



GEZONDE WERKDRUK, JE VERDIENT 'T

Werkdrukonderzoek Lidl 2026

[FNV.NL/LIDL](https://www.fnv.nl/lidl)



DOWNLOAD dit bestand voor *volledige* interactieve functionaliteit en open het met Adobe Reader op desktop of laptop. De interactieve functionaliteit werkt niet of slechts ten dele bij opening in een browser!

Door de **KLIKBARE INHOUDSOPGAVE** kom je direct op de pagina of het artikel van je keuze. Met de **THUISKNOP** keer je terug naar de inhoudsopgave. Je kan natuurlijk ook gebruik maken van de standaard interface (bladwijzers) van je pdf reader. Bij verwijzing naar een **BIJLAGE** keer je terug naar de 'vertrekpagina' door een klik op het **paginacijfer** van de betreffende bijlage.

COLOFON

Uitgave FNV

Tekst FNV

Vormgeving Studio FNV, Mireille van Yperen

Fotografie FNV

Druk Repro FNV

Order 260596

2026 © FNV

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	4
Zet voldoende personeel en uren in voor de werkzaamheden!	4
AANLEIDING	5
ONDERZOEKSMETHODE	6
Respons	7
RESULTATEN ONDERZOEK: HOE HOOG IS DE WERKDruk?	8
Gevolgen van werkdruk	8
Oorzaken van de werkdruk	10
Resultaten naar functie	13
Winkelpersoneel	15
DC personeel	17
Resultaten naar leeftijd en contractvorm	19
FNV KADERGROEP LIDL	20
INTERVIEWS	21
AANBEVELINGEN	25
BIJLAGE 1 WIE BETAALT DE PRIJS VAN GOEDKOPE BOODSCHAPPEN?	26
BIJLAGE 2 LIDL HEEFT RUIMTE OM TE INVESTEREN IN BETERE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN, MAAR KIEST VOORAL VOOR GROEI	27

MANAGEMENTSAMENVATTING

- De werkdruk is afgelopen jaar toegenomen geeft tweederde aan, terwijl deze al enorm hoog was. In 2019 scoorde 68% al een rode score bij werkdruk, in 2026 is dat toegenomen naar 74%. Daarnaast scoort 15% oranje, zij lopen ook risico. Slechts 11% heeft een gezonde werkdruk (groen).
- Dit gevalideerde onderzoek heeft aangetoond dat de werkdruk bij Lidl extreem hoog is, driekwart van het personeel heeft een verhoogd risico op uitval. Ruim een kwart van het personeel is afgelopen jaar ook ziek geworden door de werkdruk (29%). Dat geldt extra voor werknemers die zich niet gesteund voelen door hun leidinggevende.
- Werknemers ervaren veel gevolgen van de werkdruk: stress, minder kwaliteit kunnen leveren en zich gedwongen voelen om over te werken en pauzes over te slaan.
- Als oorzaak van de werkdruk komt heel duidelijk naar voren dat er te weinig personeel wordt ingezet. Slechts 21% geeft aan het werk af te kunnen krijgen binnen de werktijd. Op de vraag wat de deelnemers aan het onderzoek nodig hebben wordt massaal geantwoord: meer mensen/meer tijd.
- Hier ligt dus de oorzaak van de werkdruk. Lidl is volgens de Arboretgeving verplicht om beleid te voeren op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en daarbij bij voorkeur maatregelen te nemen die de risico's bij de bron aanpakken (arbeidshygiënische strategie).

De belangrijkste aanbeveling die uit dit onderzoek voortvloeit is helder:

ZET VOLDOENDE PERSONEEL EN UREN IN VOOR DE WERKZAAMHEDEN!

Daar ligt immers de aangetoonde bron van de werkdruk.

Als Lidl ervoor kiest om dit niet te doen, zal het percentage dat zich ziekmeldt door de werkdruk (nu 29% over afgelopen jaar) verder oplopen, met als gevolg een nog hogere werkdruk.

Dit kan niet anders dan ten koste gaan van:

- de gezondheid van medewerkers
- het werkplezier (vertrek van personeel)
- de kwaliteit van het werk
- de uitstraling van de winkels
- de productiviteit en winstgevendheid

We gaan ervan uit dat Lidl, die zich profileert als 'Top employer' en als meest duurzame supermarkt, niet hiervoor kiest!

In de paragraaf 'Aanbevelingen' staan nog meer zeer belangrijke aanbevelingen.

Een supermarktmanager zegt het klip-en-klaar als tip aan de directie van Lidl:

"Realistische cijfers op basis van wat haalbaar is, in plaats van ieder jaar de duimschroeven verder aandraaien en weer een nieuwe weg vinden om ons uit te melken."

AANLEIDING

Lidl presenteert zich graag als een moderne en aantrekkelijke werkgever. In de winkels is het Top employer-certificaat zichtbaar aanwezig. Daarmee profileert Lidl zich als een uitstekende retail-werkgever. Ook benadrukt het bedrijf dat thema's als duurzaamheid, gezondheid en goed werkgeverschap belangrijk zijn. Maar als je luistert naar medewerkers op de werkvloer, hoor je al jaren een ander verhaal.

Dat verhaal gaat niet alleen over drukte op piekmomenten. Het gaat over een manier van werken waarin productiviteit, omzet en verkochte stuks steeds zwaarder zijn gaan wegen. Waar vroeger extra 'handjes' konden worden ingezet als er veel vracht kwam, moet het werk nu vaak met dezelfde of zelfs minder werknemers gebeuren. Wat vandaag niet afkomt, schuift door naar morgen. En morgen komen er weer nieuwe vracht, nieuwe taken en nieuwe klanten bij. Al in 2015 liet FNV zien dat er binnen Lidl Nederland structurele problemen waren met de werkdruk. Voor veel medewerkers had die druk gevolgen voor hun lichamelijke én mentale gezondheid. Ook bleek dat bijna een kwart van de medewerkers regelmatig doorwerkte na het uitklokken, omdat zij anders de productiviteitseisen niet konden halen.

FNV deelde de onderzoeksresultaten met de directie van Lidl. Die gaf aan de klachten serieus te nemen en beloofde verbetering. Er werden afspraken gemaakt om de werkdruk te verlagen en onbetaald werk tegen te gaan. In 2019 publiceerde FNV daarom het rapport 'Code Rood Werkdruk'. De conclusie was stevig: de werkdruk was niet afgenomen, maar juist verder gestegen. Ook het probleem van onbetaald overwerk was volgens FNV nauwelijks opgelost. FNV berekende dat Lidl hierdoor een voordeel behaalde van 4 miljoen euro, over de rug van medewerkers.

Naar aanleiding van deze signalen stapte FNV naar de Arbeidsinspectie. In 2023 concludeerde de inspectie dat Lidl onvoldoende had onderzocht waar de werkdruk in de organisatie precies vandaan kwam. Ook ontbraken er volgens de inspectie concrete maatregelen. Lidl kreeg daarom een formele eis: het bedrijf moest vóór 1 maart 2024 een verdiepend en representatief onderzoek uitvoeren naar werkdruk, de resultaten analyseren, maatregelen nemen en die maatregelen ook evalueren.

Bij een herinspectie in 2024 stelde de Arbeidsinspectie vast dat Lidl die eis voldoende had nageleefd. Daarmee was formeel aan de opdracht voldaan. Maar voor medewerkers blijft de vraag wat er op de werkvloer daadwerkelijk is veranderd. Want als winkels groter worden, taken toenemen en de productiviteitslat steeds hoger komt te liggen, is naleving op papier niet hetzelfde als verlichting in de praktijk.

Daarom is er opnieuw onderzoek nodig naar de huidige werkdruk bij Lidl om te horen hoe het werk vandaag wordt ervaren door de werknemers die het dagelijks doen. De centrale vraag blijft: sluit het beeld dat Lidl van zichzelf schetst nog aan bij de werkelijkheid op de winkelvloer?



ONDERZOEKSMETHODE

Net als in 2015 en 2019 hebben we in 2026 de Sneltest Werkdruk ingezet om de werkdruk bij Lidl te meten. Dit is een gevalideerd onderzoek, een onderdeel van de VBBA¹, die door de Nederlandse Arbeidsinspectie is erkend als geschikte methode om werkdruk te meten.

De Sneltest Werkdruk geeft de resultaten weer in een stoplichtmodel:

Groen: Je werkdruk is in orde.

Oranje: Je loopt een risico. De hoeveelheid werk is te hoog of je bent te moe na een werkdag.

Rood: Je werkdruk is ongezond hoog.

Ongezond hoog betekent dat werknemers last hebben van negatieve gevolgen van werkdruk en daadwerkelijk een verhoogd risico op uitval, zoals we ook later bij de resultaten zullen zien. Als werknemers uitvallen leidt dat weer tot een verhoogde werkdruk bij de collega's. Een vicieuze cirkel, als de werkdruk niet bij de bron wordt aangepakt!

Een wettelijk vereiste² is dat werkdruk, als dat mogelijk is, bij de bron aangepakt moet worden. Het Ministerie van SZW geeft hierover aan:³

Werkdruk treedt op als je het werk niet binnen de gestelde tijd af kunt krijgen of niet meer aan de gestelde eisen kunt voldoen.

Dit ontstaat bijvoorbeeld door:

- te weinig tijd voor een opdracht;
- werk dat niet aansluit bij opleidingsniveau of ervaring; of
- te zware verantwoordelijkheden.

Ook omstandigheden op het werk kunnen ervoor zorgen dat het werk niet goed uitgevoerd kan worden, waardoor werkdruk ontstaat.

Voorbeelden zijn:

- technische mankementen;
- conflicten met de leidinggevende; of
- te weinig pauzes / vakantie.

¹ [Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid \(VBBA\) | SKB Onderzoek en Advies](#)

² Arbowet, artikel 3.1.b

³ [Oorzaken van werkdruk en burn-out | Arboportaal](#)

In de vragenlijst hebben we een aantal extra vragen opgenomen om meer informatie te krijgen over oorzaken en gevolgen van werkdruk.

De extra vragen zijn:

1. Ervaar je gevolgen van de werkdruk?
2. Hoe vaak ervaar je deze gevolgen?
3. Lukt het je om al je taken af te krijgen binnen je werktijd?
4. Heb je je afgelopen 12 maanden ziekgemeld door de gevolgen van werkdruk?
5. Is de werkdruk afgelopen jaar toegenomen?
6. Is het mogelijk om voldoende te pauzeren tijdens een werkdag?
7. Voel je je ondersteund door je leidinggevende?
8. Wat heb je nodig om je werk beter te kunnen doen?
9. Welke tip over werkdruk zou je willen geven aan de directie van Lidl?

De vragenlijst is uitgezet op 5 maart en gesloten op 11 mei 2026. FNV-leden hebben via de mail de vragenlijst ontvangen. Daarnaast zijn FNV-medewerkers langs de winkels en distributiecentra (DC's) gegaan om werknemers te vragen de vragenlijst in te vullen.

De vragenlijst is in 3 talen uitgezet:

1. Nederlands
2. Engels
3. Pools

RESPONS

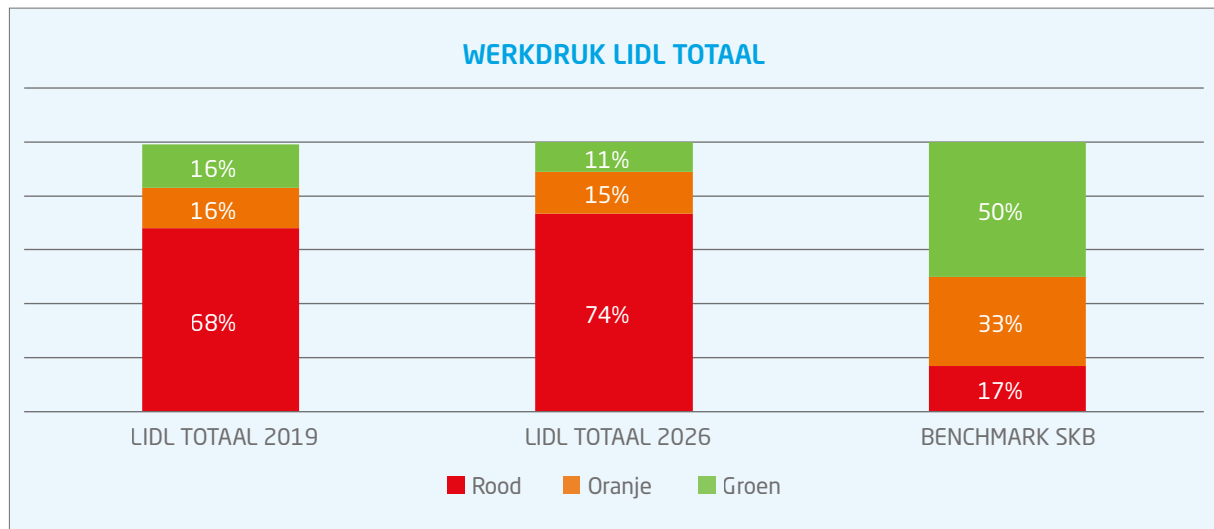
De vragenlijst is door bijna 1200 medewerkers volledig ingevuld (1168). We onderscheiden daarbij de resultaten naar:

- Werkplek (winkel, DC, kantoor)
- Contractsoort (vast, tijdelijk, uitzendcontract)
- Functie (winkelmedewerker, DC medewerker, kantoormedewerker, assistent supermarktmanager, plaatsvervangend supermarktmanager, supermarktmanager, manager -anders dan supermarktmanager-)
- Leeftijdsgroep (<25 jaar, 25-35 jaar, 35-45 jaar, 45-55 jaar, 55 jaar of ouder)

Een groepsgrootte van 15 was vereist om deze apart te kunnen analyseren. Hierboven is onderstreept bij welke groepen minder dan 15 deelnemers waren, deze zijn wel in de totale analyse meegenomen, maar niet als aparte groep.

