



Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu
*Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport*

Psychosociale arbeidsbelasting en veilig werken

Ervaringen van werkenden en veiligheidsprofessionals

Psychosociale arbeidsbelasting en veilig werken
Ervaringen van werkenden en veiligheidsprofessionals

RIVM-rapport 2025-0144

Colofon

© RIVM 2026

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.

DOI 10.21945/RIVM-2025-0144

D. van Dongen (auteur), RIVM
W. van der Borg (auteur), RIVM
M. von den Benken (auteur), RIVM
D. Bozuwa (auteur), RIVM
M. van der Noordt (auteur), RIVM

Contact:

Centrum Veiligheid, Afdeling Arbeidsveiligheid, Perceptie en Gedrag
veiligwerken@rivm.nl

Dit onderzoek werd verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kader van programma 11, opdracht Veiligheid, Cultuur en Gedrag

Dit is een uitgave van:

**Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven
Nederland

www.rivm.nl

Publiekssamenvatting

Psychosociale arbeidsbelasting en veilig werken

Ervaringen van werkenden en veiligheidsprofessionals

In onderzoek en beleid is er steeds meer aandacht voor de negatieve effecten van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) op de gezondheid van werkenden. PSA is een verzamelnaam voor factoren op het werk die stress kunnen veroorzaken. Denk aan tijdsdruk, ongewenst gedrag op het werk, niet zeker weten of je je baan houdt, en zelf geen of weinig beslissingen kunnen nemen over het werk.

In 2025 toonde het RIVM al aan dat PSA ook invloed kan hebben op onveilig gedrag en (bijna) ongevallen op het werk. Het RIVM onderzocht daarom nu hoe mensen op de werkvloer dit ervaren. Het sprak hiervoor met magazijnmedewerkers, hun leidinggevenden, HR-professionals en veiligheidsprofessionals uit de sector Vervoer en opslag. In deze sector komen vrij veel ongevallen voor. Volgens de deelnemers heeft vooral tijdsdruk invloed op de veiligheid in het werk.

Magazijnmedewerkers vertelden dat zij in drukke perioden soms snel veel werk moeten doen. Hierdoor kunnen stress, vermoeidheid en irritaties ontstaan, waardoor ze eerder fouten maken en gevaarlijke situaties kunnen ontstaan. De deelnemers hadden weinig ervaring met ongewenst gedrag op het werk en onzekerheid over baanbehoud, maar vermoeden dat dit ook invloed kan hebben op veiligheid. Mensen kunnen hierdoor gespannen zijn en afgeleid raken waardoor ze minder goed opletten.

Leidinggevenden, HR-professionals en veiligheidsprofessionals doen al verschillende dingen om PSA te verminderen. Meestal komt dat erop neer dat ze PSA opmerken en dan actie ondernemen. De deelnemers zien mogelijkheden voor verbeteringen, vooral om PSA te voorkómen. Zo kunnen betere plannings en nieuwe medewerkers goed inwerken helpen om tijdsdruk te verminderen. Ongewenst gedrag kan mogelijk worden voorkomen door gezamenlijk gedragsregels op de werkvloer op te stellen.

Het RIVM adviseert werkgevers en iedereen die te maken heeft met veiligheid op werk, meer aandacht te hebben voor de mogelijke invloed van PSA op de fysieke veiligheid. Het RIVM raadt ook aan om in hulpmiddelen en richtlijnen hiervoor meer aandacht te hebben.

De deelnemers aan dit onderzoek werken in vier distributiecentra in Nederland. Het RIVM merkt dat op dat dit onderwerp kan spelen bij alle sectoren met fysiek werk of waar ongevallen relatief vaak voorkomen.

Kernwoorden: psychosociale arbeidsbelasting, PSA, tijdsdruk, ongewenst gedrag, baanonzekerheid, autonomie, fysiek werk, distributiecentra, arbeidsveiligheid, arbeidsongevallen.

Synopsis

Psychosocial work stress and occupational safety

Experiences of workers and safety professionals

In both research and policy, more attention is being paid to the negative effects of psychosocial workload (PWL) on the health of workers. PWL is a collective term for factors at work that can cause stress, such as time pressure, unacceptable behaviour at work, job insecurity and having no or little autonomy at work.

RIVM already showed back in 2025 that PWL can also affect unsafe behaviour, accidents and near misses at work. That is why RIVM has now studied how people in the workplace experience PWL. To this end, it talked to warehouse operatives, their managers, HR professionals and safety professionals from the transport and storage sector. Accidents happen relatively often in this sector. According to the participants, time pressure in particular has an impact on occupational safety.

Warehouse operatives shared that, during busy periods, they sometimes have to do a lot of work very quickly. This can cause stress, fatigue and irritation, increasing the likelihood of human error and of dangerous situations. Although the participants had little experience with unacceptable behaviour at work and job insecurity, they suspected that this could also affect safety. These things could cause people to be tense and distracted, making them pay less attention.

Managers, HR professionals and safety professionals are already implementing several measures to reduce PWL. What this usually means is that they take action as soon as they become aware of the condition. The participants saw opportunities for improvement, especially in terms of preventing PWL. For example, better planning and effectively onboarding new employees could help reduce time pressure. Unacceptable behaviour could be prevented by drawing up joint rules of conduct in the workplace.

RIVM advises employers and everyone who deals with occupational safety to pay more attention to the possible influence of PWL on physical safety. RIVM also recommends paying more attention to this in aids and guidelines.

The participants in this study worked at four distribution centres across the Netherlands. RIVM notes that this topic may be relevant to all sectors involving physical labour or in which accidents happen relatively often.

Keywords: psychosocial workload, PWL, time pressure, unacceptable behaviour, job insecurity, autonomy, physical labour, distribution centres, occupational safety, workplace accidents

Inhoudsopgave

Samenvatting — 9

1 Inleiding — 11

- 1.1 Aanleiding — 11
- 1.2 Doel en aanpak — 12
- 1.3 Selectie van sector Vervoer en opslag — 12
- 1.4 Selectie PSA factoren — 13
- 1.4.1 PSA factoren in het huidige onderzoek — 13
- 1.5 Leeswijzer — 14

2 Deskstudie: Wettelijke verplichtingen, richtlijnen en hulpmiddelen — 15

- 2.1 Methode — 15
- 2.2 Bevindingen deskstudie — 15
- 2.2.1 Wettelijke verplichtingen en richtlijnen — 15
- 2.2.2 Hulpmiddelen om PSA te verminderen, of te voorkomen — 16
- 2.2.3 Aandacht voor PSA in mvk- en hvk-opleidingen — 18
- 2.3 Samenvatting deskstudie — 18

3 Veldstudie: Ervaringen van medewerkers van distributiecentra met betrekking tot PSA en veilig werken — 21

- 3.1 Methode — 21
- 3.1.1 Werving distributiecentra en deelnemers — 21
- 3.1.2 Dataverzameling — 21
- 3.1.3 Data-analyse — 22
- 3.2 Distributiecentra en deelnemers — 23
- 3.2.1 Kerntaken en processen in de bezochte distributiecentra — 24
- 3.3 Resultaten interviews — 24
- 3.3.1 Arbeidsveiligheid in de bezochte distributiecentra — 24
- 3.3.2 Psychosociale arbeidsbelasting en veiligheid op de werkvloer — 25
- 3.3.3 Voorkomen of verminderen van PSA — 37
- 3.4 Samenvatting veldstudie — 42
- 3.4.1 (H)erkenning relatie PSA en arbeidsveiligheid — 42
- 3.4.2 Wat wordt er gedaan en/of wat is er nog meer nodig? — 44

4 Discussie — 47

- 4.1 Doel en belangrijkste bevindingen — 47
- 4.2 Beschouwing van de bevindingen — 47
- 4.3 Methodologische beperkingen — 49
- 4.4 Implicaties voor de praktijk — 50
- 4.5 Conclusie — 52

Dankbetuiging — 53

Literatuur — 55

Bijlage 1 Interviewprotocol – 57

Bijlage 2 Afbeeldingen PSA-factoren – 63

Bijlage 3 Overzicht genoemde gevaren en risico's – 64

Samenvatting

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) krijgt steeds meer aandacht in onderzoek en beleid vanwege de negatieve effecten op de gezondheid van werkenden. PSA is een verzamelnaam voor factoren op het werk die stress teweeg kunnen brengen. Dit zijn factoren zoals tijdsdruk, gebrek aan autonomie, baanonzekerheid en ongewenst gedrag of ingrijpende gebeurtenissen. De literatuurverkenning van het RIVM uit 2025 naar de relatie tussen PSA en *arbeidsveiligheid*, laat zien dat er voldoende aanwijzingen zijn om te concluderen dat PSA samenhangt met onveilig gedrag en (bijna-)ongevallen op het werk.

In dit vervolgonderzoek onderzoekt het RIVM in hoeverre werkenden en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid herkennen. Daarnaast inventariseren we wat er op dit moment beschikbaar is aan hulpmiddelen, wat er op de werkvloer al gedaan wordt, en wat er nog meer gedaan kan worden om PSA bij werkenden te verminderen of voorkomen. En in welke mate hierbij aandacht is voor de link met arbeidsveiligheid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de sector Vervoer en opslag, omdat hier gemiddeld vaker een ongeval voorkomt. Binnen deze sector richten we ons op de PSA en arbeidsveiligheid van magazijnmedewerkers in distributiecentra.

In dit kwalitatieve onderzoek combineren we een deskstudie met een veldstudie. De volgende drie hoofdvragen staan centraal:

1. In hoeverre is er aandacht voor de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid binnen de Arbowetgeving, opleidingsdocumenten, en hulpmiddelen om PSA te verminderen of te voorkomen?
2. Herkennen en erkennen magazijnmedewerkers, leidinggevenden, en HR- en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid? En op welke manier?
3. Wat wordt er gedaan en wat is (nog meer) nodig om PSA binnen de distributiecentra te verminderen of te voorkomen?

Deskstudie

De resultaten laten zien dat binnen de Arbowetgeving aandacht is voor PSA als oorzaak van werkstress en verzuim, maar dat de relatie met arbeidsveiligheid hierin niet wordt benoemd. Ook in (sectorale) richtlijnen, hulpmiddelen en veiligheidsopleidingen ligt de focus vooral op PSA als welzijnsprobleem; de koppeling met veiligheid komt nauwelijks aan bod.

Veldstudie

In totaal zijn er 43 interviews gehouden met professionals uit vier verschillende distributiecentra (warenhuisketen, drogisterijketen, supermarktketen en logistiek dienstverlener) met verschillende functies: zeventien magazijnmedewerkers, acht veiligheidsprofessionals, vijftien leidinggevenden en drie HR-professionals.

De relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid wordt in distributiecentra gedeeltelijk herkend en erkend. Vooral tijdsdruk wordt door de deelnemers herkend en erkend als factor die van invloed kan zijn op veiligheid in het werk. Tijdsdruk kan leiden tot stress, vermoeidheid en irritatie. Dit kan volgens de deelnemers leiden tot het maken van fouten, kleine incidenten en mogelijk gevaarlijke situaties. De deelnemers denken ook dat ongewenst gedrag op het werk en baanonzekerheid (met name bij uitzendkrachten) gevolgen kan hebben voor veiligheid. Vooral doordat gespannenheid en afleiding voor minder oplettendheid zorgen. Op die manier erkennen deelnemers een relatie tussen deze factoren en arbeidsveiligheid wel, maar herkennen dit alleen bij anderen. De deelnemers ervaren en verwachten geen verband tussen (gebrek aan) autonomie en arbeidsveiligheid, en herkennen of erkennen de relatie daarmee niet.

Er worden verschillende dingen gedaan om PSA te verminderen in de onderzochte distributiecentra, vooral door inzet van leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals. Deze PSA-maatregelen staan echter vaak los van arbeidsveiligheidsbeleid. De voornaamste focus ligt momenteel op het signaleren van PSA, om daarna actie te ondernemen. Er zijn volgens deelnemers diverse verbeteringen mogelijk, zoals het vergroten van kennis en communicatie over PSA, het preventief aanpakken van PSA, het structureel verminderen van tijdsdruk en het schenken van extra aandacht aan uitzendkrachten.

Conclusie

Deelnemers die werken in distributiecentra erkennen de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid, voornamelijk voor de factoren tijdsdruk, intern ongewenst gedrag en baanonzekerheid. Deze bevindingen bevestigen dat PSA-factoren belangrijk zijn om aan te pakken om de arbeidsveiligheid te verbeteren. In relevante documenten en in de praktijk van distributiecentra worden veiligheid en PSA echter momenteel nog voor een groot deel los van elkaar opgepakt. Een integrale benadering van arbeidsveiligheid, waarbij PSA-factoren in het veiligheidsbeleid worden meegenomen, kan bijdragen aan een veiligere werksituatie.

Dit rapport bevat diverse door deelnemers voorgestelde acties om PSA te voorkomen en te verminderen. Daarnaast stelt het RIVM dat meer kennis over PSA en arbeidsveiligheid en een betere samenwerking tussen HR- en veiligheidsprofessionals kunnen bijdragen aan een integrale aanpak. Tot slot beveelt het RIVM aan om sectorale arbocatalogi en hulpmiddelen aan te passen, zodat deze niet alleen aandacht besteden aan mentale gezondheid en ziekteverzuim door PSA, maar ook expliciet de relatie met arbeids(on)veiligheid belichten, bijvoorbeeld door praktijkvoorbeelden toe te voegen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) krijgt steeds meer aandacht in onderzoek en beleid, vanwege de negatieve invloed op de gezondheid en inzetbaarheid van werkenden. PSA is een verzamelnaam voor factoren op het werk die stress kunnen veroorzaken. Dit zijn factoren zoals werkdruk, ongewenst gedrag of ingrijpende gebeurtenissen (1). In 2024 gaf 32 procent van de werknemers aan vaak of altijd werkdruk te ervaren en had 17 procent enige vorm van ongewenst gedrag meegemaakt in het afgelopen jaar (2). PSA komt dus vaak voor en kan leiden tot burn-outklachten en langdurig verzuim (3).

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt dat arbeidsongevallen nog (te) vaak voorkomen in Nederland (4). Volgens TNO kregen in 2024 ongeveer 200.000 werknemers een arbeidsongeval met lichamelijk letsel of geestelijke schade (2). De Nederlandse Arbeidsinspectie ontvangt jaarlijks tussen de 3.500 en 4.500 meldingen van arbeidsongevallen. Bij meldingsplichtige ongevallen is altijd sprake van blijvend letsel, ziekenhuisopname of overlijden (5). Ondanks preventiemaatregelen blijft het aantal meldingen al jaren stabiel. Dat kan erop wijzen dat er aanvullende oorzaken zijn die aandacht verdienen.

Inzicht in de oorzaken van arbeidsongevallen is in ontwikkeling; naast fysieke en technische factoren wordt inmiddels ook gekeken naar psychosociale aspecten. Resultaten uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden laten zien dat bij ongeveer een op de zes werknemers 'psychische overbelasting' naar eigen zeggen de belangrijkste oorzaak van het meest recente arbeidsongeval is (6). Recent onderzocht het RIVM wat er in de internationale wetenschappelijke literatuur en Nederlandse context bekend is over de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid. Uit de literatuurverkenning blijkt dat er voldoende aanwijzingen zijn om te concluderen dat er een relatie bestaat tussen PSA en onveilig gedrag en (bijna) ongevallen op het werk (7).

De literatuurverkenning laat zien dat met name werken onder tijdsdruk kan leiden tot een minder veilige werkomgeving (7). Zo kiezen werknemers soms bewust ervoor om veiligheidsvoorschriften minder nauwgezet te volgen, bijvoorbeeld door bepaalde stappen over te slaan wanneer de tijdsdruk hoog is. Ook kan vermoeidheid door aanhoudende tijdsdruk ertoe leiden dat mensen onbedoeld minder scherp zijn en daardoor minder goed letten op veiligheid (8). Daarnaast blijkt dat ongewenst gedrag binnen organisaties, zoals pesten of intimidatie door collega's of leidinggevenden, een belangrijke factor is bij het ontstaan van arbeidsongevallen (7). Mogelijk belemmert ongewenst gedrag de communicatie over, en aandacht voor arbeidsveiligheid, waardoor werknemers meer risico lopen op arbeidsongevallen (9). Ook zijn er signalen dat weinig autonomie, baanonzekerheid, een gebrek aan steun van collega's, en emotioneel belastend werk het risico op onveilige situaties vergroten (7).

Hoewel uit de literatuur blijkt dat PSA kan bijdragen aan onveilig gedrag en arbeidsongevallen, is het nog niet duidelijk in hoeverre deze relatie ook wordt herkend en erkend in de praktijk. (H)erkenning in de praktijk bevestigt het belang van het verminderen en voorkomen van PSA met het oog op het verbeteren van de arbeidsveiligheid. Daarnaast is het relevant om te kijken in hoeverre er binnen bestaande handleidingen en maatregelen al aandacht is voor de relatie tussen PSA-factoren en arbeidsveiligheid. Indien deze aandacht in de praktijk beperkt is, wordt een belangrijke medeoorzaak van arbeidsongevallen mogelijk gemist.

In dit vervolgonderzoek op de literatuurverkenning van 2025 onderzoeken we daarom in hoeverre werkenden en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid herkennen. Daarnaast inventariseren we wat er op dit moment beschikbaar is aan hulpmiddelen, wat er op de werkvloer al gedaan wordt, en wat er nog meer gedaan kan worden om PSA bij werkenden te verminderen. En in hoeverre hierbij aandacht is voor de link met arbeidsveiligheid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de sector Vervoer en opslag. Binnen deze sector richten we ons op de psychosociale arbeidsbelasting en arbeidsveiligheid van *magazijnmedewerkers in distributiecentra*.

1.2 Doel en aanpak

In dit kwalitatieve onderzoek combineren we een deskstudie met een veldstudie. De deskstudie verkent de aandacht voor PSA in relatie tot arbeidsveiligheid binnen de wetgeving, opleidingen voor middelbare - en hogere Veiligheidskunde, richtlijnen en beschikbare hulpmiddelen voor veiligheidsprofessionals om PSA op de werkvloer te verminderen binnen de sector Vervoer en opslag. De volgende hoofdvraag staat centraal in de deskstudie:

Hoofdvraag 1: In hoeverre is er aandacht voor de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid binnen de Arbowetgeving, opleidingsdocumenten, en hulpmiddelen om PSA te verminderen of te voorkomen?

De veldstudie richt zich op de PSA en arbeidsveiligheid van magazijnmedewerkers. Om inzicht te krijgen in de ervaringen met PSA en perceptie over de relatie tussen PSA en arbeids(on)veiligheid, zijn interviews afgenomen met medewerkers van distributiecentra (magazijnmedewerkers en leidinggevenden), veiligheidsprofessionals en HR-professionals. Daarbij staan de volgende hoofdvragen centraal:

Hoofdvraag 2: Herkennen en erkennen magazijnmedewerkers, leidinggevenden, en HR- en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid? En op welke manier?

Hoofdvraag 3: Wat wordt er gedaan en wat is (nog meer) nodig om PSA binnen de distributiecentra te verminderen of te voorkomen?

