

Waardig werk in een veranderende wereld

Josje Dijkers

Lector Organiseren van Waardig Werk



Overzicht

- Een veranderende wereld van werk
- Wat is waardig werk?
- Organiseren van waardig werk

Een veranderende wereld van werk





6.25

Spanningswaarde

zeer krap

Typering markt

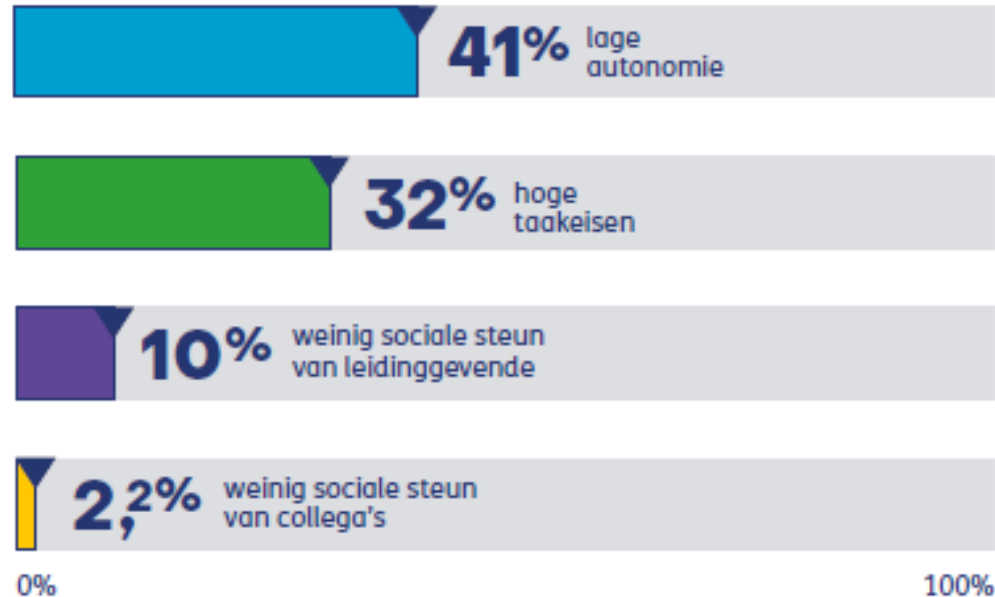
Legenda & waarden

- 4,00 t/m 16,00 / zeer krap
- 1,50 tot 4,00 / krap
- 0,67 tot 1,50 / gemiddeld
- 0,25 tot 0,67 / ruim
- 0,06 tot 0,25 / zeer ruim

Bron: UWV (2025)