RESULTATEN ONDERZOEK: HOE HOOG IS DE WERKDRUK?

Allereerst laten we zien wat de resultaten zijn van het stoplicht model. Dit hebben we vergeleken met het onderzoek bij Lidl in 2019 en met de benchmark van SKB⁴ uit 2024.



Het percentage ongezond hoge werkdruk is in 2026 gestegen naar 74%! In 2019 gold voor tweederde van het personeel dat ze code rood hadden. De werkdruk is nu zo hoog dat driekwart van het personeel een ongezond hoge werkdruk heeft met een groot risico op uitval. Ruim 4 keer zo hoog als de benchmark. Daarnaast loopt 15% met een oranje score ook een risico. Het percentage met een gezonde werkdruk (groen) is gedaald van 16% naar 11%, terwijl dat bij de benchmark 50% is.

We hebben analyses gemaakt waarbij we onderscheid maakten naar de werknemers die rood, oranje of groen scoorden op de Sneltest Werkdruk.

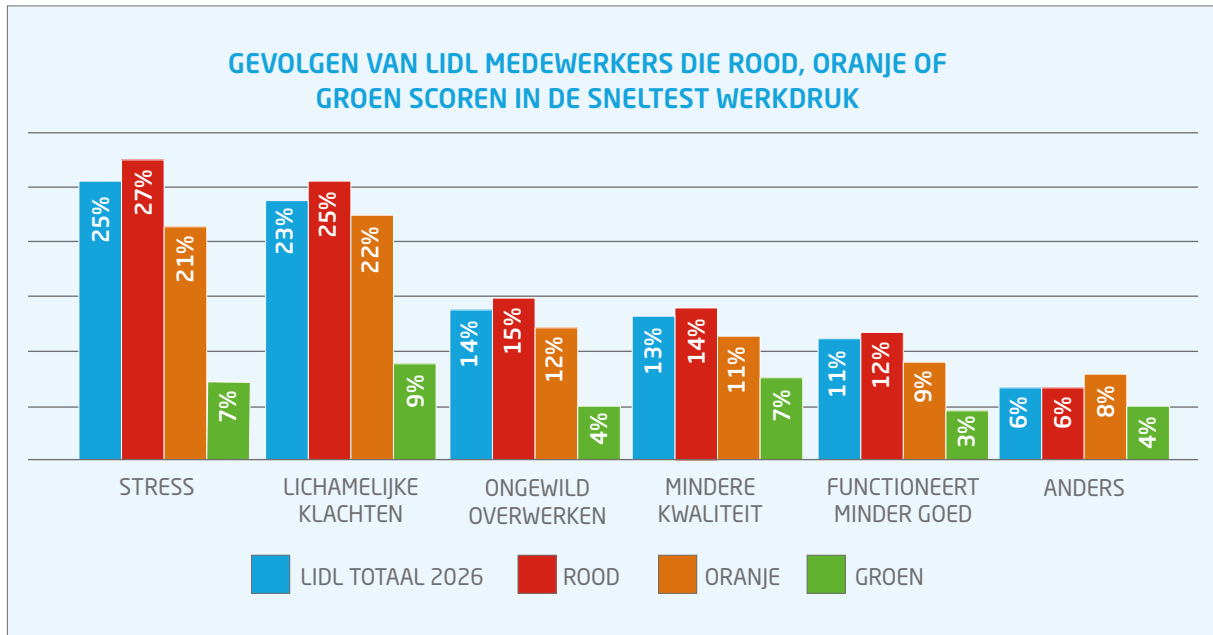
GEVOLGEN VAN WERKDRUK

Werknemers konden maximaal 3 antwoorden geven. Maar liefst 93% gaf aan negatieve gevolgen te ervaren door de werkdruk, bij werknemers die rood scoorden op de Sneltest Werkdruk was dit zelfs 98%. Werknemers die groen scoorden ervaren veel minder gevolgen van de werkdruk. Werknemers ervaren vooral stress als gevolg van de werkdruk. Voor alle gevolgen geldt dat de percentages bij rood hoger liggen dan bij oranje, die weer hoger liggen dan bij de werknemers die groen scoorden.

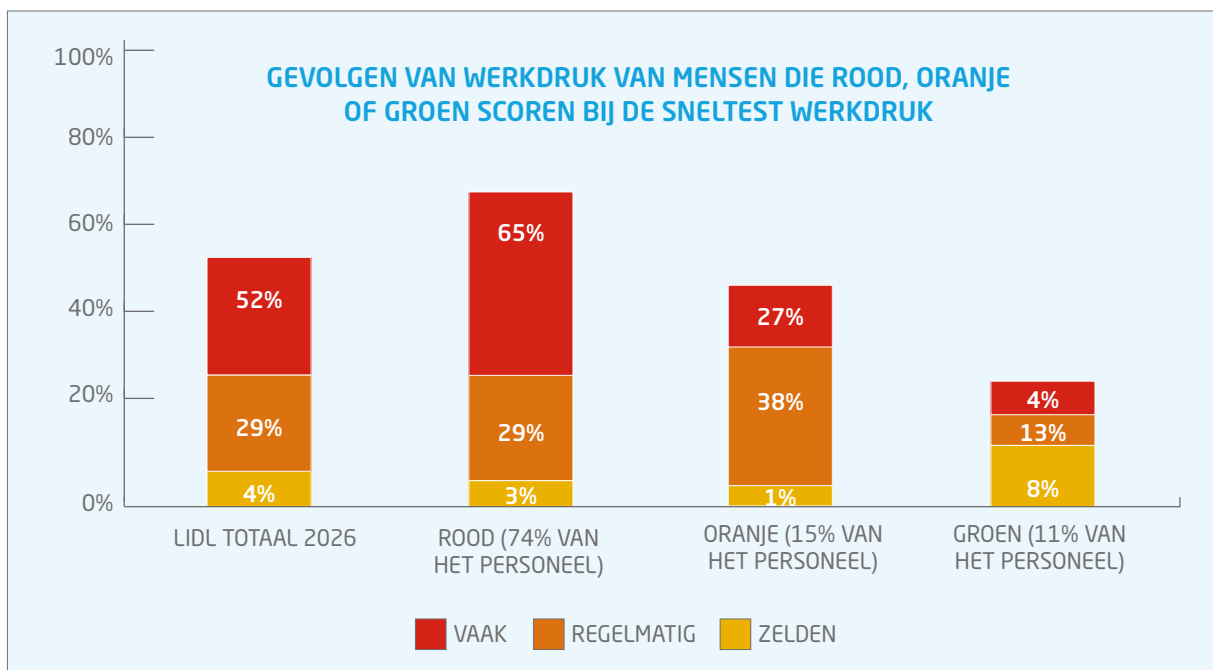
Onder andere gevolgen van werkdruk werd o.a. genoemd:

- Meer veiligheidsrisico's
- Altijd aan moeten staan
- Slecht slapen
- Gedemotiveerd raken
- Moeheid

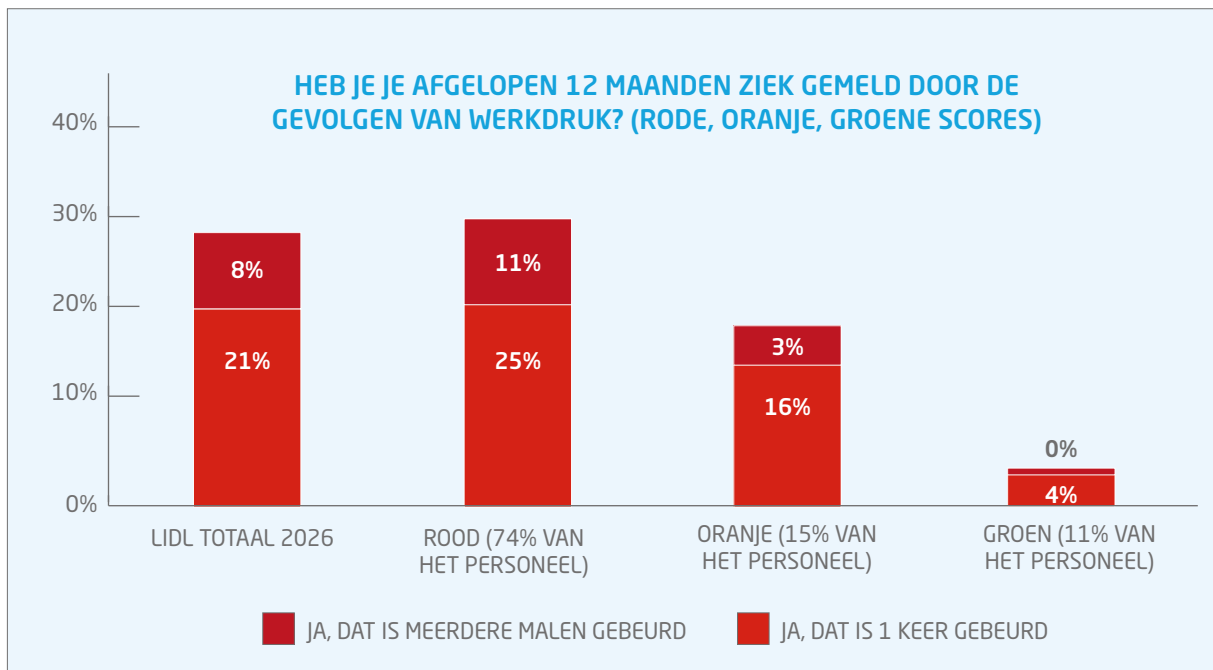
⁴ Het onderzoeksbureau dat de Sneltest Werkdruk namens FNV heeft ontworpen op basis van de gevalideerde vragenlijst VBBA



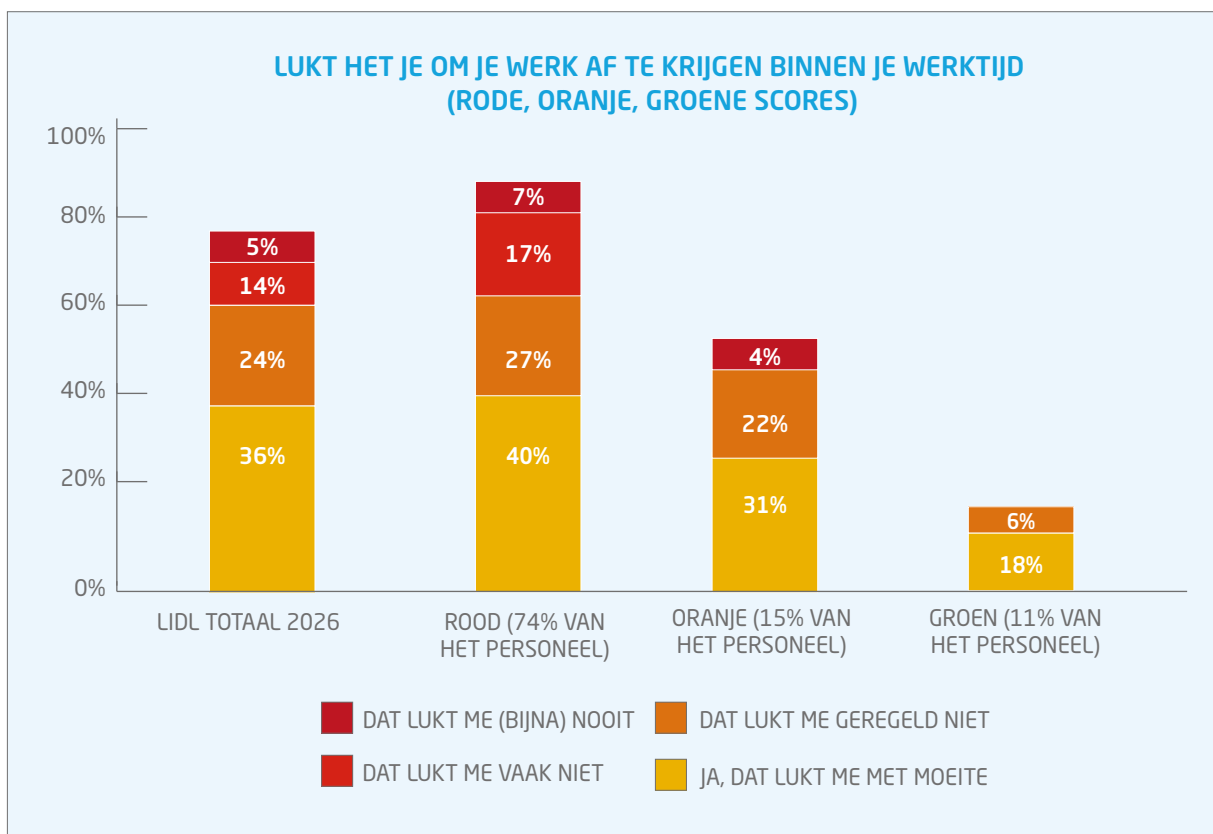
Werknemers konden aangeven hoe vaak ze last hebben van de negatieve gevolgen: nooit, zelden (enkele keren per jaar), regelmatig (ongeveer iedere maand), vaak (meerdere keren per maand). De frequentie waarmee werknemers last hebben van de gevolgen ligt veel hoger bij werknemers die rood scoorden dan de werknemers die oranje scoorden, die weer hoger ligt dan de werknemers die groen scoorden.



