact is op andere afdelingen. Ook kunnen ze in dit overleg met elkaar bespreken: Hoe kunnen we dit oplossen? Het overleg is heel praktisch in operationele zin, maar ook heel goed om dingen van elkaar te weten. Dit kweekt begrip voor elkaar.”

“Het vermijden van overmatige e-mailcommunicatie draagt bij aan het verminderen van werkdruk en voorkomt miscommunicatie.”

Regelmogelijkheden: Bedrijven geven ook aan werkstress te voorkomen door medewerkers meer regelmogelijkheden te geven, zoals flexibiliteit bij roosters, vakantiedagen, en in sommige gevallen zelfs een vierdaagse werkweek. Hiermee geven bedrijven hun personeel meer controle over hun werktijd. Sommige bedrijven geven ook aan de mogelijkheid te bieden tot thuiswerken om medewerkers te ondersteunen bij het zorgen voor een goede werk-privé balans.

“Thuiswerken kan als ze hun uren maar maken. Die vrijheid moet je geven, maar veel ondernemers hebben moeite met een stuk controleverlies. Daar gaan wij wel wat anders mee om.”

Opleiding en training: Bedrijven geven aan te investeren in inwerkprogramma's en opleidingsmogelijkheden om medewerkers beter voor te bereiden op hun werk. Sommige bedrijven investeren in duurzame inzetbaarheid via loopbaantrajecten en/of bieden trainingen aan in relevante vaardigheden zoals projectmatig werken en leidinggeven.

“Wij bieden training-on-the-job om werkbelasting optimaal het hoofd te bieden.”

Monitoring: Sommige wat grotere bedrijven monitoren de werkdruk, werkstress en het welzijn van hun medewerkers door middel van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's), periodieke preventief medische onderzoeken (PMO's) en onboardingsurveys. Deze monitoring helpt om vroegtijdig signalen van werkstress op te vangen en indien nodig tijdig maatregelen te treffen.

Hersteltijd stimuleren van medewerkers: Om te zorgen dat medewerkers voldoende herstellen, geven bedrijven aan het regelmatig nemen van pauzes en het vermijden van overwerk te stimuleren en medewerkers aan te moedigen om tijdig naar huis te gaan.

“We pauzeren met z'n allen en tussen 12-13 staan de telefoons uit.”

Ondersteuning bij privéproblemen: Sommige bedrijven geven aan dat medewerkers bij financiële problemen terecht kunnen voor een voorschot of een lening, en dat budgetcoaches beschikbaar worden gesteld om medewerkers financieel te ondersteunen. Deze praktische ondersteuning helpt medewerkers om privéproblemen beheersbaar te houden en voorkomt dat deze de werkstress verhogen.

“Bij financiële problemen, kunnen medewerkers altijd om een voorschot vragen.”

Investeren in vitaliteit en welzijn: Sommige bedrijven geven aan te investeren in vitaliteit door bijvoorbeeld massages en yoga aan te bieden. Bij sommige bedrijven is een vitaliteitsplan beschikbaar met toegang tot een overgangsconsulent, een psycholoog of een

voedingsdeskundige. Bedrijven geven aan het welzijn van hun medewerkers hiermee te willen ondersteunen, ook wanneer stress niet direct werkgerelateerd is.

“We zijn intern bezig om vitaliteitsplan op te stellen op basis van een cursus die we gedaan hebben vanuit de sectororganisatie.”

Investeren in een prettige werkplek: Sommige bedrijven geven aan te investeren in een prettige werkplek, bijvoorbeeld door het zorgen voor veel planten op de werkvloer, of het beschikbaar stellen van fruit, goede koffie en thee en door informele activiteiten zoals teamuitjes te organiseren. Dit draagt bij aan een ontspannen sfeer waarin medewerkers zich prettig voelen en minder stress ervaren.

“We organiseren teamuitjes, of gaan even een ijsjes halen als het 30 graden is. Kleine dingen om personeel te ondersteunen. Als het gezellig is heb je minder stress.”

Organisatiestructuur: Bij kleine bedrijven is er vaak geen aparte personeelsfunctionaris, of iemand die specifiek verantwoordelijk is voor personeels- of arbozaken in dienst. Sommige bedrijven geven aan dat zij er ondanks de relatief kleine personeelsomvang toch voor gekozen hebben om een HR-manager aan te stellen. Dit zorgt ervoor dat HR nauw betrokken kan zijn bij het dagelijkse werk en snel signalen kan opvangen van werkstress, waardoor preventieve maatregelen sneller kunnen worden getroffen.

“Wij hebben hier een HR manager op club van 55 mensen. Vroeger was het gebruikelijk om 1 P&O te hebben op 250 medewerkers, maar medewerkers vragen toch om aandacht en die HR manager is goede greep geweest. Ik zie veel bedrijven van onze omvang die dit niet hebben en die missen hierdoor wel veel.”

4.3.2 Maatregelen bij werkstress (secundaire preventie)

De geïnterviewde retailbedrijven is ook gevraagd welke maatregelen zij treffen wanneer er sprake is van werkstress en medewerkers klachten ervaren. Vrijwel alle bedrijven geven aan dat wanneer er sprake is van werkstress maatwerk wordt geboden afhankelijk van de specifieke situatie. Voorbeelden van maatregelen zijn: verlof bieden, iemand naar huis sturen, een luisterend oor bieden, praktische hulp aanreiken, doorverwijzing naar bijvoorbeeld een (financiële) coach of psycholoog. In sommige gevallen wordt de medewerker ook aangemeld bij de arbodienst voor verdere ondersteuning.

“Het is altijd maatwerk. We gaan kijken: Wat kun je op dit moment? Waar heb je behoefte aan? Wat is goed voor je om te doen? Misschien even een paar dagen vrij? En dan goed kijken bij het opbouwen. Misschien halve dag? En dan ook goed opletten of dat ook goed gaat.”

4.3.3 Maatregelen bij werkstress (tertiaire preventie)

De geïnterviewde retailbedrijven is tevens gevraagd welke maatregelen zij treffen wanneer medewerkers door stressklachten zijn uitgevallen in het werk. Veel kleinere bedrijven geven aan dat ze hier weinig ervaring mee hebben, maar dat ook hierbij de maatregelen afhankelijk (zouden) zijn van de specifieke situatie en dat hierin maatwerk belangrijk is. Genoemde maatregelen zijn: contact met arbodienst en bedrijfsarts, het bieden van zorgverlof, aanpassingen doen in het werk, het aanbieden van loopbaancoaching als terugkeer naar werk lastig is.

Sommige grotere bedrijven geven aan dat zij een verzuimanalyse doen om zicht te krijgen op verzuimoorzaken. Deze inzichten helpen om eventueel (preventieve) maatregelen te treffen om problemen bij andere medewerkers te voorkomen.

“We kijken zelf ook naar omscholing of uitstroom naar een andere baan die iemand wel tot het pensioen kan volhouden. Mensen kunnen een beroepskeuzetest doen. Waar ligt de toekomst? Wat voor opleiding heb je nodig? hoe kunnen we dat faciliteren?”

4.4 Belemmeringen en stimulerende factoren

4.4.1 Belemmeringen

Bedrijven ervaren een aantal obstakels die de aanpak van werkstress belemmeren:

Personeelstekorten: Bedrijven geven aan dat personeelstekorten in de hele sector een structurele belemmering vormen voor het aanpakken van werkstress. Personeelstekorten veroorzaken niet alleen werkstress, maar maken het ook lastig om de werklust te verlichten. Zeker wanneer er sprake is van specialistisch werk, is het niet altijd makkelijk om extra personeel in te zetten of snel mensen in te werken.

“Een belangrijke belemmering is de huidige arbeidsmarkt. Tekorten waar het personeel druk door ervaart.”

Signaal(h)erkenning: Bedrijven geven aan dat medewerkers soms zelf geen grenzen aangeven, hun eigen stresssignalen niet tijdig herkennen, of deze niet durven te bespreken. Dit maakt het voor bedrijven lastig om maatregelen te treffen. Ook geven sommige geïnterviewden aan zich beperkt te voelen door de privacywetgeving. Hierdoor zijn ze voorzichtig/terughoudend met het vragen naar de gezondheidssituatie van medewerkers. Hierdoor weet een werkgever niet altijd goed wat er precies speelt, en kan hij/zij hier ook niet goed op acteren.

“Het is als werkgever ingewikkeld wanneer een werknemer zelf over grenzen heen gaat, niks aangeeft, en soms is een werknemer zichzelf ook niet bewust.”

“De organisatie bestaat uit mensen die voornamelijk gewoon ‘doen’, en niet helemaal toegeven dat het speelt: ‘Niet lullen maar poetsen’.”

Privéomstandigheden: Bedrijven geven aan dat externe factoren zoals de complexe privéomstandigheden van medewerkers moeilijk beïnvloedbaar zijn, terwijl deze wel van grote invloed kunnen zijn op het welzijn op het werk. Ook kan de balans tussen respect voor privacy en de wens om te ondersteunen bij persoonlijke problemen soms lastig zijn.

“Externe factoren zijn moeilijk aan te pakken, bv. alleenstaande moeder; iemand die in verleden vervelende dingen heeft meegemaakt. Als het dan op werk ook nog druk is, dan wordt het snel te veel.”

Beperkt budget: Hoewel budgetten niet de grootste belemmering lijken, vormen stijgende loonkosten voor werkgevers wel een beperking bij het aannemen van extra personeel om de werkdruk te verlagen.

“Loonkosten voor de werkgever stijgen enorm, waardoor het voor de werkgever ook vaak lastig is om meer personeel aan te nemen om de werkstress te verminderen bij de medewerkers.”

Taboeonderwerp: Bij sommige bedrijven blijft werkstress ook een taboeonderwerp, wat open communicatie bemoeilijkt. Enkele geïnterviewden speculeren bijvoorbeeld dat er in stedelijke gebieden mogelijk makkelijker over werkstress wordt gesproken dan in landelijke gebieden. Sommige bedrijven geven aan dat het een uitdaging is om een open dialoog over thema's als werkdruk en werkstress te stimuleren en te behouden.

“Probleem is dat je mensen aan het communiceren moet hebben en houden.”

Tekort aan bedrijfsartsen: Een andere belemmering die wordt genoemd is dat er sprake is van een tekort aan bedrijfsartsen, wat uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter bemoeilijkt.

Regeldruk: De brancheorganisatie geeft aan dat veel ondernemers de wettelijke verplichtingen op het gebied van risicopreventie, zoals de RI&E, ervaren als regeldruk. Volgens de brancheorganisatie ligt de verantwoordelijkheid voor gezond en veilig werken in principe zowel bij de werkgever als bij de werknemer. Echter, zij signaleren dat dit in de praktijk soms anders wordt beleefd: werkgevers ervaren dat zij veel moeten regelen, terwijl werknemers goed beschermd zijn en hier in sommige gevallen misbruik van wordt gemaakt.

“De RI&E voelt bijvoorbeeld als ‘iets moeten’. De werkdagen van een ondernemer wordt gevuld met zaken die door overheid wordt gedacht. Maar je wilt eigenlijk dat het vanuit intrinsieke motivatie gebeurt.”

4.4.2 Stimulerende factoren

De belangrijkste stimulerende factoren voor bedrijven om werkstress aan te pakken zijn volgens de geïnterviewden: het voorkomen van uitval en kosten, goed werkgeverschap (willen dat het goed gaat met medewerkers en dat ze met plezier naar het werk gaan) en het aantrekken en behouden van personeel. Daarnaast wordt vanuit de brancheorganisatie aangegeven dat bedrijven meer geneigd zijn om maatregelen te treffen wanneer ze een keer te maken hebben gehad met werkstress en/of uitval door werkstress.