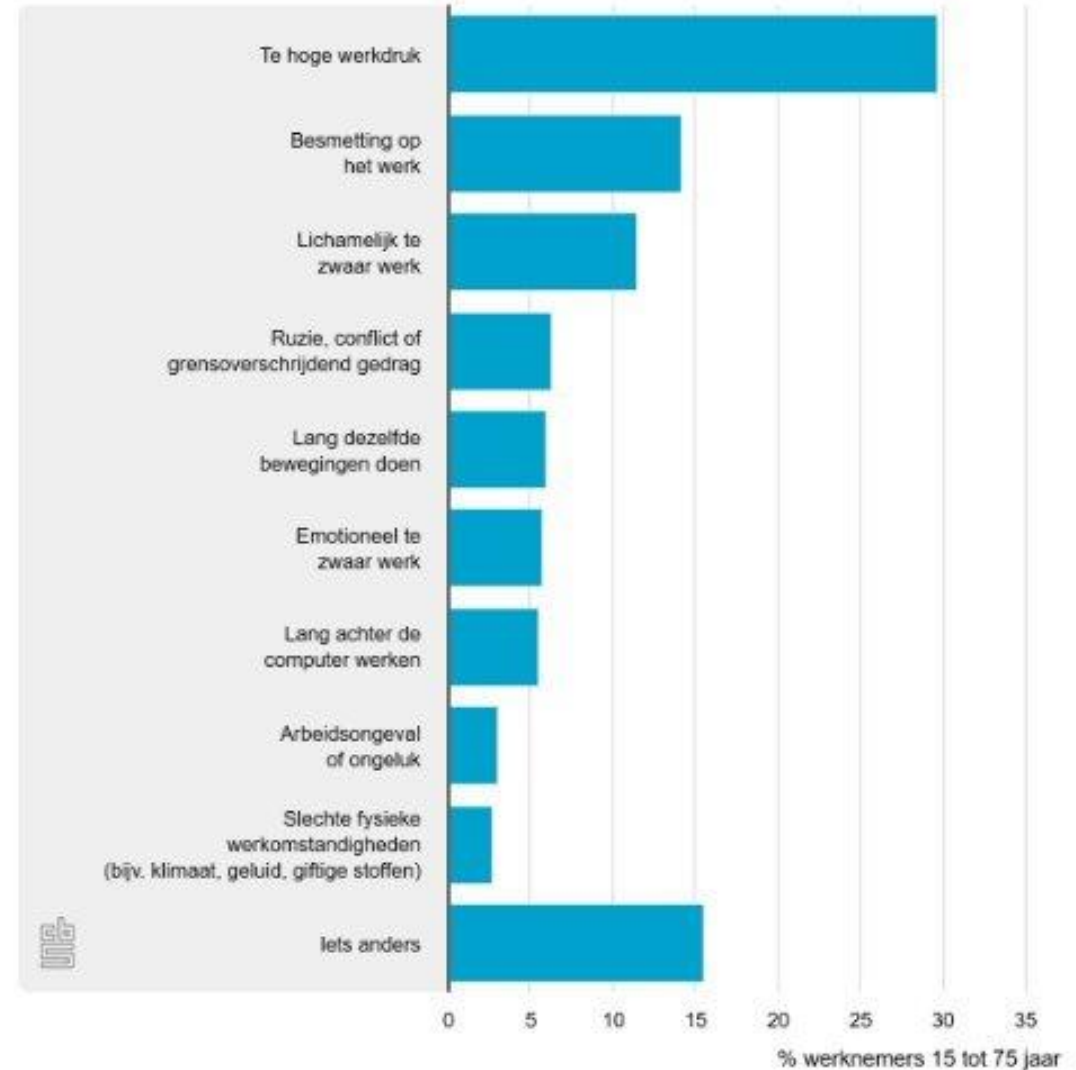
Psychosociale arbeidsbelasting

Van alle werknemers ervaart:



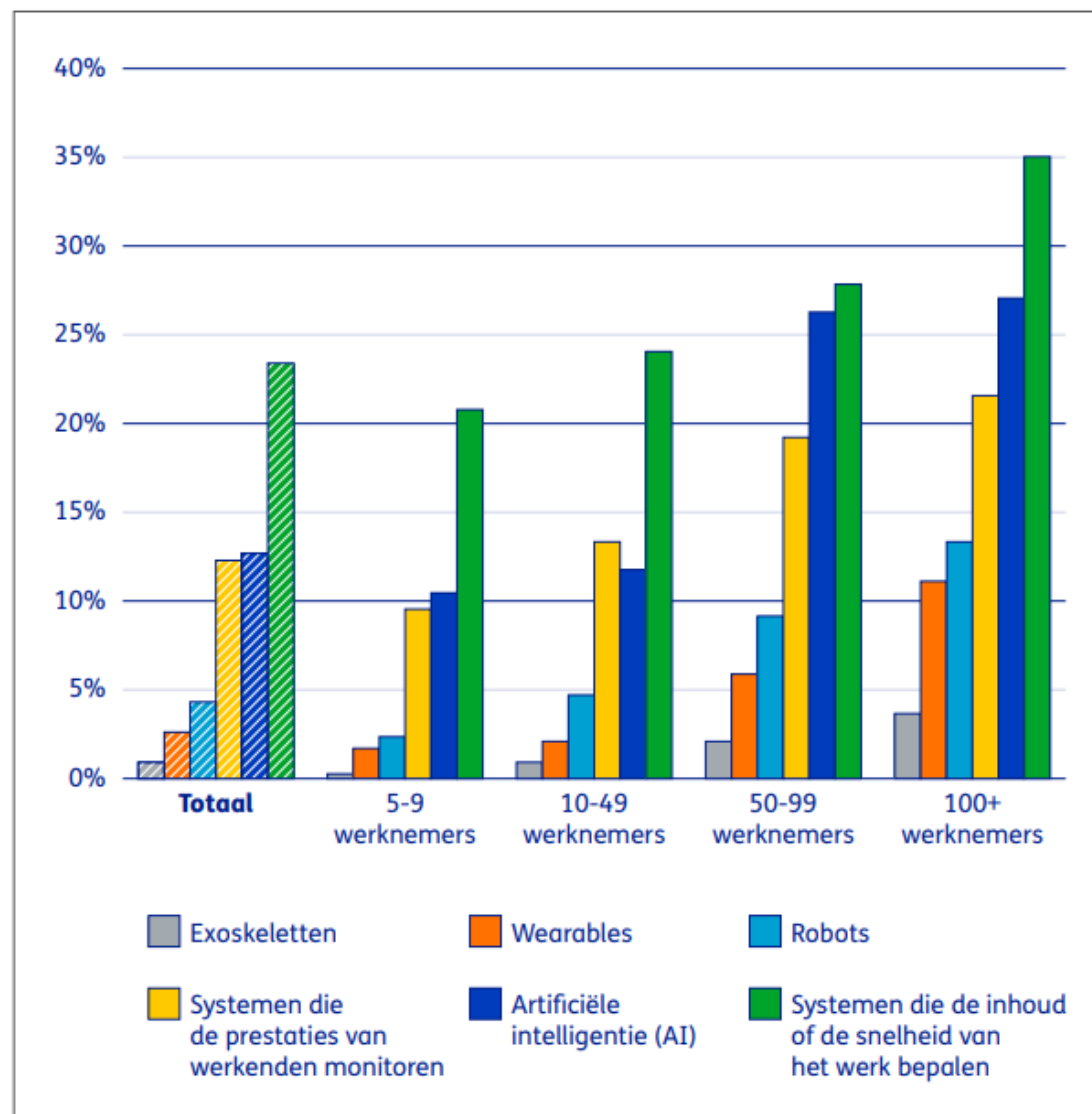
Bron: TNO (2024)

Belangrijkste reden voor werkgerelateerde verzuimklachten bij werknemers, 2023

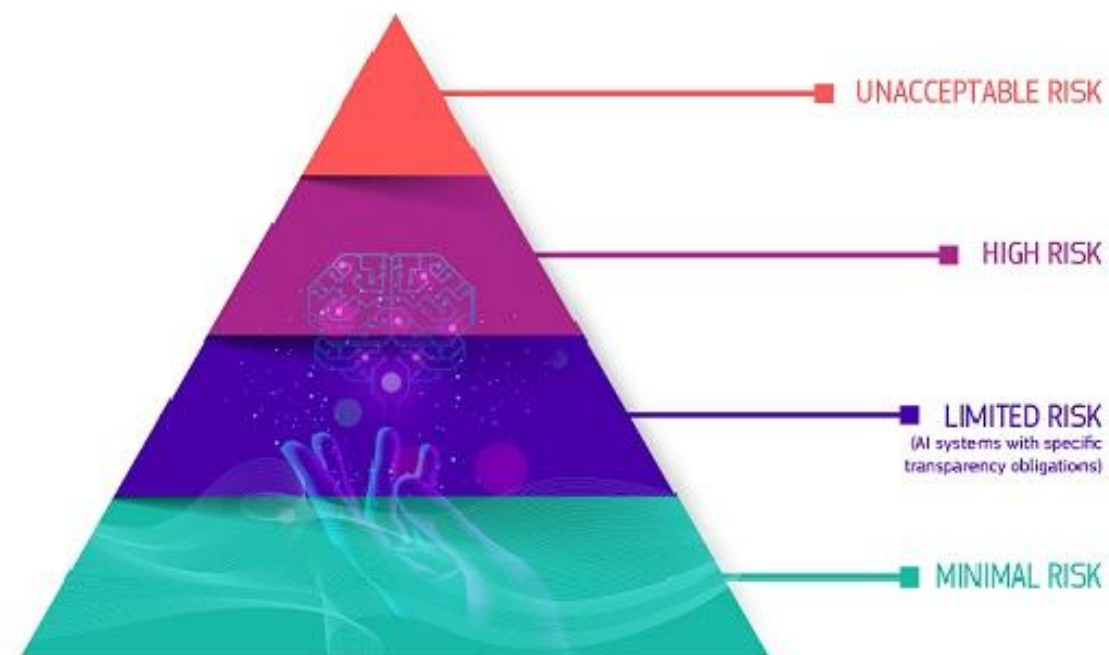


Bron: CBS, TNO (NEA)