Zoals aangegeven betekent een rode score in de Sneltest werkdruk dat werknemers een ongezond hoge werkdruk hebben en een verhoogd risico op uitval. Dat blijkt uit onderstaande grafiek: werknemers die een rode score hebben melden zich 9 keer zo vaak ziek als werknemers met een groene score en bijna 2 keer zoveel als werknemers met een oranje score. Maar liefst 11% van de werknemers die rood scoorden hebben zich afgelopen jaar meerdere keren ziek moeten melden als gevolg van de werkdruk. In totaal is 29% van het Lidl-personeel ziek geworden door de werkdruk, dat wordt bijna geheel veroorzaakt door werknemers met een rode score in de Sneltest Werkdruk (26%).



ORZAKEN VAN DE WERKDRUK



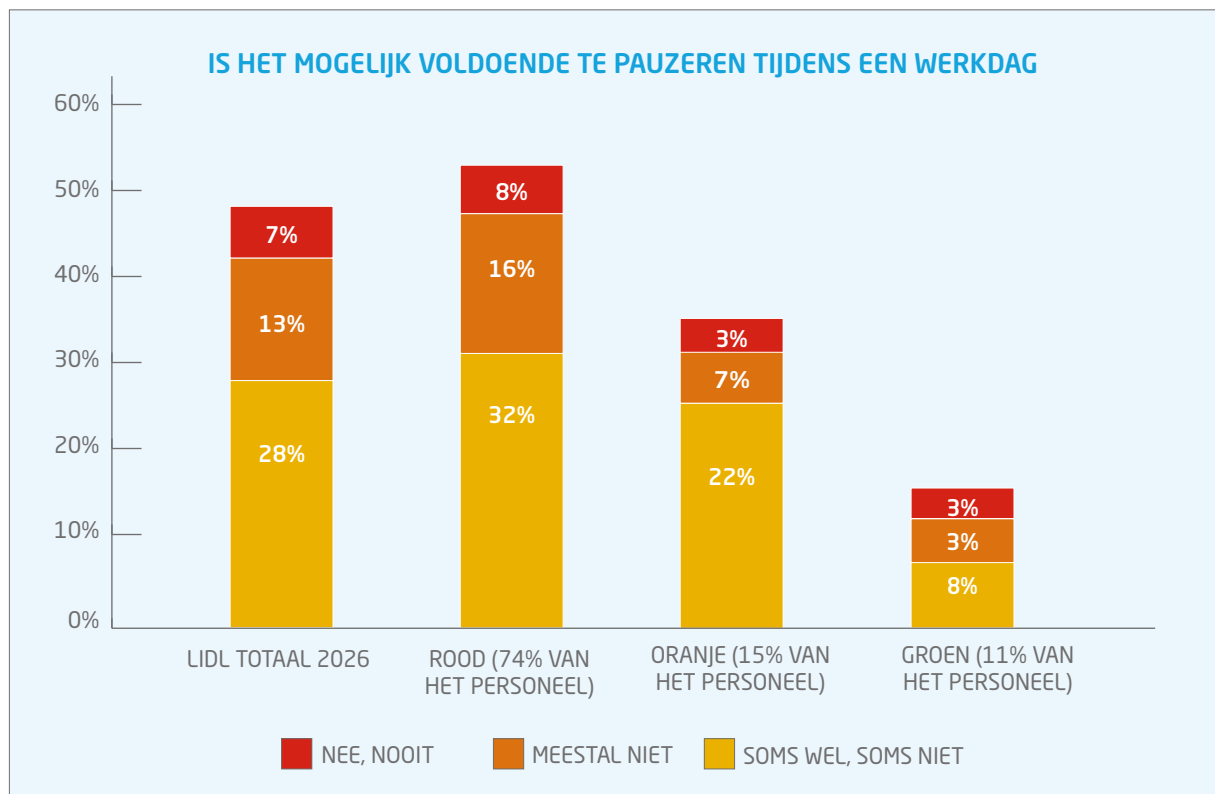
In totaal geeft 79% aan dat het met moeite tot niet lukt om het werk af te krijgen binnen de werktijd. Voor de groep die rood scoort op de Sneltest werkdruk is dit 91%, dus bij slechts 9% van hen lukt om het werk af te krijgen binnen hun werktijd.

Op de vraag wat werknemers nodig hebben om hun werk beter te kunnen doen is het antwoord massaal: "meer tijd" en "meer collega's". De oorzaak van de werkdruk ligt dus volgens de medewerkers in het inzetten van te weinig personeel.

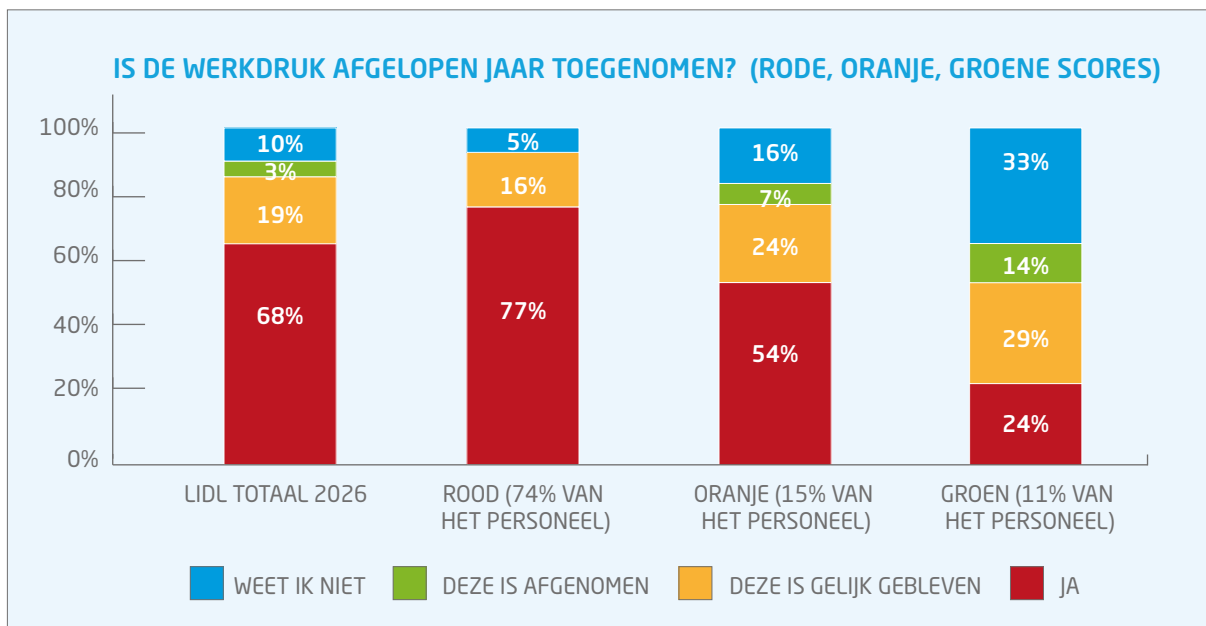
Zoals aangegeven geeft het Ministerie van SZW aan dat werkdruk ontstaat doordat je te weinig tijd krijgt voor een opdracht. Het is een wettelijk vereiste om werkdruk bij de bron aan te pakken. Dat betekent in dit geval: voldoende tijd krijgen om je werk te kunnen doen, oftewel meer personeel inzetten.

DEZE TIPS GEVEN WINKELMEDEWERKERS AAN DE DIRECTIE VAN LIDL:

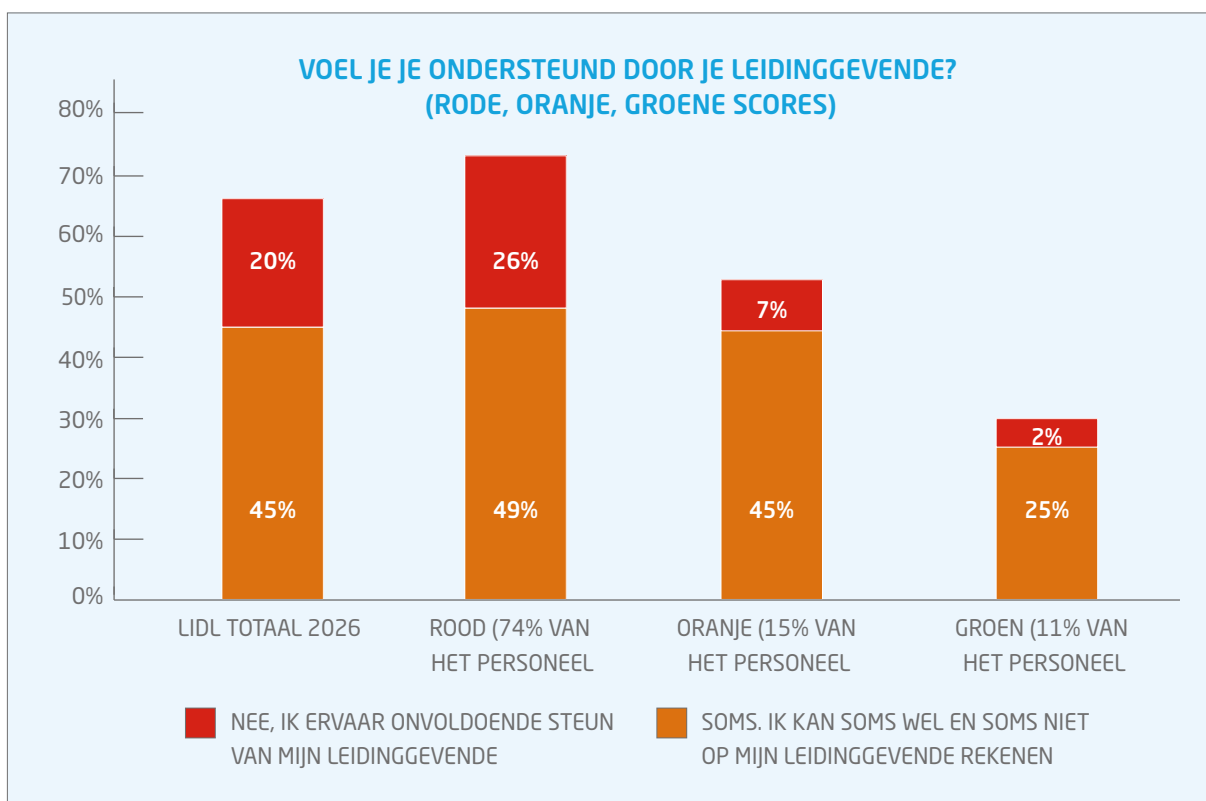
- Extra uurtjes per dag inzetten zodat het werk zonder druk gedaan kan worden en mocht er dan iemand ziek zijn, kan je dat eventueel hiermee al een beetje opvangen.
- Geef winkelbeeld en personeel voorkeur boven omzet/stuks.
- Met minder werkdruk krijg je gelukkiger personeel en klopt de slogan 'je verdient 't' op de juiste manier, nu lezen we hem sarcastisch.
- Kom eens vaker onverwachts langs in de winkels. Dan zie je het realistische beeld.
- Wanneer er voldoende collega's aanwezig zijn op piekuren, kan het werk beter verdeeld worden en blijft de service naar klanten goed.
- Let eens niet alleen op de cijfers, maar ook naar je personeel.
- Meer uren laten inzetten, in de winkels!!! Nettere winkels en vollere winkels. Kans op minder ziekteverzuim.
- Zet meer uren in i.p.v. korten op de uren.
- I.p.v. van uren besparen meer mensen op de werkvloer zodat je niet als een gek hoeft te werken.
- Kijk per filiaal wat nodig is en leid nieuwe mensen goed op.
- Niet ieder filiaal is hetzelfde, dus inzet uren niet berekenen op verkoop stuks.