“Als er iemand uitvalt heeft dat een domino-effect. Iedereen heeft daar heel snel last van. Uitval voorkomen is heel belangrijk.”

“Als je imago als bedrijf goed is, word je aantrekkelijk voor werkzoekenden. En als mensen in een fijne organisatie werken, zijn ze blijer en dit kan stress verminderen.”

4.5 Informatie, behoeften, en cruciale aspecten

4.5.1 Informatie

Gevraagd is of bedrijven wel eens gezocht hebben naar informatie over de aanpak van werkstress, en welke kanalen ze hiervoor hebben gebruikt.

Bedrijven geven aan de volgende informatiebronnen/ externe partijen te raadplegen:

- Internet/google.
- Website van rijksoverheid.
- Branchevereniging (bijvoorbeeld vitaliteitscursus via branchevereniging).
- Eigen netwerk.
- Bedrijfsarts.
- Arbodienst.

4.5.2 Behoeften

De geïnterviewde retailbedrijven hebben verschillende behoeften en suggesties om de aanpak van werkstress te vergemakkelijken:

Bewustwording en het doorbreken van taboes: Bedrijven geven aan dat doorbreken van het taboe rondom werkstress, zowel bij werkgever als medewerkers, essentieel is om een cultuur van openheid te creëren waarin medewerkers zich gesteund voelen en werkstress bespreekbaar is.

Informatie en voorlichting: Sommige bedrijven pleiten voor laagdrempelige kanalen waar medewerkers informatie kunnen krijgen over werkstress en hoe ze ermee om kunnen gaan. Een geïnterviewde suggereerde bijvoorbeeld om een landelijk telefoonnummer in te stellen voor werkstress waar medewerkers laagdrempelig terecht kunnen voor informatie en advies. Ook vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat meer informatie over werkstress (wat is het? wat zijn de consequenties?) in combinatie met praktische handvatten en laagdrempelige tips die niet te veel tijd en geld kosten, bedrijven in de retailbranche kunnen ondersteunen bij de aanpak van werkstress.

“Bijvoorbeeld een landelijk telefoonnummer waar men naar kan bellen om over werkstress te praten. Dit is laagdrempeliger dan met de huisarts of met de werkgever te spreken. Die stap lijkt dan nog te groot. Terwijl: het is een heel belangrijk onderwerp!”

Business case opstellen: Vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat een duidelijk kosten-baten plaatje waaruit blijkt wat preventie oplevert, bedrijven kan stimuleren om meer maatregelen te treffen.

“Ondernemers willen een goed rendement draaien. Belangrijk om de relatie tussen preventie en rendement zichtbaar te kunnen maken.”

Best-practices delen: Sommige bedrijven geven aan dat ze behoefte hebben aan voorbeelden van eenvoudige, effectieve preventieve maatregelen. Door succesverhalen en goede praktijken met elkaar te delen kunnen bedrijven veel van elkaar leren.

“Het zou goed zijn om te weten wat we laagdrempelig faciliteren kunnen, en wat dat oplevert. Daarom zijn succesverhalen van andere bedrijven zo interessant.”

“Leren van anderen uit de praktijk. Hoogleraren kunnen allerlei fantastische theorieën bedenken, maar uiteindelijk moet het in praktijk werken. Praktisch kunnen toepassen is belangrijk.”

Meer beschikbaar personeel: De krapte op de arbeidsmarkt wordt genoemd als een van de grootste uitdagingen voor bedrijven om werkdruk en zo ook werkstress te voorkomen. (Sector)maatregelen gericht op het aantrekken en behouden van gemotiveerd personeel zou werkdruk in de sector sterk kunnen verlichten.

Subsidie en financiële ondersteuning: Sommige bedrijven noemen dat financiële ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies, verlichting kan bieden. Dit zou bedrijven in staat stellen meer te investeren in het welzijn van hun personeel zonder dat ze financieel overbelast raken. Vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat de verplichte toetsing van de RI&E bijvoorbeeld veel tijd en kosten met zich meebrengt. Het zou helpen als hier middelen voor beschikbaar komen.

“Subsidie helpt natuurlijk, dat maakt het makkelijker.”

Minder regeldruk: Sommige bedrijven geven aan dat minder administratieve (regel)druk de werkdruk voor werkgevers zou verlichten. De tijd en middelen die hierdoor vrij komen, kunnen bedrijven dan investeren in het welzijn van medewerkers.

“Regeldruk zorgt voor werkstress, de helft van de tijd ben je bezig met aan richtlijnen te voldoen”

Wetgeving: Sommige bedrijven geven aan dat wetgeving een belangrijke rol kan spelen in het vergemakkelijken van de aanpak van werkstress. Als voorbeeld wordt genoemd om mantelzorgverlof als wettelijk recht in te voeren, betaald vanuit de overheid. Dit zou medewerkers in staat stellen om werkstress beter te managen, door meer tijd te hebben voor privéverplichtingen zonder angst voor repercussies op het werk. Een andere geïnterviewde suggereert het invoeren van één mantelzorgdag voor iedereen: Een dag betaald verlof waarop je wat moois kan doen voor de wereld.

“Als dit bij wet geregeld is, is er geen discussie en dat zorgt voor versnelling”.

4.5.3 Cruciale aspecten

Ten slotte is de bedrijven gevraagd wat zij cruciaal vinden voor een succesvolle aanpak van werkstress. De belangrijkste thema's die naar voren komen zijn:

Mensgerichte mentaliteit: Bedrijven geven aan dat het succesvol aanpakken van werkstress vraagt om mensgericht leiderschap, oprechte interesse in medewerkers en een intrinsieke motivatie om goed te zorgen voor en te investeren in het personeel.

“Wat altijd werk is aandacht!”

Bespreekbaarheid en open communicatie: Bedrijven vinden het essentieel dat werkdruk en werkstress bespreekbaar zijn binnen de organisatie. Open communicatie, het gebruik van gewone, toegankelijke woorden, en een luisterend oor kunnen de werkstress al verminderen, omdat medewerkers zich gehoord voelen. Dit houdt ook in dat medewerkers op de hoogte zijn van belangrijke zaken en beslissingen, en dat ze begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Transparantie zorgt ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en voorkomt misverstanden die stress kunnen veroorzaken.

“Het is cruciaal dat alles bespreekbaar is. Het bespreken kan werkstress al verminderen.”

Gezamenlijke verantwoordelijkheid, maatwerk en lerend vermogen: Bedrijven benadrukken dat de aanpak van werkstress vrijwel altijd vraagt om maatwerk. Daarnaast benoemen bedrijven dat een lerende benadering belangrijk is waarbij je continu probeert te leren van het verleden en zo blijft werken aan verbeteringen.

Ten slotte wordt genoemd dat een succesvolle aanpak van werkstress een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van iedereen in de organisatie, waarbij leidinggevende ook het goede voorbeeld moeten geven.

“Bij problemen is het belangrijk dat we er gezamenlijk over nadenken en bespreken hoe we ermee omgaan”

5 Bouwbranche

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met bedrijven in de bouwbranche per onderwerp besproken.

5.1 Werkstress

5.1.1 Komt het voor?

Alle geïnterviewde bouwbedrijven geven aan dat werkdruk en/of werkstress in meer of mindere mate in hun bedrijf voorkomt. Bij sommige bedrijven speelt dit breed in de organisatie, bij andere bedrijven is er een enkele medewerker die er last van heeft. Signalen voor werkstress zijn volgens bedrijven: afwijkend gedrag van medewerkers, “als het niet lekker loopt”, en verzuim. Grotere bedrijven geven aan dat zij signalen voor werkstress ook oppikken uit MTO's. De brancheorganisaties geven aan dat werkdruk en werkstress zeker spelen in de branche, en dat ook het stressgerelateerde ziekteverzuim stijgende is.

5.1.2 Stressrisico's

De bouwbedrijven is gevraagd wat in hun bedrijf risico's vormen voor werkstress. De volgende risico's werden genoemd:

Deadlines en tijdsdruk: Bouwprojecten zijn vaak gebonden aan strakke planningen. Bedrijven geven aan dat werknemers (zeker projectleiders en uitvoerders) vaak onder druk staan om de planning te halen. Tegelijkertijd zijn er veel factoren die de planning onder druk kunnen zetten, waar medewerkers niet altijd invloed ophebben. Denk aan niet nagekomen afspraken door onderaannemers of leveranciers, te laat geleverde materialen, machines die stilvallen, maar ook bijvoorbeeld slechte weersomstandigheden waardoor het werk niet door kan gaan. Vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat de organisatie van het werk complex is, met 130 verschillende functies in de bouwbranche. Op de manier waarop het werk wordt voorbereid en georganiseerd is volgens de brancheorganisatie nog veel winst te behalen.

“Bouw is bouw, als de vloerplaten niet komen heb je stress. Dat kun je niet altijd voorkomen. Daarom proberen we een cultuur te creëren, een fundering. Als het een keer misgaat vallen we niet meteen om. Iedereen weet dan even een stapje erbij, wordt daarna wel weer beter.”

Schaarste aan personeel: De geïnterviewde bouwbedrijven noemen vrijwel allemaal de schaarste aan goed personeel als belangrijk knelpunt. Het tekort aan vakkundige medewerkers zorgt voor werkdruk, omdat teams met minder mensen hetzelfde werk moeten doen, of omdat werk gedaan moet worden door minder goed gekwalificeerd personeel. Door gebrek aan personeel in de sector worden bedrijven ook genoodzaakt te werken met onderaannemers of ZZP'ers wat ook soms tot problemen kan leiden, omdat zij vaak minder betrokken zijn bij het bedrijf. Ook de brancheorganisaties geven aan dat schaarste aan personeel een belangrijke oorzaak van werkstress in de sector is.

“Schaarste aan bepaalde functies, je werkt met onderbezetting.”

“Te weinig handjes, dit geeft werkdruk. En onze onderaannemers hebben ook werkdruk, hebben ook geen personeel en nemen veel goedwillende buitenlandse arbeidskrachten aan, dat gaat nog wel goed, maar als de druk nog hoger is dan komt er van alles binnen, daar hebben wij ook weer last van omdat dingen dan echt niet goed gaan.”

Samenwerking met derden: Volgens de geïnterviewden kan de samenwerking met derden zoals klanten, opdrachtgevers, of onderaannemers ook veel druk opleveren. Klanten kunnen veeleisend en soms zelfs agressief zijn, wat stress veroorzaakt voor medewerkers. Vooral in situaties waarin opdrachtgevers niet tevreden zijn of burens overlast ervaren, kunnen medewerkers hiermee te maken krijgen. Ook de afhankelijkheid van onderaannemers die niet altijd afspraken nakomen, levert volgens veel bedrijven stress op. Problemen met communicatie, vooral met buitenlandse arbeidskrachten, worden ook door meerdere bedrijven genoemd als knelpunt. Ook de brancheorganisaties herkennen dit punt. Afstemming met niet Nederlandssprekende zij-instromers kan ongemak en stress opleveren. Daarnaast zien de dat de complexiteit van de keten tot druk en stress kan leiden.

“Het aansturen van mensen op de bouw kan stressvol zijn. Bijvoorbeeld onderaannemers die afspraken niet nakomen of materialen die niet geleverd zijn. Er moeten continu brandjes geblust worden en de uitvoerders/projectleiders moeten veel ballen hoog houden. Ze zijn ook vaak afhankelijk van andere partijen, en factoren zoals weer en verkeer. Dat kan allemaal stress veroorzaken.”