1.3 Selectie van sector Vervoer en opslag

Voor dit onderzoek is gekozen voor een sector waarin relatief veel arbeidsongevallen voorkomen: de sector Vervoer en opslag. Binnen deze sector is het onderzoek specifiek uitgevoerd in distributiecentra. Een

belangrijke praktische overweging hierbij is dat in grote distributiecentra doorgaans veiligheidsprofessionals werken, een doelgroep die van belang is voor dit onderzoek.

Volgens de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) vonden er in 2023 in de sector Vervoer en opslag gemiddeld 67 ongevallen per 100.000 banen plaats. Dit is hoger dan het Nederlandse gemiddelde van 27 ongevallen per 100.000 banen (10). Volgens zelf-gerapporteerde cijfers van werknemers in de sector Vervoer en opslag was 4,9 procent van hen in het afgelopen jaar slachtoffer van een arbeidsongeval met letsel. Dit is aanzienlijk hoger dan de 2,7 procent die het gemiddelde is van alle sectoren (6). Binnen de sector Vervoer en opslag vindt 15 procent van de ongevallen plaats binnen de opslagbranche, waaronder de distributiecentra vallen. De typen ongevallen die veel voorkomen in deze branche zijn machineongevallen, ongevallen met vallende objecten en aanrijdingen/contact met voertuigen (11).

1.4 Selectie PSA factoren

Het RIVM gebruikt voor de selectie van de PSA-factoren het conceptueel model PSA van TNO en RIVM (12). Dat model is gebaseerd op de definitie van PSA in de Arbowet (1), en onderscheidt twee hoofdgroepen van factoren die bijdragen aan psychosociale arbeidsbelasting, namelijk werkdruk in de arbeidssituatie en ingrijpende gebeurtenissen en ongewenst gedrag. Onder werkdruk wordt een verstoorde balans verstaan tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Onder taakeisen vallen factoren zoals tijdsdruk, emotionele belasting, baanonzekerheid en organisatiecultuur. Onder regelmogelijkheden worden onder andere factoren zoals autonomie en participatie in besluitvorming verstaan. Ingrijpende gebeurtenissen en ongewenst gedrag betreffen onder andere agressie en geweld, arbeidsconflicten, pesten, discriminatie en (seksuele) intimidatie.

1.4.1 *PSA factoren in het huidige onderzoek*

Voor dit onderzoek is een gerichte selectie van factoren gemaakt. Deze keuze is gebaseerd op de factoren die in de sector Vervoer en opslag het vaakst voorkomen, of gemeld worden en op basis van bestaande kennis over het verband tussen deze factoren en (on)veilig werkgedrag. In deze studie richten wij ons op de volgende PSA-factoren: tijdsdruk, gebrek aan autonomie, baanonzekerheid en intern ongewenst gedrag.

- **Tijdsdruk** betekent dat de beschikbare tijd onvoldoende is om het werk of de gestelde deadlines te halen. Dit kan ontstaan door strakke deadlines, een hoog werktempo of onverwachte extra taken. In de sector Vervoer en opslag werkt 27 procent van de werknemers vaak tot altijd onder hoge taakeisen (6). Ook wijst de Arbeidsinspectie op hoge werkdruk en snelheid in distributiecentra (13). De literatuurverkenning van het RIVM laat zien dat werken onder tijdsdruk kan leiden tot meer ongevallen (7).
- **Autonomie** is de mate van controle over hoe je je werk kunt uitvoeren, zoals het bepalen van takenvolgorde of werktijden. In de sector Vervoer en opslag ervaart 54 procent van de werknemers weinig tot geen autonomie (6). Een gebrek aan autonomie is gerelateerd aan meer onveilig werkgedrag en (bijna-)ongevallen (14-16).

- **Baanonzekerheid** betreft de angst het werk of de huidige positie te verliezen. In deze sector maakt 12 procent zich zorgen over baanbehoud. 7,6 procent is ontevreden over werkzekerheid (6). Baanonzekerheid hangt samen met minder naleving van veiligheidsmaatregelen en meer werkgerelateerd letsel (14, 17).
- **Intern ongewenst gedrag** omvat discriminatie, (seksuele) intimidatie, pesten, agressie en geweld. In de sector Vervoer en opslag heeft 16 procent van de werknemers in het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenst gedrag (6). De literatuurverkenning van het RIVM laat zien dat ongewenst gedrag een belangrijke factor is bij het ontstaan van arbeidsongevallen in Nederland (7).

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de deskstudie. Daarin staan de doelstelling van de deskstudie, de methode en de bevindingen van de deskstudie. In hoofdstuk 3 staat een beschrijving van de interviewstudie, inclusief de methode en de resultaten van de afgenomen interviews. Hoofdstuk 4 bevat de discussie en sluit af met een conclusie.

2 Deskstudie: Wettelijke verplichtingen, richtlijnen en hulpmiddelen

Met de deskstudie onderzoekt het RIVM welke informatie over PSA in relatie tot arbeidsveiligheid beschikbaar is binnen de sector Vervoer en opslag, en dan specifiek voor de branche *Opslag en dienstverlening voor vervoer*. Daarbij richten we ons op de wettelijke verplichtingen, richtlijnen en beschikbare hulpmiddelen om PSA binnen de sector te verminderen of te voorkomen.

2.1 Methode

Om inzicht te krijgen in de wettelijke verplichtingen en richtlijnen rondom PSA, hebben we de volgende bronnen geraadpleegd: de Arbeidsomstandighedenwet, het Arbeidsomstandighedenbesluit en arbocatalogi. We hebben voor handreikingen om PSA te voorkomen en te verminderen op websites gezocht van brancheverenigingen en de arbeidsinspectie. Daarnaast hebben we onderzocht welke informatie online en openbaar beschikbaar is over PSA, al dan niet in relatie tot arbeidsveiligheid. De documenten die bijdragen aan het verminderen of het voorkomen van PSA zijn kort samengevat in hoofdstuk 2.2. Tot slot hebben we in de verzamelde documenten specifiek gekeken in hoeverre de associatie tussen PSA en arbeidsveiligheid aan bod komen.

We hebben met behulp van een inventarisatie van middelbaar veiligheidkundige (mvk) en hoger veiligheidkundige (hvk)-opleidingen in Nederland onderzocht in hoeverre er in opleidingen voor veiligheidkundigen aandacht is voor PSA en PSA in relatie tot arbeidsveiligheid. Een online search heeft in totaal tien Nederlandse opleidingen tot mvk en hvk geïdentificeerd. Een aanvullende vraag aan het bestuur van de Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde (NVVK) leverde geen extra opleidingen op. We hebben deze tien opleidingen per e-mail gevraagd in hoeverre hun curriculum aandacht besteedt aan psychosociale arbeidsbelasting, specifiek in relatie tot arbeids(on)veiligheid. Ook hebben we gevraagd, voor zover van toepassing en beschikbaar, om het PSA-lesmateriaal te kunnen inzien.

2.2 Bevindingen deskstudie

2.2.1 *Wettelijke verplichtingen en richtlijnen*

De Arbowet

De arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) verplicht werkgevers beleid te voeren om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. PSA-beleid kan bijvoorbeeld op basis van de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)¹ worden vormgegeven. Naast het inzichtelijk maken van knelpunten en oorzaken zijn mogelijke maatregelen ook onderdeel van te voeren beleid. De Arbowet biedt werkgevers en werknemers de ruimte om te bepalen hoe ze precies invulling geven aan veilig en gezond werken. Naast de werkgever heeft ook de werknemer volgens de wetgeving een verantwoordelijkheid voor PSA. De werknemer moet naar eigen vermogen zorgen voor zijn of haar eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen (1).

¹ [Risico-inventarisatie \(RI&E\) voor personeel | Ondernemersplein](#)

2.2.1.1 Arbocatalogus

In een arbocatalogus beschrijven werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijke afspraken over de wijze waarop zij (gaan) voldoen aan de doelvoorschriften van de overheid voor gezond en veilig werken. Een doelvoorschrift is een norm in de wet waaraan bedrijven zich moeten houden. De catalogus beschrijft bijvoorbeeld technieken en manieren, goede praktijken, normen en praktische handleidingen voor veilig en gezond werken. Door de maatregelen in een getoetste en actuele arbocatalogus te volgen, kunnen organisaties voldoen aan een of meerdere doelvoorschriften uit de Arbowet. Een arbocatalogus wordt doorgaans op branche- of bedrijfsniveau gemaakt. Werkgevers en werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoud en verspreiding van een arbocatalogus². Veel sectoren hebben een arbocatalogus, maar deze is niet verplicht³.

De complete arbocatalogus van de sector Vervoer en opslag staat op de website van Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) (18). In het onderdeel over 'Warehouse/distributiecentrum/magazijn' komen geen PSA-factoren aan bod. Alleen bij het onderdeel 'verhuisvervoer' wordt de PSA-factor 'agressie door derden' als risicofactor benoemd en wordt beschreven hoe met agressie en geweld om te gaan.

2.2.2 *Hulpmiddelen om PSA te verminderen, of te voorkomen*

Er zijn verschillende bronnen beschikbaar die informatie bevatten over psychosociale arbeidsbelasting en welke maatregelen ertegen genomen kunnen worden, zowel in het algemeen als specifiek voor de sector van dit onderzoek. Hieronder volgt een aantal voorbeelden:

- *Leidraad mentale gezondheid op het werk*
Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft een leidraad⁴ gepubliceerd die organisaties moet helpen om de mentale gezondheid van werknemers te bevorderen. De centrale aanpak bestaat uit drie pijlers. Er worden drie stadia van mentale gezondheid beschreven waarmee een organisatie proactief aan de slag moet. Deze stadia zijn het voorkomen van mentale klachten, het optimaliseren van mentale gezondheid en het ondersteunen van werknemers die klachten ervaren. De tweede pijler is gericht op de verschillende niveaus in de organisatie: organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau. Ook hier geldt dat op ieder niveau geacteerd moet worden. Tot slot wordt een aantal voorwaarden genoemd om de organisatiebrede aanpak in te richten.
- *Zelfinspectietool*
De Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) heeft een tool⁵ ontwikkeld waarmee werkgevers in een aantal stappen kunnen controleren of ze aan de wet voldoen. Deze zelfinspectietool is onderverdeeld in een aantal onderdelen, waarvan werkdruk en ongewenst gedrag er één is. Binnen dit onderdeel wordt geëvalueerd hoe het werkdrukbeleid is ingericht, wat er gedaan wordt aan pesten, discriminatie en seksuele intimidatie en hoe agressie en geweld

² [Arbocatalogi | Arboportaal](#)

³ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0042288/2023-06-21>.

⁴ [Leidraad: een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk | Publicatie | Arboportaal](#)

⁵ [Werkdruk en ongewenst gedrag | Zelfinspectie door de Nederlandse Arbeidsinspectie](#)

door derden wordt aangepakt. Na afloop krijgt de werkgever een aantal verbeteringspunten te zien.

- *Oplossingenboek*
Het Sectorinstituut Transport en Logistiek geeft op zijn website aan dat de arbocatalogus in zijn ogen niet compleet is. Daarom deelt de website ook adviezen in het zogenoemde 'oplossingenboek'⁶. Hierbij komt PSA uitgebreid aan bod. Zo staan er instructies in over voorlichting, registratie, protocollen en nazorg op het gebied van de volgende PSA-factoren: agressie en geweld, criminaliteit en overvallen, ongewenst gedrag en werkdruk.
- *Richtlijnen voor het beheersen van psychosociale risico's*
Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut (NEN), ontwikkelt normen en richtlijnen op uiteenlopende gebieden. De richtlijnen over psychosociale risico's zijn bedoeld om organisaties in staat te stellen om werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen van hun medewerkers en andere belanghebbenden te voorkomen en het welzijn op het werk te bevorderen. In deze richtlijnen komt de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid specifiek aan bod (19).
- *Handreiking Psychosociale Arbeidsbelasting*
De Stichting van de Arbeid (STvdA), een orgaan waarbinnen werkgevers- en werknemersorganisaties samenwerken, heeft een handreiking⁷ ontwikkeld. Dit document bevat onder andere een stappenplan dat bedoeld is voor brancheorganisaties om PSA op te kunnen nemen in de branchecatalogus. Daarnaast bevat de handreiking een vragenlijst om PSA op de werkvloer te inventariseren. Dit document onderschrijft het belang van aandacht voor PSA, geeft een beschrijving van de verschillende vormen van PSA en noemt een aantal oplossingen.
- *Werkdruk Wegwijzer*
Deze TNO-tool heeft als doel om een functionele aanpak van werkdruk te ontwikkelen⁸. Dit gebeurt aan de hand van vijf stappen. Eerst wordt werkdruk geïdentificeerd aan de hand van specifieke signalen. Wanneer actie nodig blijkt, worden de oorzaken vastgesteld. Vervolgens biedt het document tips en links naar informatie om oplossingen voor werkdruk te formuleren. Tot slot wordt deze aanpak geïmplementeerd en geëvalueerd.
- *Handreiking MKB*
Het Trimbos Instituut heeft de handreiking⁹ opgesteld, gebaseerd op drie onderdelen die moeten helpen om werkstress in bedrijven efficiënt aan te pakken. De mentale gezondheidsladder geeft een indruk van het niveau waarop een bedrijf met werkstress bezig is, variërend van een startend niveau tot expertniveau. Het krachtveld beschrijft welke medewerkers een bedrijf heeft of kan hebben die een rol kunnen spelen in het verbeteren van mentale gezondheid op de werkvloer. Tot slot bevat de handreiking een gespreksformulier aan de hand waarvan het onderwerp Mentale

⁶ [Oplossingenboek voor psychosociale arbeidsbelasting - STL](#)

⁷ [handreiking_psa.pdf](#)

⁸ [Werkdruk Wegwijzer](#)

⁹ [Handreiking: Mentale gezondheid in het MKB - Trimbos-instituut](#)

gezondheid makkelijker intern bespreekbaar gemaakt kan worden.

- *Dossiers*
De Sociaal Economische Raad (SER) biedt dossiers over verschillende arbo-onderwerpen, waaronder PSA en grensoverschrijdend gedrag¹⁰. In deze dossiers staan tips voor preventieve en curatieve maatregelen, en doorverwijzingen naar verschillende handreikingen en instrumenten.

2.2.3 *Aandacht voor PSA in mvk- en hvk-opleidingen*

In totaal zijn tien mvk- en hvk-opleidingen in Nederland per e-mail benaderd met de vraag in welke mate zij binnen de opleiding aandacht aan PSA besteden, specifiek in relatie tot arbeids(on)veiligheid. Van vijf onderwijsinstellingen is hierover informatie ontvangen. De meesten stuurden ook een overzicht van het betreffende lesmateriaal. Van vijf opleidingen is geen reactie ontvangen, of zij lieten weten niet aan het onderzoek te willen of kunnen bijdragen.

Bij vier van de vijf onderwijsinstellingen is PSA een belangrijk thema in het curriculum. Alle vier de onderwijsinstellingen hebben aandacht voor wat er onder PSA wordt verstaan, de oorzaken van PSA en maatregelen om PSA te verminderen. De hoeveelheid aandacht die in het curriculum besteed wordt aan PSA en aanverwante onderwerpen (denk hierbij aan verandermanagement en human factors in relatie tot veiligheid) varieerde van 2,5 uur tot 5 lesdagen. Ook bieden sommige opleidingen praktische oefeningen. Bijvoorbeeld waarin leerlingen kunnen oefenen met het signaleren van werkdruk. Daarnaast lieten sommige opleidingen weten sinds een paar jaar aandacht te besteden aan sociale en psychologische veiligheid. Eén instelling gaf aan dat PSA geen aandacht krijgt binnen de opleiding, omdat dit onderwerp meer ligt op het terrein van de arbeids- en organisatiedeskundige. Geen van de instellingen benoemde specifiek de relatie tussen PSA en arbeids(on)veiligheid.

2.3 **Samenvatting deskstudie**

In dit hoofdstuk is hoofdvraag 1 van deze studie met een deskstudie beantwoord. Deze vraag luidt: *In hoeverre is er aandacht voor de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid binnen de Arbowetgeving, opleidingsdocumenten, en hulpmiddelen om PSA te verminderen of te voorkomen?*

De relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid komt nauwelijks aan bod binnen de wetgeving, richtlijnen en beschikbare hulpmiddelen voor veiligheidsprofessionals. Binnen de Arbowet is er wel aandacht voor PSA en de relatie met werkstress, en de negatieve gevolgen hiervan op de lichamelijke, psychische of sociale toestand van werkenden. De arbocatalogus van de sector Vervoer en opslag, een sector waar arbeidsveiligheid een belangrijk thema is, schenkt beperkt aandacht aan PSA-factoren. Er zijn wel diverse hulpmiddelen beschikbaar om PSA te signaleren en te verminderen, zoals handleidingen en leidraden. Deze hulpmiddelen schenken echter geen aandacht aan de relatie met arbeidsveiligheid. Tenslotte besteden de mvk- en hvk-opleidingen

¹⁰ Onder andere: [dossier Psychosociale Arbeidsbelasting \(PSA\) | SER](#) en [Dossier grensoverschrijdend gedrag | SER](#)

wisselend aandacht aan PSA. Geen van de instellingen benoemde specifiek de relatie met arbeids(on)veiligheid. PSA is kortom een onderwerp dat binnen de onderzochte documenten wel als belangrijk wordt gezien, en als een aan te pakken probleem om werkstress te beperken en uitval door burn-outklachten te voorkomen. Maar deze documenten benoemen PSA niet als factor die ook van invloed kan zijn op de arbeidsveiligheid.

3 Veldstudie: Ervaringen van medewerkers van distributiecentra met betrekking tot PSA en veilig werken

Met de veldstudie onderzoekt het RIVM of magazijnmedewerkers, leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals in distributiecentra de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid herkennen en erkennen, en op welke manier. Ook onderzoekt het RIVM wat momenteel binnen distributiecentra gedaan wordt en volgens deelnemers nog meer nodig is om PSA te verminderen of voorkomen.

3.1 Methode

We namen interviews af om de relatie tussen PSA en veilig werken in de context van distributiecentra beter te begrijpen. In deze interviews spraken wij met magazijnmedewerkers, leidinggevenden en HR- en veiligheidsprofessionals in vier verschillende distributiecentra in Nederland.

3.1.1 *Werving distributiecentra en deelnemers*

In totaal namen vier distributiecentra deel aan dit onderzoek. De sectororganisatie Evofenedex benaderde distributiecentra met een uitnodigingsbrief die de RIVM-onderzoekers hadden opgesteld. Ook werd een oproep voor deelname gedaan via de nieuwsbrief Veilig Werken (RIVM) en het eigen professionele netwerk van de onderzoekers via LinkedIn. Het onderzoeksteam werd via de contactpersoon van de deelnemende bedrijven, vaak een HSE-manager of veiligheidskundige, in contact gebracht met HR- en veiligheidsprofessionals, leidinggevenden en medewerkers binnen het distributiecentrum. De contactpersoon selecteerde in overleg met de onderzoekers de deelnemers. Hierbij werden de volgende selectiecriteria aangegeven:

- Voldoende beheersing van de Nederlandse of Engelse taal, zodat er geen vertaler nodig is.
- Medewerkers en/of leidinggevenden van verschillende teams/afdelingen in verschillende lagen van de organisatie, om een goed beeld te krijgen van het gehele magazijn.
- Minimaal één veiligheidsprofessional, maar er zijn meerdere veiligheidsprofessionals gewenst, om binnen een beperkt aantal organisaties meerdere perspectieven van veiligheidsprofessionals te krijgen.