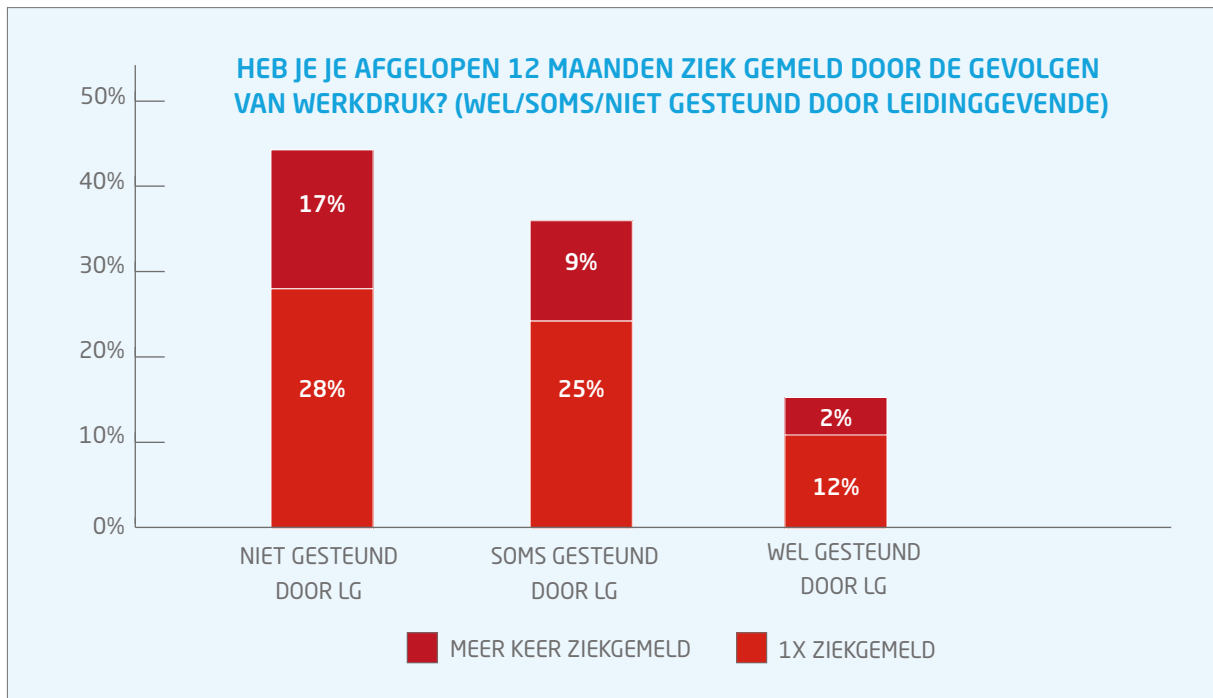
Maar liefst 20% geeft aan meestal niet (13%) of helemaal niet (7%) voldoende te kunnen pauzeren tijdens een werkdag. Bij werknemers met een rode score is dit zelfs 24% (16 respectievelijk 8%)! Doordat werknemers hun werk niet afkrijgen slaan ze hun pauzes over, wat ten koste gaat van hun herstel, waardoor ze een hoger risico op uitval hebben.



Uit deze grafiek blijkt dat met name werknemers die rood score ervaren dat de werkdruk is toegenomen afgelopen jaar. Veel werknemers geven aan dat de productiviteitsnormen te hoog zijn. In totaal geeft 68% aan dat de werkdruk is toegenomen afgelopen jaar. In 2019 had tweederde van het personeel al een rode score in deze test, toen werd door bijna iedereen al aangegeven dat de werkdruk was toegenomen. Sinds die tijd is de werkdruk toegenomen, wat tot grote negatieve gevolgen leidt voor het personeel, zoals hierboven aangegeven.



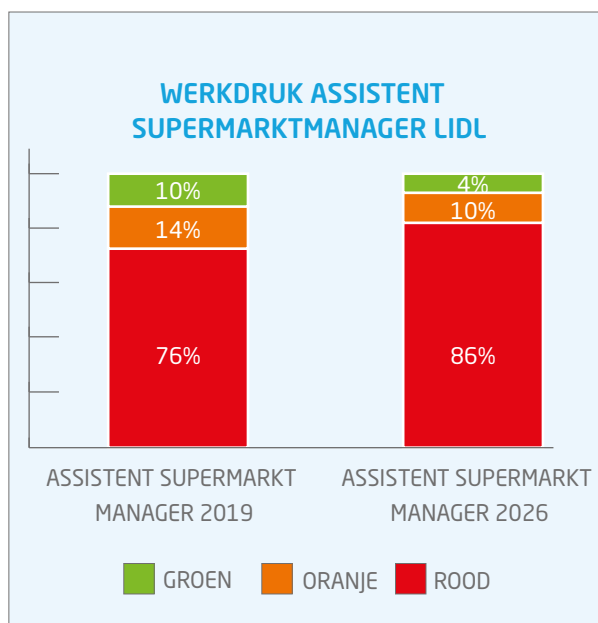
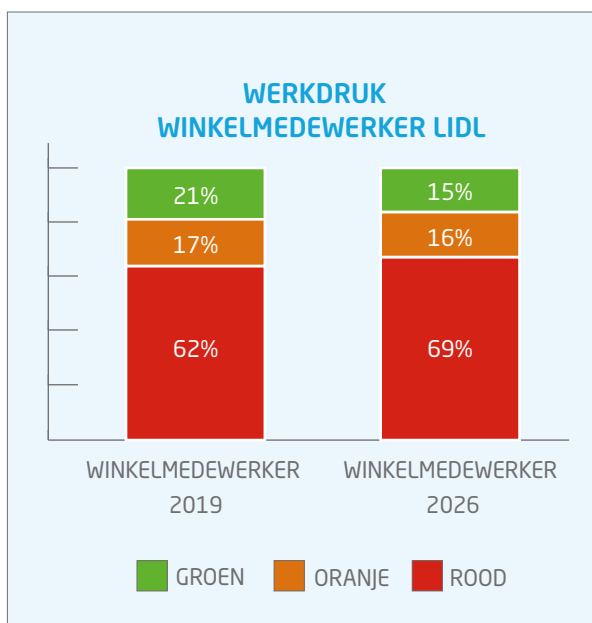
45% van de werknemers voelt zich soms wel en soms niet ondersteund door hun leidinggevende, 20% ervaart onvoldoende steun van hun leidinggevende. Werknemers die rood scoren voelen zich veel minder ondersteund door hun leidinggevende dan werknemers die groen scoren op de Sneltest Werkdruk.

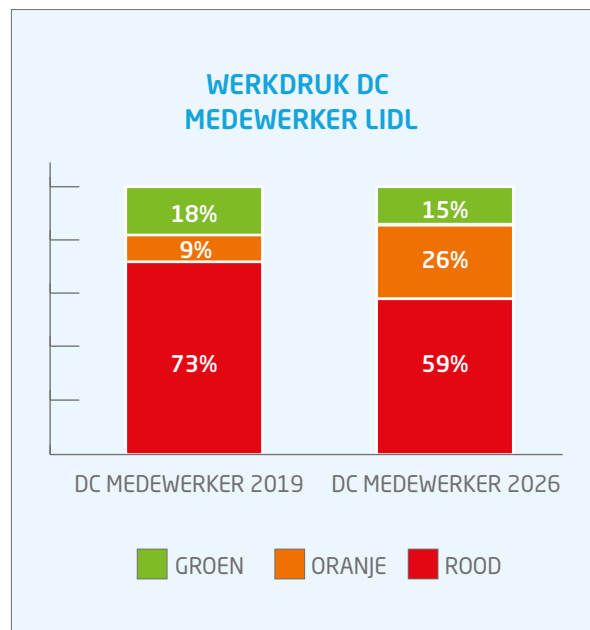
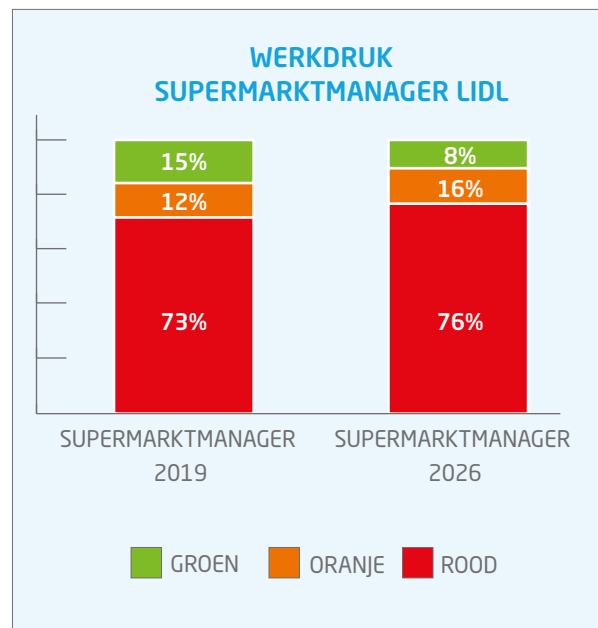
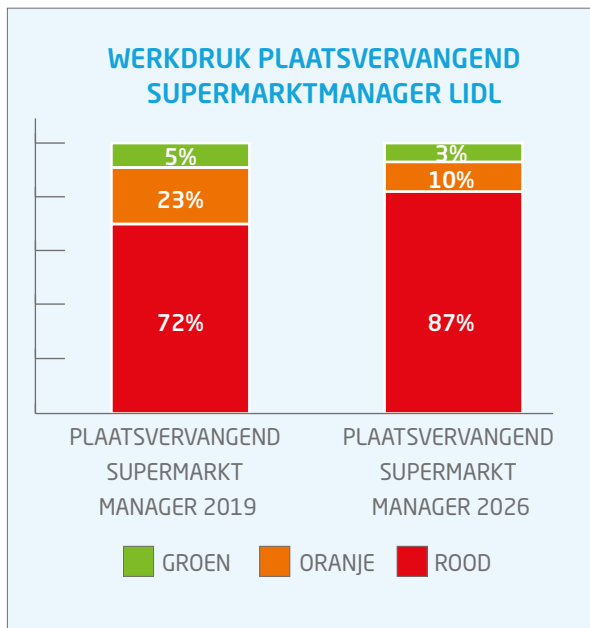


Het percentage dat zich ziekmeldt door werkdruk ligt ruim 3x zo hoog bij werknemers die zich niet goed gesteund voelen door hun leidinggevende als bij mensen die zich wel ondersteund voelen. Steun van de leidinggevende is dus cruciaal voor het voorkomen van uitval!