“Onderaannemers hanteren hun eigen regels. Dan houden ze net half uur langer pauze. Ze komen en ze gaan. Ze zijn minder betrokken. Daar hebben mensen last van.”

Cultuur: Veel geïnterviewde bouwbedrijven geven aan dat medewerkers zich erg verantwoordelijk voelen en zeer loyaal zijn aan het bedrijf. Dit zorgt er voor dat ze soms te lang doorgaan zonder aan te geven dat het te veel wordt. Dit kan leiden tot overbelasting. Daarnaast geven bedrijven aan dat de bouwsector een “niet zeuren, maar bikkelen”-mentaliteit kent, waarbij openheid over werkstress of problemen soms als zwakte wordt gezien. Dit belemmert een gezonde dialoog over werkdruk en weerhoudt medewerkers er soms van om grenzen aan te geven.

“Komt eigenlijk (en dat is wel positief punt), doordat mensen zich heel loyaal en betrokken voelen. Ze willen hun werk goed doen en dat zorgt voor werkstress. En ze willen het werk zelf graag doen en niet overdragen aan collega, overdragen kost ook tijd.”

Persoonlijke omstandigheden: De geïnterviewde bouwbedrijven geven aan dat stressgerelateerde klachten vaak ontstaan of worden verergerd door privéproblemen, zoals schulden, gezinsproblemen, of zorgen over maatschappelijke kwesties. Veel medewerkers nemen deze stress mee naar het werk. Sommige bedrijven geven aan dat oudere medewerkers zich soms zorgen maken over hun gezondheid op de lange termijn, en of ze fysiek in staat blijven om door te werken tot hun pensioen. Brancheorganisaties herkennen ook dat privéproblemen voor stress kunnen zorgen, en zien dat werkgevers hier soms mee worstelen.

“Je hebt de mensen nodig, maar als je hoofd bij privé is, wil je niet iemand op de kraan hebben zitten die er maar half bij is met zijn/haar hoofd.”

Brancheorganisaties geven daarnaast aan dat veel werkgevers moeite hebben met de vraag naar meer parttime werk. Veel werknemers durven het niet te vragen en als ze dat wel doen, dan is die mogelijkheid er vaak niet.

Mismatch tussen taken en competenties: Sommige bouwbedrijven geven aan dat werkstress kan ontstaan als er een mismatch is tussen iemand kwaliteiten, competenties en vaardigheden enerzijds en iemands taken en verantwoordelijkheden anderzijds. Als voorbeeld wordt genoemd dat als vakmannen (bijvoorbeeld metselaars) plotseling verantwoordelijkheden krijgen waarvoor ze niet zijn opgeleid, ze werkstress kunnen ervaren.

“Wat we op bouwplaats zien is dat vakman opleiding heeft gehad tot die vakman, maar als druk op bouw toeneemt en zo iemand wordt verantwoordelijk gemaakt dan neemt druk toe, zijn ze er niet voor opgeleid en er niet goed voor toegerust. Daar gaat het soms mis, en dat zien we soms ook te laat. Maar als het zich aandient, dan gaan we wel kijken waar komen de klachten door?”

5.1.3 Risicogroepen

Volgens de geïnterviewde bouwbedrijven zijn er een aantal groepen die een verhoogd risico lopen op werkstress. Hieronder zijn de risicogroepen weergegeven (in volgorde van meest naar minst genoemd).

Uitvoerders: Uitvoerders staan vaak direct in contact met zowel opdrachtgevers, onderaannemers als bouwplaatsmedewerkers. Ze moeten de vertaalslag maken van kantoor naar de praktijk, omgaan met problemen zoals vertraagde leveringen of tekortkomingen van onderaannemers, en tegelijkertijd voldoen aan veiligheids- en kwaliteitsnormen. Druk van opdrachtgevers, afhankelijkheid van buitenlandse arbeidskrachten en schaarste aan materialen verhogen de werkdruk. Uitvoerders met belastende thuissituaties (zoals scheiding of mantelzorg) lopen extra risico. De traditionele bouwcultuur kan ervoor zorgen dat uitvoerders niet snel hulp inschakelen.

Projectleiders: Projectleiders dragen de eindverantwoordelijkheid (soms over meerdere bouwplaatsen) en hebben vaak te maken met tijdsdruk, het op orde houden van de financiële planning, en het tevreden houden van een breed scala aan stakeholders. Hoewel projectleiders meer verantwoordelijkheid dragen, wordt aangegeven dat uitvoerders meer directe druk voelen door hun operationele betrokkenheid.

Werkvoorbereiders: Als logistiek manager zorgen werkvoorbereiders ervoor dat materialen en middelen op het juiste moment op de bouw zijn. Bij tekorten of onverwachte veranderingen (bijvoorbeeld gebrek aan hout of vertraagde leveringen) neemt hun werkdruk toe.

Kantoorfuncties: Bij sommige bedrijven zijn het juist de kantoorfuncties zoals planners, calculatororen en andere binnendienstmedewerkers die onder de UTA-CAO vallen, die werkdruk ervaren door problemen in de planning en te kort aan personeel.

Oudere werknemers: Sommige bedrijven geven aan dat met name oudere medewerkers meer risico lopen op werkstress door hun betrokkenheid, loyaliteit, en soms fysieke of gezondheidsgerelateerde beperkingen. Ze zijn minder vaak geneigd om aan te geven dat de werkdruk te hoog is.

Mantelzorgers en werknemers met privéproblemen: Sommige bouwbedrijven geven aan dat persoonlijke omstandigheden, zoals mantelzorg of een scheiding, de kans op werkstress vergroten, vooral bij functies met veel verantwoordelijkheden zoals uitvoerders.

5.1.4 Toekomstige ontwikkelingen

Bouwbedrijven is gevraagd of zij toekomstige ontwikkelingen zien in de branche die het risico op werkstress in de toekomst mogelijk kunnen vergroten. De volgende ontwikkelingen werden genoemd (op volgorde van meest naar minst genoemd):

Arbeidsmarktkrapte: De toenemende krapte op de arbeidsmarkt wordt door de geïnterviewde bedrijven gezien als een van de meest prominente factoren die de werkdruk en werkstress in de toekomst kunnen vergroten. Het tekort aan gekwalificeerd personeel zowel bij geïnterviewde bedrijven als bij onderaannemers zorgt ervoor dat de druk onder bestaande medewerkers toeneemt. Het tekort is niet snel op te lossen, waardoor dit probleem een structurele uitdaging vormt.

“Tekort aan bouwpersoneel. We zijn druk aan het werven, maar het is lastig. Dan kom je handjes te kort en het moet wel af. Is ook niet zo 123 opgelost.”

Vergrijzing en afnemende vitaliteit: Bedrijven geven aan dat ook de veroudering van het personeelsbestand het risico op werkstress vergroot. Veel ervaren vaklieden, uitvoerders en projectleiders worden ouder, wat de fysieke belastbaarheid vermindert. Het gebrek aan doorstroming van jongere vaklieden versterkt dit probleem, omdat de taken van oudere werknemers niet eenvoudig overgenomen kunnen worden. Ook de brancheorganisaties herkennen de toenemende vergrijzing. In combinatie met de ontwikkeling dat werknemers langer moeten doorwerken kan dit tot problemen leiden.

Vergrijzing, iedereen wordt natuurlijk een jaartje ouder. De gemiddelde leeftijd ligt hier hoog, zeker onder de uitvoerders en projectleiders, echte vaklieden. En dat wordt alleen maar meer dus de vitaliteit neemt af.”

Materialenschaarste: De beschikbaarheid van bouwmaterialen vormt een groeiend probleem voor de bouwsector dat ook het risico op werkstress vergroot. Tekorten en prijsstijgingen zorgen voor onzekerheid en maken het lastig om offertes en plannen op lange termijn betrouwbaar te maken. Daarnaast vereist de overstap naar circulaire materialen extra inspanningen. Het gebruik van innovatieve materialen zoals stro of hout vraagt om aanpassingen in processen en brengt extra verantwoordelijkheden met zich mee voor werkvoorbereiders en uitvoerders. Dit vraagt om meer flexibiliteit van het team, terwijl de werkdruk al hoog is.

“Materialencrisis. Kunnen we een offerte maken die drie jaren later nog klopt? Het verandert heel snel, schaarste aan materialen.”

Onzekerheid over energieaansluitingen en vergunningen: Specifieke onzekerheden, zoals problemen met energieaansluitingen en vertragingen in vergunningen, zorgen voor extra werkdruk bij planningsteams en verkoopafdelingen. Wanneer een project in portefeuille zit maar niet direct kan worden uitgevoerd door externe factoren, zoals het ontbreken van een aansluiting op het elektriciteitsnet, leidt dit tot stress en onzekerheid. Tegelijkertijd neemt de concurrentie in de sector toe, bijvoorbeeld in de utiliteitsbouw, omdat vergunningen voor nieuwbouwwoningen worden beperkt. Dit maakt het binnenhalen van nieuwe projecten uitdagender en verhoogt de druk op het verkoopteam.

“Wat nu stress oplevert is dat we niet weten of iemand wordt aangesloten op het elektranet. ‘Ligt de elektra er’. Project in portefeuille, maar netbeheerder kan niet garanderen dat ze worden aangesloten.”

Nieuwe regelgeving: Vanuit de brancheorganisatie wordt tenslotte genoemd dat veranderende regelgeving rondom bijvoorbeeld stikstofnormen en waterkwaliteit de bouwbranche onder druk zet. Ook nieuwe regels rondom de wet kwaliteit borging vraagt meer van de bouwbranche. Er worden steeds hogere eisen gesteld.

5.2 Cultuur

5.2.1 Bespreekbaarheid

De geïnterviewden zijn gevraagd naar de mate waarin werkdruk, werkstress en (problemen rondom) mentaal welzijn bespreekbaar zijn in hun bouwbedrijf. Veel bedrijven geven aan dat ze het belangrijk vinden dat deze thema's bespreekbaar zijn, maar dat de mate waarin dit ook daadwerkelijk het geval is afhankelijk is van de groepssamenstelling en de bedrijfscultuur. Kleinere teams en projecten bieden vaak een informele sfeer, waarin collega's elkaar sneller aanspreken en problemen bespreekbaar maken. Bij grotere bouwprojecten is dit soms lastiger. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat de bouwsector als geheel vaak gekenmerkt wordt door een “niet zeuren”-mentaliteit. Vooral in traditionele uitvoerende functies is er vaak sprake van een cultuur waarin medewerkers niet snel over persoonlijke problemen praten. Daarnaast noemen de geïnterviewden dat medewerkers soms fysieke klachten, zoals rugproblemen, makkelijker bespreken dan mentale problemen. Brancheorganisaties geven aan dat de mate van bespreekbaarheid ook erg afhankelijk is van de stijl van leidinggeven en de capaciteiten van de leidinggevende om het gesprek goed te voeren. Hier zijn grote verschillen tussen bedrijven en leidinggevendenden.

“Ja, het is voor medewerkers lastig om aan te geven dat het teveel is. Wij moeten echt met eerste gesprek komen. Komen niet zelf aankloppen dat ze te veel stress hebben. Wij moeten zeggen van je bent prikkelig, chaotisch etc. en laten we even bakkie koffie doen.”

“Bouw is echt wel een mannenwereld. Ik werk ook als zzp'er bij andere bedrijven. Ze vinden het moeilijk om aan te geven en erover te praten. Het is meer “niet zeuren”.”