Figuur 3 Vormen van digitalisering, en automatisering naar vestigingsgrootte (subgroep 5+ werknemers)



Bron: TNO (2024)



Bron: AI Act

Ongewenste omgangsvormen



Discriminatie

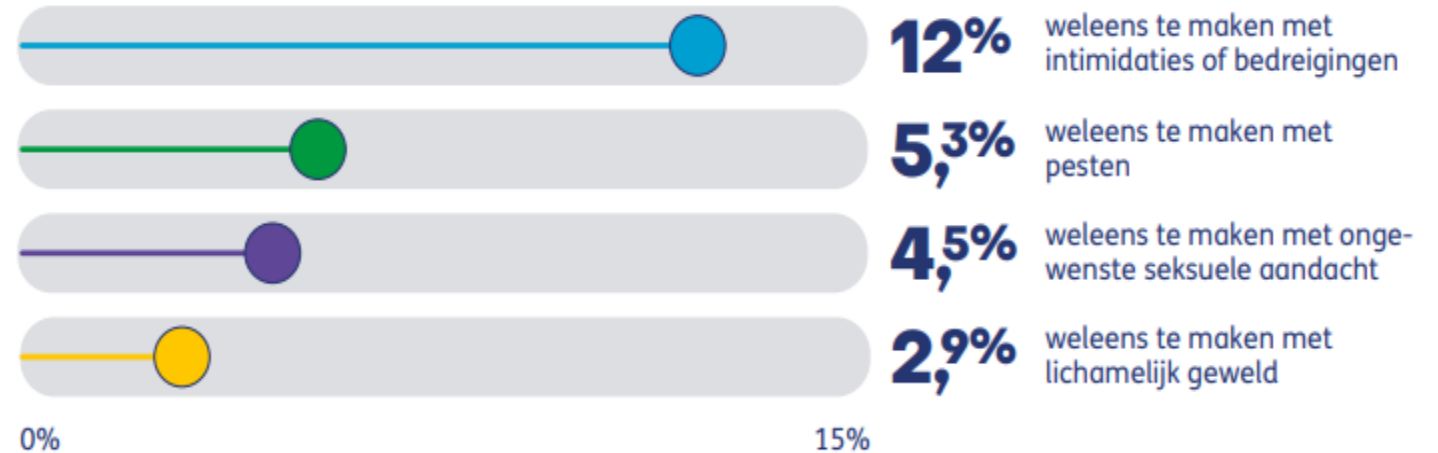
11% van de werknemers voelt zich **gediscrimineerd** op het werk.

Conflict

26% van de werknemers heeft een kort- of langdurig **conflict** met collega's, leidinggevende of de werkgever.

Ongewenste omgangsvormen

In het afgelopen jaar had van **alle werknemers**:



Bron: TNO (2024)

Wat is waardig werk?



Waarde van werk en waardig werk

*Ruim 80% van alle Nederlanders vindt werk **méér** dan alleen maar een **manier om geld te verdienen** of geeft aan toch te willen (blijven) werken als zij voldoende geld zouden hebben.*

(De Beer & Conen, 2022)

Waarde van werk monitor (2023)

- werken met **prettige mensen**
- **inhoudelijk leuk** werk
- mogelijkheden om je te **ontwikkelen**
- gevoel van **voldoening**

Waardig werk (Dikkers & De Bell, 2019)

- borgt **economische zelfredzaamheid**
- houdt rekening met **fysieke** en **mentale gezondheid**
- vergroot **eigenwaarde**
- is **betekenisvol**
- stelt in staat om zich in een **sociaal veilige omgeving** te **ontwikkelen**
- draagt bij aan **organisatiedoelen**
- draagt bij aan **meervoudige waardecreatie** (bijv. brede welvaart)

Nog wat concreter...