RESULTATEN NAAR FUNCTIE

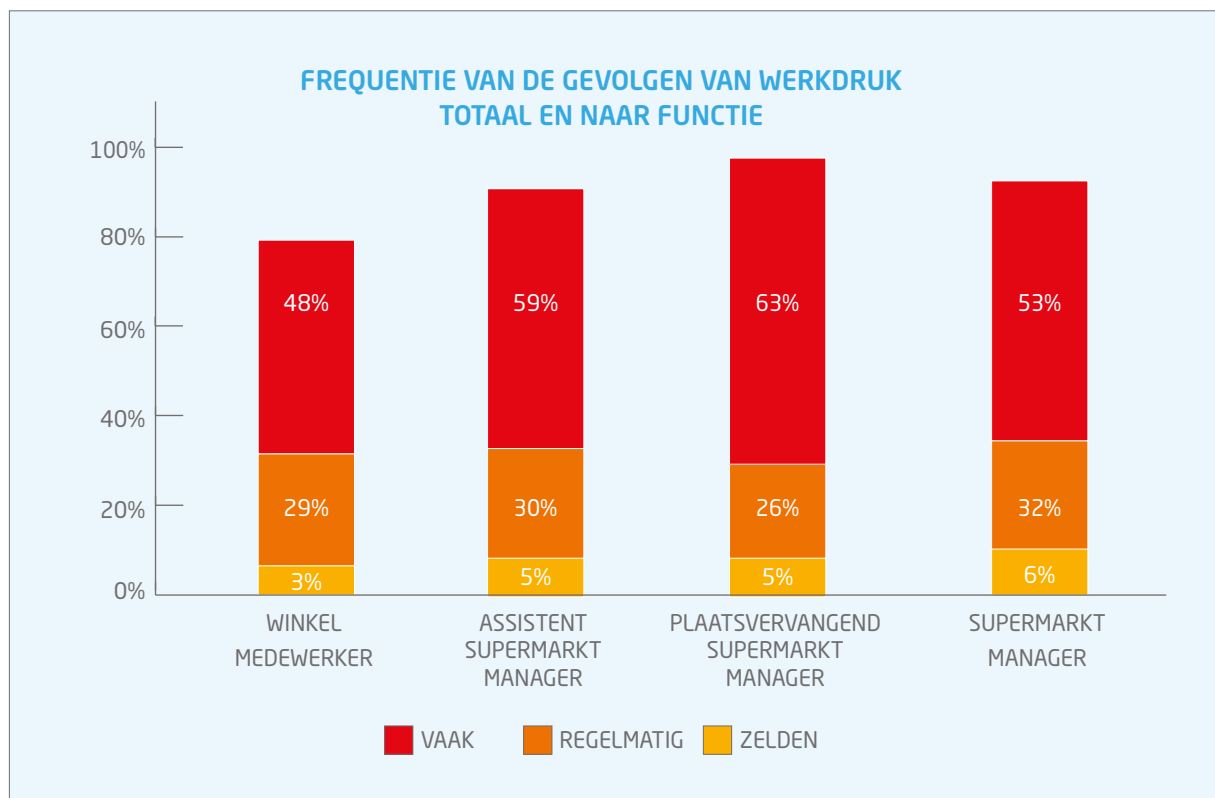
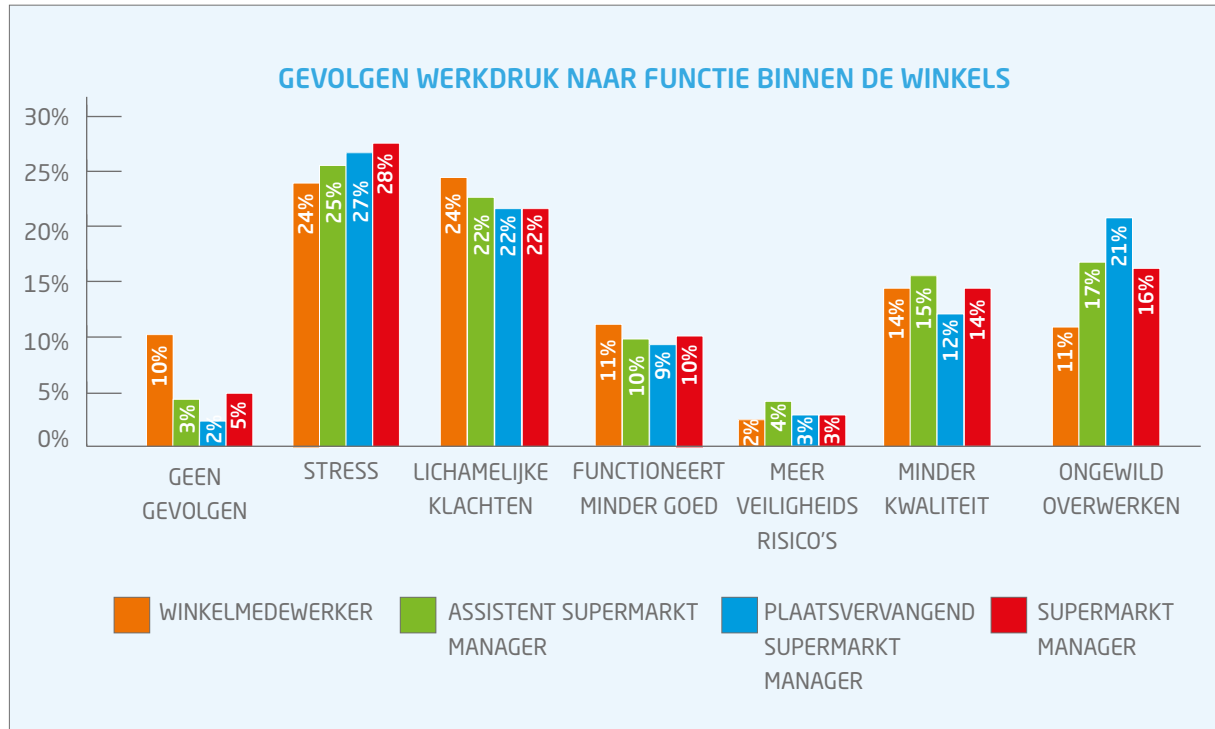
We hebben de scores per functiegroep vergeleken met de resultaten van de Sneltest Werkdruk uit 2019. Zie hieronder de grafieken. In bijna alle functiegroepen is de werkdruk toegenomen. In eerste instantie lijkt de werkdruk bij de DC's gedaald. Maar als je goed inzoomt zie je dat als je rood en oranje bij elkaar optelt (wat ongezonde werkdruk is), de werkdruk gestegen is van 82% naar 86%. Veel hoger dus dan de benchmark waar dit percentage 50% is. In de volgende paragraaf zien we ook de gevolgen van de hogere werkdruk bij DC-werknemers.





WINKELPERSONEEL

We zoomen hier in op de functies in de winkels. We zien dat het percentage dat stress krijgt door het werk en ongewild overwerkt met name hoog ligt bij (assistent)/(plaatsvervangend) supermarktmanagers. We zien bij hen ook een hele hoge frequentie van de gevolgen.

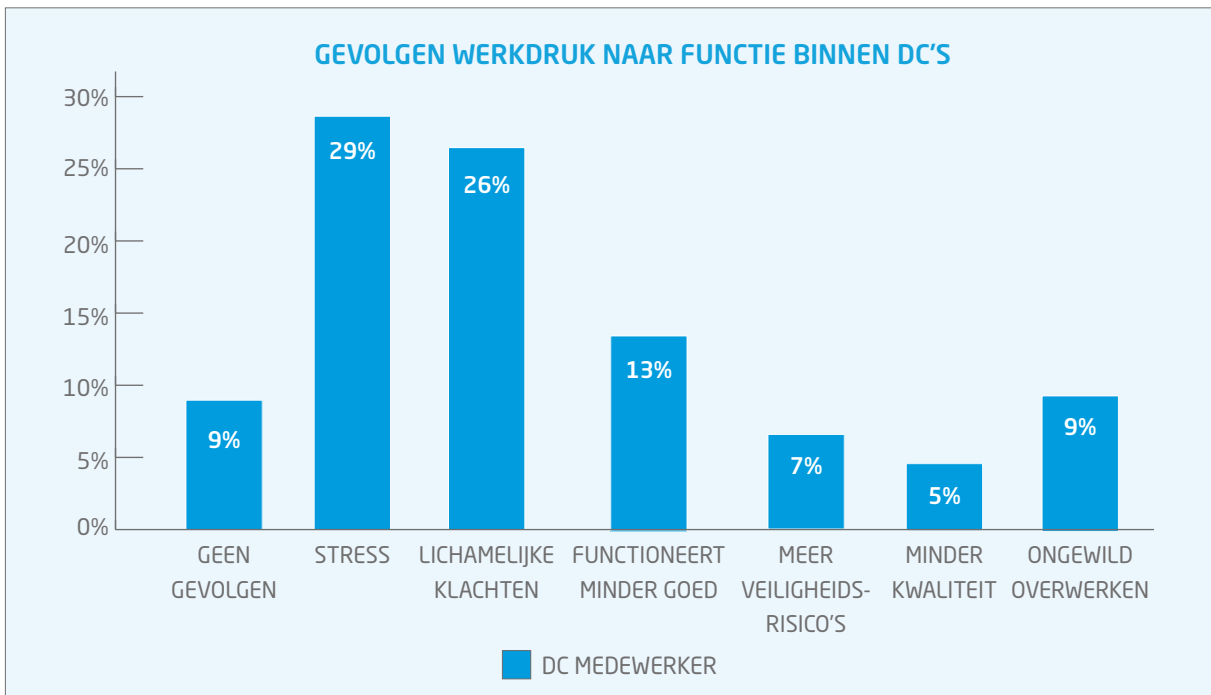


Enkele tips aan de directie van Lidl door (assistent)/(plaatsvervangend) supermarktmanagers:

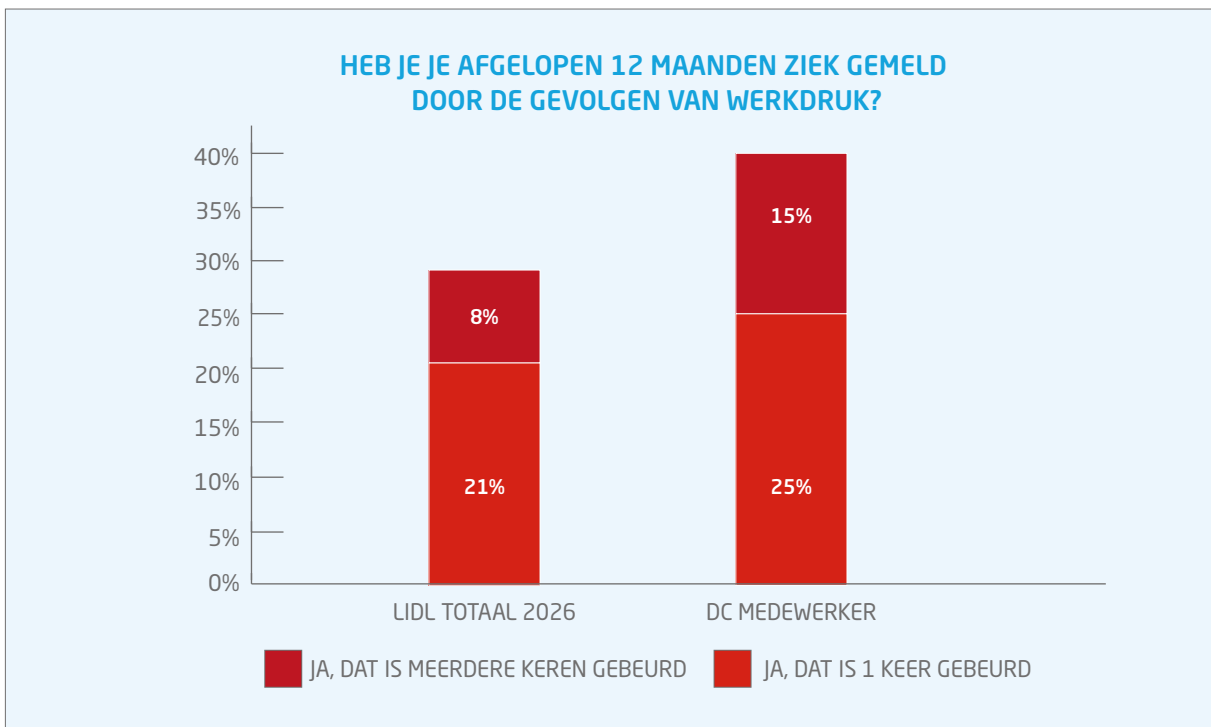
- Verdwij met de stuks prestatie en kom je personeel tegemoet.
- Je eigen personeel is de eerste en belangrijkste klant van je bedrijf. En een organisatie zoals Lidl heeft voldoende financiële middelen om de problemen binnen Lidl op te lossen.
- Stel je personeel op de eerste plaats!
- Vaak wordt er gedaan alsof het gevoel van het personeel heel belangrijk is, maar de rode draad blijft toch de stuks prestaties, die door de vele extra werkzaamheden (bv sco/tellingen en div andere lijsten) teniet worden gedaan.
- Je kan geen topwinkel krijgen zonder de middelen ervoor te krijgen. Er moeten dan keuzes gemaakt worden: focus ik mij op vrachtverwerking, winkel netjes en hygiëne. Vaak is hygiëne de dupe en focus je je op vracht en winkelbeeld. Dat hoort gewoon niet.
- Minder druk op ons leggen en 1 keer in de maand een poetsploeg laten komen.
- Er zijn simpelweg meer uren nodig om alle processen beter te kunnen borgen.
- Stop met tijdsmetingen, dat is een wassen neus, luister eens naar je medewerkers en de or!
- Dat ze de stuk prestatie omlaag moeten halen.
- Stop per direct met de audits, dit geeft zoveel extra stress.
- Draai eens gezellig een weekje mee in het team in andere winkels en dan niet als extra, maar dat je daadwerkelijk meetelt of net even minder uur. Even ervaren wat nou wat doet en wat er gebeurt als je aan de knoppen zit te draaien.
- Het besef dat er mensen in de winkel werken en geen machines en dat er beter wordt nagedacht over het doen en laten in een winkel en dat er weer mensen met plezier naar hun eerste gaan i.p.v. 'ik ben maar een nummer'.
- Als ze de werkdruk verlagen dan gaat het ziekteverzuim ook omlaag.
- Meer uren op de werkvloer en een realistisch beeld van doelstellingen.
- Veel werkdruk wordt veroorzaakt door te weinig communicatie tussen de en winkels. Daarnaast wordt er vaak TE veel afgestuurd waardoor efficiënt werken lastiger wordt en er meer druk ontstaat.
- Luister naar het personeel, sta ervoor open, zorg dat er geen gevoel van een angstcultuur ontstaat.
- Geef mensen als ze de adv terug willen ook die mogelijkheid en haal de sm uit de productiviteit, zodat deze met de taken aan de slag kan en rest personeel kan opleiden en ondersteunen.
- Luister nu eens echt naar de mensen op de werkvloer. Het hr-beleid is prima, maar strookt totaal niet met de werkvloer.
- Meer mensen op de werkvloer. Zowel voor collega's als klant betere ervaring.
- Niet elke week nieuwe producten presenteren, we blijven de spiegelplannen veranderen, exclusieve thema's langer te laten lopen en niet elke week. Controles vanuit Lidl geeft ook stress, dat kan een rayonmanager ook. We ervaren dan stress. We zitten niet op school of we doen geen examen!
We werken!
- Zorg dat er een juiste tijd gegeven wordt voor werkzaamheden. Nu wordt er vanachter een bureau te kort tijd toegekend aan de werkzaamheden.
- Zorg dat wij als leidinggevenden ook eens pauze kunnen en mogen nemen.
Ik werk altijd alleen als leidinggevende, dus kan m'n pauzes niet nemen. Maar ik moet ze wel klokken!!
- Investeer in meer mensen op de vloer. Alle punten waarop nu steken vallen:
hygiëne, magazijnorganisatie, administratie, THT, balansverschillen zijn vaak terug te voeren op één ding: tijdsdruk. Daardoor gebeuren veel taken met een half oog. Haastige spoed. Met meer tijd gebeuren dingen zorgvuldiger en kunnen medewerkers klanten ook echt fan maken. Nu is de klant vaak een extra bezigheid die je takenlijst onderbreekt.