5.2.2 Maatregelen om bespreekbaarheid te vergroten

Bouwbedrijven is gevraagd welke maatregelen zij treffen om de bespreekbaarheid te vergroten. Geïnterviewden noemen de volgende maatregelen:

Persoonlijk contact met medewerkers: De belangrijkste manier om werkstress te signaleren en bespreekbaar te maken is volgens bedrijven het maken van persoonlijk contact met medewerkers. Dit kan zowel in formele gesprekken (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken) als in korte gesprekjes tussendoor. Meerdere (familie)bedrijven geven aan dat ze ook investeren in activiteiten voor de familie van medewerkers, door bijvoorbeeld feestjes of familiedagen te organiseren. De privésituatie van medewerkers kan veel impact hebben op het welzijn medewerkers. Door activiteiten te organiseren waarmee je de omgeving van een medewerker beter leert kennen, verlaag je de drempel om eventuele problemen te bespreken.

“We organiseren ook veel voor de werkenden en gezinnen. Familiedagen bijvoorbeeld een paar keer per jaar. Dat we ook weten wie de families van de medewerkers zijn. Ik probeer ook elke maand de bouw te bezoeken. En ook 2 keer per jaar een dag mee te lopen in de bouw. Zo hoor je goede en essentiële verhalen. En dan word je ook makkelijker aanspreekbaar. De drempel wordt dan lager voor medewerkers om je aan te spreken over kleine en grote dingen. Voornamelijk verbinding met elkaar maken helpt.”

“Het is ook een agendapunt in de functioneringsgesprekken (beginnen met ‘praat je rot’). Hoe gaat het thuis, met je kinderen etc. We zien dat stress ook veel komt door privé gerelateerde factoren. Moeilijk daar beleid op te maken, het is te veel maatwerk. Alle situaties zijn anders. Dus gewoon veel blijven vragen.”

Het onderwerp op de agenda zetten: Een andere manier om thema's als werkdruk, werkstress en mentaal welzijn bespreekbaar te maken en te houden is deze thema's structureel op de agenda te zetten. Als voorbeeld wordt genoemd om vierwekelijks aandacht te besteden aan deze thema's tijdens toolboxmeetings². Ook geven sommige bedrijven aan dat zij functioneringsgesprekken benutten om het welzijn van medewerkers te bespreken. Sommige grotere bedrijven geven aan dat zij de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gebruiken om (twee) jaarlijks aandacht te besteden aan het thema. Een bedrijf noemt als voorbeeld dat werkdruk en werkstress onderwerpen zijn op de kwaliteitsagenda die maandelijks gedeeld wordt, waarin staat hoe het ervoor staat op de bouwprojecten.

“Wij hebben gesprekkencyclus opgestart. Aan de hand van soort ganzenbord loop je velden door en komen al die thema's aan bod en daardoor worden al die thema's besproken.”

Laagdrempelige toegang tot leidinggevende: Om de drempel voor medewerkers te verlagen om werkstress aan te kaarten, zetten bedrijven in op een zichtbare, open en toegankelijke houding van leidinggevenden. Een bedrijf geeft als voorbeeld dat leidinggevenden maandelijks de bouwplaats bezoeken en regelmatig een dag meelopen. Dit verlaagt de drempel om de leidinggevende te benaderen, en geeft de leidinggevende ook beter zicht op de praktijk op de werkvloer. Daarnaast geven bedrijven aan dat voorbeeldgedrag van leidinggevenden ook belangrijk is. Door zelf open en respectvol te communiceren, geven leidinggevenden het goede voorbeeld en stimuleren zij een cultuur waarin stress bespreekbaar is. Tenslotte geven bedrijven aan dat leidinggevenden ook een belangrijke rol hebben om signalen van overbelasting op te pikken en medewerkers bij signalen actief aan te spreken.

“We staan als teamleider of HR dicht genoeg bij om mee te krijgen wat er speelt. We zijn hier ook proactief in om dit aan te spreken.”

5.3 Maatregelen

5.3.1 Preventieve maatregelen (primaire preventie)

Bedrijven is gevraagd welke maatregelen zij treffen om werkstress te voorkomen (primaire preventie).

² Een toolboxmeeting is een korte, informele bijeenkomst op de werkvloer waarin een specifiek onderwerp rond veiligheid, gezondheid of werkinstructies wordt besproken. Het doel is om medewerkers bewust te maken van risico's, hen te informeren over preventieve maatregelen en veilig gedrag te bevorderen. Toolboxmeetings worden veel toegepast in sectoren met verhoogde veiligheidsrisico's, zoals de bouw, industrie, logistiek en chemie.

Bedrijven hebben een grote variëteit aan maatregelen genoemd die we hebben onderverdeeld in de volgende categorieën:

Organisatie van het werk: Bedrijven geven aan dat zij proberen het werk zo in te richten dat medewerkers geen onnodige stress ervaren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het zorgen voor heldere processen en een duidelijke taakverdeling zodat iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht. Daarnaast geven sommige bedrijven aan dat ze kijken hoe ze met behulp van digitalisering de werklast kunnen verlichten, het werk beter kunnen voorbereiden, of bij drukke taken anders kunnen verdelen. Ook geven bedrijven aan dat ze aandacht besteden aan een goede match tussen de werktaken en de competenties en ambities. Bijvoorbeeld door verantwoordelijkheden neer te leggen bij de mensen die dat aankunnen, maar ook door te kijken hoe medewerkers vanuit talenten in hun kracht gezet kunnen worden. Daarnaast wordt in sommige gevallen bewust gekozen om risicovolle projecten met hoge tijdsdruk te vermijden. Een bedrijf geeft aan dat ze klanten/ opdrachtgevers in een eerder stadium laten meekijken bij de bouw. Dit geeft klanten meer rust en dat merken ze op de werkvloer. Bovendien zorgt het er voor dat er geen verkeerde verwachtingen ontstaan. Brancheorganisaties herkennen dat sommige bedrijven bezig zijn met het beter organiseren van het werk (bijvoorbeeld door het toepassen van LEAN-principes, om verspilling in het werkproces te verminderen)

“Systemen zijn bij ons nooit een probleem. Als iemand een idee heeft om systemen beter of sneller te maken is er ruimte voor inbreng. En dit gebeurt ook.”

“Wij evalueren ook altijd, hoe gaat het, wat kunnen we volgende keer doen: kwaliteit, efficiënt werken en dan werkdruk. Als de eerste twee goed zijn, dan is de werkdruk meestal ook laag.”

Werken met vaste onderaannemers: Veel bedrijven geven aan dat problemen in de samenwerking met onderaannemers een bron van stress kunnen vormen. Meerdere bedrijven hebben om die reden alle benodigde disciplines zelf in huis. Andere bedrijven kiezen ervoor om zoveel mogelijk met vaste onderaannemers te werken.

“We werken veel met vaste onderaannemers samen en beoordelen al onze leveranciers zodat we kunnen managen welke partijen betrouwbaar zijn en fijn zijn om mee samen te werken. Als dit niet goed gaat kan dit namelijk ook een grote stressfactor zijn.”

Personeelswerving en waardering: Om de werkdruk structureel te verminderen, zetten bedrijven stevig in op werving en behoud van personeel. Bedrijven proberen personeel te werven via recruitmentbedrijven of advertenties op social media (LinkedIn, Instagram). Daarnaast geven bedrijven aan dat ze actief samenwerking zoeken met scholen om via het aanbieden van stages goede mensen te werven. Om personeel te behouden geven bedrijven aan ook flink te investeren in de waardering van personeel. Dit gaat niet alleen om materiële beloning in de vorm van een goed salaris en gunstige arbeidsvoorwaarden, maar ook om persoonlijke gebaren, zoals het uitdelen van chocoladeletters of het organiseren van familiedagen, wat bijdraagt aan een gevoel van verbondenheid en tevredenheid.

“Het is belangrijk dat we de mensen waarderen, chocoladeletter brengen, iets extra's doen. Doet mensen goed en vinden mensen fijn.”

Investeren in ontwikkeling personeel: Andere maatregelen die bedrijven noemen om werkstress te voorkomen zijn gericht op de ontwikkeling of duurzame inzetbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld het aanbieden van trainingen zoals aan communicatietrainingen, of timemanagement trainingen.

“We bieden bijvoorbeeld communicatietrainingen voor uitvoerders: hoe communiceer ik met mijn mensen? “Doe je bouwhelm op”, roept weerstand op, je kunt beter vragen: “wat is reden dat je bouwhelm niet draagt”. De manier van communiceren is belangrijk. We leren ze communiceren met hun eigen mensen, maar ook met klanten.”

Daarnaast geven bedrijven aan dat medewerkers DIA-gesprekken kunnen voeren in het kader van de duurzame inzetbaarheid. Een bedrijf geeft aan medewerkers te stimuleren om coachingstrajecten te volgen die vanuit de sector gratis worden aangeboden (CSSR-coaching). Brancheorganisaties zien dat bedrijven steeds meer bezig zijn met de duurzame inzetbaarheid van hun personeel.

“Zorgen dat mensen mee kunnen blijven doen. Ik zie dat hier steeds meer aandacht voor is. 8 jaar geleden kwam op die sessies geen hond op af, en nu trekt het zalen vol. Bedrijven zijn bereid om te investeren en er geld voor uit te geven.”

Investeren in vitaliteit en welzijn: Sommige bedrijven geven aan maatregelen te treffen om de vitaliteit (fysiek en mentaal) van medewerkers te vergroten. Als voorbeeld worden genoemd: het opzetten van vitaliteitsprogramma voor medewerkers, aanbieden van periodieke gezondheidscontroles (PAGO), bedrijfsfysio aanbieden aan alle 55-plussers, fruit in de kantine bedrijfsfitness, fietsregelingen, en voedingstips. Ook brancheorganisaties herkennen dat bedrijven steeds meer doen om de vitaliteit van medewerkers te verbeteren.

“Als je stress hebt en je bent lichamelijk ook niet in goede conditie is het extra slecht. Zorg voor je lichaam, dat helpt je ook mentaal.”

5.3.2 Maatregelen bij werkstress (secundaire preventie)

Wanneer er reeds sprake is van werkstress bij medewerkers, dan geven bedrijven aan dat de maatregelen die zij treffen veelal maatwerk is. Vrijwel alle bedrijven benadrukken het belang om tijdig met medewerkers in gesprek te gaan. Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij stresssignalen herkennen en tijdig actie ondernemen. In sommige situaties adviseren bedrijven de medewerker om even vrij te nemen, of zich ziek te melden. In andere situaties bieden bedrijven medewerkers een coachingstraject aan. Ook wordt genoemd dat bedrijven proberen de medewerker zoveel mogelijk aan het werk te houden, om te zorgen dat de afstand tot het werk niet te groot wordt.

“In gesprek gaan, “wat kunnen wij als werkgever doen? Geef aan waar je behoefte aan hebt.” Belangrijk in contact te zijn en te blijven, maatwerk leveren, kijken hoe we kunnen helpen.”

“Alle situaties zijn anders. Dus gewoon veel blijven vragen. Voorbeeld van zieke moeder waar medewerker i.p.v. van verlofuren indirecte uren kon schrijven om met haar naar het ziekenhuis te gaan. Maar je moet dus wel weten wat er speelt, hier is openheid voor nodig.”