3.1.2 *Dataverzameling*

Voorafgaand aan de interviews gaf bij elk van de deelnemende organisaties een veiligheidsprofessional de onderzoekers een rondleiding door het distributiecentrum. Hierdoor kregen de onderzoekers een beeld van de werkomgeving en werkzaamheden van de deelnemers en was er gelegenheid tot het stellen van vragen.

In totaal zijn 43 interviews afgenomen, waarvan 39 bij de deelnemende distributiecentra op locatie en vier online. De interviews met magazijnmedewerkers en leidinggevenden namen tussen de 25 en 45 minuten in beslag. De interviews met HR- en veiligheidsprofessionals duurden 45 tot 60 minuten. Alle interviews werden afgenomen aan de

hand van een door de onderzoekers opgestelde semigestructureerde gesprekshandleiding. De volgende onderwerpen kwamen aan bod (zie de volledige gesprekshandleidingen in Bijlage 1):

1. Veiligheid en veilig werken binnen het distributiecentrum.
2. Psychosociale arbeidsbelasting van magazijnmedewerkers.
 - a. De deelnemers werden tijdens het interview eerst open gevraagd of er factoren op het werk zijn waardoor zij stress ervaren. Daarna werden er vier PSA-factoren aan hen voorgelegd aan de hand van kaartjes. Op deze kaartjes stonden de onderwerpen Autonomie, Baanonzekerheid, Ongewenst gedrag en Tijdsdruk beschreven en gevisualiseerd (Bijlage 2). Zie paragraaf 3.2 voor een beschrijving en onderbouwing van deze vier factoren.
3. Associatie PSA-factoren en arbeidsveiligheid
 - a. Als de deelnemer aangaf (één of meerdere) PSA-factoren te ervaren of herkennen, werd gevraagd of deze merkte dat de betreffende PSA-factor leidt of leidde tot onveiligheid op de werkvloer.
4. Bestaande en gewenste manieren om PSA aan te pakken.

Voorafgaand aan het interview ontvingen deelnemers via de contactpersoon op het betreffende distributiecentrum een informatiebrief over het onderzoek. Alle deelnemers tekenden voor aanvang van het interview een toestemmingsformulier waarin uitleg werd gegeven over deelname aan het onderzoek, het maken van een audio-opname en het gebruik en de opslag van geanonimiseerde onderzoeksgegevens.

Tijdens de dataverzameling en data-analyse hielden de onderzoekers gedurende de looptijd van het onderzoek een logboek bij. Hierin werden onder meer indrukken, observaties tijdens rondleidingen, inzichten tijdens interviews en terugkerende onderwerpen gerapporteerd.

3.1.3 *Data-analyse*

Op basis van de audio-opnames werd van elk interview een transcript uitgewerkt. Deze data van gesprekken met magazijnmedewerkers en leidinggevenden zijn in Excel gecodeerd, vanwege de gestructureerde en beperkte omvang van de transcripten. De transcripten van de HR- en veiligheidsprofessionals zijn met het softwareprogramma MaxQda (versie 24.1.0) gecodeerd, vanwege de omvang en minder gestructureerde interviews. De gebruikte codes zijn gebaseerd op de gesprekshandleiding.

De resultaten van de interviews worden op een beschrijvende manier weergegeven. Hierbij wordt soms gebruik gemaakt van aanduidingen zoals 'meerdere' of 'enkele' deelnemers. Dit soort termen worden gebruikt om aan te geven of bepaalde opvattingen breder of beperkter gedeeld zijn bij de deelnemers. De uitspraken zijn niet bedoeld als frequentie in de gehele branche, sector of veiligheidspraktijk, maar dienen ter illustratie van de bevindingen binnen deze specifieke groep.

3.2 Distributiecentra en deelnemers

Vier organisaties namen deel aan dit onderzoek: een warenhuis-, een drogisterij-, een supermarktketen en een logistiek dienstverlener. De bezochte distributiecentra hadden verschillende productsoorten, logistieke processen en rollen binnen de logistieke keten. De deelnemende distributiecentra waren van verschillende omvang; deze omvang varieerde van 260 tot 2.100 medewerkers. Alle distributiecentra werken met uitzendkrachten. Het aantal medewerkers dat op uitzendbasis werkt, varieert van ongeveer 33 procent tot 50 procent van het totaal aantal medewerkers in het distributiecentrum. De vaste medewerkers komen voornamelijk uit Nederland en de uitzendkrachten komen voornamelijk uit Oost- en Zuid-Europa, en Marokko en Syrië. In het grootste deelnemende distributiecentrum telt het medewerkersbestand zo'n 20 verschillende nationaliteiten. Een van de distributiecentra werkt samen met een uitzendbureau dat 'in house' gevestigd is. In de distributiecentra werken over het algemeen iets meer mannen (58%) dan vrouwen (42%).

In totaal zijn 43 interviews gehouden met deelnemers in verschillende functies: zeventien magazijnmedewerkers, acht veiligheidsprofessionals, vijftien leidinggevenden en drie HR-professionals. Zie Tabel 3.2 voor de verdeling van het type medewerkers per distributiecentrum. Van het totaal aantal deelnemers waren er 36 mannen en 7 vrouwen. De leeftijd van deelnemers varieerde van 28 tot 66 jaar. Het aantal werkjaren van deelnemers (binnen het betreffende distributiecentrum) varieerde van 2 tot 48 jaar. De interviews werden voor een groot deel in het Nederlands afgenomen, vier van de interviews in het Engels. Alle deelnemers bleken op basis van een vaste aanstelling te werken.

Tabel 3.2 Deelnemers per organisatie

Organisatie	Deelnemers
A	5 uitvoerende medewerkers 4 leidinggevenden 2 veiligheidsprofessionals
B	2 uitvoerende medewerkers 5 leidinggevenden 1 veiligheidsprofessional 1 HR-professional
C	6 uitvoerende medewerkers 2 leidinggevenden 2 veiligheidsprofessionals 1 HR-professional
D	4 uitvoerende medewerkers 4 leidinggevenden 3 veiligheidsprofessionals 1 HR-professional

In de analyse en rapportage van resultaten worden citaten gebruikt. Vanuit privacyoverwegingen refereren de citaten aan een distributiecentrum (A t/m D), deelnemersnummer en een functiegroep: magazijnmedewerkers (uitvoerende medewerkers); leidinggevenden (teamleiders en managers); veiligheidsprofessionals

(veiligheidskundigen, preventiemedewerkers en HSE-managers); en HR-professionals.

3.2.1 *Kerntaken en processen in de bezochte distributiecentra*

De onderzoekers kregen bij alle deelnemende distributiecentra een rondleiding door het magazijn. Dit gaf inzichten in de verschillende processen en werkzaamheden. Op basis van de rondleidingen zijn de volgende globale kerntaken en processen te onderscheiden:

- Goederenontvangst: waarbij de magazijnmedewerkers de binnengekomen goederen controleren op aantallen, kwaliteit en eventuele schade.
- Goederenopslag: waarbij binnengekomen goederen in het magazijn in stellingen worden geplaatst.
- Orderverzameling: waarbij magazijnmedewerkers hun orders of paklijsten doorkrijgen (bijvoorbeeld stem-gestuurd of via een scherm) en de producten verzamelen. Soms bewegen de medewerkers door het magazijn om producten te pakken, soms staan zij op één plek en komen de producten automatisch naar hen toe. In enkele gevallen is het systeem bijna volledige geautomatiseerd.
- Consolidatie en verpakkingsfase: waarbij de orders worden gebundeld, verpakt en gelabeld voor verzending.
- Verzending van de goederen: waarbij de orders voor transport worden gereedgemaakt. Soms met chauffeurs die bij het distributiecentrum in dienst zijn en soms met externen. De omloopsnelheid van de goederen en processen verschilt per distributiecentrum.

3.3 **Resultaten interviews**

3.3.1 *Arbeidsveiligheid in de bezochte distributiecentra*

Om meer inzicht te krijgen in wat (arbeids)veiligheid in distributiecentra inhoudt, is tijdens de rondleidingen en interviews gevraagd wat deelnemers zelf ervaren als de belangrijkste gevaren of risico's in het distributiecentrum. De meest genoemde gevaren en risico's worden hieronder beschreven. In Bijlage 3 staan in een overzicht alle door de deelnemers genoemde gevaren en risico's.

3.3.1.1 *Aanrijdgevaar grootste risico*

In alle bezochte distributiecentra wordt met interne transportmiddelen gewerkt, zoals palletwagens en reach-, hef- en orderpicktrucks. Vooral door veel verkeer op de werkvloer brengt dit volgens deelnemers veiligheidsrisico's met zich mee. Deelnemers noemden aanrijdgevaar als het meest voorkomende en grootste risico. Genoemde incidenten zijn: aanrijdingen tegen stellingen, over tenen rijden met reachtrucks en bijna-ongevallen door onoverzichtelijke situaties.

"Het is net de Kalverstraat hier, vind ik. Je moet overal ogen hebben en ja, soms gaat het ook maar net goed, zie ik ook met andere mensen, maar ik ervaar het echt als een hele drukke verkeersweg."
(Magazijnmedewerker, A3)

3.3.1.2 Overige genoemde risico's

Naast aanrijdgevaar zijn ook andere risico's genoemd: misstappen, vallen, struikelen, stoten, vallende objecten van pallets, beklemmingen en snijwonden. Ook communicatieproblemen worden als een risico gezien. Als magazijnmedewerkers geen Nederlands of Engels spreken, is het soms moeilijk om over het werk of veiligheid te communiceren of waarschuwen. Daarnaast noemden veiligheidsprofessionals ook veiligheidsrisico's, zoals werken met gevaarlijke stoffen waar extra procedures vereist zijn, brandveiligheid, en zwaar/repetitief werk.

Maatregelen om veilig te kunnen werken

Tijdens de rondleiding en uit de gesprekken kwam naar voren dat er aandacht is voor veiligheid in alle vier de distributiecentra. Om de veiligheid in distributiecentra te vergroten en risico's op ongevallen of incidenten te verkleinen, treffen alle distributiecentra maatregelen. Voorbeelden die de onderzoekers zagen en die deelnemers noemden zijn: blauwe waarschuwingsslampen op transportmiddelen, verplichte toeters bij het betreden van nieuwe zones, het dragen van veiligheidsschoenen, werkkleding en gehoorbescherming en duidelijk aangegeven en veilige looproutes. Deelnemers gaven aan dat nieuwe medewerkers worden geïnstrueerd over de veiligheidsregels en afspraken op de werkvloer. Alle medewerkers worden regelmatig aan die regels en afspraken herinnerd. Ten slotte is er in distributiecentra ook aandacht voor sociale veiligheid. Zo wordt aandacht besteed aan de communicatie tussen en met magazijnmedewerkers en uitzendkrachten, onderlinge conflicten en privésituaties van medewerkers.

"Ja, hier rijden heel veel reachtrucks rond, natuurlijk. Ook waar de mensen aan het orderpicken zijn. Daar zijn hele duidelijke afspraken over. Wij instrueren nieuwe medewerkers altijd dat ze goed moeten oppassen voor de heftrucks. Dus afstand houden. De reachtruckers weten dat zelf ook, dat ze afstand moeten houden (...). Belijningen, dat mensen ook weten waar ze mogen lopen, waar ze veilig kunnen lopen. Er zijn wel heel veel regels waar mensen zich inderdaad aan moeten houden."

(Leidinggevende, A8)

3.3.2 Psychosociale arbeidsbelasting en veiligheid op de werkvloer

Tijdens de interviews kregen magazijnmedewerkers eerst de vraag of zij wel eens stress ervaren op het werk en wat de mogelijke oorzaken hiervan zijn. In dit onderzoek zijn vooral de factoren tijdsdruk, baanonzekerheid, gebrek aan autonomie en intern ongewenst gedrag van belang. Als deze niet vanzelf tijdens het gesprek aan bod kwamen, kregen de deelnemers deze voorgelegd. Allereerst kregen de deelnemers de vraag of zij een van deze factoren ervaren. Als dat het geval was, werd gevraagd naar de invloed hiervan op het uitvoeren van werkzaamheden en mogelijke gevolgen voor de veiligheid op de werkvloer. Leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals werden gevraagd naar hun ervaringen en observaties en naar signalen die zij hierover krijgen van magazijnmedewerkers. Deze paragraaf beschrijft de resultaten per PSA-factor en sluit af met de factoren die magazijnmedewerkers zelf aandroegen.

3.3.2.1 Tijdsdruk

Een groot deel van de magazijnmedewerkers gaven aan dat zij wel eens tijdsdruk of productiedruk ervaren. Zij gebruiken hiervoor vaak de term 'werkdruk'. Zij ervaren druk om werk binnen de beschikbare tijd af te krijgen, of er is op specifieke momenten of langdurig (te) veel werk. Ook leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals herkennen dat distributiecentrummedewerkers druk kunnen ervaren. Vooral het orderpicken, reachtruckrijden en het lossen van binnenkomende goederen werden genoemd als werkzaamheden waarop druk kan komen te staan.

Behalen van de productienorm

Het halen van een gestelde norm voor het orderpicken, werd door magazijnmedewerkers veel genoemd als iets waardoor tijdsdruk wordt ervaren. Met name uitzendkrachten zouden volgens hen veel druk ervaren door de norm die zij moeten halen. Vaste medewerkers gaven aan zelf niet zoveel last te hebben van tijdsdruk door een hoge productienorm. Leidinggevenden benoemden eveneens dat de nadruk op productiviteit tot druk en soms ook stress kan leiden bij medewerkers. Zij gaven ook aan dat er verschillen zijn tussen teams van vaste medewerkers en teams van uitzendkrachten. Een teamleider die uitzendkrachten begeleidt, denkt dat uitzendkrachten door de gestelde norm niet méér stress ervaren dan vaste krachten. Vaste medewerkers worden volgens enkele leidinggevenden minder beoordeeld op productiviteit. Ook wordt bij een hogere leeftijd rekening gehouden met een productiviteitsafname. Bij uitzendkrachten wordt volgens hen meer gestuurd op het behalen van de gestelde norm. In sommige gevallen hangt er ook een bonus aan teamprestaties vast, die uitgekeerd wordt aan het uitzendbureau. Tot slot geven zij aan dat de aanwezigheid van beginnende medewerkers, die nog niet helemaal op snelheid zijn, tot druk kan leiden voor de andere medewerkers om al het werk binnen de dienst af te krijgen.

Een teamleider gaf aan dat in zijn beleving de norm doorgaans niet te hoog ligt, maar dat het ook voorkomt dat medewerkers sneller werken, zodat ze tijd overhouden om met collega's te praten. Hiermee voeren ze volgens hem voor zichzelf de tijdsdruk op.

"Nou die druk van hard werken, die wordt natuurlijk ook echt opgelegd door het uitzendbureau. Want een orderpicker die loopt zijn lijst. En ze krijgen elke dag te horen wat hun norm is. Je moet bijvoorbeeld 500 colli per uur doen. En als jij bijvoorbeeld 3,5 loopt, dan krijg je dat te horen, dat je sneller moet lopen. Dus die werkdruk is best wel hoog hier."

(Magazijnmedewerker, A4)

"Als je kijkt naar de vaste populatie, zie je dat wij eigenlijk niet heel erg sturen op productiviteit. Vaak is het zo dat vaste medewerkers, die al wat ouder zijn, de streefnorm ook niet halen. Nou, daar sturen we niet actief op. Daarentegen zie je bij de uitzendbureaus, dat dat daar wel meer gebeurt. Dat zijn vaak jongere mensen en die werken ook met een soort teambonus."

(Leidinggevende, A11)

Personeelstekorten

Volgens zowel medewerkers als leidinggevenden kan door een tekort aan medewerkers meer tijdsdruk worden ervaren in het distributiecentrum. Magazijnwerkers benoemden dat door uitval van zieke collega's gepland werk blijft liggen, of hetzelfde werk door minder mensen moet worden gedaan. Een HR-professional benoemde dat ook teamleiders hierdoor extra druk kunnen ervaren. Een veiligheidsprofessional gaf aan dat door tekort aan krachten, het voorkomt dat medewerkers vaker de vraag krijgen om over te werken.

"En we proberen ook aan mensen te komen, maar ze zijn er niet. Ja, wat moet je dan? Dus eigenlijk is het gewoon de werkdruk waar je niks aan kan doen, die de vijand is..."
(*Magazijnmedewerker, D12*)

"Het afgelopen jaar zie je wel dat het steeds minder wordt. Minder personeel. En dan krijg je meer werk op je dak. (...) Ik heb er wel stress van gehad. Maar ik heb mezelf wel geleerd van, ja, werk is werk en dat gaat door en je doet wat je kan."
(*Leidinggevende, C8*)

Piekmomenten/periodes

Magazijnmedewerkers, leidinggevenden en veiligheidsprofessionals benoemden dat er piekmomenten zijn, waarop het extra druk is in het distributiecentrum. Hierdoor ervaren magazijnmedewerkers vaak ook meer tijdsdruk. De piekmomenten zijn vaak seizoensgebonden, of hangen samen met de feestdagen. Zij gaven aan dat het binnen bepaalde tijdsloten heel druk kan zijn met leveranciers die goederen inbrengen. Er is dan soms te weinig ruimte om goederen goed kwijt te kunnen. Een aantal medewerkers gaf aan hierdoor wel eens stress te ervaren. Volgens sommige magazijnmedewerkers is er eigenlijk doorlopend drukte.

"Als het heel druk is, dan krijg ik er wel eens stress van merk ik. (...) Dan moet je zoveel dingen tegelijkertijd doen en dan weet je soms niet meer wat je als eerste moet doen."
(*Magazijnmedewerker, C8*)

"Ontvangsten van goederen die binnenkomen. Dat kan best wel veel zijn. (...) Ja, dat is gewoon dan heel druk op ontvangst. Maar het is niet echt dat ze heel gestrest zijn daarover. Het is alleen druk."
(*Leidinggevende, A7*)

Technische problemen

Een van de magazijnmedewerkers die als technisch operator werkt, gaf aan stress te ervaren als er door technische problemen processen in het distributiecentrum stil komen te liggen. Hoeveel tijdsdruk daardoor wordt ervaren, hangt ook af van het moment waarop een storing zich voordoet en de drukte in het distributiecentrum op dat moment. Als er een storing is, kan het volgens een medewerker ook zijn dat er meer productie gedraaid moet worden op de machines die niet in storing zijn. Dat maakt dat er meer druk op het werk komt te staan.