DC PERSONEEL

In de DC's ervaren werknemers vooral veel stress en lichamelijke klachten als gevolg van werkdruk.

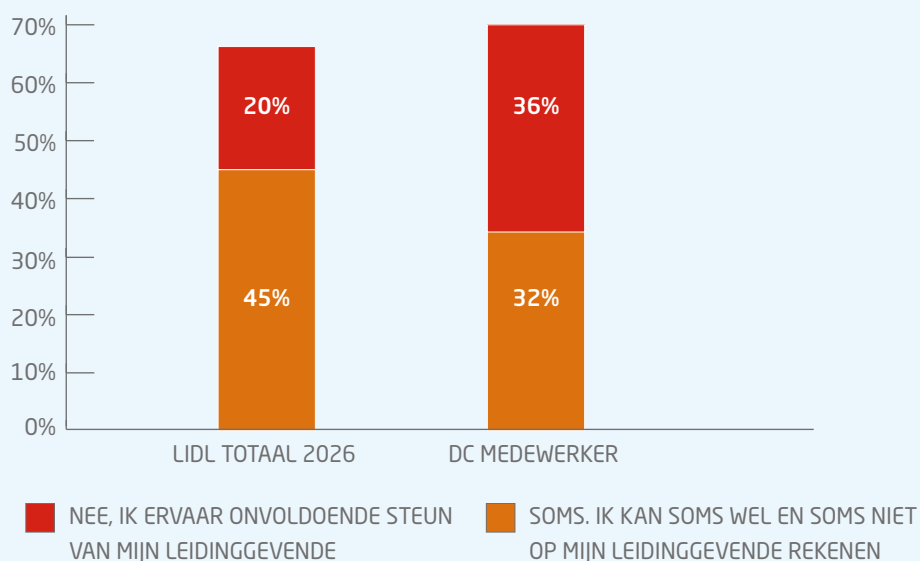


Medewerkers in DC's moeten zich gemiddeld vaker ziekmelden door de werkdruk, maar liefst 40% van de DC medewerkers is afgelopen jaar uitgevallen door de werkdruk.



Uit onderstaande grafiek blijkt dat maar liefst 36% van de DC medewerkers zich onvoldoende ondersteund voelt door de leidinggevende. Zoals we eerder aangeven is er een verband tussen je gesteund voelen door je leidinggevende en ziekmeldingen door werkdruk.

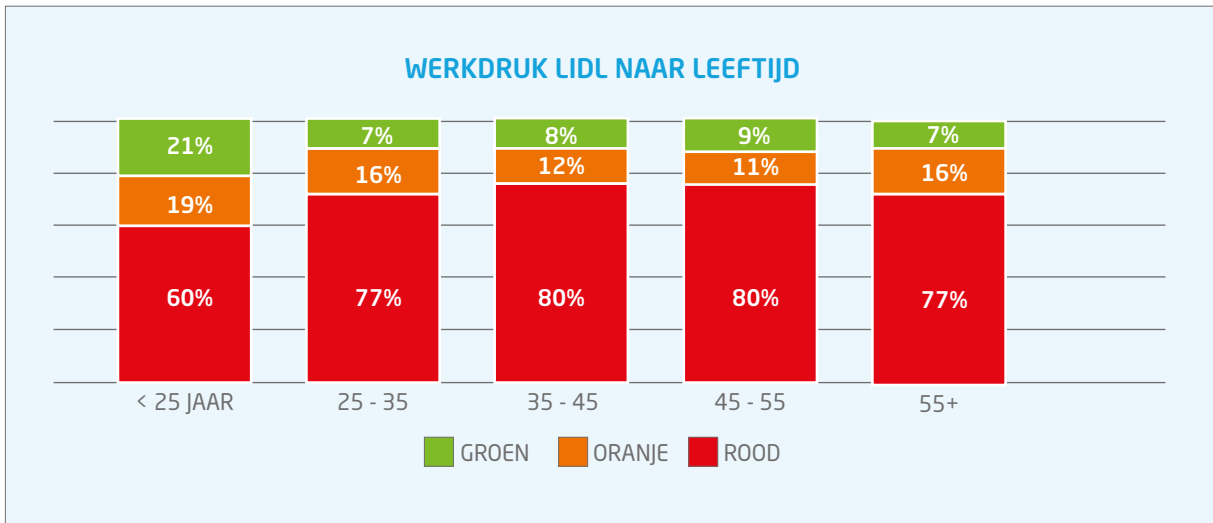
VOEL JE JE ONDERSTEUND DOOR JE LEIDINGGEVENDE?



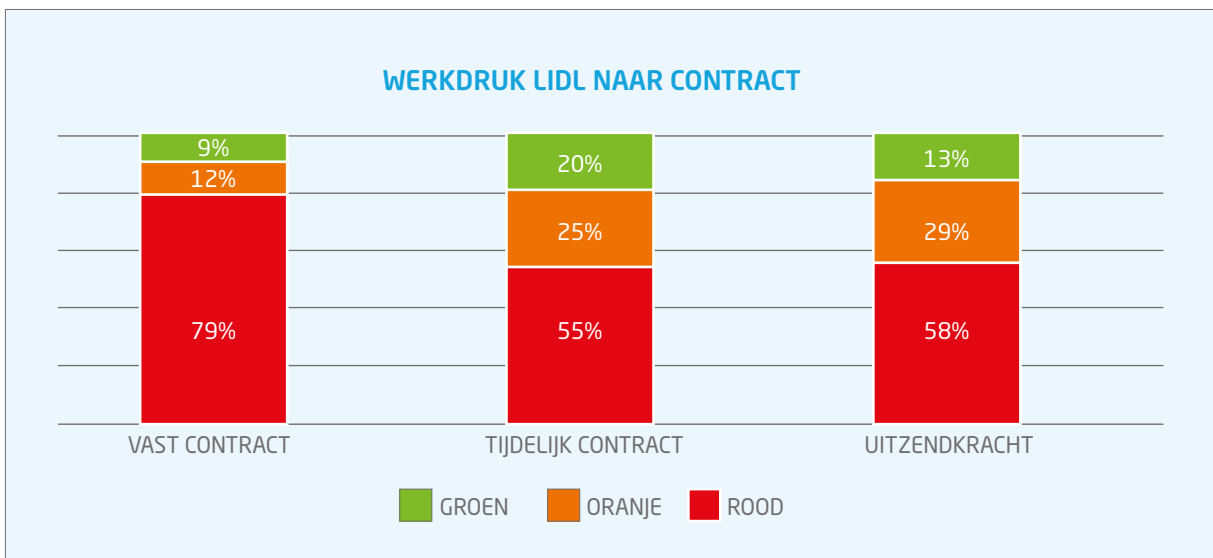
Enkele tips aan de directie van Lidl door DC medewerkers:

- Wissel van positie met een gewone medewerker en laat je net zo door hem of haar opjagen als jijzelf.
- Dat ze meer naar hun werknemers moeten omkijken en beter voor ze zorgen, stoppen met misbruik maken van buitenlanders, omdat ze geld nodig hebben om te leven, wordt er misbruik gemaakt. En gelijkheid is ver te zoeken.
- Om niet altijd te zeggen 'je moet meer productie maken'.
- Huur genoeg werknemers in om te werken en maak de werkruimte vriendelijker.
- We moeten ons gehoord voelen, niemand vraagt ons of er iets verbeterd moet worden, het interesseert niemand of iemand zich slecht voelt of niet.
- Laat hen begrijpen hoeveel werk op de laagstbetaalde werknemers valt, die het fundament vormen.
- Zodat iedereen, ongeacht nationaliteit, op dezelfde manier wordt behandeld. Ik heb het gevoel dat mensen uit bepaalde landen (Polen, Roemenië, Bulgarije) verplicht zijn om zo snel en zoveel mogelijk te werken, terwijl andere nationaliteiten van tevoren een voorkeursbehandeling krijgen.
- Afschaffing van normen wat een rustiger werk en gemoedsrust bij werknemers zal teweegbrengen
- Het is zwaar werk, zwaar tillen, dat op de een of andere manier verdeeld zou moeten worden zodat iedereen evenveel krijgt. En voeg daar ten minste 1,5 à 2 euro per uur aan deze vergoeding toe voor zo zwaar werk.
- Ik zou aan de werknemers vragen of ze overuren willen maken en ze daar niet toe dwingen, en hetzelfde geldt voor het plannen van mensen om zes dagen te werken, wat van tevoren is opgelegd.
- Normen die worden opgelegd zijn soms moeilijk uit te voeren, bijvoorbeeld op de zesde werkdag wanneer je al moe bent.

RESULTATEN NAAR LEEFTIJD EN CONTRACTVORM



In de leeftijdsgroep tot 25 jaar scoort 21% groen en 60% rood. Dat is het gunstigste van alle leeftijdscategorieën, maar veel ongunstiger dan de benchmark (50% groen en 17% rood).



De werknemers met een vast contract ervaren de meeste werkdruk.

FNV KADERGROEP LIDL



De FNV Kadergroep Lidl bestaat uit een groep actieve vakbondsleden die werkzaam zijn bij Lidl, verspreid over winkels en distributiecentra. Deze kaderleden vormen de schakel tussen de werkvloer en de vakbond en fungeren als het gezicht van FNV binnen de organisatie. Hun kracht ligt in het feit dat zij zelf onderdeel zijn van de werkvloer en daardoor direct inzicht hebben in de dagelijkse praktijk en de uitdagingen waar medewerkers mee te maken hebben.

De kadergroep zet zich in voor het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden binnen Lidl. Zij zetten zich in voor thema's zoals cao, werkdruk, veiligheid, beloning en respectvolle omgang op de werkvloer. Daarbij verzamelen en signaleren zij structureel knelpunten en ervaringen van medewerkers, die zij vervolgens onder de aandacht brengen van de vakbond en de werkgever.

Een belangrijk onderdeel van hun werkzaamheden is het beïnvloeden van beleid en besluitvorming. De kadergroep organiseert en ondersteunt acties, campagnes en petitieën en draagt bij aan concrete verbeteringen binnen de organisatie, zoals aanpassingen in personeelsregelingen en het naleven van cao-afspraken. Daarnaast leveren zij inhoudelijke input voor cao-onderhandelingen en versterken zij de positie van de vakbond aan de onderhandelingstafel.

Ook spelen kaderleden een cruciale rol in het versterken van de vakbond zelf. Zij werven nieuwe leden, activeren bestaande leden en vergroten de vertegenwoordiging van FNV binnen medezeggenschapsorganen zoals de ondernemingsraad. Hiermee dragen zij bij aan een sterkere en zichtbare vakbondsorganisatie binnen Lidl. Dit gebeurt ook andersom. Collega's weten kaderleden te vinden bij vragen of problemen rondom het werken bij Lidl. Op deze manier weet de kadergroep heel goed wat er speelt.

Tot slot opereert de kadergroep niet uitsluitend op nationaal niveau. Gezien het internationale karakter van Lidl onderhoudt de kadergroep contacten met vakbonden in andere landen en participeert zij in internationale netwerken. Hierdoor worden ervaringen en strategieën uitgewisseld en wordt gezamenlijk gewerkt aan het verbeteren van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrechten binnen de internationale context van de onderneming.

Samenvattend vormt de FNV Kadergroep Lidl een essentiële spil in de vakbondsorganisatie binnen Lidl: zij verbindt de werkvloer met de vakbond, agendeert problemen, organiseert collectieve actie en draagt bij aan structurele verbeteringen in arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Kaderleden zijn dus zeer goed op de hoogte van wat er speelt binnen Lidl.

INTERVIEWS

De werkdruk bij Lidl is al jaren een terugkerend onderwerp. Waar vroeger de focus lag op winkeluitstraling, staat nu vooral productiviteit centraal. Carin werkt al sinds 2003 bij Lidl en ziet van dichtbij hoe die omslag het werk heeft veranderd. In dit interview vertelt zij hoe de werkdruk is toegenomen, wat dat betekent voor haar dagelijkse werk en waarom veel collega's voortdurend achter de feiten aanlopen. Dat is ook wat we in de kadergroep vaak horen van collega's in het hele land.