5.3.3 Maatregelen bij verzuim door werkstress (tertiaire preventie)

Hoewel de meeste geïnterviewde bedrijven niet vaak hebben meegemaakt dat medewerkers door stressklachten verzuimden, geven bedrijven aan dat de maatregelen die zij in dat geval (zouden) treffen wederom maatwerk zijn. Bedrijven geven aan dat de oorzaken van verzuim door stressgerelateerde klachten heel divers zijn, denk aan werkdruk, maar ook bijvoorbeeld aan financiële problemen, een verbouwing thuis, of door fysieke problemen de lat niet meer halen die iemand voor zichzelf stelt. Dit vraagt vrijwel altijd om maatwerkoplossingen. Naast het standaardtraject (wet verbetering poortwachter, contact met bedrijfsarts en arbodienst) geven bedrijven aan dat zij medeleven tonen (bellen, bosje bloemen, kaartje) met de verzuimende medewerker, de medewerker in staat te stellen om rust te nemen en alles los te kunnen laten, maar ook proberen de drempel tot het werk niet te groot te maken.

“Gewoon van mens tot mens, boel op z'n kop, alles weghalen drastisch, alles wordt overgenomen en dan heel stap voor stap weer aan de gang. En bespreken wat oorzaak gevolg. Ook met collega's: volgende keer eerder aan bel trekken.”

5.4 Belemmeringen en stimulerende factoren

5.4.1 Belemmeringen

Taboeonderwerp: Veel bedrijven geven aan dat praten over werkdruk en werkstress op de werkvloer nog een taboe kan zijn. Medewerkers vinden het soms moeilijk om werkdruk aan te kaarten, uit angst om als zwak over te komen of vanwege een cultuur van "niet lullen, paar poetsen". Medewerkers vinden het soms ook moeilijk om werk uit handen te geven, wat ook kan leiden tot overbelasting.

Budget als drempel: De meeste bedrijven geven aan dat het budget geen belemmering vormt om te investeren in de aanpak van werkstress, en vrijwel alle bedrijven erkennen dat investeren in stresspreventie op lange termijn juist kosten bespaart. Toch zijn er ook bedrijven die aangeven dat kosten een drempel zijn (geweest) om maatregelen te treffen, bijvoorbeeld bij dure trainingen of coachingstrajecten.

“‘Oneindig’ budget om stress aan te pakken. En CZ traject is kosteloos. Eerst hadden we dat niet en dat waren dure trajecten dus dat was toen wel belemmering. Dit is nu via Vlandis geregeld.”

“We zitten met signalen van werkstress en werknemer steekt kop in het zand en dus wil je eigenlijk een bedrijfspsycholoog hebben die op een laagdrempelige manier gewoon hier rondloopt en dat mensen preventief een afspraak kunnen maken. Kom je op kostenaspect uit.”

Onbewustheid van risico's: Bedrijven geven aan dat medewerkers zich niet altijd bewust zijn van risico's, of signalen van werkstress niet bij zichzelf of collega's herkennen. In sommige bedrijven speelt dit ook bij sommige leidinggevenden en de directie, maar dit bewustzijn groeit door open gesprekken.

“Ze zien soms niet dat er een risico voor hen is. Voorbeeld van medewerker die tijdelijk zijn contract naar fulltime verhoogd omdat het met een project niet goed gaat, maar daarnaar niet teruggaat. Er was een reden om eerder voor 36h te kiezen. We vinden het belangrijk dat medewerkers voor hun gezondheid kiezen, maar voor ons betekent het ook wat als de medewerker uitvalt.”

Gebrek aan expertise: Sommige bedrijven noemen een gebrek aan expertise als een drempel om werkstress aan te pakken. Dit herkennen ze vooral bij leidinggevenden die niet altijd zijn opgeleid om stresssignalen te herkennen of bespreekbaar te maken. Sommige bedrijven geven aan dat ze (externe) experts inhuren om deze kennis aan te vullen (bijvoorbeeld door een HR-medewerker aan te nemen). Sommige grotere bedrijven werken aan interne ontwikkelingsprogramma's om leidinggevenden beter te ondersteunen in hun rol. Brancheorganisaties geven aan dat veel bedrijven wel weten dat het voorkomen van werkstress belangrijk is, maar dat ze vaak niet goed weten hoe ze dit moeten aanpakken. Ook de koppeling tussen werkdruk, vermoeidheid, werkstress en gevaarlijke situaties leggen ze niet altijd.

“Ze kennen hun mensen best wel, en weten wat er aan de hand is. Actief aanpakken is wat anders. De vraag is wat je er vervolgens mee gaat doen. Die skills zijn niet overal even sterk.”

5.4.2 Stimulerende factoren

Bedrijven is gevraagd wat hen stimuleert om werkstress te voorkomen. Alle geïnterviewde bedrijven geven aan dat boetes of wettelijke verplichtingen contraproductief zijn en mogelijk slechts tot 'systeembevrediging leiden' zonder echte betrokkenheid. Bedrijven geven aan dat de belangrijkste prikkel om maatregelen te treffen ontstaat vanuit intrinsieke motivatie en het streven naar goed werkgeverschap. Dit herkennen ook de brancheorganisaties. Veel van de bedrijven geven aan dat zij het werkplezier en welzijn van medewerkers als kernwaarden zien. Daarnaast helpt een goed werkgeversimago ook om talent aan te trekken en te behouden wat belangrijk is in een krappe arbeidsmarkt. Brancheorganisaties geven aan stimulerende factoren voor werkgevers persoonlijk kunnen zijn. Zo kan het meemaken van een heftig incident een belangrijke stimulans zijn om actie te ondernemen. Bedrijven geven ook aan te investeren in preventie als manier om kosten te besparen. Zo wordt het voorkomen van ziekteverzuim als een belangrijke financiële prikkel genoemd. Hoewel lastig meetbaar, denken bedrijven dat investeren in werkgeluk zich op de lange termijn terugbetaalt. Brancheorganisaties geven aan dat de businesscase complex is, en dat dit bedrijven er mogelijk van weerhoudt om te investeren in preventie.

“Je kan het heel tastbaar maken wat je er in moet stoppen met tijd energie en geld, maar wat het echt oplevert is lastig.”

5.5 Informatie, behoeften, en cruciale aspecten

5.5.1 Informatie

De geïnterviewde bedrijven is gevraagd of zij wel eens gezocht hebben naar informatie over de aanpak van werkstress, en welke kanalen ze hiervoor hebben gebruikt. De meeste geïnterviewde bedrijven geven aan informatie te verkrijgen via de brancheorganisatie (Bouwend Nederland en Vollandis worden veelvuldig genoemd). Ook halen veel bedrijven informatie uit hun eigen netwerk, of via de bedrijfsarts, verzuimcoach of casemanager.

Ook hebben veel bedrijven onderling contact met andere bedrijven om van elkaar te leren (bijvoorbeeld in netwerkbijeenkomsten van Bouwend Nederland, de bouwkring, of een netwerk voor jonge ondernemers). Enkele bedrijven halen informatie uit nieuwsbrieven of volgen seminars over het thema werkdruk en werkstress.

“Bouwend Nederland, dat is de partij. Brede ervaringen bij andere bouwbedrijven. Zij zien wat goed werkt bij andere bedrijven. Ik wil weten hoe andere bedrijven het oplossen. Delen van goede praktijken.”

5.5.2 Behoeften

De geïnterviewde bedrijven hebben verschillende behoeften en suggesties om de aanpak van werkstress te vergemakkelijken. De belangrijkste zijn:

Praktische ondersteuning van brancheorganisaties aan MKB: Brancheorganisaties worden gezien als belangrijke speler om bedrijven te ondersteunen bij de aanpak van werkstress. Veel geïnterviewde bedrijven geven aan heel tevreden te zijn over de dienstverlening op dit thema, maar er zijn ook bedrijven die aangeven dat brancheorganisaties kleine bedrijven in praktische zin nog meer zou kunnen ondersteunen: bijvoorbeeld door het maken van een ‘gezamenlijke providerboog’, of het actiever begeleiden bij subsidieaanvragen voor kleine bedrijven, of het bieden van ondersteuning bij het matchen van vraag en aanbod van re-integratie plekken. Als kleine bedrijven de krachten en middelen meer zouden bundelen, dan kunnen ze meer voor elkaar krijgen. De brancheorganisatie zou hierbij een rol kunnen spelen. Brancheorganisaties geven zelf aan dat ze denken dat er nog meer winst te behalen is als werkgevers- en werknemersorganisaties meer samen zouden optrekken.

“Als je als brancheorganisatie aan komt lopen, ben je veel sterker. Dan heb je echt wel budgetten vrij te maken, maar weet je: Samen ben je sterk.”

Toegang subsidies kleine bedrijven: Een aantal geïnterviewden geven aan dat er weliswaar subsidiemogelijkheden zijn, maar dat met name kleine bedrijven hier vaak niet van op de hoogte zijn, ofwel niet over de kennis of het netwerk beschikken om de subsidieaanvraag, die vaak complex is, te kunnen indienen. Ook hier zou mogelijk een rol voor de brancheorganisatie of de overheid kunnen liggen.

“Subsidies waar we nu niet gebruik van maken omdat we de kennis niet hebben. Ga er maar aan staan voor kleine organisatie. Is vaak groots. Op tijd indienen, drempel is heel hoog voor kleine organisatie.”

Ondersteuning bij bespreekbaar maken: Enkele bedrijven geven aan dat zij ermee geholpen zouden zijn als medewerkers zelf sneller signalen van werkdruk of stress zouden oppikken en dit eerder bespreekbaar zouden maken. Ook brancheorganisaties geven aan dat het belangrijk is bedrijven te helpen om stress te signaleren en het bespreekbaar te kunnen maken. Het zou bij meer bedrijven bekend moeten zijn welke wegen ze kunnen bewandelen en welke voorzieningen er zijn.

“We zitten met signalen van werkstress en werknemer steekt kop in het zand en dus wil je eigenlijk een bedrijfspsycholoog hebben die op een laagdrempelige manier gewoon hier rondloopt en dat mensen preventief een afspraak kunnen maken.”

Wettelijke verplichting en regelgeving: Vanuit de brancheorganisatie wordt aangegeven dat veel bedrijven worstelen met de RI&E. Ze vragen zich af waarom bedrijven wel bereid zijn te investeren in een ISO-certificaat, maar geen RI&E invullen. Meer inzicht in wat het bedrijven die wel een RI&E invullen oplevert, zou mogelijk andere bedrijven over de streep kunnen trekken. Daarnaast geeft een enkel bedrijf aan dat er behoefte is aan aanpassingen, dan wel meer handhaving ten aanzien van het naleven van de regelgeving rondom zzp'ers.

“Als je werkt met zzp'ers en buitenlandse arbeidskrachten wordt er te veel bij de hoofdaannemer op het bordje gelegd, die is altijd aansprakelijk. Daar zijn we in NL echt in doorgeschoten. Als er wat gebeurt met zzp'er op bouwplaats dan zijn alle risico's voor ons, maar zzp'er is ondernemer die ook risico draagt, maar als die failliet gaat is er niks te halen. Buitenlandse arbeidskrachten, als papieren niet op orde zijn, krijgt werkgever de boete, maar eigenlijk had die niet aan de slag mogen gaan. Daar moet overheid echt iets gaan doen.”

Meer vaklieden: Bedrijven geven aan dat meer beschikbaar, goed opgeleid personeel zou kunnen helpen om werkdruk te voorkomen.