Invloed op het uitvoeren van werkzaamheden

Magazijnmedewerkers zelf noemden dat mensen door tijdsdruk snel, gehaast en slordiger kunnen gaan werken en er hierdoor (kleine) fouten gemaakt worden. Fouten van anderen moeten oplossen, zorgt volgens een aantal deelnemers voor irritatie en extra werk. De combinatie van te veel werk met een tekort aan medewerkers, maakt volgens een van de magazijnmedewerkers dat er niet altijd kwaliteit geleverd kan worden. Ook leidinggevenden en veiligheidsprofessionals benoemden dat door tijdsdruk medewerkers soms sneller en slordiger werken. Hierdoor worden volgens hen vaker fouten gemaakt, zoals het niet goed plaatsen of te snel weghalen van materiaal.

"Als je netjes wil werken, dan moet je gewoon af en toe de tijd nemen. (...) En ik red het niet altijd."
(*Magazijnmedewerker, D11*)

"Ze [medewerkers] worden een beetje slordiger. Je kunt ervoor kiezen om een container heel netjes op te stapelen. Dat kost iets meer tijd. En je kunt er ook voor kiezen om het er gewoon op te kwakken. En dan haal jij wel winst, want jij zou sneller zijn. (...) Alleen aan de andere kant, de chauffeur pakt vervolgens die container en er vallen twee dozen uit met yoghurt, ik roep even wat. Dan moet je weer terug naar het teamleiderskantoor en dan moet je weer opdracht geven om de vloer te gaan vegen. Dus per saldo is het sneller, in het hele proces? Nee, het is niet sneller. Individueel ben je wel sneller, maar het proces wordt er eigenlijk veel trager door."
(*Veiligheidsprofessional, B5*)

Magazijnmedewerkers benoemden dat tijdsdruk invloed kan hebben op hoe er met elkaar gewerkt wordt. Een deelnemer zei in drukke periodes soms meer over te werken. Hierdoor merkt zij vermoeider te zijn, waardoor er sneller irritaties ontstaan. Dit merkt zij ook bij anderen. Een andere deelnemer gaf aan dat er bij grote drukte, bijvoorbeeld bij het lossen van vrachtwagens, wel eens frustrerende situaties ontstaan.

"Je krijgt er op dat moment gewoon hoofdpijn van. En chauffeurs die daarna komen en moeten lossen, bijvoorbeeld. Dan heb ik het over retouren. Die kunnen boos op jou worden. Daar kan je heel rare discussies van krijgen."
(*Magazijnmedewerker, A3*)

Gevolgen voor veiligheid

Dat er direct onveilige situaties of ongevallen voorkomen door werkdruk of stress, hebben magazijnmedewerkers doorgaans niet meegemaakt of gezien. Een deelnemer benoemde dat door werkdruk zich wel kleine incidenten voordoen, zoals aanrijdingen met karretjes tegen hielen. Een andere magazijnmedewerker zag niet zozeer onveilige situaties voor personen, maar gaf aan door snel werken wel meer beschadigingen aan producten of opslagmateriaal te zien. Een groot deel van de magazijnmedewerkers gaf aan zich wel te kunnen voorstellen dat er onveilige situaties ontstaan door ervaren werkdruk en stress, of dat er

mogelijk minder op veiligheidsregels wordt gelet als het heel druk is. Ook leidinggevendenden zeiden in de praktijk niet direct meer ongevallen door werkdruk te zien, maar erkenden eveneens dat werken onder hoge druk tot meer risico's kan leiden. Zij benoemden ook dat het tijdens piekmomenten in het magazijn door de hoge druk en het samenvallen van verschillende werkprocessen moeilijker is om de veiligheidsregels goed te handhaven.

"En dan inderdaad, als het druk is... en het is dan ook echt behoorlijk stevig, en nogmaals, het is net een mierenhoop als het hier druk is. En die zware pallets, die worden allemaal verplaatst met apparaatjes van 1.200 kilo. Plus zo'n pallet... praat je over een goede 1.500 kilo. Die mensen lopen er gewoon tussendoor. Als die allemaal heel erg gestrest zijn, helemaal hard werken, en niet geconcentreerd zijn, omdat ze spanning ervaren, dan is een ongelukje zo gebeurd."
(*Magazijnmedewerker, D12*)

"Ook wel met name onder de rangeerchauffeurs die het materiaal op alle laaddocks zetten. Daar is de druk soms best hoog. Omdat de laadvloer, die hangt weer aan de productiviteit vast. Dus die gaan dan druk leggen op: het moet allemaal zo snel mogelijk. En dat kan er best voor zorgen dat materieel niet goed voor de deur staat, of nog verzet moet worden, of te snel weggehaald wordt. Ja, dat kan wel onveilige situaties opleveren."
(*Leidinggevende, C3*)

"Je hebt bepaalde piekmomenten hier in het proces. (...) Maar dat zijn ook de momenten dat we starten met orderpicken. Dus dat werkt niet goed samen met elkaar, want er moeten heel veel spullen in het magazijn opgeslagen worden en er gaan heel veel orderpickers de orderpikstraten in en die moeten orderpicken. En de heftruckchauffeur samen met de orderpikker. De orderpikker heeft een bepaalde norm te halen. Die moet snel door het magazijn. De reachtruckchauffeur, die moet z'n pallets opslaan. Als dat omhoog gaat, afstand houden en dat soort dingen, dat is tijdens de piekmomenten best wel lastig om dat goed te handhaven. We proberen mensen daar wel bewust van te maken, dat ze goed aan hun eigen veiligheid denken."
(*Leidinggevende, B7*)

Veiligheidsprofessionals gaven aan dat door werk- en tijdsdruk het aannemelijk is dat medewerkers sneller en soms slordiger werken en dat veiligheidsmaatregelen makkelijker worden overgeslagen. Bijvoorbeeld door het niet goed controleren van pallets, het niet volgen van looppaden of het onveilig gebruik van gereedschap en trucks. Volgens hen kan dit leiden tot onveilige situaties. Ook HR-professionals gaven aan de invloed van snel en gehaast werken op veiligheid te zien, of zich voor te kunnen stellen.

“Mensen gaan sneller werken, maken verkeerde keuzes. Zo’n situatie heb ik op mijn vorige werk gehad, dat iemand even snel op een reachtruck stapt, de bocht afsnijdt, maar daardoor zijn voet verbrijzeld. Ja, omdat hij zijn norm wil halen. Dus ja, ik denk wel dat dat onveiligheid en fysieke onveilige situaties veroorzaakt.”
(HR-professional, C11)

3.3.2.2

Baanonzekerheid

Verskil tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten

Geen van de magazijnmedewerkers gaf aan onzekerheid over baanbehoud of inkomen te ervaren. Het bleek dat alle geïnterviewde magazijnmedewerkers een contract voor onbepaalde tijd hebben. Sommigen van hen zijn al lang in vaste dienst en benoemden onder goede voorwaarden in dienst te zijn gekomen. Wel gaven vrijwel alle vaste medewerkers aan dat onzekerheid over het baanbehoud en inkomen speelt onder uitzendkrachten en medewerkers met tijdelijke of flexibele contracten. Ook leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals benoemden dat - in tegenstelling tot vaste medewerkers-, uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers onzekerheid kunnen ervaren op dit vlak en dat dit ook tot stress kan leiden. Na het maximale aantal verlengingen van een tijdelijk contract is het niet overal mogelijk om door te stromen naar een vaste aanstelling.

Volgens medewerkers en leidinggevenden kan de onzekerheid voor uitzendkrachten toenemen in rustigere periodes, als er minder werk is, en het niet vanzelfsprekend is dat iedereen het aantal gewenste uren kan maken. Daarnaast benoemden verschillende magazijnmedewerkers en veiligheidsprofessionals dat huisvesting ook vaak samenhangt met het behoud van een baan voor de mensen die op uitzendbasis werken. Voor deze groep is er, los van onzekerheid over verlenging van een contract en/of het kunnen werken van het gewenste aantal uren, mogelijk ook onzekerheid over het behoud van woonruimte.

Een teamleider die uitzendkrachten vanuit een uitzendorganisatie begeleidt, merkte op dat sommige uitzendkrachten meerdere banen combineren om rond te komen, wat volgens hem ook kan leiden tot meer stress.

Invloed op het uitvoeren van werkzaamheden

Baanonzekerheid kan er volgens magazijnmedewerkers en leidinggevenden voor zorgen dat uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers zich soms extra inspinnen om in aanmerking te komen voor verlenging of een (vaste) aanstelling. Het komt volgens leidinggevenden voor dat medewerkers in het streven naar een vast contract stress ervaren, te hard werken en over hun grenzen gaan. Een deelnemer benoemde dat er veel vanaf kan hangen als een contract niet verlengd wordt, in het bijzonder voor medewerkers die naar Nederland zijn gekomen voor werk.

Nadat een vast contract gerealiseerd is, zien sommige teamleiders verandering in werkgedrag van medewerkers doordat onzekerheid is weggevallen. Zo gaf een deelnemer aan dat prestaties kunnen teruglopen, doordat de druk is afgenomen voor medewerkers. Ook HR-

professionals benoemden dat er soms een verandering is te zien, nadat medewerkers een vast contract kregen. In sommige gevallen kwamen er meer ziekmeldingen. Volgens hen is het moeilijk vast te stellen of dit komt doordat medewerkers echt over grenzen zijn gegaan in het streven naar een vaste aanstelling, of zich makkelijker ziekmelden omdat ze de onzekerheid van baanverlies niet meer voelen. Een teamleider heeft ervaren dat medewerkers zich juist meer durven uitspreken, waar eerder sprake leek van terughoudendheid mogelijk uit angst voor mogelijke negatieve gevolgen voor een aanstelling.

“Wat je ziet, de mensen investeren zoveel energie en tijd in het krijgen van een vast contract, dat ze zichzelf misschien voorbijlopen. Ze willen niet aangeven van: het is even allemaal te veel. (...) Want zij denken: ik moet hier nu 100 procent zijn. Ook al voel ik mij niet lekker, ook al ben ik superziek. 39 graden koorts, bij wijze van spreken. Ik moet hier zijn, want ik moet dat vaste contract hebben.”
(Leidinggevende, D4)

“Op het moment dat je toewerkt naar een contract. Dat zijn mensen waarvan je als bedrijf echt zegt: ik wil ze in dienst nemen. Dan zie je vaak gigantische prestaties. (...) Op het moment dat mensen zekerheid hebben, dan zie je wel een verandering. Dat kan een positieve verandering zijn. Helaas kan het ook een negatieve verandering zijn. (...) Ik heb mensen gehad, die ‘pickten’ de sterren van de hemel. En toen kregen ze een contract en toen dachten ze dat ze veilig waren. Dan werk ik nog van acht tot vijf en dan vind ik het best. Die mensen ervaren geen stress meer. Ik loop mijn tijd uit van acht tot vijf, ik vind het goed.”
(Leidinggevende, D9)

Gevolgen voor veiligheid

Er wordt uiteenlopend over gedacht of onzekerheid over baanbehoud invloed kan hebben op veiligheid op de werkvloer. Vanuit elk perspectief zijn er deelnemers die zeggen dit niet te zien of te verwachten. Enerzijds benoemt een aantal medewerkers en leidinggevenden dat medewerkers die minder zekerheid hebben over verlenging van een contract zich mogelijk juist strikter aan regels houden om geen fouten te maken. Anderzijds benoemden ze dat medewerkers minder open kunnen zijn over gemaakte fouten uit angst voor negatieve gevolgen.

Enkele magazijnmedewerkers en een veiligheidsprofessional, benoemden dat in het streven naar een vast contract het weleens voorkomt dat medewerkers soms extra snel werken om de norm te kunnen halen, of om te laten zien dat zij deze kunnen overschrijden. Hierdoor kunnen volgens hen gevaarlijke situaties ontstaan. Daarnaast gaf een leidinggevende aan dat medewerkers die onzeker zijn over het behoud van een baan, mogelijk minder gemotiveerd zijn en nonchalanter en minder gefocust werken. Een HR-professional noemde zich te kunnen voorstellen dat slecht slapen door zorgen over baanbehoud of andere dingen die spelen vermoeidheid kan veroorzaken, wat mogelijk invloed heeft op minder veilig werkgedrag.

“Maar ik kan me voorstellen dat als jij hier je best wil doen en je denkt: ik wil hier blijven, dat je dan net iets harder je best doet om net iets meer pallets weg te rijden dan eigenlijk de KPI’s zijn, bijvoorbeeld. En dat zou kunnen leiden tot een gevaarlijke situatie. Dus ja, het zou kunnen inderdaad. Maar ik weet het niet honderd procent. Het klinkt mij logisch: als jij heel hard je best wil doen voor iets en je gaat heel snel werken, dat er dan fouten worden gemaakt, of eerder fouten gemaakt kunnen worden.

(Veiligheidsprofessional, D2)

3.3.2.3 Autonomie

Beperkte autonomie kenmerk van magazijnwerk

Zowel magazijnmedewerkers, leidinggevenden als HR- en veiligheidsprofessionals gaven aan dat magazijnmedewerkers over het algemeen weinig autonomie hebben in hun werk en dat dit kenmerkend is voor het werk in deze sector. Genoemde voorbeelden die de autonomie van magazijnmedewerkers beperken, zijn: vaste werktijden, repetitief werk, weinig variatiemogelijkheden en de volgorde van het werk niet zelf kunnen bepalen. In sommige functies, zoals de technische dienst en allround-medewerkers, hebben medewerkers meer autonomie in hun werk. Zij hebben meer diversiteit, afwisseling in en zeggenschap over hun werkzaamheden. Volgens meerdere magazijnmedewerkers en leidinggevenden hebben medewerkers met een vast dienstverband meer mogelijkheden dan uitzendkrachten. Uitzendkrachten worden vaak voor één specifieke taak ingezet, zoals orderpicken, terwijl medewerkers in vast dienstverband vaker diverse werkzaamheden doen. Het magazijnwerk blijft echter vaak eentonig, er wordt gewerkt in vaststaande processen.

“Maar ik denk dat de uitvoerende pickmedewerker, de operator, niet zo heel veel eigen inbreng heeft. Die doet gewoon wat er wordt verteld en voert dat uit.”

(Veiligheidsprofessional, D1)

“Het is continu hetzelfde. Er is niet veel autonomie in het werk, want je moet gewoon picken en packen en dat is je taak. En bij sommige afdelingen is er iets meer afwisseling in de taken die ze dan kunnen doen en bij de andere afdeling is het wel echt hetzelfde.”

(HR-professional, D7)

Een aspect waarop de magazijnmedewerkers wel invloed hebben, is het opnemen van verlof. Vrijwel alle deelnemers gaven aan dat magazijnmedewerkers verlof kunnen aanvragen wanneer ze willen. Zolang het tijdig wordt aangevraagd en niet alle medewerkers tegelijk met verlof willen, wordt de verlofaanvraag goedgekeurd. Leidinggevenden gaven aan zo veel mogelijk te willen aansluiten bij de verlofbehoeften van medewerkers en zo veel mogelijk goed te keuren. Het proces moet echter wel kunnen doorgaan. Dus als er te veel medewerkers tegelijk verlof aanvragen, is dit niet mogelijk. Sommige distributiecentra hebben daarvoor een ‘voorrangsregeling’.

"Dus als iemand vrij vraagt, willen we ook ja zeggen. Alleen, we hebben wel een uitgangspunt en dat is: procesbehoefte is wel leidend."
(*Leidinggevende, A11*)

Magazijnmedewerkers en leidinggevenden gaven aan dat beperkte autonomie leidt tot meer structuur in het werk. Enerzijds ervaren sommige magazijnmedewerkers deze structuur als 'positief', omdat zij weten waaraan ze toe zijn en wat er van hen wordt verwacht. Ook een teamleider en een HR-professional gaven aan dat sommige medewerkers deze structuur prettig vinden. Anderzijds zijn er magazijnmedewerkers die het gebrek aan autonomie als 'minder positief' ervaren. Door eentonig werk of het niet kunnen kiezen van de werktijden en taken kunnen zij zich vervelen. Een aantal magazijnmedewerkers suggereerde dat stress wordt ervaren wanneer zij niet hun werkzaamheden kunnen aanpassen naar hun eigen behoeften. Bijvoorbeeld minder zware taken, of meer diversiteit in de werkzaamheden. Een HR-professional gaf ook aan dat vooral jongere medewerkers mogelijkheden missen in het werk om door te groeien en daardoor sneller uitstromen.

Invloed gebrek aan autonomie op werkzaamheden en veiligheid

Over het algemeen gaven magazijnmedewerkers aan dat (een gebrek aan) autonomie volgens hen geen invloed heeft op het uitvoeren van hun werkzaamheden of de veiligheid op de werkvloer. Deelnemers konden bijvoorbeeld geen specifieke voorbeelden geven van situaties waarin een onveilige situatie werd gecreëerd door gebrek aan autonomie. Wel gaven enkele magazijnmedewerkers, leidinggevenden en veiligheidsprofessionals aan dat zij zich kunnen voorstellen dat gebrek aan autonomie invloed kan hebben op medewerkers. Ze denken dat veel eentonig werk of het niet krijgen van verlof als iemand dat wel nodig heeft, ervoor kunnen zorgen dat mensen zich vervelen, er niet bij zijn met hun hoofd, of misschien nonchalanter worden in het werk en daarbij veiligheidsmaatregelen negeren.

"Dat [gebrek autonomie] heeft geen invloed op mijn werkzaamheden, die probeer ik altijd zo goed mogelijk te doen. (...) De ene persoon is ook de andere persoon niet, maar als jij een onbevredigend gevoel hebt, dan kan dat al invloed hebben op dat je denkt van: ja, (...) jij wil mij niet helpen, weet je wel. Nou, ik ga jou ook niet meer helpen. En ik ga wel even een stapje langzamer werken ofzo."
(*Magazijnmedewerker, A3*)

De veiligheidsprofessionals hadden geen concrete voorbeelden waarbij gebrek aan autonomie tot een ongeluk of onveilige werksituatie leidde. De meesten gaven wel aan zich te kunnen voorstellen dat het tot onveiligheid kan leiden. Daarbij benoemden ze dat er vaak een indirecte factor is, zoals onvrede, op de automatische piloot werken, of minder werkgeluk ervaren, wat ervoor kan zorgen dat medewerkers fouten maken of onveilige situaties creëren.

“Ik denk niet dat het direct leidt tot ongevallen of tot onveilige situaties. Maar je ziet eigenlijk, dit is een soort spiraal, zeg maar, waar mensen zich in bevinden. Dus op het moment dat je te weinig autonomie hebt, dan ga je ook weer sneller wel onveilige situaties creëren voor jezelf.”
(*Veiligheidsprofessional, A9*)

“Ik denk dat als je iedere dag hetzelfde doet en er blind op staart, en op de automatische piloot dingen gaat doen, dat daar ook fouten gemaakt kunnen worden, omdat je je omgeving niet meer in acht neemt.”
(*Veiligheidsprofessional, D1*)

3.3.2.4

Intern ongewenst gedrag

Ervaringen met intern ongewenst gedrag

Zowel magazijnmedewerkers als leidinggevenden hebben wisselende ervaringen over ongewenst gedrag binnen het distributiecentrum waar zij werken. De meeste magazijnmedewerkers hebben zelf nooit ongewenst gedrag meegemaakt, maar sommigen gaven aan dit wel zelf te hebben meegemaakt, of bij collega's te hebben gezien. Ook leidinggevenden gaven aan dat intern ongewenst gedrag af en toe voorkomt. Deelnemers gaven voorbeelden van onder andere (seksuele) intimidatie, pesterijen en discriminatie.

(Seksuele) intimidatie

In alle deelnemende distributiecentra noemden diverse deelnemers dat (seksuele) intimidatie, meestal - maar niet altijd - richting vrouwelijke collega's wel eens speelt op de werkvloer. Een HR-professional gaf aan dat intimidatie van leidinggevenden richting medewerkers ook voorkomt.

“Seksuele intimidatie is ook wel een paar keer gebeurd. Zijn ook mensen op aangesproken. (...) Dan gaan ze bijvoorbeeld op de lijst kijken hoe zo'n meisje (...) heet en dan gaan ze haar opzoeken op internet en dat soort dingen. Proberen ze vrienden te worden op Facebook. Ja, dat is wel een paar keer gebeurd. En dan worden mensen ook aangesproken, als ze daarachter komen. Ja. Eentje is ook bijna ontslagen daardoor.”

(*Magazijnmedewerker, A4*)

“Er werken hier veel mannen, veel vrouwen, dat er inderdaad iets gezegd is tegen een dame, of dat kan ook andersom, wat niet door de beugel kan en dan hebben we wel daar een gesprek over.”

(*Leidinggevende, A11*)

“Er echt wel leidinggevenden tussen zitten waarvan ik denk: dat is niet de juiste stijl van leidinggeven of met situaties van medewerkers omgaan. (...) Dat heel intimiderend gedrag, dat komt voor. Ook wel soms verbaal agressief gedrag, om het zo te zeggen.”

(*HR-professional, D7*)

Pesterijen en discriminatie

In alle deelnemende distributiecentra werken medewerkers met verschillende nationaliteiten en culturele achtergronden. Zowel

magazijnmedewerkers, leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals gaven aan dat de onderlinge dynamiek soms tot vervelende situaties kan leiden. Zo kunnen magazijnmedewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond zich gediscrimineerd of achtergesteld voelen. Of leiden verschillen tussen talen en culturen tot misverstanden, discussies en pesterijen over en weer. Bijvoorbeeld wanneer gedacht wordt dat medewerkers in hun eigen taal over anderen roddelen. Een enkele leidinggevende gaf aan dat veel diversiteit juist niet tot discriminatie leidt en dit pas voorkomt wanneer er één groep de meerderheid vormt. Dan kan uitsluiting van minderheden ontstaan.

"Maar discriminatie, dat gebeurt heel snel. (...) We hebben hier heel veel verschillende nationaliteiten. En laatst was er een Spaanse jongeman, die was homoseksueel. Maar die kreeg vaak wel, misschien onbedoeld, maar ik denk in de meeste gevallen niet, nare opmerkingen naar zijn hoofd. "Laat de dame voorgaan" of dat soort dingen, weet je wel. Wat natuurlijk behoorlijk kwetsend kan zijn. Ik denk dat discriminatie nog het meest voorkomt. En dat iemand daardoor misschien ook niet in de juiste of in een andere functie komt. Maar normaal gezien, ik zie het niet veel hoor, echt niet."
(Magazijnmedewerker, D12)

"Ze roepen wel dingen naar elkaar en dat is een grap, voor de lol. Want die ander roept weer net zo hard terug, weet je wel? Zo van: kaaskop of geitenneuker en noem allemaal maar op, dat soort termen. Ja, of we er echt mee zitten, weet ik niet."
(Magazijnmedewerker, B3)

Leidinggevenden en veiligheidsprofessionals gaven aan dat sommige magazijnmedewerkers van mening zijn anders behandeld te worden, omdat zij niet in aanmerking komen voor het uitvoeren van bepaalde taken. Leidinggevenden gaven aan dat dit niets met discriminatie te maken heeft, maar met het feit of iemand geschikt is voor een taak of functie. Soms kan dit ook komen doordat magazijnmedewerkers niet altijd de Nederlandse of Engelse taal machtig zijn. Communicatie is daardoor moeizamer en uitspraken van collega's of leidinggevenden kunnen anders overkomen dan bedoeld.

"Je ziet als mensen niet met elkaar overweg kunnen een beetje... Je zit met heel veel culturen hier, heel veel landen. Daar wil nog wel eens een keer wat botsen. Op het moment dat het echt agressief wordt, dan is het voor mij 'zero tolerance' en is het weg. (...) Wij hebben zelfs wel gehad van: ik wacht je buiten wel op. Dat is prima. Dan mag je zelf naar buiten en dan kom je er ook niet meer in. Dat hele punt voor mij is 'zero tolerance', allemaal. Sowieso seksuele intimidatie. Als ik dat zie, als mijn team dat ziet, dan zijn wij er gewoon klaar mee."
(Leidinggevende, D9)

"Maar het komt wel voor dat er ruzies uiteindelijk na werktijd op de parkeerplaats worden 'opgelost', om het zo maar te zeggen. Of dat mensen toch ineens een kluisje van iemand leegmaken, of dat soort zaken. Dat komt wel voor. Maar dat is ook meer in relatie met security, waar ik veel mee samenwerk, dat ik dat heb gezien."
(*Veiligheidsprofessional, D1*)

Invloed ongewenst gedrag op werkzaamheden en veiligheid
Leidinggevenden en veiligheidsprofessionals gaven aan dat ongewenst gedrag niet alleen tot werkstress, maar ook tot een negatieve werksfeer en minder werkplezier kan leiden, of invloed heeft op de geestelijke gezondheid. Zij veronderstellen dat intern ongewenst gedrag ook kan leiden tot onveilige situaties en geven enkele voorbeelden. Vooral gespannenheid en afleidingen kunnen voor verminderde alertheid zorgen, waardoor onveilige situaties kunnen ontstaan.

"Ja, het leidt uiteindelijk tot onveilige situaties op het werk op het moment dat er bijvoorbeeld agressie en geweld plaatsvindt, natuurlijk. Want dat zorgt voor onveilige situaties. En je ziet wel dat er daardoor in conflicten, dat er situaties voorkomen waarbij mensen elkaar klemrijden of dat soort zaken. Dat leidt natuurlijk tot onveilig gedrag op de werkvloer."
(*Veiligheidsprofessional, A9*)

"Maar wel, denk ik, gewoon in het stukje fysieke veiligheid, is dat je als je gedachte bijvoorbeeld wel daardoor heel ergens anders zit dan bij je werk dat je gewoon veel sneller fouten kan maken, of een gevaar kan zijn bijvoorbeeld als je op een intern transportmiddel zit. Maar wel als je dus aan het werk bent en je bent er niet helemaal bij, dan denk je niet meer na over ja, veilig werken. Dus ja, in die zin kan dat misschien wel fysiek invloed hebben."
(*Veiligheidsprofessional, A10*)

"Ik denk inderdaad ook: Stel dat iemand daar last van zou hebben, dan kan dat ook weer effect hebben op de veiligheid. Dat ben ik eigenlijk wel zeker van dat dat het gevolg kan zijn dat er iets gebeurt."
(*Magazijnmedewerker, C1*)

3.3.2.5 Overige factoren van invloed op het uitvoeren van werkzaamheden en veiligheid

Magazijnmedewerkers noemden verschillende werkgerelateerde factoren waardoor zij weleens stress ervaren. Zoals rommel op de werkplek, gejaagdheid van anderen, een onaangename werksfeer/onderlinge verhoudingen, gebrekkige communicatie en een langzamer werktempo van nieuwe collega's. Bij twee distributiecentra benoemden meerdere deelnemers dat er wel eens gebruikssporen (van alcohol en drugs) op de werkvloer worden gevonden. Iets wat zij zagen als 'zeer onwenselijk' en 'risicovol voor de veiligheid van medewerkers', gezien de mogelijke invloed op het reactievermogen.

Magazijnmedewerkers noemden ook privéomstandigheden als oorzaak van stress die wordt meegenomen naar werk. Zoals mantelzorg,

onzekerheid over of slechte woonomstandigheden en financiële zorgen. Deze factoren hadden volgens de deelnemers over het algemeen geen effect op de arbeidsveiligheid. Tot slot gaven meerdere deelnemers aan dat stress op het werk het gevolg kan zijn van een combinatie van zowel werk- als privé-gerelateerde factoren.

3.3.3 *Voorkomen of verminderen van PSA*

In het laatste onderdeel van de interviews kwamen de maatregelen en werkwijzen om PSA te verminderen of te voorkomen aan bod. Hieronder beschrijven we eerst wat er wordt gedaan om de eerdergenoemde PSA-factoren binnen de distributiecentra te voorkomen, of te verminderen. Daarna volgt wat er in het algemeen aan PSA binnen distributiecentra wordt gedaan. Tot slot volgt er een overzicht van wat volgens deelnemers nog meer nodig is om PSA aan te pakken.

3.3.3.1 *Voorkomen of verminderen van tijdsdruk*

Leidinggevenden benoemden verschillende maatregelen om tijdsdruk en werkstress bij hun medewerkers te verminderen, of te voorkomen. Zij noemden het voeren van gesprekken met medewerkers als belangrijke manier om te signaleren of er tijdsdruk of stress ervaren wordt. Een van de teamleiders zei waar mogelijk in te grijpen door bijvoorbeeld ontvangst van goederen meer te spreiden. Een andere teamleider zei met nieuwe uitzendkrachten te bespreken hoe het werk gaat en tips te geven om slimmer te werken, wat volgens hem ook helpt bij het verminderen van werkdruk. Zij noemen ook dat oudere medewerkers bijvoorbeeld minder zware taken krijgen en de productienorm wordt bijgesteld naar het vermogen van de werknemer.

Een teamleider zei vooruit te kijken naar het hoogseizoen door nu al (nieuwe) mensen op te leiden. Hierdoor weten medewerkers goed wat er van ze verwacht wordt en hoe dingen werken. Dat zou volgens hem ook de tijdsdruk verlagen en mogelijk onveilige situaties voorkomen. Een manager gaf aan dat volgend jaar de totaalnorm van het distributiecentrum wordt verlaagd om de werkdruk te verminderen. Iets wat nog niet eerder is gedaan.

'I think when new people come in, that's when maybe in the future there's a danger. But we have time now to prepare for the peak season. And now I'm training new reach truck drivers, new EPT drivers, mechanical operators. We try to manage this now. When we see someone is not doing something correctly, we change the task. And this is the time when the agency sends people, and we look at who is best in which role. And in all my years working here... at Christmas, I've never seen a dangerous situation with reach trucks, mechanical equipment, or machines, because we had prepared people. That's the solution we use.'
(*Leidinggevende, D3*)

"[We] gaan volgend jaar de norm verlagen, in plaats van verhogen. Dat is wel een doorbraak wat dat betreft. (...) Eigenlijk wat de mensen ook ervaren: het is de laatste tijd drukker dan dat we gewend zijn. Dat zien we zelf ook."
(*Leidinggevende, A11*)

- 3.3.3.2 Ruimte voor invloed en zeggenschap (autonomie) creëren
In de gesprekken met leidinggevenden en magazijnmedewerkers kwamen diverse aspecten naar voren die eraan kunnen bijdragen dat medewerkers meer autonomie ervaren in hun werk. Zoals medewerkers de mogelijkheid bieden te rouleren in werkzaamheden, voldoende pauzes en deze waar mogelijk zelf indelen, het opnemen van verlof zo goed mogelijk faciliteren en medewerkers de mogelijkheid bieden input te leveren om het werk te verbeteren. Ook gaven HR- en veiligheidsprofessionals aan dat om eentonigheid en overbelasting te voorkomen zij meedenken met medewerkers welke andere werkzaamheden zij kunnen uitvoeren.
- 3.3.3.3 Baanonzekerheid wegnemen met vaste aanstelling
Bij ten minste één distributiecentrum is er beleid om uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers indien gewenst zoveel mogelijk naar een vaste aanstelling te laten doorstromen, wat onzekerheid kan verminderen.
- 3.3.3.4 Ongewenst gedrag aanpakken en voorkomen
In alle vier de distributiecentra gaven deelnemers aan dat meldingen van ongewenst gedrag uiterst serieus genomen worden en dat er specifieke maatregelen gelden. Leidinggevenden gaven aan dat zij met medewerkers in gesprek gaan als ongewenst gedrag gemeld wordt. Bij ernstige voorvallen worden medewerkers ontslagen - na mogelijk onderzoek en overleg met de ondernemingsraad.
- 3.3.3.5 Algemene maatregelen PSA
In dit onderdeel bespreken we eerst hoe binnen de deelnemende organisaties PSA wordt gesignaleerd, en hoe medewerkers worden bereikt met informatie over PSA. Daarna komen diverse genoemde werkwijzen voor het bespreken van PSA aan bod.

PSA signaleren

Volgens deelnemers moeten leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals en het management PSA van medewerkers signaleren en vanuit hun functie daarnaar handelen. Medewerkers kunnen zelf een melding maken van PSA. Maar leidinggevenden kunnen ook letten op veranderingen in houding, gedrag of prestaties van medewerkers. Soms komen klachten door PSA-factoren pas aan het licht wanneer medewerkers andere fysieke klachten aankaarten en HR-professionals of leidinggevenden doorvragen naar de psychosociale arbeidsbelasting. Vooral leidinggevenden kunnen veranderingen bij medewerkers waarnemen, omdat zij het meeste contact hebben. Volgens een HR-professionals kan deze informatie (indien nodig en mogelijk) naar HR- of veiligheidsprofessionals worden gecommuniceerd. Daarom duurt het soms langer voordat zij deze informatie hebben. Sommige veiligheidsprofessionals zijn veel in het magazijn aanwezig en vangen zelf signalen op.

Signaleren via vragenlijsten

Deelnemers benoemde (anonieme) vragenlijsten en medewerkers-tevredenheidsonderzoeken als informatiebron over PSA te verzamelen. Deze informatie is te gebruiken om beleid te ontwikkelen en concrete acties te ondernemen. Sommige deelnemers gaven echter aan dat deze onderzoeken niet altijd volledig aansluiten op de praktijk van de

magazijnmedewerkers en niet iedereen gehoord wordt. Bijvoorbeeld omdat medewerkers niet vertrouwd zijn met het invullen van vragenlijsten, zij digitaal minder goed bereikbaar zijn, of er een taalbarrière is. Daarnaast gaf een veiligheidsprofessional aan dat sommige vragenlijsten niet altijd voldoende inzicht bieden in de echte PSA-problematiek, omdat deze vragenlijsten niet anoniem zijn en medewerkers mogelijk daardoor sociaal-wenselijke antwoorden geven. Daardoor worden het beleid, workshops en campagnes misschien niet voldoende afgestemd op de behoeften van alle medewerkers. Naast dit soort vragenlijsten werken sommige distributiecentra met audits en veiligheidscultuurmetingen, waarbij PSA expliciet wordt meegenomen.

Medewerkers bereiken

Zowel magazijnmedewerkers en leidinggevenden als HR- en veiligheidsprofessionals benoemden bewustwordingscampagnes en het kenbaar maken van het belang van meldingen maken als belangrijke manieren om medewerkers te bereiken. Niet iedereen is bekend met de beschikbare (hulp)middelen en op deze manier proberen ze dat onder de aandacht te brengen. Ook tijdens veiligheidsdagen, workshops en trainingen wordt het onderwerp PSA onder de aandacht gebracht.

HR-professionals gaven aan dat zij gebruikmaken van fysieke visuele communicatiemiddelen, zoals posters, om bewustzijn te creëren en meldingsbereidheid te verhogen. Sommige posters hebben QR-codes, die leiden naar een pagina waar medewerkers een melding kunnen maken, contact kunnen opnemen met een vertrouwenspersoon of informatie over PSA kunnen vinden. Dit heeft bij sommige distributiecentra geleid tot een toename van het aantal meldingen. Deelnemers benoemden echter dat het een uitdaging blijft om alle medewerkers daadwerkelijk te bereiken en PSA vroegtijdig te signaleren.

3.3.3.6 Mogelijkheden voor het bespreken van PSA

Vanuit alle rollen en functies gaven deelnemers aan dat er meerdere aanspreekpunten zijn voor medewerkers als PSA speelt. De deelnemers noemden de directe leidinggevende of manager als eerste aanspreekpunt. Meerdere leidinggevenden gaven aan dat hun deur altijd openstaat voor medewerkers, of dat er ruimte is tijdens de weekstart. Ook diverse magazijnmedewerkers benoemden dit en gaven aan dit te waarderen. Een enkele leidinggevende vindt het minder prettig om PSA met medewerkers te bespreken. Als de problemen niet via de directe leidinggevenden zijn op te lossen, kan er melding gemaakt worden bij een manager of bij HR. Daarnaast verwijzen magazijnmedewerkers en leidinggevenden naar vertrouwenspersonen als alternatief.

Ondanks de mogelijkheden om PSA-problemen te melden, merkten meerdere deelnemers op dat het niet voor iedereen makkelijk is om hulp te zoeken. Dit hangt af van de ernst van het probleem en het vertrouwen in de persoon bij wie men melding kan doen.

Leidinggevenden gaven aan dat zij daardoor niet altijd op de hoogte zijn van wat er speelt, zeker als medewerkers terughoudend zijn in het maken van een melding of dit anoniem doen. Magazijnmedewerkers waarderen wel de mogelijkheid om de melding anoniem te doen, omdat de drempel om te melden dan lager ligt.

3.3.3.7 Wat is nodig om aandacht voor PSA en veilig werken te versterken?

Aandacht en verantwoordelijkheid voor PSA

HR- en veiligheidsprofessionals zien de PSA-aanpak als een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij verschillende functies een rol spelen. Zo worden leidinggevenden gezien als een belangrijke schakel om PSA te signaleren, omdat zij het meest directe contact hebben met de magazijnmedewerkers en zij veranderingen in gedrag en prestaties het snelste waarnemen. Een HR-professional gaf aan dat zij vanuit haar rol meer gericht is op het informeren van leidinggevenden over hoe zij problemen kunnen signaleren op de werkvloer. HR-professionals onderkennen het belang van het onderwerp en gaven aan dat preventie, signalering en opvolging verbeterd kunnen worden, zodat PSA structureler en effectiever is aan te pakken.

“Ik denk dat ik er veel te weinig aandacht voor heb. Zeker als ik gewoon naar de operationele medewerkers ga kijken. Ik zit veel meer met leidinggevenden en daar zit ik vooral mee en daar merk ik het wel. Dus op die laag ben ik er wel mee bezig, omdat ik daar constant gesprekken over heb. Dus ik signaleer het ook veel sneller wanneer er sprake is van werkdruk, of dat er iets anders gaande is. Dus als ze last hebben van een verandering of ongewenst gedrag, als ik een verandering in de houding of ja, als ik iets zie. Dat heb ik veel minder één-op-één met medewerkers. Dus we proberen daar wel aandacht aan te geven, maar de aandacht is eigenlijk om de leiding te informeren en hen sterker te maken om te herkennen bij hun eigen medewerkers.”
(*HR-professional, C11*)

Uit de interviews blijkt dat veiligheidsprofessionals vooral aandacht hebben voor de fysieke veiligheid en het voorkomen van ongevallen. Zij beschouwen de coördinatie van PSA-beleid primair als een HR-taak. Veiligheidsprofessionals erkennen dat hun werkveld voornamelijk gericht is op risicobeheersing en fysieke risico's verminderen en zich minder richt op sociale en mentale aspecten. Een enkele veiligheidsprofessional gaf daarom aan niet deskundig genoeg te zijn om met PSA-problematiek aan de slag te gaan. Meerdere veiligheidsprofessionals gaven aan meer inzicht te willen in de relatie tussen PSA en fysieke veiligheid. HR- en veiligheidsprofessionals werken wel samen aan het opnemen van PSA in de RI&E, maar denken dat er structureler en preventiever met elkaar samengewerkt kan worden.

“Ik zou er meer aandacht voor willen hebben. Ik zou willen dat wij beter inzichtelijk hebben of beter kunnen onderzoeken dat PSA een fysiek ongeval heeft veroorzaakt. Ik heb nu het gevoel dat we dat niet goed genoeg geborgd hebben. We hebben het wel in onze RI&E staan, dus bijvoorbeeld ook het nachtwerk en dit soort zaken, dat komt voor. Maar echt de uitvoering daarvan, of de terugkoppeling op dat soort zaken: nee, daar zouden we veel meer in kunnen verbeteren.”
(*Veiligheidsprofessional, D1*)

“Maar er is nu een mogelijkheid om te zeggen dat er een bijna-ongeval was, laten we dat eens melden. (...) Want als je nu heel veel dingen van bijna-ongevallen binnenkrijgt, dan kan je er iets mee. Dan kan je zeggen: ‘Goh, dit komt wel heel vaak voor. Later we er eens naar kijken, hoe we dit kunnen oplossen?’ Want die [meldingen van bijna-ongevallen] zijn veel bruikbaar. Kijk, iemand die in zijn hand snijdt, is een feit. Maar hoe komt het dat hij in zijn hand gesneden heeft?? En er zijn zat situaties dat er bijna-ongevallen zijn. Laten we nu eens kijken of we dat boven water kijken, dan kunnen we er daarmee verder. Maar die bijna-ongevallen, die kunnen ook met drukte en stress te maken hebben van mensen. Dat kan.”
(*Veiligheidsprofessional, C6*)

De uitvoering van PSA-beleid hangt af van het draagvlak en betrokkenheid van zowel de werkvloer, leidinggevenden en management. Een HR-professional gaf expliciet aan dat het management cruciaal is in het succesvol implementeren van PSA-beleid, omdat het management het belang uitdraagt en middelen beschikbaar stelt. Voor uitzendkrachten ligt de verantwoordelijkheid voor PSA doorgaans bij het uitzendbureau, wat de zichtbaarheid en invloed op deze groep binnen het distributiecentrum zelf beperkt.

Duidelijkheid over PSA

Tijdens de interviews met HR- en veiligheidsprofessionals kwam naar voren dat er behoefte is aan meer duidelijke informatie over PSA, wat nu vaak een onbekend of onduidelijk thema is. Zij gaven aan dat er behoefte is aan praktische en begrijpelijke communicatie over PSA-thema's voor magazijnmedewerkers en leidinggevenden. De afgelopen jaren is er aandacht geweest voor bijvoorbeeld ongewenst gedrag en sociale veiligheid, maar zijn andere onderwerpen nog minder verankerd in de dagelijkse praktijk. Veiligheidsprofessionals gaven aan dat het vaak ontbreekt aan heldere gedragsregels en afspraken over omgangsvormen die samen met medewerkers worden opgesteld. Zij zien dit als een gemiste kans om draagvlak te creëren en ongewenst gedrag of culturele misverstanden te voorkomen. Tot slot gaven ze aan dat sommige PSA-factoren, zoals hoge tijdsdruk, beperkte autonomie en afhankelijkheid van klanten, kenmerkend zijn voor deze sector. Juist omdat deze factoren onlosmakelijk verbonden zijn met het werk, is het extra lastig om deze structureel en preventief aan te pakken.

Data en informatie over PSA

HR- en veiligheidsprofessionals gaven specifiek aan dat er behoefte is aan meer inzicht in de oorzaken en signalen van PSA op de werkvloer. Bijvoorbeeld door het verzamelen van objectieve data via dashboards of het systematisch registreren van (bijna)-ongevallen. Structurele werkplekonderzoeken, betrokkenheid van medewerkers bij de RI&E, en regelmatige sessies met medewerkers over gezond en veilig werken en het herkennen van PSA-signalen zijn volgens hen behulpzaam.

Personeelsbestand

Om de tijdsdruk bij magazijnmedewerkers te verminderen, wordt de nadruk gelegd op het belang van een duidelijke taakverdeling, optimaliseren van personeelsplanning en het gezamenlijk plannen van

werkzaamheden, vooral op drukke dagen. Deelnemers zien echter dat hierin verbeteringen mogelijk zijn. De huidige personeelsbezetting is krap en de inwerkperiode is niet altijd voldoende om personeel goed in te werken, waardoor de huidige en ervaren medewerkers meer druk ervaren. Overbelasting en structureel overwerken moet worden voorkomen door bijvoorbeeld extra personeel in te zetten bij piekmomenten. Medewerkers pleitten daarom voor een langere en meer begeleide inwerkperiode, ook voor uitzendkrachten, zodat iedereen goed voorbereid aan het werk kan.

"De planning. Dat het ophalen, het hoge aantal colli's beter verdeeld zou kunnen worden. Dus toch een avondploeg ophalen erin zetten. En dat het overdag iets overzichtelijker wordt. Maar dan kan je allemaal wat rustiger je werk doen, zonder... het is echt hier tussen zeven en half vier (...) gewoon een wespennest. En dat kan te veel stress veroorzaken." (*Magazijnmedewerker, A3*)

Betrokken leiderschap en overlegmomenten

Magazijnmedewerkers en leidinggevenden benoemden ook het belang van werkbeprekingen, maandafsluitingen en voldoende overlegmomenten om knelpunten en stress bespreekbaar te maken. Daarnaast is betrokken leiderschap van zowel directe leidinggevenden als het management, belangrijk voor medewerkers.

Magazijnmedewerkers geven aan minder stress te ervaren wanneer er aandacht is voor persoonlijke omstandigheden en er actief wordt ingezet op open communicatie en een cultuur van wederzijds begrip. Daarnaast draagt duidelijke communicatie over taken en veranderingen van leidinggevenden bij aan rust en veiligheid op de werkvloer. HR- en veiligheidsprofessionals gaven het belang aan van een goede relatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Zodat leidinggevenden niet alleen sturen op processen, maar ook oprechte aandacht hebben voor het welzijn van hun teamleden. Dit zou bijdragen aan het vroegtijdig signaleren van problemen en het voorkomen van escalatie. Toch gaven sommige leidinggevenden aan dat het voor hen onduidelijk is in hoeverre hun aanpak (werk herverdelen bij drukte of gesprekken voeren met medewerkers) voldoende is om PSA structureel aan te pakken en de veiligheid op de werkvloer te verbeteren. Ook enkele veiligheidsprofessionals gaven aan het lastig te vinden om te bedenken wat zij vanuit hun rol nodig hebben om met PSA aan te pakken.

"Ja, ik weet niet echt of mijn functie in die zin daar ook echt geschikt voor is, omdat ik ja... Ik zou zeggen, ik ben natuurlijk meer van het signaleren dan dat ik echt er actie op kan nemen, (...) Dat is meer een rol voor het management, zeg maar. Ja, zou ik meer nodig hebben? Ik weet niet. Ik vind dat een beetje een lastige vraag." (*Veiligheidsprofessional, A10*)

3.4 Samenvatting veldstudie

3.4.1 (H)erkenning relatie PSA en arbeidsveiligheid

Met deze kwalitatieve veldstudie zijn hoofdvraag 2 en 3 onderzocht. Hoofdvraag 2 luidt: "*Herkennen en erkennen magazijnmedewerkers,*

leidinggevenden, en HR- en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid? En op welke manier?”

De relatie tussen psychosociale arbeidsbelasting en arbeidsveiligheid wordt in distributiecentra gedeeltelijk herkend en erkend. De mate waarin een associatie wordt gezien, verschilt per PSA-factor. Hieronder staat een samenvatting van de ervaren PSA-factoren en de associaties met arbeidsveiligheid.

3.4.1.1 Tijdsdruk

Magazijnmedewerkers gaven aan wel eens tijdsdruk te ervaren, vooral bij onvoorziene omstandigheden (zoals storingen), piekmomenten, langdurige drukte, of personeelstekort. Leidinggevenden en veiligheidsprofessionals herkenden dat magazijnmedewerkers soms onder hoge druk hun werk uitvoeren, maar benoemden ook dat een zekere mate van tijdsdruk “bij het werk hoort”. Medewerkers, leidinggevenden en veiligheidsprofessionals herkenden dat tijdsdruk kan leiden tot meer fouten, kleine incidenten en mogelijk gevaarlijke situaties. Stress, vermoeidheid en irritatie door tijdsdruk worden als risico’s voor veiligheid gezien.

3.4.1.2 Baanonzekerheid

De deelnemers gaven aan zelf geen baanonzekerheid te ervaren door hun vaste aanstelling. Maar veel deelnemers noemden dat uitzendkrachten hierdoor mogelijk wel druk ervaren. Mogelijke gevolgen van baanonzekerheid werden daarom ook alleen voor uitzendkrachten benoemd. Veel magazijnmedewerkers en leidinggevenden kunnen zich voorstellen dat door baanonzekerheid meer stress ontstaat en uitzendkrachten mogelijk risicovol gedrag vertonen, zoals over eigen grenzen gaan en minder open zijn over fouten. Of uitzendkrachten de associatie tussen baanonzekerheid en arbeidsveiligheid herkennen en erkennen is niet bekend, omdat zij niet geïnterviewd zijn.

3.4.1.3 Autonomie

De mate van autonomie kan per functie in het distributiecentrum verschillen: medewerkers die bijvoorbeeld orderpicken of op de reachtruck werken, ervaren vermoedelijk minder autonomie dan degenen in de technische dienst of multi-inzetbare medewerkers. Sommige magazijnmedewerkers vinden dit gebrek aan autonomie vervelend, terwijl anderen het juist prettig vinden, omdat het structuur biedt. De link tussen (gebrek aan) autonomie en veiligheid werd door deelnemers nauwelijks herkend en erkend. Hoewel een gebrek aan autonomie volgens sommigen soms leidt tot verveling of minder opletten, werden er geen concrete veiligheidsincidenten benoemd.

3.4.1.4 Ongewenst gedrag

De meeste geïnterviewde magazijnmedewerkers hebben zelf nooit ongewenst gedrag meegemaakt. Sommige magazijnmedewerkers gaven aan dit wel zelf te hebben meegemaakt, of bij collega’s te hebben gezien. Dit betrof onder andere (seksuele) intimidatie, pesterijen, discriminatie, agressie en geweld. Leidinggevenden herkenden dit ook binnen hun teams, terwijl HR- en veiligheidsprofessionals alleen een algemeen beeld hebben. De relatie tussen ongewenst gedrag en veiligheid wordt gedeeltelijk herkend door de betrokkenen.

Magazijnmedewerkers en leidinggevenden konden zich goed voorstellen dat dit verband kan spelen. Zij benoemden dat ongewenst gedrag kan leiden tot spanningen en afleiding op de werkvloer, en daarmee tot onveilige situaties. Er werd één concreet voorbeeld genoemd waarbij pestgedrag direct tot een gevaarlijke situatie leidde, doordat een collega een andere collega klem wilde rijden met een reachtruck.

3.4.1.5 Overige PSA-factoren

Magazijnmedewerkers gaven aan dat zij door factoren als rommel op de werkplek, een onaangename sfeer, slechte communicatie en het lagere werktempo van nieuwe collega's, stress op het werk ervaren. Ook privéomstandigheden, zoals mantelzorg, dragen volgens hen bij aan werkstress, omdat deze moeilijk te combineren zijn met werktijden. Het verband met arbeidsveiligheid werd echter niet gezien. Middelengebruik onder werknemers, waaronder het gebruik van alcohol en drugs, werd wel benoemd als groot risico voor de veiligheid van magazijnmedewerkers.

3.4.2 *Wat wordt er gedaan en/of wat is er nog meer nodig?*

Hoofdvraag 3 luidt: *Wat wordt er gedaan en wat is (nog meer) nodig om PSA binnen de distributiecentra te verminderen of te voorkomen?*

3.4.2.1 Wat wordt er gedaan?

Werkdruk

Geïnterviewde leidinggevenden proberen werkdruk te verminderen door het werk te verdelen, productienormen bij te stellen, of medewerkers op te leiden. Leidinggevenden voeren gesprekken om signalen van werkdruk op te vangen. Sommige medewerkers nemen zelf maatregelen door rustiger te werken of prioriteit te geven aan veiligheid. HR- en veiligheidsprofessionals zien een belangrijke rol voor leidinggevenden in het signaleren en verminderen van werkdruk.

Baanonzekerheid

Bij ten minste één deelnemende organisatie is er beleid om uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers, indien gewenst, zoveel mogelijk naar een vaste aanstelling te laten doorstromen, wat onzekerheid kan verminderen. De situatie van uitzendkrachten is echter onderbelicht gebleven, omdat zij niet geïnterviewd zijn.

Autonomie

Medewerkers worden soms breder opgeleid, zodat ze verschillende taken kunnen uitvoeren (rouleren). Verlof wordt toegekend als hierom wordt gevraagd. Bij ontevredenheid over taken kijken leidinggevenden of medewerkers elders in het distributiecentrum zijn in te zetten.

Ongewenst gedrag

In alle distributiecentra geldt een zerotolerancebeleid: bij signalen van ongewenst gedrag wordt een gesprek gevoerd en bij ernstige gevallen volgt ontslag. Er wordt campagne gevoerd over ongewenst gedrag en het melden hiervan via posters.

3.4.2.2 Wat is (nog meer) nodig?

Meer inzicht in oorzaken en signalering van PSA

HR- en veiligheidsprofessionals gaven aan dat er een gebrek is aan systematisch inzicht in de oorzaken en signalen van PSA op de werkvloer. Het registreren van (bijna-)ongevallen en het analyseren van objectieve data gebeurt nog niet structureel. Werkplekonderzoeken en de betrokkenheid van medewerkers bij de RI&E worden als belangrijk gezien, maar vinden nog beperkt plaats. Dit maakt het lastig om gericht en preventief op PSA te sturen.

Betere personeelsplanning en inwerkprocessen

De huidige personeelsbezetting binnen distributiecentra is vaak krap, vooral tijdens piekmomenten. Hierdoor ontstaat een verhoogde werkdruk en komt het regelmatig voor dat medewerkers structureel overwerken. De inwerkperiode voor nieuwe medewerkers en uitzendkrachten is doorgaans kort en biedt onvoldoende begeleiding. Hierdoor zijn zij niet altijd volledig op de hoogte van de veiligheidsregels en omgangsvormen. Dit vergroot het risico op onveilige situaties.

Betrokkenheid en communicatie van leidinggevenden

Medewerkers ervaren minder stress wanneer leidinggevenden actief aandacht besteden aan hun welzijn en persoonlijke omstandigheden. Regelmatige werkbijeenkomsten en overlegmomenten worden gewaardeerd, maar vinden niet overal structureel plaats. Leidinggevenden en veiligheidsprofessionals gaven aan onzeker te zijn over hun rol en effectiviteit in het voorkomen van PSA.

Betere communicatie over PSA

Uit de interviews blijkt dat leidinggevenden en medewerkers zich er niet altijd bewust van zijn dat zij last hebben van PSA-factoren. De communicatie over PSA-gerelateerde thema's en oplossingen is niet bij iedereen bekend of begrijpelijk, waardoor de kennis over de mogelijkheden om PSA aan te pakken beperkt blijft. Het gezamenlijk opstellen van gedragsregels en afspraken over bijvoorbeeld omgangsvormen kan beter. Veiligheidsprofessionals zien dit als kans om draagvlak te creëren en misverstanden of ongewenst gedrag te voorkomen.

4 Discussie

4.1 Doel en belangrijkste bevindingen

Het doel van deze studie was om te onderzoeken of magazijnmedewerkers, leidinggevenden en HR- en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid (h)erkennen en op welke manier. Daarnaast inventariseerden we wat er op dit moment beschikbaar is aan hulpmiddelen, wat er op de werkvloer al gedaan wordt, en wat er nog meer gedaan kan worden om PSA bij werkenden te verminderen. En op welke manier hierbij aandacht is voor de link met arbeidsveiligheid.

De drie onderzoeksvragen in dit onderzoek luiden als volgt:

1. In hoeverre is er aandacht voor de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid binnen de Arbowetgeving, opleidingsdocumenten, en hulpmiddelen om PSA te verminderen of te voorkomen?
2. Herkennen en erkennen magazijnmedewerkers, leidinggevenden, en HR- en veiligheidsprofessionals de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid? En op welke manier?
3. Wat wordt er gedaan en wat is (nog meer) nodig om PSA binnen de distributiecentra te verminderen of te voorkomen?

De resultaten laten zien dat binnen de Arbowetgeving aandacht is voor PSA als oorzaak van werkstress en uitval, maar dat de relatie met arbeidsveiligheid hierin niet wordt benoemd. Ook in (sectorale) richtlijnen, hulpmiddelen en veiligheidsopleidingen ligt de focus vooral op PSA als welzijnsprobleem; de koppeling met veiligheid komt nauwelijks aan bod.

De relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid wordt in distributiecentra gedeeltelijk herkend en erkend, maar de (h)erkenning verschilt per onderzochte PSA-factor. Vooral tijdsdruk wordt herkend en erkend als factor die van invloed kan zijn op veiligheid in het werk. De deelnemers denken ook dat ongewenst gedrag op het werk en baanonzekerheid (met name bij uitzendkrachten), gevolgen kan hebben voor veiligheid, en erkennen hiermee de mogelijke relatie. De deelnemers zien nauwelijks een verband tussen een gebrek aan autonomie en arbeidsveiligheid.

Er zijn in de distributiecentra verscheidene werkwijzen en hulpmiddelen om PSA te signaleren en te verminderen, vooral door inzet van leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals. Hierbij is doorgaans met name aandacht voor ongewenst gedrag en tijdsdruk. Er zijn volgens de onderzoekdeelnemers nog verbeteringen mogelijk, vooral rondom het versterken van preventieve maatregelen, het structureel aanpakken van werkdruk en meer aandacht voor de positie van uitzendkrachten.

4.2 Beschouwing van de bevindingen

Hieronder beschouwen we de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek en plaatsen we deze in perspectief. Hierbij staan we stil bij de

mogelijke verklaringen, vergelijken we de bevindingen met de bestaande literatuur, of bespreken we de consequenties ervan.

Deelnemers herkennen vooral tijdsdruk als risicofactor

Deelnemers herkennen met name tijdsdruk als factor die de arbeidsveiligheid binnen het distributiecentrum kan beïnvloeden. Dit sluit aan op eerder literatuuronderzoek dat liet zien dat er vanuit de internationale literatuur veel ondersteuning is voor de associatie tussen tijdsdruk en de fysieke veiligheid van werkenden (7). Tijdsdruk (dan wel productiedruk) kan volgens onderzoek van Hashemian en Triantis (8) op verschillende manieren ervoor zorgen dat werken minder veilig wordt. Werkenden kunnen bij een teveel aan werk veiligheidsmaatregelen minder serieus nemen en bijvoorbeeld stappen uit veiligheidsprotocollen overslaan. Ook kan door werken onder tijdsdruk vermoeidheid ontstaan, waardoor werkenden minder alert zijn op veiligheidsmaatregelen (8). De onderzoekdeelnemers herkennen dit, en benoemen naast vermoeidheid ook irritaties en stress als reden waardoor tijdsdruk ervoor kan zorgen dat veiligheidsmaatregelen worden overgeslagen of er onzorgvuldiger gebruik wordt gemaakt van gereedschap of voertuigen. Hoewel werken onder tijdsdruk door velen lijkt te worden geaccepteerd als gegeven binnen de sector, biedt dit onderzoek inzicht in factoren die bijdragen aan het ervaren van druk. Factoren die deelnemers benoemden, zijn productienormen, piekperiodes, personeelstekorten en technische storingen. Als bedrijven iets aan PSA willen doen, dan zijn dit aanknopingspunten die gebruikt kunnen worden om de tijdsdruk te verlagen.

De relatie tussen ongewenst gedrag en arbeidsveiligheid wordt erkend maar niet herkend

Hoewel weinig deelnemers een voorbeeld van een situatie noemden waarin ongewenst gedrag de arbeidsveiligheid beïnvloedde, laat dit onderzoek zien dat verondersteld wordt dat ongewenst gedrag, zoals intimidatie, pesten en discriminatie, tot onveilige situaties kan leiden. Zo benoemden de deelnemers dat door gespannenheid en verminderde alertheid sneller fouten kunnen worden gemaakt in het werken met machines of transportmiddelen. Slechts één deelnemer merkte een direct verband op: een veiligheidsprofessional benoemde dat pestgedrag zich weleens heeft geuit in het klemrijden van medewerkers, iets wat de arbeidsveiligheid direct beïnvloedt. Uit de eerdere literatuurstudie bleek al dat diverse Nederlandse onderzoeken aantonen dat intern ongewenst gedrag samenhangt met (bijna-)ongevallen (9, 20, 21). Dat deze relatie in de onderzoekspopulatie niet werd herkend, kan komen doordat de meeste deelnemers zelf geen ongewenst gedrag hadden meegemaakt, net zo min als een arbeidsongeval.

Cultuurverschillen kunnen bijdragen aan ongewenst gedrag

Culturele diversiteit op de werkvloer, waarbij medewerkers verschillende normen en waarden hanteren en waarbij taalbarrières soms tot misverstanden leiden, kunnen bijdragen aan ongewenst gedrag. Dit onderstreept het belang van een evenwichtige en respectvolle omgang tussen medewerkers van verschillende achtergronden. Tegelijkertijd blijkt uit de ervaringen van sommige leidinggevendenden dat een diverse teamsamenstelling niet per definitie tot problemen hoeft te leiden. De bevindingen sluiten aan bij literatuur, die aangeeft dat het succesvol

omgaan met diversiteit afhankelijk is van de mate waarin organisaties investeren in inclusie en het voorkomen van groepsvorming en uitsluiting (22).

Uitzendkrachten vaak benoemd als risicogroep

Uitzendkrachten, en in nog grotere mate arbeidsmigranten, vormen mogelijk een risicogroep voor ongevallen op de werkvloer. Volgens de Onderzoeksraad voor Veiligheid hebben arbeidsmigranten tussen de 1,4 en 5 keer zoveel kans om bij een arbeidsongeval betrokken te zijn (23). In dit huidige onderzoek zijn er aanwijzingen dat zij mogelijk vaker te maken hebben met bepaalde PSA-factoren. Een van die factoren is baanonzekerheid. Baanonzekerheid kan niet alleen leiden tot financiële onzekerheid. Bij arbeidsmigranten hangt een baan vaak ook samen met het behoud van woonruimte. Dit kan zorgen voor extra druk en stress. Daarnaast ervaren uitzendkrachten mogelijk meer tijdsdruk, omdat er voor hen soms andere of strengere productienormen gelden dan voor vaste medewerkers. Ook kunnen zij niet altijd meedoen met veiligheidstrainingen die het distributiecentrum organiseert, omdat zij andere trainingen via het uitzendbureau krijgen aangeboden. Onze bevindingen hierover zijn vooral gebaseerd op indirecte informatie, omdat we in deze studie geen uitzendkrachten zelf hebben gesproken. Uit de literatuur is ook bekend dat uitzendkrachten kwetsbaarder zijn voor ongevallen en onveilige situaties dan vaste medewerkers, omdat zij minder autonomie hebben, vaker fysiek zwaar werk uitvoeren, vaker 's nachts werken en minder goed voor hun eigen rechten kunnen opkomen (24).

4.3 Methodologische beperkingen

Beperkingen deskstudie

De deskstudie had als doel om een indruk te krijgen van in hoeverre er aandacht is voor de relatie tussen PSA en arbeidsveiligheid in Arbowetgeving en richtlijnen, veiligheidsopleidingen en beschikbare hulpmiddelen om PSA te voorkomen of te verminderen. Aangezien de deskstudie van verkennende aard was en er niet systematisch is gezocht naar beschikbare bronnen, is het mogelijk dat een enkele richtlijn of hulpmiddel is gemist. De resultaten moeten dan ook gezien worden als een selectie van het beschikbare materiaal. Hoewel de helft van de tien benaderde onderwijsinstellingen informatie verschafte over PSA in de onderwijscurricula, is dit van vijf van de benaderde opleidingen onbekend gebleven. De inventarisatie geeft hiermee een indruk van de mate en wijze waarop PSA aandacht krijgt in veiligheidsopleidingen, maar geeft geen volledig beeld.

Beperkingen veldstudie

De selectie en het uitnodigen van de geïnterviewden werd gedaan door de distributiecentra zelf. De onderzoekers gaven vooraf selectiecriteria mee, zoals het type medewerkers (magazijnmedewerkers, leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals), de voertaal (Nederlands of Engels) en het verzoek om een diverse groep deelnemers samen te stellen. Ondanks deze richtlijnen, bleek de samenstelling van de geïnterviewde groep op enkele punten beperkt. Tijdens de interviews viel het op dat uitzendkrachten of medewerkers met tijdelijke contracten in de selectie ontbraken, terwijl juist deze groep mogelijk te maken heeft met baanonzekerheid en ongewenst gedrag (25). Hierdoor kon de

relatie tussen baanonzekerheid en ongewenst gedrag met arbeidsveiligheid vanuit hun perspectief niet goed onderzocht worden. Daarnaast deden vooral Nederlandssprekende medewerkers mee, terwijl in de praktijk veel niet-Nederlandssprekende (magazijn)medewerkers met uiteenlopende demografische en culturele achtergronden werkzaam zijn. Tot slot zijn er slechts drie HR-professionals van drie verschillende distributiecentra geïnterviewd. Dit betekent dat de diversiteit aan achtergronden binnen de onderzoeksgroep beperkt bleef, waardoor bepaalde perspectieven mogelijk onderbelicht zijn gebleven. Het onderzoek biedt vooral inzicht in de ervaringen van de geïnterviewde deelnemers en is niet bedoeld om een volledig of generaliseerbaar beeld te schetsen van de gehele populatie binnen distributiecentra.

4.4 Implicaties voor de praktijk

Op basis van inzichten uit dit onderzoek belichten we hieronder enkele implicaties voor de praktijk:

Meer kennis over PSA en veilig werken

Veiligheidsprofessionals hebben behoefte aan praktische en begrijpelijke informatie over PSA-onderwerpen en de samenhang met arbeidsveiligheid. Veiligheidsopleidingen zouden hun curriculum kunnen uitbreiden met modules over de impact van PSA op veilig werken. Ook bij veiligheidstrainingen voor medewerkers zou de link tussen PSA en arbeidsveiligheid een plek kunnen krijgen, om zodoende de kennis te vergroten.

Samenwerking tussen HR- en veiligheidsprofessionals

HR- en veiligheidsprofessionals kunnen nauwer samenwerken (zowel binnen een distributiecentrum als binnen de sector) om zowel PSA als veiligheid te monitoren, en interventies te ontwikkelen die gericht zijn op beide aspecten. Ook bij de analyse van (bijna-)ongevallen kan PSA als mogelijke oorzaak (uitvoeriger) worden meegenomen, om zo een vollediger beeld te krijgen van risicofactoren binnen de organisatie.

Signaleren van risicovolle situaties

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het signaleren van PSA op de werkvloer. Te denken valt aan het signaleren van vermoeidheid of stress door tijdsdruk, concentratieverlies door eentonig werk en onderlinge spanningen naar aanleiding van ongewenst gedrag. Training zou kunnen bijdragen aan vaardigheden op het gebied van signalering en gespreksvoering.

Stimuleren van een proactieve aanpak voor PSA

Uit de interviews blijkt dat de huidige maatregelen rondom PSA vooral reactief zijn. Wanneer mensen moeite hebben de productienorm te behalen, wordt er bijvoorbeeld gekeken of deze productienorm voor hen omlaag kan. Hoewel er op sommige plekken al proactief wordt gehandeld om PSA te verminderen en te voorkomen, gebeurt dit nog beperkt. Een enkele leidinggevende gaf bijvoorbeeld aan dat zij vooruitplannen door met het oog op het komende hoogseizoen nu al (nieuwe) medewerkers op te leiden. Ook streeft tenminste één distributiecentrum ernaar zoveel mogelijk uitzendkrachten naar een vast dienstverband te laten doorstromen. In hoofdstuk 3.4.2 staan meer

suggesties voor een proactieve aanpak. Organisaties kunnen daarnaast zelf onderzoeken welke proactieve maatregelen binnen hun eigen situatie het meest kansrijk zijn.

Aanpassing van arbocatalogi en hulpmiddelen ter ondersteuning veiligheidsbeleid

Aanpassingen in sectorale arbocatalogi en praktische hulpmiddelen, kunnen mogelijk bijdragen aan het verbeteren van veiligheidsbeleid. Nu wordt hierin uitsluitend gericht op het signaleren en verminderen van PSA met het oog op (mentale) gezondheid en uitval. Deze hulpmiddelen zouden ook expliciet de relatie met arbeids(on)veiligheid kunnen belichten. Dit kan bijvoorbeeld door het toevoegen van casuïstiek, of voorbeelden waarin PSA leidt tot onveilige situaties. Dit onderzoek biedt op basis van suggesties van betrokkenen of al bestaande werkwijzen, verscheidene aanknopingspunten voor het versterken van aandacht voor PSA en veiligheid. In samenwerking met de praktijk zouden mogelijkheden en behoeften nader uitgewerkt kunnen worden en kan een praktijkgerichte interventie of concreet hulpmiddel worden ontwikkeld dat direct toepasbaar is.

Aandacht voor arbeidsmigranten, uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers

Het perspectief van arbeidsmigranten, uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers is in dit onderzoek onderbelicht gebleven. Gezien het feit dat deze groep een groot deel is van de werknemerspopulatie, is het van belang meer inzicht te krijgen in ervaringen en behoeften van deze groep werkenden. Des te meer omdat onderzoekdeelnemers suggereerden dat vooral tijdelijke krachten tijdsdruk kunnen ervaren vanwege strengere productienormen en omdat zij onzekerheid kunnen ervaren over baanbehoud. In samenwerking met de praktijk zou specifiek nagedacht kunnen worden hoe voor deze groep aandacht voor PSA en veilig werken is te versterken.

Overdraagbaarheid naar andere sectoren

Deze studie richtte zich op de sector Vervoer en opslag en specifiek op magazijnmedewerkers binnen distributiecentra. De resultaten zijn gebaseerd op ervaringen van de geïnterviewde deelnemers en zijn niet representatief voor alle distributiecentra of de gehele sector. Toch kunnen de bevindingen en voorgestelde extra maatregelen ook relevant zijn voor andere werkomgevingen. Zoals waar fysiek werk wordt uitgevoerd, met machines wordt gewerkt en waar relatief veel arbeidsongevallen voorkomen. Denk aan de afvalverwerking, de metaalindustrie, de landbouw, zorg en horeca. In deze sectoren komt werken onder tijdsdruk en intern ongewenst gedrag eveneens voor (2). Personeelstekorten, productienormen, het samenwerken met veel mensen op één locatie en taalbarrières, kunnen hieraan bijdragen. Het aanpakken van PSA is daarom niet alleen van belang voor het welzijn van medewerkers, maar ook voor het verbeteren van de arbeidsveiligheid in andere risicovolle sectoren. Bovendien kunnen in andere sectoren weer andere PSA-factoren een sterke rol spelen. Denk aan emotioneel zwaar werk in de zorgsector, of extern ongewenst gedrag in de horeca. Dit onderzoek laat zien dat allerlei factoren die ervoor zorgen dat werkenden afgeleid zijn, kunnen bijdragen aan onveilig werkgedrag en daarmee ook aan (bijna) ongevallen.

4.5 Conclusie

Dit onderzoek laat zien dat magazijnmedewerkers, leidinggevenden, HR- en veiligheidsprofessionals merken dat PSA-factoren kunnen bijdragen aan onveilig werkgedrag en (bijna) ongevallen. Deelnemers herkennen en erkennen met name dat de PSA-factor tijdsdruk kan leiden tot gevaarlijke situaties. Ook denken zij dat ongewenst gedrag en onzekerheid over baanbehoud kunnen samenhangen met onveilige situaties en ongevallen op het werk. Deze bevindingen bevestigen dat PSA-factoren belangrijk zijn om aan te pakken om de arbeidsveiligheid te verbeteren. In relevante documenten en in de praktijk van distributiecentra worden veiligheid en PSA echter momenteel nog voor een groot deel los van elkaar opgepakt. Een integrale benadering van arbeidsveiligheid, waarbij PSA-factoren worden meegenomen in het veiligheidsbeleid, kan bijdragen aan een veiligere werksituatie.

Dankbetuiging

Graag willen wij alle deelnemers aan het onderzoek dank betuigen voor hun waardevolle bijdrage. In het bijzonder worden de magazijnmedewerkers, leidinggevenden, HR-professionals en veiligheidsprofessionals bedankt voor hun tijd, inzet en openheid gedurende het onderzoeksproces. Tevens gaat onze dank uit naar de vier deelnemende distributiecentra als geheel, voor hun bereidwillige medewerking en het mogelijk maken van dit onderzoek. Daarnaast spreken wij onze waardering uit voor Evofenedex, die als intermediair een belangrijke rol heeft gespeeld bij het werven van de deelnemende distributiecentra. Zonder de betrokkenheid en input van alle partijen had dit rapport niet tot stand kunnen komen.

Literatuur

1. Arbeidsomstandighedenwet, Hoofdstuk 1. Sect. 1 (2025).
2. Van Dam LMC, Pleijers AJSF, Hulsegge G, Van den Heuvel SG. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024 – Resultaten in Vogelvlucht. TNO; 2025.
3. TNO. Factsheet week van de werkstress 2025. TNO; 2025.
4. SZW M. SZW Arbovisie 2040. Ministerie SZW; 2023.
5. NLA. Monitor arbeidsongevallen 2024. Nederlandse Arbeidsinspectie; 2025.
6. Van den Heuvel SG, Pleijers AJSF, Van Dam LMC. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023 – Resultaten in Vogelvlucht. TNO; 2024.
7. Van der Noordt M, Bozuwa, D., Van der Borg, W. Psychosociale arbeidsbelasting en arbeidsveiligheid. Verkenning van de internationale en Nederlandse wetenschappelijke literatuur. RIVM; 2025.
8. Hashemian SM, Triantis K. Production pressure and its relationship to safety: A systematic review and future directions. *Safety Science*. 2023;159:106045.
9. Koppes LLJ, van der Klauw M, Venema A. Determinanten van arbeidsongevallen in Nederland: verschillen tussen een retrospectieve en prospectieve onderzoekopzet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 2014;30(1).
10. NLA. Monitor arbeidsongevallen 2023. Nederlandse arbeidsinspectie; 2024.
11. RIVM. Monitor Leren van Ongevallen. 2025.
12. Van Oostrom S, Soeter M, Van der Noordt M, Van Zon S, Van Moll E, Oude Hengel K. De impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de 'psychosociale arbeidsbelasting' van werkenden. The impact of societal developments on psychosocial work factors of workers: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu RIVM; 2024.
13. NLA. Projectrapportage Distributiecentra. Nederlandse Arbeidsinspectie; 2022.
14. Derdowski LA, Mathisen GE. Psychosocial factors and safety in high-risk industries: A systematic literature review. *Safety Science*. 2023;157.
15. Amoadu M, Ansah EW, Sarfo JO. Psychosocial work factors, road traffic accidents and risky driving behaviours in low-and middle-income countries: A scoping review. *IATSS Research*. 2023;47(2):240–50.
16. Nahrgang JD, Morgeson FP, Hofmann DA. Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 2011;96(1):71–94.
17. Clarke S. The effect of challenge and hindrance stressors on safety behavior and safety outcomes: a meta-analysis. *J Occup Health Psychol*. 2012;17(4):387–97.
18. STL. Arbocatalogus Transport en Logistiek. Sectorinstituut Transport en Logistiek; 2018.
19. NEN-ISO 45003, (2021).

20. Pleijers A, Van Thor J. Arbeidsongevallen en beroep: CBS; 2023 [Available from: <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2023/arbeidsongevallen-en-beroep/3-oorzaken-letsels-en-behandelingen-arbeidsongevallen>].
21. Van der Klauw M, Oude Hengel K, Roozeboom MB, Koppes LL, Venema A. Occupational accidents in the Netherlands: incidence, mental harm, and their relationship with psychosocial factors at work. *Int J Inj Contr Saf Promot*. 2016;23(1):79–84.
22. Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018;28(2):176–89.
23. OVV. Veiligheid arbeidsmigranten. Onderzoeksraad voor Veiligheid; 2025.
24. NLA. Staat van gezond werk. Nederlandse arbeidsinspectie; 2023.
25. Van der Kemp S. Uitzendkrachten en pestgedrag op de werkvloer. Panteia; 2018.

Bijlage 1 Interviewprotocol

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie verschillende interviewprotocollen: DC medewerkers, leidinggevenden en HR- en veiligheidsprofessionals. In deze bijlage zijn deze drie interviewprotocollen samengevoegd tot één interviewprotocol. Wanneer er specifieke vragen zijn voor één van de drie doelgroepen wordt dit specifiek aangegeven.

Introductie

Voordat we beginnen zal ik mezelf even kort voorstellen. Ik ben [naam] en werk als onderzoeker arbeidsveiligheid bij het RIVM. We doen onderzoek naar dingen die stress op het werk kunnen veroorzaken. Wij noemen dit psychosociale arbeidsbelasting, een moeilijke term die je niet hoeft te onthouden. Tijdens het gesprek zullen we het hebben over 'dingen op het werk die stress kunnen veroorzaken'. We willen ook weten of deze dingen invloed hebben op je werkzaamheden en de veiligheid op de werkvloer. Dit onderzoek doen we in distributiecentra en hebben daarom een aantal vragen voor jou. We spreken ook met leidinggevenden en veiligheidsprofessionals. Het gesprek duurt ongeveer 30 – 45 minuten.

Toelichting toestemmingsformulier

Je hebt net een toestemmingsformulier gekregen. Heb je daar vragen over? Heb je deze kunnen ondertekenen? Ik benoem een aantal punten die daarin staan beschreven:

- Deelname aan dit interview is vrijwillig, je mag altijd stoppen zonder te zeggen waarom.
- We nemen dit gesprek op zodat we dit later kunnen uitwerken en analyseren. Deze opname verwijderen we na het onderzoek. De anonieme samenvatting slaan we wel 10 jaar op.
- Je mag ook altijd vragen aan ons stellen.
- We vinden het belangrijk dat alles wat je zegt anoniem blijft. Dat betekent dat we niets doorvertellen aan leidinggevenden of het management, ook niet als ze er naar vragen.
- In het uiteindelijke rapport wordt jouw naam en dat van dit bedrijf niet genoemd.

Heb je hier vragen over voor nu? Je mag ze ook altijd later nog stellen. Na afloop zal ik je mijn mailadres geven.

(Voor interviewer: Hierna wordt de opname aangezet en gemeld dat het gesprek vanaf dat moment wordt opgenomen.)

Achtergrond en werkzaamheden

Allereerst ben ik natuurlijk heel benieuwd wie jij bent. Wat is je naam, functie, hoe lang werk je voor dit bedrijf? Daarna krijg ik graag een beter beeld van jouw functie en werkzaamheden hier.

- Wat is je huidige functie?
- Hoe lang werk je voor dit bedrijf?
- Hoeveel uur werk je? Dag/nachtdiensten?
- Zou je ons iets kunnen vertellen over wat jouw werk inhoudt?

- o Wat zijn taken en verantwoordelijkheden?
- Hoe ziet een gemiddelde werkdag er voor jou uit?
- Wat voor werkzaamheden doe je alleen?
- Welke werkzaamheden doe je samen met collega's?

Aanvullende vragen voor HR-professionals:

- Hoeveel medewerkers in distributiecentra?
- Wat is typerend voor de werknemerspopulatie in de centra? (nationaliteit, anderstaligheid, opleidingsniveau, leeftijd, m/v?)
- Type contracten (zzp, tijdelijk, deeltijd, ...?)
- Wat kan gezegd worden over verzuim en verloop?

Veilig werken

Interessant om te horen wat voor dingen jij allemaal doet op een dag. Dat geeft ons een veel beter beeld van wat er in een distributiecentrum gebeurt. Wij doen onderzoek naar veiligheid op de werkvloer en zijn daarom ook heel benieuwd hoe jij naar veiligheid kijkt.

- Waar denk jij aan bij veiligheid op de werkvloer?
 - o Mogelijke doorvragen:
 - o Als je denkt aan de werkzaamheden die jij en je collega's uitvoeren, welke gevaren zie je dan?
 - o Is er veel aandacht voor veilig werken in dit bedrijf? Zo ja, waar merk je dat aan?

Specifieke vragen voor veiligheidsprofessionals

We willen graag een beter beeld krijgen welke rol veiligheid speelt in dit bedrijf en op de werkvloer. We zijn geïnteresseerd om meer te horen over veiligheid bij werkzaamheden in het distributiecentrum.

- Zijn er bij het uitvoeren van werkzaamheden van magazijnmedewerkers in het distributiecentrum risico's of gevaren voor de fysieke veiligheid?
 - o Welke zijn dit?
- Welke maatregelen of werkprocedures zijn er om de belangrijkste risico's te verminderen? En zo veilig mogelijk te werken? (**HR:** vooral vragen naar organisatiebeleid op dit vlak)
- Zijn er bij werkzaamheden in het distributiecentrum wel eens onveilige situaties ontstaan? Bijvoorbeeld met een ongeval of een bijna ongeval tot gevolg? (doorvragen: wat gebeurde er, wie waren betrokken)

Stress en arbeidsveiligheid

(Voor interviewer: In het vooronderzoek is er een selectie gemaakt van een aantal PSA factoren, namelijk:

1. Werkdruk
 - a. Tijdsdruk
 - b. Gebrek aan autonomie
 - c. Baanonzekerheid
2. Ingrijpende gebeurtenissen en ongewenst gedrag
 - a. (seksuele) intimidatie, pesten, agressie en geweld, en discriminatie

We willen eerst onderzoeken welke PSA factoren de deelnemers zelf benoemen. Pas als zij geen factoren of voorbeelden geven vragen door middel van de 'praatplaat'.)

Zoals ik net al zei, willen we het hebben over dingen die invloed hebben op stress op het werk. Als je denkt aan het werk dat je op dit moment doet in dit bedrijf, zijn er dan dingen waardoor jij (of mensen van de werkvloer/teamleden) wel eens stress hebt ervaren of nu ervaart?

- Welke dingen zijn dit?
 - o Kan je hier een voorbeeld van geven?

Je noemde net [Factor X, Y, Z] als oorzaken waardoor je (of mensen van de werkvloer/teamleden) wel eens stress ervaart op het werk. Over deze dingen zou ik graag meer te weten willen komen, laten we beginnen bij X [Y en Z komen later].

- Wat versta jij onder [X]?
 - o Kan je een voorbeeld geven?
- Je noemde net [X] als voorbeeld, bedoel je daar bijvoorbeeld ook [zelf invullen] mee?
- Heeft of had het ervaren van [X] invloed gehad op het uitvoeren van je werkzaamheden?
 - o Zo ja, op welke manier?
- Ben jijzelf of een collega hierdoor wel eens in een onveilige werksituatie terecht gekomen?
 - o Bijvoorbeeld met een ongeval of een bijna ongeval tot gevolg? Zo ja, wat gebeurde er?
 - o Is het wel eens voorgekomen dat je door het ervaren van [X] een veiligheidsmaatregel niet deed? Zo ja, op welke manier?

(Voor interviewer: Bovenstaande vragen uitvragen voor alle factoren [X, Y, Z] die de deelnemer noemt.)

Psychosociale arbeidsbelasting en veilig werken: Afbeeldingen PSA-factoren

(Voor interviewer: Om de factoren van Psychosociale arbeidsbelasting verder uit te vragen leggen we 'afbeeldingen' voor. Hierop zijn de volgende aspecten weergegeven: werkdruk, autonomie, baanonzekerheid, ingrijpende gebeurtenissen en ongewenst gedrag.)

Je noemde net zelf al een aantal dingen waardoor jij wel eens stress ervaart of hebt ervaren op het werk. Voor dit onderzoek hebben we zelf ook een aantal dingen bedacht en zijn benieuwd hoe jij hierover denkt. Wij hebben het dan over, autonomie, baanonzekerheid, werkdruk, en ongewenste gebeurtenissen. Bij autonomie kan je denken aan of je zelf je pauzes kan indelen of de volgorde van je werk kan bepalen. Bij baanonzekerheid, heb je een vast contract of ben je bang om ontslagen te worden. Bij ongewenst gedrag kan je denken aan pesten, discriminatie, lastig gevallen worden, dat soort dingen. Met tijdsdruk bedoelen we veel werk doen in korte tijd of heel hard moeten werken. Zou jij naar deze kaartjes willen kijken en willen aangeven wat je hiervan herkent?

Voordat je er naar kijkt wil ik nog een keer aangeven dat je vrij bent om deze vragen wel of niet te beantwoorden. Alles wat je zegt anoniem is en dat het niet wordt doorgegeven aan collega's of leidinggevenden.

(Voor interviewer: De deelnemer de kaartjes laten bekijken. Vragen of alle onderdelen voldoende duidelijk zijn, en eventueel toelichten. Toelichting/voorbeelden per PSA factor. Deze voorbeelden worden niet automatisch gegeven, maar als de deelnemer vraagt om voorbeelden of als de interviewer merkt dat de deelnemer het niet begrijpt.

Autonomie:

1. (Niet) zelf je werktijden en pauzes bepalen.
2. (Niet) zelf de volgorde van je werk bepalen.
3. (Niet) zelf bepalen wanneer je vrij neemt.

Baanonzekerheid:

1. Een vast of tijdelijk contract.
2. Invaller of uitzendkracht of ZZPer zijn.
3. Bang zijn om je baan te verliezen.

Ongewenst gedrag:

1. Pesten
2. (seksuele) intimidatie
3. Discriminatie
4. Gewelddadig aangepakt worden

Tijdsdruk

1. Vaak snel moeten werken
2. Vaak veel werk moeten doen
3. Vaak extra hard moeten werken)

Je hebt aangegeven dat je [X, Y, Z] herkent. Ik zou graag willen weten wat dat voor jou betekent.

- Kan je uitleggen wat [X] voor jou betekent?
- Had of heeft [X] invloed op het uitvoeren van je werkzaamheden?
 - o Zo ja, op welke manier heeft [X] invloed gehad op het uitvoeren van je werk?
 - o Doorvragen: Kun je beschrijven wanneer [X] voorkomt? Wat zijn specifieke situaties waarin dit gebeurde? Wie waren erbij betrokken?
- Is hierdoor wel eens iemand in een onveilige werksituatie terecht gekomen? Jijzelf of een collega?
 - o Bijvoorbeeld met een ongeval of een bijna ongeval tot gevolg? Zo ja, wat gebeurde er?
- Is het wel eens voorgekomen dat je door het ervaren van [X] een veiligheidsmaatregel niet hanteerde? Zo ja, op welke manier?

(Voor interviewer: Bovenstaande vragen uitvragen voor alle factoren [X, Y, Z] die de deelnemer noemt. [Autonomie, tijdsdruk, baanonzekerheid en ingrijpende gebeurtenissen].)

Specifieke vragen voor magazijnmedewerkers en leidinggevenden

Vragen over aanpakken PSA

Bedankt voor je openheid over de dingen die jou stress geven op het werk en welke invloed dat heeft op je werk en de veiligheid op de werkvloer. Ik ben benieuwd hoe jij met deze stress omgaat en of en hoe het bedrijf jou helpt.

- Als je [X,Y,Z; dus tijdsdruk/baanonzekerheid/weinig autonomie/ongewenst gedrag]ervaart op je werk, wat doe je zelf om toch zo veilig mogelijk te blijven werken?
- Kan je op het werk bij iemand terecht met vragen/opmerkingen/klachten over [X,Y,Z]
 - o Zo ja, bij wie?
 - o Voel jij je door die persoon gesteund?
 - o Kan je bij je leidinggevende en/of collega's terecht met vragen/opmerkingen/klachten over [X,Y,Z]? Op welke manier steunen ze jou of voel jij je gesteund?
- Wordt er in dit bedrijf iets gedaan om [X, Y, Z die eerder genoemd zijn] aan te pakken?
 - o Op welke manier?
 - o Wat merk jij hiervan?
 - o Is dit voor jou voldoende om veiliger te werken?
- Wat heb jij nog meer nodig om minder stress op het werk te ervaren en daardoor veiliger te werken?

Specifieke vragen voor veiligheidsprofessionals

We hebben gesproken over verschillende oorzaken van werkstress, verschillende PSA factoren en de invloed hiervan op de werkzaamheden en veilig werken onder de magazijn medewerkers. We zijn benieuwd hoe jij hier in jouw functie mee omgaat en op welke manier jij en 'de organisatie' mogelijkheden biedt factoren van werkstress of PSA te verminderen.

- In hoeverre is PSA een aspect waar je als veiligheidsprofessional/HR professional aandacht voor hebt? Voor welke specifieke factoren is aandacht?
 - o Op welke manier wordt [X, Y, Z] aangepakt?

(Voor interviewer: Vraag dit uit voor alle PSA factoren. Indien nog niet aan bod gekomen, ook het volgende voorleggen)





- Hoe wordt PSA gesignaleerd?
- Bij wie kunnen werknemers terecht met vragen, opmerkingen of klachten over werkstress/PSA?
- Wie is binnen de organisatie verantwoordelijk voor de aanpak van PSA?
 - o In hoeverre is er binnen de organisatie uitwisseling over werkstress/PSA en veilig werken (bijvoorbeeld tussen veiligheidsprofessionals en HR?)
- Welke afspraken en werkwijzen zijn er binnen de organisatie om PSA te verminderen of te voorkomen? Voor welke specifieke factoren van PSA?
 - o Wat is het effect van deze afspraken en werkwijzen?

- Zijn de afspraken en werkwijzen m.b.t. PSA en de manier waarop hier aandacht voor is binnen de organisatie voldoende of is er meer nodig?
 - o Zo ja, wat is nodig?
- Wat heb jij als [functie] nodig om PSA beter aan te pakken binnen het bedrijf?
 - o Waar haal jij informatie en hulpmiddelen vandaan om hiermee aan de slag te gaan?

Afronding

We willen je heel erg bedanken voor dit gesprek en deelname aan dit onderzoek. We moeten dit gesprek afronden, maar heb jij nog een laatste vraag of opmerking? [Tijd geven]. We willen je bedanken voor alle inzichten. In de komende weken maken wij van deze opname een verslag die we gebruiken in dit onderzoek. Dit verslag is anoniem, niemand weet straks dat jij dit hebt gezegd. Als je wilt kan je je mailadres achterlaten en dan sturen we het onderzoeksrapport naar je toe. [Naam veiligheidsprofessional] sturen we ook het rapport dus dit kan je altijd bij hem/haar opvragen.

Bijlage 2 Afbeeldingen PSA-factoren

<p style="text-align: center;">Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werktijden bepalen • Verlof nemen • Volgorde werk bepalen 	<p style="text-align: center;">Autonomie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik kan <u>niet</u> zelf mijn werktijden en pauzes bepalen 2. Ik kan <u>niet</u> zelf de volgorde van mijn werkzaamheden bepalen 3. Ik kan <u>niet</u> zelf bepalen wanneer ik verlof opneem
<p style="text-align: center;">Baanonzekerheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Type arbeidscontract • Behoud baan • Onzekerheid inkomen 	<p style="text-align: center;">Baanonzekerheid</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik heb een tijdelijk dienstverband 2. Ik werk als invalkracht, uitzendkracht of zzp'er 3. Ik ben weleens bang mijn baan te verliezen
<p style="text-align: center;">Ongewenst gedrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesten • (Seksuele) intimidatie • Discriminatie • Agressie en geweld 	<p style="text-align: center;">Ongewenst gedrag</p> <p>Ik word op werk weleens...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gepest • Geïntimideerd • Gediscrimineerd • Gewelddadig aangepakt • Seksueel lastig gevallen
<p style="text-align: center;">Tijdsdruk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snel werken • Veel taken • Extra hard werken 	<p style="text-align: center;">Tijdsdruk</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik moet <u>vaak</u> erg snel werken 2. Ik moet <u>vaak</u> heel veel werk doen 3. Ik moet <u>vaak</u> extra hard werken

Bijlage 3 Overzicht genoemde gevaren en risico's

Overzicht van genoemde gevaren en risico's per functiegroep.

√ = Genoemd door functie

X = niet genoemd door functie

DC = Uitvoerend distributiecentrum medewerker

LG = Leidinggevende

VP = Veiligheidsprofessional

HR = HR professional

Risico/gevaar	Voorbeeld/quote	DC	LG	VP	HR
<i>Aanrijdgevaar met intern transport</i>	"Het is net de Kalverstraat hier, vind ik. Je moet overal ogen hebben..."	√	√	√	√
<i>Werken met machines (anders dan intern transport)/ beknellingsgevaar</i>	"Onze machines zijn groot en krachtig... als je je vingers op bepaalde plekken stopt waar ze niet horen te komen, dan kan er wel eens wat misgaan."	√	√	√	X
<i>Gevaarlijke stoffen/materialen</i>	"En als er dan net een scherp randje in zit, dan kan dat zo in je hand zitten."	√	√	√	X
<i>Onveilig gedrag/ Menselijke fouten</i>	Gemakzucht, onoplettendheid, tijdsdruk ("even snel iets pakken") en/of onvoldoende veiligheidsbewustzijn	√	√	√	X
<i>Andere fysieke gevaren</i>	Snijden, vallen, prikinfecties, struikelen, misstappen, stoten, dingen die van pallets vallen	√	√	√	√
<i>Werkdruk en piekmomenten</i>	"Piekmomenten in het DC waarbij veel mensen door elkaar lopen en tussen heftrucks door."	√	√	X	X
<i>Onvoldoende kennis, ervaring of opleiding</i>	"Mensen die stress krijgen omdat ze handelingen niet kennen/kunnen maar ook niet om extra uitleg durven te vragen..."	√	√	X	X
<i>Sociale veiligheid</i>	Conflicten tussen medewerkers, vooral bij flexkrachten die ook samenwonen, kunnen leiden tot spanningen en zelfs onveilig gedrag. Taalbarrières en cultuurverschillen	√	√	√	X

Risico/gevaar	Voorbeeld/quote	DC	LG	VP	HR
	belemmeren duidelijke communicatie over veiligheid.				
<i>Fysieke belasting, repeterend werk en ergonomie</i>	Medewerkers voeren langdurig dezelfde handelingen uit, wat risico's geeft op overbelasting, slijtage en klachten aan het bewegingsapparaat (zoals rugklachten door zwaar tillen of verkeerde houding).	X	X	√	√
<i>Beperkte zichtbaarheid van incidenten</i>	HR krijgt pas informatie over incidenten als er sprake is van verzuim (dus niet over alle bijna-ongevallen of onveilige situaties).	X	X	X	√
<i>Psychisch en fysiek verzuim</i>	Psychisch verzuim: Wordt gezien als groeiend probleem, ook in het warehouse, hoewel niet altijd direct aan veiligheid te koppelen. Fysiek verzuim: Vaak gerelateerd aan lichamelijke klachten die mogelijk door het werk ontstaan, zoals rugklachten.	X	X	X	√
<i>Kleine incidenten en bijna-ongevallen</i>	Veel incidenten leiden niet tot zwaar letsel, maar zijn wel signalen van structurele risico's (schrammen, stoten, verstuiken).	X	X	√	X
<i>Externe risico's (chauffeurs, openbare weg)</i>	Chauffeurs lopen risico bij het laden/lossen (agressie van derden, verkeer, onveilige parkeersituaties). Openbare weg brengt extra risico's die moeilijker te beheersen zijn door het bedrijf.	X	X	√	X

Dit is een uitgave van:

**Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven
www.rivm.nl

maart 2026

De zorg voor morgen
begint vandaag