“Je begint elke dag met een achterstand”

Kun je kort vertellen waar je werkt en wat je functie is?

“Mijn belangrijkste taken zijn de groenteafdeling en daarnaast doe ik ook de diepvries.”

Je werkt hier al lang. Hoe was het werk vroeger?

“Vroeger was het echt anders. Toen lag de prioriteit bij winkeluitstraling, netheid en kwaliteit. Er konden niet genoeg handjes zijn. Als er veel vracht kwam, of meer dan verwacht, werden er gewoon mensen bijgebeld. Het filiaalmanagement kon zeggen: ‘Ik heb handjes nodig, er is werk, kom je werken?’ En dan werd alles verwerkt en zag de winkel er ook gewoon netjes uit.”

En hoe is dat nu?

“Op een gegeven moment is het beleid gewijzigd. De focus kwam steeds meer te liggen op productiviteit: het aantal verkochte stuks en de omzet. Bijbellen gaat bijna niet meer. Als het werk vandaag niet afkomt, schuift het door naar de volgende dag. Maar die volgende dag krijg je er weer nieuwe vracht en nieuwe taken bij. Zo ontstaat er een sneeuw-baleffect. Je loopt constant achter de feiten aan en haalt die achterstand eigenlijk nooit meer echt in.”

Kun je uitleggen waarom bijbellen niet meer mag?

“Dat heeft te maken met de regels rond productiviteit. Als je minder verkoopt mag je minder mensen inzetten. Omdat je minder mensen inzet, verkoop je minder. Dat is gewoon een vicieuze cirkel.”

Hoe is dat als het ineens heel druk wordt?

“Ja, dat is dus het probleem. Als het barbecueweer is, dan heb je ineens een invasie in de winkel waar je niet op gerekend hebt. Mensen zijn uitgepland of naar huis gestuurd, dus je komt meteen handjes tekort. Dan is het alle hens aan dek.”

Speelt de filiaalmanager hierin ook een rol?

“Ja, dat maakt ontzettend veel uit. Het ligt echt aan wat voor type filiaalmanager je hebt. Heb je een relaxt persoon, dan doe je je werk, klok je uit en wat niet af is, is niet af. Als je een filiaalmanager hebt die heel gedreven is, z'n cijfertjes wil halen, z'n targets en doelen, ja... dan ben je de sjaak.”

Wat doet die situatie met jou persoonlijk?

“Ik heb nog geluk. Op de groente werk ik samen met één vaste collega die net zo werkt als ik. Wij zorgen samen dat ‘ons eiland’ zo goed mogelijk op orde is. We denken vooruit en proberen het elkaar zo makkelijk mogelijk te maken. Daardoor ga ik niet elke dag uitgeput of gestrest naar huis, maar dat is echt dankzij die samenwerking.”

Wat moet Lidl volgens jou doen om deze situatie te verbeteren?

‘Je verdient ‘t’, dat is de nieuwe slogan. En overall zeggen ze dat de klant op nummer 1 staat. Maar als je de klant écht op nummer 1 wilt zetten, dan moet je gewoon zorgen dat de winkel netjes is en dat alles voorradig is. En er is maar één manier om dat voor elkaar te krijgen: door genoeg personeel te hebben dat de winkel gevuld houdt. Zo simpel is het. Je hoort klanten daar ook steeds vaker over hoor. Die zeggen letterlijk: ‘Ik zie helemaal geen personeel meer, waar zijn jullie gebleven?’ Of: ‘Vroeger was het allemaal zo netjes.’ Dat zelfs klanten het nu opmerken, zegt eigenlijk al genoeg. Dat kan gewoon niet.”



Fabian werkt al bijna 25 jaar bij Lidl. Hij is fulltime medewerker en versverantwoordelijke op de afdeling groente en fruit. Elke door-deweekse dag begint hij om zes uur 's ochtends. In die jaren zag hij het werk veranderen: de productiviteit ging omhoog, het aantal mensen omlaag en de ruimte om elkaar te helpen werd kleiner. Fabian vertelt wat dat doet met het team en het werkplezier.

“Je voelt je een nummer”

Je werkt al heel lang bij Lidl. Wanneer merkte je dat de werkdruk toenam?

“Dat is langzaam gegaan. Eerst werd productiviteit berekend in geld en later in aantallen. En zolang je de doelstellingen haalt, wordt gezegd: dan kan de productiviteit dus nog hoger. Dus elke keer ging die lat weer een stukje omhoog.”

Wat is het effect daarvan op de werkvloer?

“Je merkt gewoon dat je met steeds minder mensen steeds meer moet doen. Er worden minder collega's ingepland of mensen worden eerder naar huis gestuurd. Ook wordt er creatief geboekt om die cijfertjes te halen. Als er iemand ziek is, dan wordt er gezegd: we doen het vandaag wel met één minder, dan halen we de cijfers ook makkelijker. Maar voor de collega's die er staan betekent dat gewoon harder werken. Dit is ook wat we als kadergroep vaak horen van de werkvloer.”

Merk jij zelf dat je meer moet doen dan vroeger?

“Kijk, heel eerlijk: ik luister naar mijn lichaam en let erop dat ik mezelf niet meer voorbijloop. Dat komt ook omdat ik uit een burn-out kom. Toen heb ik echt gezegd: 'Ik ga dat niet meer doen.' Natuurlijk moet je soms even aanpoten, dat snap ik ook wel. Maar het is nu vaak zo dat ik met groente bezig ben en dan wordt gezegd: 'Je moet ook even kassa 2 doen' of 'Je moet dit er even bij pakken.' Dan zeg ik ook: 'Jongens, dat gaat niet allemaal.'”

Hoe wordt erop gereageerd als je je grenzen aangeeft?

“Onder collega's herkennen we de werkdruk allemaal. Maar daardoor is het ook iedereen voor zich, want iedereen heeft het te druk. Als ze mij bij wijze van spreken morgen bellen met de vraag of ik zou willen werken, dan zeg ik: 'Nee, ga ik niet doen.' Want je moet echt bijkomen van je werk. Er is niet veel ruimte meer om elkaar te helpen.”

En hoe reageren leidinggevenden op jouw grenzen?

“Die zeggen wel eens: 'Werkdruk valt wel mee, Lidl kent geen werkdruk, het is maar net hoe je het ervaart.' En ja, iedereen ervaart het anders, dat klopt. Maar dat betekent niet dat het probleem er niet is. Daarbij denk ik dat de leidinggevenden zelf ook onder druk staan. Die worden heel erg op hun cijfers gehamerd. Als je die niet haalt, kom je 'op een lijstje'. Dus ja, dan gaat de focus daarop. En dan blijft er weinig ruimte over voor hoe het met mensen gaat.”

Want hoe gaat Lidl volgens jou met haar mensen om?

“Lidl heeft iets heel moois uitgerold over waarden en normen, zo van: 'hoe gaan we met elkaar om, je bent zoals je bent en je doet je werk goed zoals je het doet'. Op papier is dat allemaal prima, maar op de werkvloer zie je daar heel weinig van terug, voel je je een nummer. Als ik dan hoor dat Lidl voor de zevende of achtste keer 'Top employer' is, denk ik: 'Waarom zie ik dat niet terug op de werkvloer?' Ik heb bij de ondernemingsraad ook wel eens gezegd: 'Nodig die mensen maar eens uit op de werkvloer, laat ze zelf kijken hoe het er daar echt aan toegaat.'”

Wat zou Lidl volgens jou moeten doen om dit te verbeteren?

“Ze moeten echt opnieuw kijken naar die productiviteit en hun prioriteiten. Ze willen service leveren met de productiviteit van een discounter. Nou, dat werkt niet. De roulatie is nog steeds hoog in personeel. Mensen gaan weg en om me heen hoor ik dat er alleen nog maar meer mensen weg gaan. Dat is niet houdbaar.”

“Het is met de minste mensen het meeste werk doen”

Tolga werkt al negen jaar bij Lidl naast zijn studie. Hij is allround medewerker en draait lange diensten. In die negen jaar zag hij hoe ervaren medewerkers steeds vaker plaatsmaken voor jongere krachten, vaste contracten verdwijnen en nieuw personeel nauwelijks tijd krijgt om het werk echt te leren. Tolga vertelt wat de gevolgen zijn én hoe het anders kan.

Hoe ziet jouw werk er bij Lidl uit?

“Het is altijd een bijbaan geweest naast mijn studie. In sommige periodes, vooral tijdens vakanties, heb ik wel veertig uur per week gewerkt, maar meestal werk ik twee à drie dagen. Ik ben allround medewerker, hulpkracht. Ik heb geen vaste uren en geen vaste afdeling. Ik word ingeroosterd op basis van mijn beschikbaarheid.”

Merk je dat de werkdruk de afgelopen jaren is veranderd?

“Ja, zeker. Dat zit vooral in de productiviteit en de stukprestatie. Die bepalen hoeveel uren een filiaal mag inzetten. Als je die prestatie niet haalt, dan moet er een oplossing komen. En die oplossing is vaak: minder uren inzetten. Dan sta je met minder collega’s op de vloer en moet het werk alsnog af.”

Wat betekent dat voor de mensen die wel ingepland zijn?

“Dat die gewoon harder moeten werken. Als iemand ziek is, wordt er vaak gezegd: we doen het vandaag wel met één minder. Dat lijkt misschien goed voor de cijfers, maar voor de collega’s die er staan betekent het gewoon extra druk. Uiteindelijk komt het werk toch terecht bij de medewerkers die er al langer lopen.”

En niet bij nieuwe medewerkers?

“Nee, een nieuw iemand kijkt twee dagen mee en dan wordt verwacht dat die is ingewerkt. In werkelijkheid is dat natuurlijk niet zo. Ondertussen nemen die nieuwe mensen wel uren over van ervaren collega’s. En deze collega’s krijgen steeds minder vaste contracten. Na drie jaar is het vaak: vast contract of uit dienst. Ik heb hier al meerdere collega’s zien vertrekken omdat ze geen vast contract kregen. Dat terwijl er daarna weer nieuwe mensen worden aangenomen. Dat voelt alsof ervaring wordt ingeruild voor goedkopere uren.”

Waarom denk je dat Lidl die keuze maakt?

“Dat heeft met kosten te maken. Iemand van 21-plus kost meer dan een 16-jarige. En die jongere zit vaak maar drie uurtjes kassa. Die voelt die werkdruk niet. Maar degene die acht uur in de winkel staat en verantwoordelijk is voor dat het werk afkomt, die voelt het wel.”

Wat doet dat met jou persoonlijk na zo’n werkdag?

“Als ik acht uur lang in de winkel heb gewerkt, ben ik echt uitgeput. Dan kan ik thuis eigenlijk niks meer. Douchen en naar bed, dat is het. Je loopt makkelijk 15.000 stappen per dag en je bent de hele tijd fysiek bezig. Ik wilde doorde-weeks nog sporten, maar dat lukt gewoon niet meer.”

Wat zou Lidl volgens jou moeten doen om dit te verbeteren?

“Meer uren inzetten zou het makkelijkst zijn. Wat ook zou helpen is beter plannen. Zorg dat er genoeg ervaren collega’s op een dienst staan en geef nieuwe medewerkers echt de tijd om het werk te leren. Want nu blijft het zo dat ervaren collega’s het moeten opvangen. Dat zorgt voor stress, terwijl de nieuwe medewerkers het niet expres doen.”

Wat gebeurt er als dit zo doorgaat?

“Dan blijf je in diezelfde cirkel zitten: ervaren collega’s vertrekken, er komen nieuwe collega’s bij en de werkdruk blijft bij de collega’s liggen die het werk dragen. Het is eigenlijk met de minste collega’s het meeste werk doen. En dat hou je niet eindeloos vol.”



Nico is een veteraan in de supermarktwereld. Al 25 jaar werkt hij bij Lidl, momenteel als assistent-filiaalmanager. Hij heeft naar eigen zeggen alles al zo'n beetje meegemaakt. En over een periode van 25 jaar heeft hij ook de werkdruk zien stijgen. Van 15-urige werkdagen tot het vechten voor 'extra handjes' in de winkel. Wat is het effect van zo'n hoge werkdruk? Nico vertelt.

“Onze winkel werd drie keer zo groot, maar we moeten het doen met hetzelfde aantal uren”

Nico, hoe ziet een gemiddelde werkdag er voor jou uit?

“Als ik 's ochtends moet beginnen, dan zit ik om kwart over vijf in de auto, zodat ik om half zes de bakker kan binnenlaten. Dan begint het: de datumcontrole, stickers en vanaf zeven uur de vrachtwagen lossen. Daarna is het een kwestie van vullen, vullen, vullen. Tot negen uur 's ochtends staan we vaak maar met z'n vieren. Eén iemand bij de groente, één bij de bake-off, één bij de kassa. En ikzelf. Dan is het hopen dat het rustig blijft. Na negen uur krijgen we versterking, al is dat minimaal.”