“Meer vakmannen (timmerlieden), dan hou je altijd de vloerplaten die niet komen, maar dan heb je meer handjes om het op te lossen. Vakmannen worden goed betaald op dit moment. Is ook aantrekkelijker om vakman te worden. Vakvrouwen zouden ook welkom zijn om de cultuurverandering te helpen.”

Betere dienstverlening vanuit arbodiensten: Een aantal bedrijven geeft aan dat de kwaliteit van de dienstverlening vanuit de arbodienst verbeterd zou moeten worden. Bedrijven geven aan dat arbodiensten veel minder leveren dan beloofd, en te weinig aan preventie doen.

“Bij langdurig ziekte contact met arbodienst. Die zouden volgens contract van alles bieden maar putje bij paaltje nemen ze niet op.”

5.5.3 Cruciale aspecten

Open cultuur en communicatie: Bedrijven geven aan dat voor het voorkomen en aanpakken van werkstress een open cultuur waarin problemen besproken kunnen worden en waarin medewerkers zich gehoord en begrepen voelen, heel belangrijk is. Vrijwel alle bedrijven noemen dat in gesprek blijven met elkaar cruciaal is om werkstress aan te kunnen pakken. Dit wordt ook erkend door de brancheorganisaties.

“Het begint bij het serieus nemen van problemen bij werknemers, niet de ogen ervoor sluiten.”

“Een cultuur hebben dat als iemand het aan zijn rug heeft, hij naar de uitvoerder gaat. Die zegt: poosje rustig aan en aangepast werk realiseren. En dat gaat eigenlijk altijd goed. Als het niet goed gaat dan komen ze bij mij en schalen we op”

Aandacht en vertrouwen: Bedrijven geven aan dat het succesvol aanpakken van werkstress vraagt om een mensgerichte mentaliteit, oprechte interesse in medewerkers en een intrinsieke motivatie om goed te zorgen voor en te investeren in het personeel. Ook wordt het belang genoemd van het geven van vertrouwen.

“Ga met elkaar in gesprek, en geef een keer wat, daarvoor krijg je uiteindelijk ook weer veel terug.”

Goede organisatie van het werk: Het voorkomen van werkstress vraagt volgens geïnterviewde bedrijven ook een goede organisatie van het werk. Bijvoorbeeld het zorgen voor een goede balans tussen werkvolume/ type opdrachten en het personeelsbestand. Een ander voorbeeld is door middel van digitaliseren het vergemakkelijken van werkprocessen.

“Als directeur de juiste balans zoeken tussen mensen die je hebt (werkvolume) en dan juiste mensen op juiste plek. Sommigen willen wel op grote bouw en andere willen liever bij mensen thuis.”

Goed leiderschap: Het voorkomen en aanpakken van werkstress vraagt ook om goed leiderschap. Dit uit zich in het begeleiden van medewerkers, actief kijken of medewerkers ondersteuning nodig hebben, helpen met prioriteren en anticiperen op mogelijke problemen. En daarnaast vraagt dit het actief signaleren van stresssignalen, het gesprek aangaan met medewerkers en het leveren van maatwerk.

“Niet nadenken maar voorddenken. Nu al bezig zijn wat er over 6-8 weken kan gebeuren en inspelen op mogelijke risico's.”

6 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de overeenkomsten en verschillen tussen de branches besproken. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor beleid en praktijk. Bij de interpretatie van de resultaten uit dit onderzoek is het belangrijk om er rekening mee te houden dat de deelnemende bedrijven waarschijnlijk een selecte groep vertegenwoordigen, voor wie werkstress een relevant onderwerp is en die mogelijk relatief veel werkstress maatregelen treffen. Deze mogelijke selectie-effecten dienen in overweging te worden genomen bij het trekken van conclusies op basis van de resultaten, omdat ze mogelijk een overschatting geven van de (preventieve) maatregelen die in de branches worden getroffen.

6.1 Overeenkomsten en verschillen tussen branches

De interviews schetsen het beeld dat werkstress bij beide branches voor komt. Veel van de knelpunten komen overeen tussen beide branches. Met name personeelstekorten spelen in beide branches een belangrijke rol bij de werkdruk. Ook wordt in beide branches frequent genoemd dat oorzaken van stressklachten veelal (mede) veroorzaakt worden door privéproblemen (bijvoorbeeld financiële problemen, scheiding etc.).

Er zijn ook een aantal knelpunten die branchespecifiek zijn. Zo geven bedrijven in de retailbranche aan dat medewerkers soms te maken hebben met ongewenst gedrag (o.a. diefstal) door klanten, en dat het lastig is om roosters rond te krijgen. Knelpunten die specifiek in de bouwbranche spelen zijn: problemen met onderaannemers, verschuivingen in de planning, en de afhankelijkheid van andere partijen.

Risicogroepen die genoemd worden door de geïnterviewde bedrijven verschillen deels per branche. In de bouwbranche zijn het specifieke functies die een groter risico lopen op werkstress (uitvoerders, projectleiders), terwijl het in de retailbranche vooral leidinggevenden zijn die een risico lopen. In beide branches worden mantelzorgers en medewerkers met privéproblematiek als risicogroep gezien.

In beide branches geven veel bedrijven aan dat er sprake is van een open cultuur en dat het vanuit het bedrijf belangrijk wordt gevonden dat thema's als werkdruk, werkstress en mentaal welzijn bespreekbaar zijn. Maar in beide branches geven geïnterviewden ook aan dat het in de praktijk op de werkvloer toch nog lastig is om hierover te spreken. Met name in de bouwbranche geven meerdere bedrijven aan dat de mannencultuur "niet lullen maar poetsen" een belemmering vormt om hier open over te praten.

Veel van de maatregelen die bedrijven in de bouw- en retailbranche treffen om werkstress te voorkomen of aan te pakken komen overeen. De belangrijkste maatregelen die in beide branches genoemd worden, zijn: in gesprek gaan met medewerkers, oog hebben voor medewerkers, maatwerk leveren op basis van de specifieke situatie en een goede organisatie van het werk.

Voor beide branches blijkt uit de interviews, net als uit de cijfers zoals gepresenteerd in hoofdstuk 3, dat grotere bedrijven meer (preventieve) maatregelen treffen dan kleine bedrijven. Maar kleinere bedrijven hebben ook minder te maken met werkstressgevalen en mocht dit zich voordoen dan is vaak maatwerk geboden. Daarnaast valt op dat bedrijven (ook de kleinere) met een HR-functionaris die verantwoordelijk is voor arbozaken meer op de hoogte zijn van mogelijke maatregelen en ook meer maatregelen treffen.

Belemmeringen en stimulerende factoren voor de aanpak van werkstress zijn voor beide branches vergelijkbaar. In beide branches geven veel bedrijven aan dat de aanpak van werkstress wordt belemmerd doordat medewerkers zelf vaak niet erkennen dat het niet goed gaat, signalen niet bij zichzelf herkennen, of dit niet durven aankaarten. Dit belemmert bedrijven om medewerkers te ondersteunen bij problemen. Bedrijven geven aan dat zij gemotiveerd worden om (preventieve) maatregelen te treffen vanuit de ambitie om een goede werkgever te willen zijn (goed werkgeverschap). In mindere mate vormt ook verzuimpreventie een drijfveer voor bedrijven om aandacht te besteden aan de aanpak van werkstress.

Op basis van het onderzoek komt het beeld naar voren dat geïnterviewde bouwbedrijven meer ondersteuning vanuit brancheorganisaties ervaren bij de aanpak van werkstress dan de geïnterviewde bedrijven uit de retailbranche. Het is belangrijk hierbij op te merken dat dit verschil waarschijnlijk (mede) wordt veroorzaakt doordat bedrijven uit de bouwbranche zijn geworven via de brancheorganisatie.

In beide branches noemen bedrijven dat meer, of voor kleine bedrijven makkelijker toegankelijke, subsidies kunnen helpen om meer te investeren in een preventieve aanpak van werkdruk en werkstress. Hier zien zij een rol voor brancheorganisaties of de overheid. Aspecten die als cruciaal worden gezien voor het succesvol aanpakken van werkstress zijn in beide branches vergelijkbaar, namelijk: maatwerk, oog voor de mens en een goede organisatie van het werk. Een aantal bedrijven heeft in de interviews praktische voorbeelden genoemd van maatregelen die zij toepassen. Tabel 4 geeft een overzicht van deze praktische voorbeelden

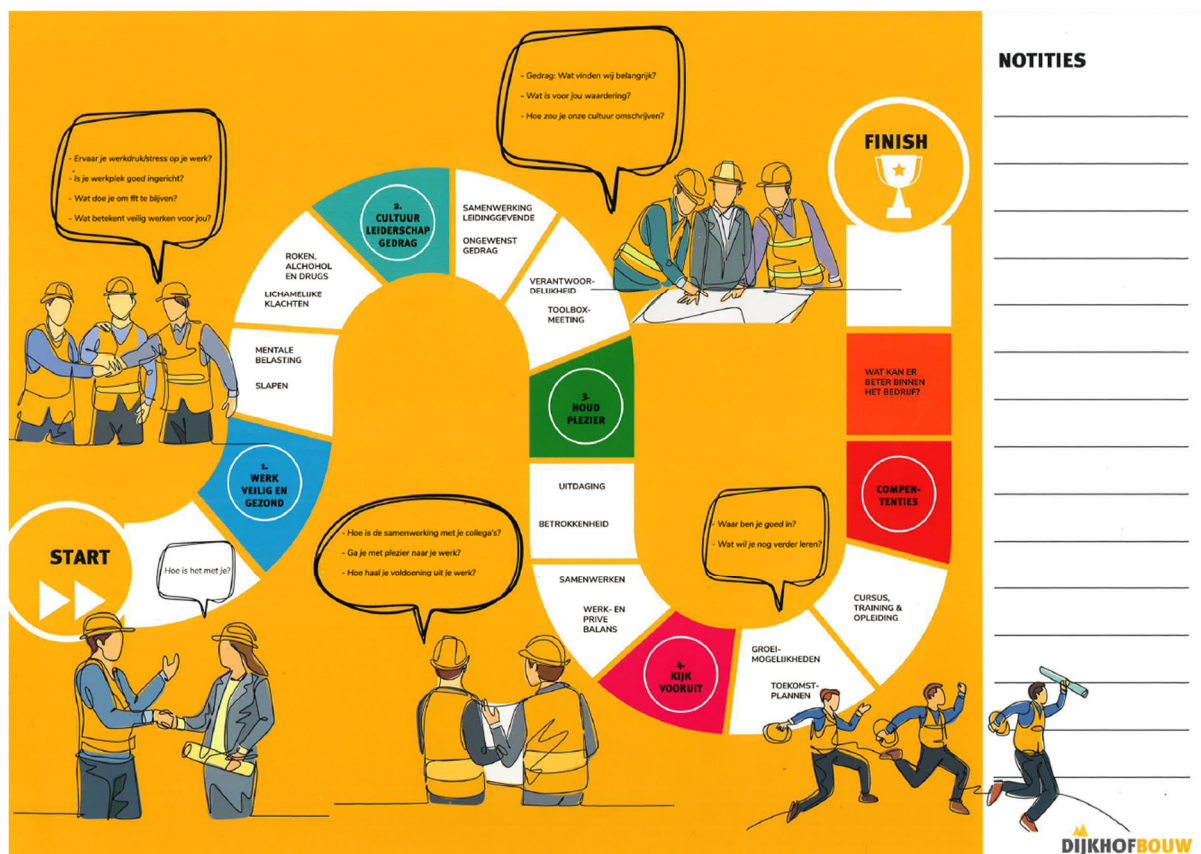
Tabel 4: Genoemde praktische voorbeelden van werkstressmaatregelen.