❖ **Arbeidsvoorwaarden, o.a.:**

- het contract zekerheid biedt;
- de beloning voldoende is om fatsoenlijk van te kunnen leven;
- werkers in de gelegenheid worden gesteld zich bij te scholen;

❖ **Arbeidsinhoud, o.a.:**

- in de functie zowel voorbereidende als uitvoerende als ondersteunende taken zitten;
- in de functie ook organiserende taken voorkomen (werkoverleg en overleg met andere afdelingen);
- makkelijk de hulp van collega's en leidinggevende kan worden ingeroepen;
- er voldoende en tijdig informatie en terugkoppeling wordt gegeven over het werk;

❖ **Arbeidsomstandigheden:**

- er preventieve maatregelen en waar nodig beschermende maatregelen zijn genomen om (psychisch en fysiek) veilig en gezond te kunnen werken;
- de werkplek niet geïsoleerd is en er contactmogelijkheden zijn;

❖ **Arbeidsverhoudingen, o.a.:**

- werkers voldoende en tijdig informatie krijgen over strategie en resultaten van de organisatie;
- werkers in werkoverleg kunnen meepraten over (nieuwe) werkprocessen, werkverdeling, te leveren prestaties ('*targets*') en arbeidsomstandigheden;
- er maatregelen zijn genomen om pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en geweld van collega's/klanten/cliënten te voorkomen;
- werkers buiten werktijd niet hoeven te reageren op berichten van de baas.

Organiseren van waardig werk

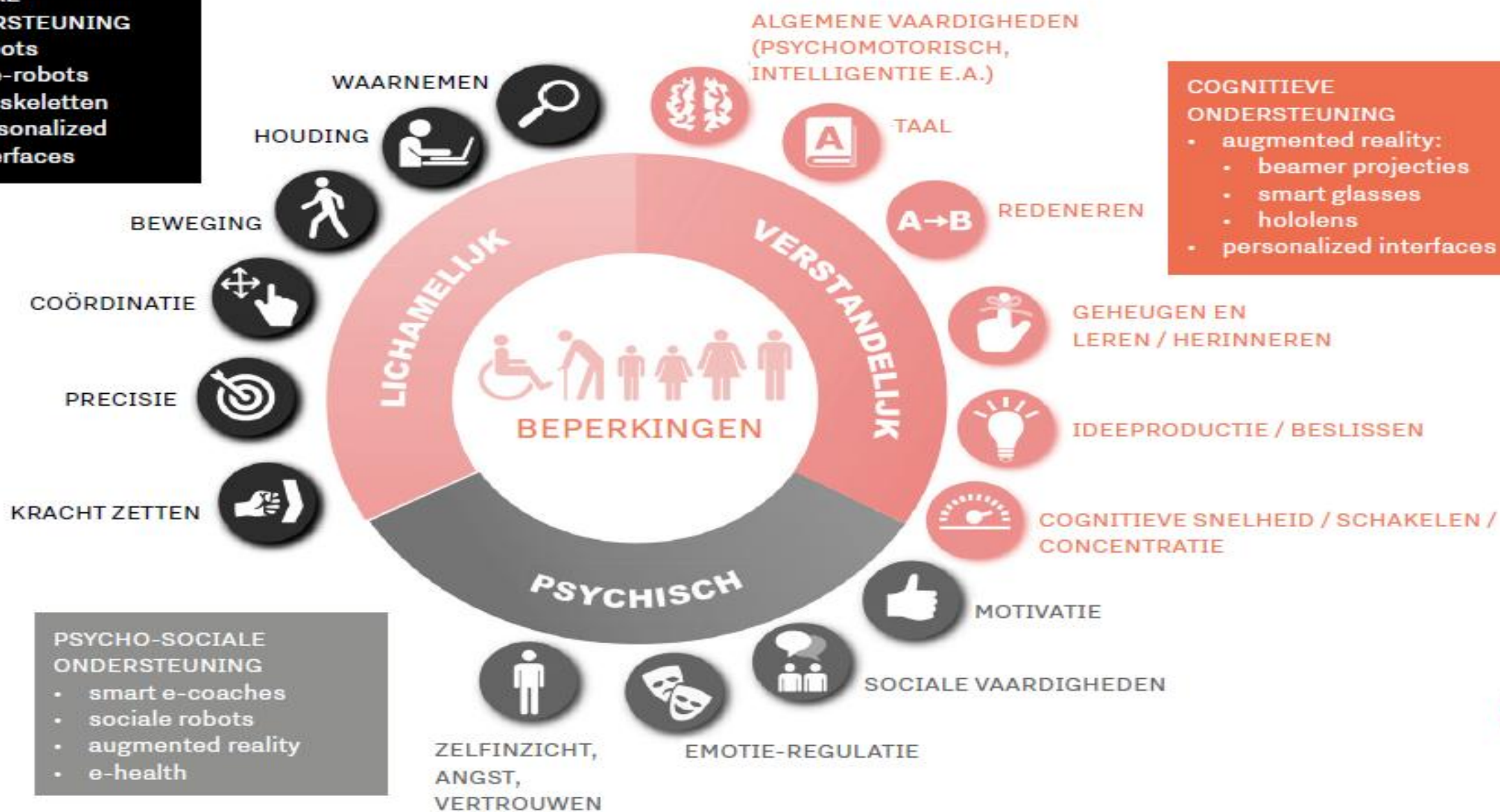


Onderzoekslijnen lectoraat



FYSIEKE ONDERSTEUNING

- cobots
- tele-robots
- exoskeletten
- personalized interfaces



Fermin et al. (2019)



KENNISWERKPLAATS VEILIG LEER- EN WERKKLIMAAT

*“Psychologische veiligheid verschilt
per groep in de organisatie.”*

(Edmondson, 2018)

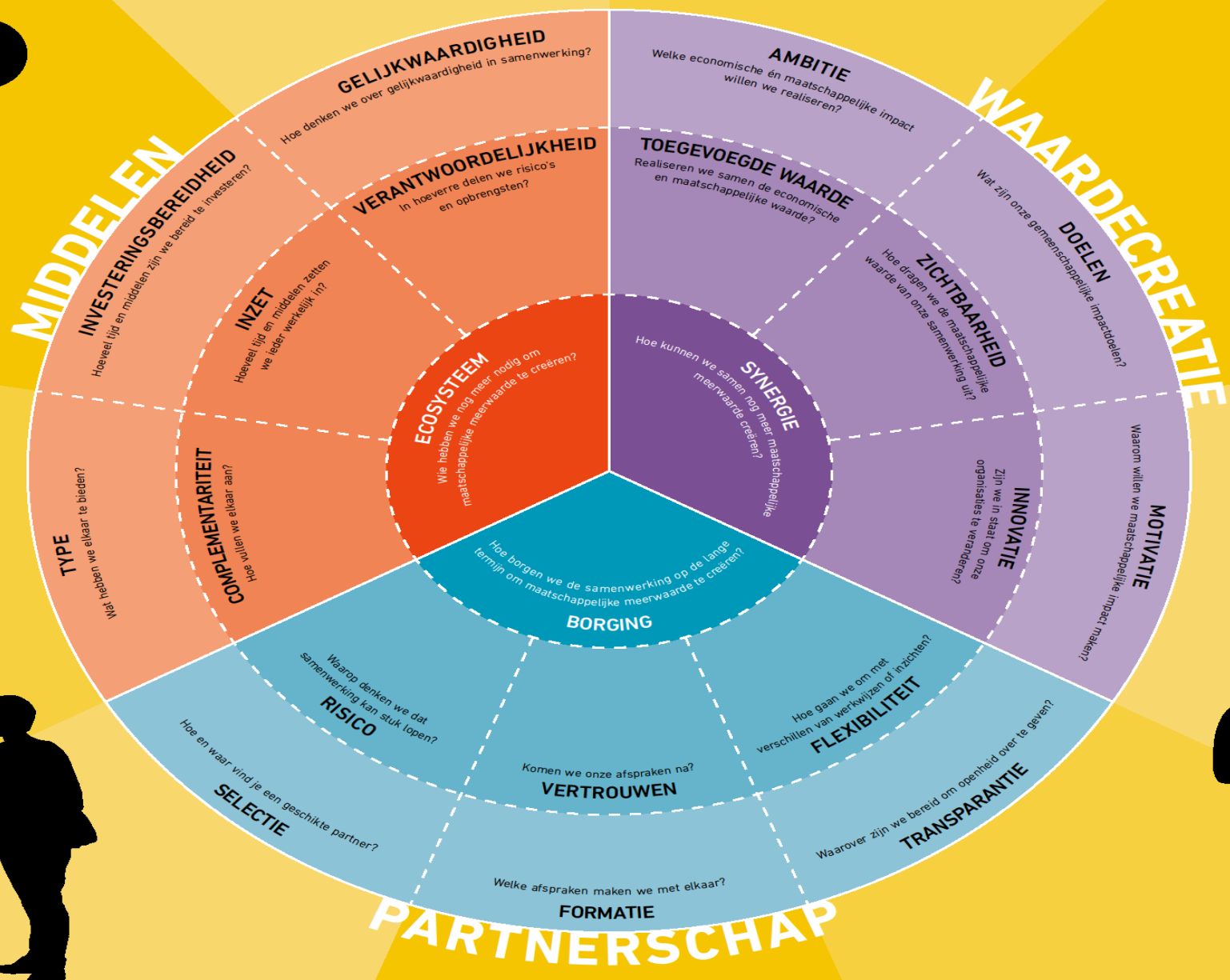
Drie pijlers waar *continu* op gereflecteerd en gestuurd moet worden:

- ✓ De omgangscultuur (het spel)
- ✓ De organisatiestructuur (speelveld en spelregels)
- ✓ Het ondersteunend systeem (vangnet)

Hamer (2024) en Ellemers (2022)

CANVAS

MEER IMPACT DOOR SAMENWERKING



Strategische samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen kunnen een krachtig middel zijn om complexe maatschappelijke problemen aan te pakken, op een manier en schaal die niet haalbaar zijn voor individuele organisaties. Maar hoe vind je de juiste partner? Wat is de beoogde maatschappelijke meerwaarde van de samenwerking? En hoe organiseer je een dergelijke strategische samenwerking op een effectieve manier?

Op basis van praktijkgericht onderzoek hebben Hogeschool Utrecht en Hogeschool Windesheim dit canvas ontwikkeld. Met behulp van **concrete vragen** biedt dit **canvas** handvatten aan ondernemers die strategische samenwerking willen aangaan om **gezamenlijke maatschappelijke meerwaarde** te creëren. Het canvas geeft richting aan het gesprek en biedt ruimte voor aantekeningen en opmerkingen.

Het kan zowel gebruikt worden door ondernemers die zich nog oriënteren op dit type samenwerking als door ondernemers die al meer ervaren zijn en zoeken naar manieren om (nog) meer maatschappelijke meerwaarde te creëren. De **vragen** zijn gericht op de benodigde **middelen**, de vorming van het strategische **partnerschap**, en de beoogde gezamenlijke **waardecreatie**.

- In de **buitenste ring** van het canvas, de **oriëntatiefase**, vind je vragen over de het creëren van de noodzakelijke basis van samenwerking.
- De **tweede ring**, de **integratiefase**, bevat vragen over de wijze van organisatie van de strategische samenwerking.
- De vragen in de **kern**, de **transformatiefase**, gaan over het borgen van maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn.



MASTER HUMAN CAPITAL INNOVATIE

MASTEROPLEIDING | DEELTIJD | 2 JAAR | PADUALAAN 101 UTRECHT |  NVAO

Door sociale, maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen verandert de aard van werk. Hoe bereid je mensen en organisaties optimaal voor op leren en werken in een complexe, snel veranderende wereld? En hoe draagt dit 'human capital' bij aan grote maatschappelijke transitie op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid, energietransitie en digitalisering? In de master Human Capital Innovatie leiden we je op tot een expert in het begeleiden van deze uitdagingen.

Meer informatie?

- Ons lectoraat
- Of op [LinkedIn](#)
- Of josje.dikkers@hu.nl





HIER KOMT ALLES SAMEN