Dat klinkt nogal krap...

“Dat is het ook. Vorig jaar zijn we verhuisd naar een nieuw pand. We zijn drie keer zo groot geworden, maar we moeten het doen met nagenoeg hetzelfde aantal uren. De productiviteitsdoelen worden elk jaar hoger. Op een gegeven moment maakte ik dagen van zes uur 's ochtends tot negen uur 's avonds.”

Waarom is de werkdruk volgens jou zo uit de hand gelopen?

“Lidl wil twee dingen die niet samengaan: ze willen een discounter zijn met de laagste kosten, maar tegelijkertijd 'full service' bieden. Dat proberen ze te doen met zo min mogelijk werknemers. Bij full service hoort ook dat je met de klant meeloopt naar het product als die het niet kan vinden. Maar in de praktijk wijzen we klanten gewoon waar het ligt, want als je meeloopt, blijft je eigen werk liggen en dan moet je haasten om het af te krijgen. Daarnaast komen er steeds meer administratieve taken bij, zoals formulieren die we dagelijks moeten invullen, terwijl de vracht nog op de vloer staat omdat er simpelweg geen uren zijn om het weg te werken.”

Wat merk je op de werkvloer van die druk?

“Je ziet het aan alles. Het begint bij de pauzes: die schieten er vaak bij in omdat het simpelweg te druk is. Het gevolg is dat collega's omvallen; het ziekteverzuim is bij ons dan ook veel te hoog. Dat zie je terug in de winkel. Soms kom ik binnen en schrik ik: overal liggen dozen op de grond, er is niet geveegd en de koelingen staan vol leeg karton. Je wilt dit niet voor de klant, maar door de tijdsdruk móét je constant prioriteiten stellen. Dan blijven de schoonmaak en de uitstraling als eerste liggen.”

Wat moet er volgens jou morgen veranderen om het werk weer houdbaar te maken?

“Heel simpel: extra handjes. Geef me vier handjes extra per dag en we kunnen de winkel op-en-top houden. De vaste groep medewerkers, daarmee is het contact gewoon hartstikke goed. We weten wat we aan elkaar hebben. Soms grappen en grollen, en soms keihard doorwerken. Maar alleen meer keihard doorwerken; dat breekt uiteindelijk iedereen op.”

AANBEVELINGEN

De aanbeveling die uit dit onderzoek voortvloeit is: **ZET VOLDOENDE PERSONEEL EN UREN IN VOOR DE WERKZAAMHEDEN!**

Daar ligt immers de aangetoonde bron van de werkdruk.

Als Lidl ervoor kiest om dit niet te doen, zal het percentage dat zich ziekmeldt door de werkdruk (nu 29% over afgelopen jaar) verder oplopen, met als gevolg een nog hogere werkdruk.

Dit kan niet anders dan ten koste gaan van:

- de gezondheid van medewerkers
- het werkplezier (vertrek van personeel)
- de kwaliteit van het werk
- de uitstraling van de winkels
- de productiviteit en winstgevendheid

Geld kan niet het probleem zijn. Dieter Schwarz, eigenaar van de Duitse Schwarz Groep waar Lidl onder valt, heeft een geschat vermogen van 44 miljard euro; hij is één van de rijkste mensen van Duitsland.

Daarnaast hebben werknemers in de enquête en in de kadergroep de volgende tips gegeven, die we graag overnemen:

- Haal de supermarktmanager uit de productiviteit zodat deze met de taken aan de slag kan en de rest van het personeel kan opleiden en ondersteunen.
- Stop met het systeem van stuks prestatie, tijdsmetingen en audits.
- Schaf de normen in de DC's af, dat zal betere gemoedsrust bij werknemers teweegbrengen.
- Stel het personeel en winkelbeeld op de eerste plaats boven omzet/stuks.
- Laat geregeld een poetsploeg komen in de filialen.
- Kom eens vaker onverwachts langs in de winkels voor het realistische beeld.
- De directie en de mensen op kantoor zoudenaf en toe eens mee moeten draaien in het team van verschillende winkels en DC's.
- Verbeter de communicatie tussen DC's en winkels.
- Luister naar het personeel, sta ervoor open, zorg dat er geen gevoel van een angstcultuur ontstaat.
- Geef mensen als ze de adv terug willen ook die mogelijkheid.
- Niet elke week nieuwe producten presenteren.
- Zorg dat leidinggevenden ook pauze kunnen en mogen nemen, ze nemen die nu vaak niet maar moeten wel klokken.
- Zorg dat iedereen, ongeacht nationaliteit, op dezelfde manier wordt behandeld.
- Vraag aan de werknemers of ze overuren of 6 dagen per week willen maken en dwing ze daar niet toe.
- Neem een inwerkprogramma op in je huisregels en beleid, zodat duidelijk is wanneer en hoe mensen ingewerkt zijn.
- De roostersystemen en systemen om uren bij te houden op het hoofkantoor voor de salarissen communiceren niet met elkaar, waardoor uren niet goed geregistreerd worden. Dit zorgt ook veel voor stress en werkdruk. Er zijn heel veel mensen die uren extra moeten werken, omdat ze op papier uren tekortkomen vanwege de systemen. Die registreren niet goed. Zorg dus dat de systemen op elkaar gaan aansluiten.

BIJLAGE 1

WIE BETAALT DE PRIJS VAN GOEDKOPE BOODSCHAPPEN?

Wie bij Lidl boodschappen doet, ziet vooral lage prijzen, volle schappen met aanbiedingen en een supermarkt die zich steeds nadrukkelijker presenteert als goed en duurzaam. Voor klanten is dat aantrekkelijk, zeker nu boodschappen duurder zijn geworden. Maar achter dat winkelmodel schuilt een andere werkelijkheid: die van medewerkers die met steeds minder werknemers steeds meer werk moeten doen.

Lidl is al jaren de op twee na grootste supermarktketen van Nederland, na Albert Heijn en Jumbo. Het bedrijf groeide met een eenvoudig model: een beperkt assortiment, veel huismerken, strak georganiseerde winkels en lage prijzen. De kern daarvan is efficiëntie. Winkels worden zoveel mogelijk op dezelfde manier ingericht, producten moeten snel worden verwerkt en verkocht en kosten worden scherp bewaakt. Ook personeelskosten zijn daarin een belangrijke factor.

Lage prijzen, hoge werkdruk

Op papier klinkt dat logisch. In de praktijk betekent het dat het aantal werknemers op de winkelvloer al snel de knop wordt waaraan gedraaid wordt. Minder medewerkers betekent lagere kosten, maar ook meer werk per persoon. Dat werk is bovendien veelzijdig: vakken vullen, kassa draaien, groente en diepvries bijhouden, aanbiedingen opbouwen, schoonmaken en klanten helpen. Alles moet snel, netjes en tegelijk.

Van discounter naar fullservice supermarkt

Daar komt bij dat Lidl zelf verandert. Van oudsher was het bedrijf vooral een discounter. De laatste jaren schuift Lidl steeds meer op richting supermarkten als Albert Heijn en Jumbo. Onder leiding van CEO Peter de Roos wil het bedrijf meer marktaandeel winnen en voor meer klanten de eerste keuze worden⁵. Winkels worden aantrekkelijker ingericht, de service moet sneller en medewerkers moeten klantgericht werken⁶. Juist daar wringt het. Lidl wil niet alleen goedkoop zijn, maar ook service bieden.

De cijfers achter de werkdruk

De beschikbare cijfers versterken dat beeld. Lidl Nederland had in 2021 19.797 medewerkers en in 2024 19.347 medewerkers. Het aantal winkels bleef in die periode ongeveer gelijk, rond de 435 vestigingen. Tegelijkertijd groeide het winkelloppervlak volgens cijfers van onderzoeksbureau Locatus van 460.195 vierkante meter naar 495.192 vierkante meter. Er kwam dus meer winkelruimte bij, terwijl het aantal medewerkers licht daalde.

Ook de omzet nam toe. Uit berekeningen op basis van cijfers van marktonderzoeker NielsenIQ blijkt dat de omzet van Lidl tussen 2021 en 2024 steeg van € 4,7 miljard naar € 5,5 miljard. Dat is een groei van ongeveer 17 procent. Gedeeld door het aantal medewerkers steeg de omzet per medewerker van ongeveer € 237.000 naar € 284.000. Dat is een toename van ongeveer 20 procent.

Die cijfers bewijzen niet dat de werkdruk in elke Lidl-winkel even sterk is gestegen. Daarvoor zou je ook moeten kijken naar het aantal gewerkte uren en het aantal fulltimebanen. Maar ze passen wel bij wat medewerkers vertellen: meer meters, meer omzet, meer taken en hogere verwachtingen moeten worden opgevangen door ongeveer hetzelfde aantal werknemers.

Daarmee lijkt werkdruk bij Lidl geen tijdelijk probleem en ook geen kwestie van één druk filiaal. Het hangt samen met de manier waarop het bedrijf is georganiseerd. Lidl's succes is gebouwd op snelheid, schaal en kostenbeheersing. Dat levert klanten lage prijzen op, maar vraagt veel van de werknemers die de winkel draaiende houden.

⁵ <https://www.distrifood.nl/189849/lidl-onthult-marktaandeel-en-ambities-nieuwe-ceo-peter-de-roos>

⁶ <https://retailtrends.nl/news/76023/lidl-maakt-van-klantbeleving-topprioriteit-onder-nieuwe-cco>

BIJLAGE 2

LIDL HEEFT RUIJTE OM TE INVESTEREN IN BETERE ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN, MAAR KIEST VOORAL VOOR GROEI

Lidl presenteert zich als een eenvoudige prijsvechter, maar achter de winkels staat een van de grootste retailconcerns ter wereld. Lidl is onderdeel van de Duitse Schwarz Groep, het familiebedrijf van Dieter Schwarz, met een geschat vermogen van € 44 miljard een van de rijkste personen van Duitsland. De groep telt wereldwijd ongeveer 14.200 winkels en 595.000 medewerkers in 32 landen.

Zolang Lidl blijft groeien in omzet, winkelruimte en serviceambitie zonder dat het personeelsbestand evenredig meegroeit, blijft de centrale vraag staan: wie betaalt de echte prijs van goedkope boodschappen? De klant merkt het voordeel direct aan de kassa. Een belangrijk deel van de rekening lijkt terecht te komen bij de medewerkers op de winkelvloer.

Wereldwijde retailreus

Die omvang doet ertoe. Want Lidl is geen bedrijf dat nauwelijks ruimte heeft om keuzes te maken. Het is onderdeel van een concern dat niet alleen supermarkten exploiteert, maar steeds meer delen van de keten zelf in handen neemt. Naast Lidl hoort ook Kaufland bij de Schwarz Groep. Via Schwarz Produktion maakt het concern eigen huismerkproducten, via PreZero is het actief in milieudiensten, via Tailwind Shipping Lines in containervervoer en via Schwarz Digits in digitale diensten. Van productie en logistiek tot data en technologie: de Schwarz Groep bouwt aan steeds meer controle over haar eigen systeem.

Ook de cijfers laten zien hoe groot die financiële ruimte is. In 2024 behaalde Lidl wereldwijd een omzet van € 132,1 miljard. Dat is ongeveer driekwart van de totale omzet van de Schwarz Groep, die uitkwam op € 175,4 miljard. De totale winst van het concern is niet openbaar, maar bekend is wel dat Lidl buiten Duitsland een omzet behaalde van € 94,7 miljard en een nettowinst van bijna € 2,3 miljard.

Miljarden naar groei en expansie...

Tegelijkertijd blijft het concern fors investeren. Jaarlijks gaat ongeveer € 8 miljard naar nieuwe winkels, logistiek en verdere controle over productie en levering. Daarnaast steekt de Schwarz Groep veel geld in digitalisering, kunstmatige intelligentie, cloudtechnologie en cybersecurity. Het bedrijf wil zelfs uitgroeien tot een Europees alternatief voor grote Amerikaanse techbedrijven en investeert onder meer € 11 miljard in een nieuw datacenter in Duitsland.

Dat maakt de tegenstelling scherp. Er is geld voor groei, technologie, logistiek en nieuwe verdienmodellen. Maar op de winkelvloer ervaren medewerkers juist de druk van een bedrijfsmodel waarin alles snel, efficiënt en goedkoop moet.

...maar niks naar de werkvloer

De vraag is daarom niet of Lidl kán investeren in betere arbeidsomstandigheden. De vraag is waarom het concern daar niet nadrukkelijker voor kiest. Een bedrijf dat miljarden vrijmaakt voor uitbreiding, digitalisering en controle over de keten, kan ook kiezen voor voldoende bezetting, voorspelbare roosters, meer hersteltijd en een werktempo dat werknemers vol kunnen houden.

Zolang die keuze uitblijft, blijft de groei van Lidl leunen op medewerkers die dagelijks de gevolgen dragen van het streven naar maximale efficiëntie. Juist bij een concern van deze omvang is dat geen onvermijdelijkheid, maar een kwestie van prioriteiten.