Praktische voorbeelden
Weekstart met stoplichtmodel: “We hebben iedere week een weekstart waar mensen kunnen aangeven wat de kleur van het moment is: groen, oranje of rood. Hier wordt besproken wat goed gaat, maar ook wat minder goed loopt. De weekstart wordt begeleid door onze HR medewerker. Het gaat ook over: Wat kunnen wij er aan doen? Wat kun je zelf doen? Waar heb je afdelingshoofd voor nodig? Dit stimuleert de goede discussie.” Praatplaat gesprekkencyclus: “Wij hebben gesprekkencyclus opgestart met behulp van een praatplaat. We hadden een arbeidsmarktcoach ingeschakeld vanuit een Bouwend Nederland subsidie, en met die persoon hebben we dit thema opgepakt en dit instrument ontwikkeld. Aan de hand van soort ganzenbord loop je velden door en komen allerlei thema’s aan bod en daardoor worden al die thema’s besproken. Vroeger vonden mensen het lastig sommige dingen te bespreken, maar nu kom je er automatisch langs. Gesprekken zijn met de leidinggevende, en voorafgaand aan het gesprek hebben ze een kaart thuis gehad. Hierdoor weten ze welke onderwerpen aan de orde komen. Daarnaast hebben we ook een kaartspel. Op de kaartjes staan verschillende thema’s die medewerkers moeten neerleggen bij ‘goed’, ‘matig’, of ‘onvoldoende’. Als ze de thema’s neerleggen dan kun je als leidinggevende vragen: “Waarom leg je die kaart daar neer?” Eerst dachten medewerkers: “wat is dit nu weer?”, maar nu vinden ze het toch wel heel leuk als hulpmiddel om gesprek op gang te helpen. Het doel is 1x per jaar dit gesprek en een medewerker kan het tussendoor ook aanvragen. Met startende medewerkers hebben we wel vaker gesprekken.”

Praktische voorbeelden

Afstemming tussen afdelingen: “Naast reguliere overleggen, zijn we ook een overleg opgestart met verschillende afdelingen samen, omdat in de samenwerking tussen deze afdelingen frictie was ontstaan. In dit overleg kan over en weer worden gesproken, zodat medewerkers van de verschillende afdelingen van elkaar weten waar ze tegen aanlopen en wat de impact is op andere afdelingen. Ook kunnen ze in dit overleg met elkaar bespreken: Hoe kunnen we dit oplossen? Het overleg is heel praktisch in operationele zin, maar ook heel goed om dingen van elkaar te weten. Dit kweekte begrip voor elkaar.”

Bottom-up herziening van waardeestroom: “We hebben de waardeestroom (bedrijfsprocessen van offerte tot in gebruikneming bij klant) door mensen zelf in beeld laten brengen, en hier ook relatief nieuwe mensen bij betrokken. Het is interessant om te weten: Waar lopen zij tegen aan? Zij hebben nog een frisse blik. Onder begeleiding van een bureau hebben ze een hele wand voorgeschreven met dingen die beter konden. Men voelde zich niet geremd om dingen te zeggen. Een werkgroep heeft dat kritisch bekeken, en we zijn nu bezig om van de ist naar de sol-situatie te gaan.”



Figuur 2: Voorbeeld praatplaat gesprekencyclus.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek doen we een aantal aanbevelingen om MKB-bedrijven in de bouw- en retailbranche te ondersteunen bij de aanpak van werkdruk en werkstress.

Een eerste aanbeveling is het doorvertalen, beter delen en/of (door)ontwikkelen van een instrument dat de dialoog over werkdruk, werkstress en mentale gezondheid op de werkvloer stimuleert.

In beide branches geven veel bedrijven aan dat zij ertegenaan lopen dat medewerkers zelf vaak niet erkennen dat het niet goed gaat, signalen niet bij zichzelf (h)erkennen, of dit niet durven aankaarten. Een aansprekend en interactief instrument (zoals het goede praktijkvoorbeeld van de praatplaat, zie tabel 4), kan medewerkers en leidinggevendenden helpen om op een laagdrempelige manier in gesprek te gaan. Aangezien veel bedrijven aangeven dat persoonlijke omstandigheden vaak een rol spelen wanneer er sprake is van werkstress, zou het instrument hier ook ruimte voor kunnen bieden.

Bedrijven geven aan behoefte te hebben aan het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden. Dit kan andere bedrijven inspireren en handvatten bieden om soortgelijke maatregelen in de eigen bedrijfsvoering te integreren. Bedrijven in de bouwbranche geven aan dat zij al veel contact hebben met andere bedrijven vanuit netwerken waar zij deel van uit maken, veelal gefaciliteerd vanuit de brancheorganisatie. In deze bijeenkomsten worden onder andere ook veel praktijkvoorbeelden uitgewisseld. In de retailbranche horen we minder voorbeelden van uitwisseling van goede praktijken met collega bedrijven. Mogelijk dat het verzamelen en delen van praktijken uit de retailsector vanuit de brancheorganisatie verder gestimuleerd kan worden.

Bedrijven en brancheorganisaties geven tevens aan dat een goede business case waaruit blijkt dat preventie loont, bedrijven mogelijk zou stimuleren om (meer) maatregelen te treffen. Ook meer inzicht in de baten van een RI&E zou bedrijven kunnen stimuleren om (vaker) een RI&E op te stellen.

Een andere aanbeveling is om meer, of voor MKB makkelijker toegankelijke, subsidie-mogelijkheden te creëren en de bekendheid van bestaande subsidiemogelijkheden onder MKB bedrijven te vergroten. Deze subsidies zouden gericht kunnen zijn op het implementeren van preventieve maatregelen, zoals trainingen voor leidinggevendenden en medewerkers, of het inhuren van gespecialiseerde ondersteuning op het gebied van werkdruk, werkstress en mentale gezondheid. Meer bekendheid over subsidiemogelijkheden en het verlagen van de drempel voor kleine bedrijven om subsidie aan te vragen kunnen kleinere bedrijven stimuleren om meer gebruik te maken van subsidies.

Daarnaast kunnen brancheorganisaties volgens bedrijven een sleutelrol spelen bij het faciliteren van ondersteuning aan kleinere bedrijven op regionaal niveau. Een aanbevolen maatregel is bijvoorbeeld het opzetten van een zogenaamde providerboog, waarmee bedrijven eenvoudig toegang krijgen tot relevante diensten en experts in hun regio. Verder kunnen brancheorganisaties helpen bij het matchen van werknemers met re-integratieplekken, bijvoorbeeld door een regionaal netwerk van bedrijven op te zetten die hierin willen samenwerken.

Tenslotte zou het van waarde zijn om op basis van de resultaten van dit onderzoek nog een vervolgonderzoek te doen onder werknemers. Waar dit onderzoek een beeld heeft opgeleverd over de aanpak van werkstress vanuit het werkgevers/HR-perspectief, is het interessant om ook meer zicht te krijgen op hoe werknemers de preventie werkstress ervaren en waar zij behoefte aan hebben bij stressklachten en bij verzuim.

Door deze aanbevelingen te implementeren, kunnen bedrijven in de bouw- en retailbranche mogelijk beter worden ondersteund bij het effectief aanpakken van werkdruk en werkstress.

Bijlage A

Interviewprotocol brancheonderzoek aanpak werkstress

[Bij tijdgebrek hebben de dikgedrukte vragen prioriteit]

Introductie

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid doet TNO onderzoek naar de aanpak van werkstress in de retail. Heel fijn dat we u in dit kader mogen interviewen. Zoals vermeld in de uitnodiging willen we graag weten of organisaties in de retail branche te maken hebben met werkstress, en of zij maatregelen treffen om werkstress aan te pakken. We willen graag weten wat al goed werkt. Daarnaast zijn we ook geïnteresseerd in waar organisaties nog tegen aanlopen en of er nog eventuele behoeften zijn om werkstress beter aan te kunnen pakken.

Het interview duurt ongeveer 45-60 minuten. De resultaten worden anoniem verwerkt in een korte rapportage die gebruikt wordt om de maatregelen in de kaart te brengen en mogelijke behoeften te identificeren.

Mijn collega maakt aantekeningen tijdens het interview om de resultaten goed te kunnen uitwerken.

//

We willen het interview graag opnemen om zeker te zijn dat we de resultaten achteraf goed kunnen samenvatten. De opname wordt naar het schrijven van een samenvatting meteen verwijderd. Gaat u daarmee akkoord?

Heeft u vooraf nog vragen?

[Misschien opname starten]

A. Achtergrond

1. Kunt u kort toelichten wat uw organisatie doet?
2. Hoeveel mensen werken er?
3. Wat is uw rol in de organisatie?
4. Hoe lang bent u er al werkzaam?

Onder werkstress verstaan wij stressklachten die (grotendeels) door het werk veroorzaakt worden. Mogelijke oorzaken van werkstress kunnen bijvoorbeeld zijn: werkdruk, ongewenst gedrag tussen collega's of door klanten, etc.

B. Werkstress

- 1. Weet u in hoeverre werkstress speelt (of heeft gespeeld) bij medewerkers in uw organisatie? Waar maakt u dit uit op?**
- 2. Wat zijn de belangrijkste stressfactoren/ risico's voor werkstress in uw organisatie?**
3. Zijn er specifieke werkstressrisico's die met name in uw branche spelen?
- 4. Zijn er specifieke groepen die in uw organisatie het grootste risico lopen op werkstress?**
5. Zijn er toekomstige ontwikkelingen die het risico op werkstress in uw branche kunnen vergoten?

C. Bedrijfscultuur

- 1. In hoeverre zijn thema's als werkdruk, werkstress en mentaal welzijn op werk bespreekbaar in jullie organisatie? Durven medewerkers zich op dit onderwerp kwetsbaar op te stellen? Waar merkt u dit aan/kunt u voorbeelden geven?**
- 2. Ondernemen jullie actie om deze onderwerpen bespreekbaar te maken?**

D. Maatregelen

- Treffen jullie maatregelen om te voorkomen dat medewerkers te maken krijgen met werkstress? (Dit kan heel breed zijn: bijvoorbeeld inzetten van een planningstool, voorlichting aan medewerkers, training aan leidinggevende, periodiek meten van PSA etc.)
 - a. Zo nee, waarom niet?
 - b. Zo ja, welke zijn dat?
 - c. Heeft u het idee dat deze maatregelen werken? Waar merkt u dat aan
- Treffen jullie maatregelen om stressklachten te verminderen wanneer die zich voordoen?
 - a. Zo ja, welke zijn dat?
 - b. Zo nee, waarom niet?
 - c. Heeft u het idee dat deze maatregelen werken? Waar merkt u dat aan?
- Treffen jullie maatregelen wanneer een medewerker wegens stressklachten verzuimt?
 - a. Zo ja, welke zijn dat?
 - b. Zo nee, waarom niet?
 - c. Heeft u het idee dat deze maatregelen werken? Waar merkt u dat aan?

E. Bevorderende en belemmerende factoren

1. Heeft u het idee dat u als organisatie in staat bent om werkstress te voorkomen?

2. **Wat maakt het voor uw organisatie lastig (of wat denkt u dat het voor andere organisaties lastig maakt) om werkstress aan te pakken? Waar loopt u tegen aan?** *(indien nodig staan hieronder een aantal denkrichtingen)*
- a. *Onbewust van risico's?*
 - b. *Andere prioriteiten?*
 - c. *Taboe onderwerp?*
 - d. *Budget?*
 - e. *Expertise?*
 - f. *Onbekendheid met bestaande maatregelen?*
 - g. *Anders?*

3. **Wat denkt u dat de belangrijkste prikkel zou zijn voor een organisatie om werkstress te voorkomen?** *(indien nodig staan hieronder een aantal denkrichtingen)*
- a. *Boetes, wettelijke verplichting?*
 - b. *Wens van medewerkers?*
 - c. *Bereidheid van medewerkers om mee te werken?*
 - d. *Imago?*
 - e. *Kostenbesparingen?*
 - f. *Anders?*

F. Behoeften/ ondersteuning

1. Heeft u wel eens gezocht naar informatie over (het voorkomen van) werkstress?
- a. Zo ja, waar?
 - b. Was u tevreden over de informatie die u vond?
 - c. Mist u informatie?
2. Heeft u wel eens externe partijen geraadpleegd om werkstress aan te pakken? *[Specifieke vragen per ondersteunende partij als deze niet genoemd worden: zorgverzekeraars, koepelorganisaties, brancheorganisaties, arbodiensten]*
- a. Zo ja, welke partijen heeft u hiervoor benaderd?
 - b. Wat leverde dit op?
3. **Wat zou het voor uw organisatie (nog) makkelijker maken om werkstress te voorkomen?**
4. Welke partijen zouden hier een rol bij kunnen spelen? *Indien nodig een aantal voorbeelden noemen:*
- a. *Overheid*
 - b. *Inspectie*
 - c. *Brancheorganisaties*
 - d. *collega bedrijven*
 - e. *partijen binnen de organisatie*

5. Heeft u suggesties voor brancheorganisaties of de overheid hoe zij organisaties beter kunnen ondersteunen bij de aanpak van werkstress?

G. Kritieke succesfactoren/ goede praktijkvoorbeelden

1. Wat is volgens u cruciaal om werkstress te voorkomen?

2. Heeft u voorbeelden van goede praktijken om werkstress te voorkomen binnen uw eigen organisatie, of van andere organisaties?
3. Wat zijn volgens u de belangrijkste maatregelen die je als organisatie kunt treffen?

We zijn bijna aan het einde gekomen van het gesprek

H. Tot slot: Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen?

Dit was mijn laatste vraag. Hartelijk dank voor het gesprek.

De komende tijd zullen we dit interview en de overige afgenomen interviews verder gaan uitwerken en verwerken in een rapportage.

Bijlage B

Uitgebreide tabel met WEA 2024 cijfers cijfers over werkdruk en maatregelen uitgesplitst naar sector (bouw en handel) en bedrijfsgrootte

	Totaal	Vestigingsgrootte [Δ V: subgroep vs rest]					Sector	
		1-4	5-9	10-49	50-99	100+	Bouw	Handel
		66,70%	15,40%	13,00%	2,00%	2,80%	8,20%	22,40%
Wat zijn de belangrijkste arbeidsrisico's in uw vestiging? [AB] [meerdere antwoorden mogelijk]								
· Hoge werkdruk	34,40%	28,0%▼	36,70%	51,4%▲	63,4%▲	74,0%▲	29,0%▼	27,5%▼
· Lang dezelfde bewegingen doen	15,80%	13,9%▼	17,30%	20,4%Δ	24,0%▲	27,4%▲	15,40%	12,3%▼
· Lang achter de computer werken	26,70%	22,4%▼	28,90%	37,8%▲	52,7%▲	48,8%▲	13,7%▼	25,80%
· Omgevingsfactoren (bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen, klimaat, geluid)	11,60%	10,4%▼	11,40%	15,2%Δ	18,20%	20,2%▲	29,2%▲	7,2%▼
· Lichamelijk zwaar werk	32,80%	30,1%▼	32,80%	41,8%▲	45,1%▲	47,3%▲	70,3%▲	32,70%
· Emotioneel zwaar werk	8,40%	6,2%▼	8,70%	13,4%Δ	14,10%	29,2%▲	3,2%▼	1,8%▼
· Ruzies of conflicten	3,80%	2,1%▼	5,10%	8,0%▲	10,5%▲	12,6%▲	0,6%▼	3,80%
· Grensoverschrijdend gedrag	3,10%	1,5%▼	4,5%Δ	6,8%▲	7,1%Δ	13,9%▲	0%	1,3%▼
· Gevaarlijk werk (bijvoorbeeld werken op hoogte, knelgevaar)	9,70%	9,70%	8,50%	10,40%	11,20%	12,80%	44,4%▲	7,2%▼
· Besmetting op het werk	3,00%	2,4%▼	3,40%	4,6%Δ	4,10%	8,4%▲	0%	1,6%▼
· Anders	4,30%	4,30%	5,20%	3,90%	3,60%	3,00%	0,9%▼	3,60%
· Er zijn geen arbeidsrisico's	25,10%	30,1%▲	20,6%▼	12,4%▼	4,4%▼	2,8%▼	12,3%▼	30,6%Δ
N	4.151	2.780	640	527	84	119	367	891
Welke maatregelen treft uw vestiging om psychosociale risico's te verminderen? [AB] [meerdere antwoorden mogelijk]								
· Bevorderen van een open cultuur waarin psychosociale risico's bespreekbaar zijn	53,80%	47,8%▼	59,6%Δ	67,8%▲	79,3%▲	80,9%▲	38,6%▼	50,7%▼
· Invoeren extra pauzes tijdens werktijd	17,60%	18,20%	17,60%	16,90%	12,70%	10,8%▼	12,3%▼	17,70%
· Maatregelen m.b.t. organisatie van het werk (bijvoorbeeld aanpassing planning of takenpakket van medewerkers)	27,30%	22,6%▼	31,6%Δ	39,9%▲	41,4%▲	45,7%▲	23,50%	25,40%
· Vertrouwenspersoon is beschikbaar	34,30%	22,8%▼	41,7%Δ	65,4%▲	87,8%▲	88,7%▲	21,9%▼	31,60%
· Gedragsregels ten aanzien van ongewenste omgangsvormen	22,00%	14,0%▼	22,90%	43,6%▲	68,5%▲	74,3%▲	15,4%▼	19,0%▼
· Formele klachtenprocedure	14,60%	8,5%▼	16,00%	28,0%▲	53,8%▲	64,6%▲	4,2%▼	8,9%▼
· Training of voorlichting ter voorkoming van psychosociale risico's	7,60%	4,6%▼	7,30%	14,0%▲	26,9%▲	38,7%▲	4,6%▼	4,8%▼
· Medewerkers ruimte geven om hun eigen werkzaamheden te organiseren	51,60%	50,0%▼	54,90%	54,20%	58,90%	55,20%	44,8%▼	47,1%▼
· Afspraken met medewerkers over bereikbaarheid buiten werktijd	15,90%	13,9%▼	19,3%Δ	20,2%Δ	21,60%	24,0%▲	11,1%▼	12,6%▼
· Verminderen hoeveelheid werk (bijvoorbeeld minder opdrachten aannemen)	12,70%	12,20%	14,40%	13,10%	12,90%	12,80%	13,90%	9,1%▼
· Andere maatregelen	8,50%	7,8%▼	7,00%	12,7%Δ	12,50%	13,7%Δ	5,5%▼	9,10%
· Geen maatregelen	14,40%	18,7%▲	8,6%▼	4,2%▼	1,2%▼	0,5%▼	16,70%	15,20%
· Weet niet	8,40%	9,6%Δ	7,10%	5,3%▼	3,20%	3,3%▼	16,0%▲	10,5%Δ
N	4.151	2.780	640	527	84	119	367	891

	Totaal	Vestigingsgrootte [$\Delta \nabla$: subgroep vs rest]					Sector	
		1-4	5-9	10-49	50-99	100+	Bouw	Handel
		66,70%	15,40%	13,00%	2,00%	2,80%	8,20%	22,40%
Kunnen medewerkers periodiek deelnemen aan een arbeidsgezondheidskundig onderzoek door een arbodienst of bedrijfsarts? [AC]								
· Ja	29,10%	23,4%▼	30,70%	43,2%▲	65,8%▲	64,9%▲	51,6%▲	23,2%▼
· Nee	37,80%	40,6%Δ	37,70%	31,0%▼	16,2%▼	17,9%▼	28,5%▼	37,60%
· Weet niet	33,10%	36,0%Δ	31,60%	25,8%▼	18,1%▼	17,1%▼	19,9%▼	39,2%Δ
N	4.068	2.723	630	525	74	117	280	917
Hebben medewerkers rechtstreekse en vrije toegang tot een bedrijfsarts, zonder tussenkomst van de leidinggevende? [AC]								
· Ja	42,90%	36,4%▼	49,2%Δ	56,4%▲	77,7%▲	78,9%▲	46,30%	45,70%
· Nee	27,10%	28,9%Δ	26,30%	23,0%▼	16,3%▼	14,0%▼	28,10%	25,50%
· Weet niet	30,00%	34,7%▲	24,5%▼	20,6%▼	6,1%▼	7,1%▼	25,60%	28,70%
N	4.064	2.718	630	525	74	117	280	917
Heeft uw vestiging een risico-inventarisatie en -evaluatie? [AC]								
· Ja	63,60%	56,2%▼	70,2%Δ	83,7%▲	93,7%▲	92,4%▲	66,30%	62,00%
· Nee	20,10%	25,0%▲	14,7%▼	7,6%▼	2,5%▼	1,5%▼	19,30%	17,7%▼
· Weet niet	16,30%	18,8%▲	15,00%	8,6%▼	3,8%▼	6,1%▼	14,30%	20,4%Δ
N	4.061	2.718	627	525	74	117	280	916
Heeft uw vestiging naar aanleiding van de risico-inventarisatie en -evaluatie een plan van aanpak gemaakt? [AC]								
· Ja	78,00%	74,1%▼	78,30%	85,9%▲	90,9%▲	90,4%▲	85,6%▲	67,9%▼
· Nee	13,40%	17,1%▲	12,40%	6,2%▼	2,4%▼	1,9%▼	11,40%	21,7%▲
· Weet niet	8,60%	8,80%	9,30%	7,80%	6,70%	7,70%	3,0%▼	10,40%
N	2.584	1.527	441	439	69	108	186	568
Zijn er in uw vestiging één of meer medewerkers als preventiemedewerker aangewezen? [subgroep: 1+ medewerker] [AC]								
· Ja, één medewerker	31,40%	25,1%▼	36,8%Δ	43,8%▲	58,2%▲	49,9%▲	27,90%	29,20%
· Ja, meerdere medewerkers	9,00%	4,8%▼	9,50%	18,7%▲	22,6%▲	32,3%▲	8,30%	6,8%▼
· Nee, de werkgever vervult zelf de taken van de preventiemedewerker	29,10%	33,8%▲	28,70%	18,2%▼	6,5%▼	5,3%▼	37,9%▲	31,30%
· Nee, er is/zijn geen preventiemedewerker(s) aangesteld	21,50%	27,3%▲	14,7%▼	11,6%▼	5,4%▼	3,7%▼	16,5%▼	24,6%Δ
· Weet niet	9,00%	8,90%	10,20%	7,80%	7,30%	8,80%	9,40%	8,20%
N	3.526	2.184	626	525	74	117	252	799
Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2-test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met ANOVA. Contrast: subgroep vs rest. ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. De respondenten zijn verdeeld in drie strata: A, B en C. In de tabel wordt aangegeven in welk stratum (A, B of C) de vraag werd gesteld. Als A, B of C niet worden gemeld is de vraag aan alle respondenten gesteld.								

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl