

Goed Werk: Transities naar goede banen leiden

Whitepaper
Kwaliteit van werk

Auteurs

Peter Oeij
Frank Pot
Seth van den Bossche
Paul Preenen
Wouter van der Torre
Fietje Vaas

2024

TNO innovation
for life



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3	Conclusie	19
1 Digitale en groene transitie van invloed op werk	4	Eindnoten	20
Digitale transitie.	4	Literatuur	22
Groene transitie	4	Bijlage 1: Roadmap naar de WEBA2.0 voor Goed Werk	26
Effect transities op werk	5	Beter op weg naar Goed Werk [opzet]	26
2 Arbeidsmarktkrapte	6	Bouwstenen roadmap naar Goed Werk	28
Arbeid in de energiesector als voorbeeld	6		
Grote krapte bedreiging voor concurrentiepositie van Nederland	6		
Arbeidskrapte aanpakken	7		
Actieplan groene en digitale banen	7		
Focus op 'Goed Werk' ontbreekt	7		
3. Waarom is Goed Werk deel van de oplossing?	9		
Wat is Goed Werk?	9		
Goed Werk en kwaliteit van de arbeid, 4 A's	9		
Goed werk en de conditionele benadering	10		
Goed werk en het perspectief van het individu	10		
Invloed strategie, structuur en cultuur op ontwerp van arbeid	11		
Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden	12		
De feiten over banen met taakeisen en regelmogelijkheden	12		
Een volledige functie	13		
Balans tussen taakeisen en hulpbronnen	14		
Goed Werk is een keuze	14		
Het belang van Goed Werk voor bedrijven en instellingen	14		
Het belang van Goed Werk voor werkenden	16		
Het belang van Goed Werk voor de samenleving	16		
Steeds meer bewustwording belang van Goed Werk	16		
Wanneer is sprake van Goed Werk?	18		

Managementsamenvatting

Digitale en groene transitie vragen om Goed Werk

Deze whitepaper is geschreven voor beleidsmakers, HR-professionals binnen MKB en grootbedrijf, brancheorganisaties en sociale partners. Het is een pleidooi voor 'Goed Werk' en om samen met alle stakeholders werk te maken van een instrumentarium voor het beoordelen en (her)ontwerpen van functies en taken in tijden van snelle digitalisering en andere grote maatschappelijke verschuivingen.

Onze samenleving staat voor grote transities, rondom klimaat, energie en digitalisering. Zowel de digitale als de groene transitie zorgen voor grote uitdagingen én kansen. Het succes van deze transities hangt af van voldoende goed geschoolde mensen. Ze kunnen enkel slagen bij voldoende arbeidskrachten, die in voldoende mate 'Goed Werk' hebben. Banen waarin mensen gezond, veilig en

productief kunnen werken. De opdracht is dus tweeledig: het terugdringen van de arbeidsmarktkrapte en zorgdragen voor een goede kwaliteit van werk. Maar Goed Werk is er niet vanzelf, daar moet bewust op worden gestuurd.

Want, wat is Goed Werk en hoe bereik je dat? Goed werk kenmerkt zich onder meer door een zodanige organisatie van het werk dat functies ontstaan waarin mensen autonomie hebben, mee mogen praten en hun vakbekwaamheid kunnen ontwikkelen. Het gaat over de 4 A's: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. In de gangbare benaderingen van Goed Werk of kwaliteit van werk krijgen arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden de meeste aandacht. We zien dat ook in de discussies over hoe de digitale en groene transities tot goede banen moeten leiden. Arbeidsinhoud en interne arbeids-

verhoudingen zijn echter ook zeer belangrijk. In deze whitepaper leggen wij daar dan ook de nadruk op.

We betogen dat Goed Werk bijdraagt aan het oplossen van arbeidsmarktkrapte, aan problemen door vergrijzing en ontgroening en aan het versterken van het innovatief vermogen van bedrijven en instellingen. Het kunnen beoordelen van de kwaliteit van werk vraagt om een passende methode en instrumentarium waarover stakeholders het eens kunnen zijn. Als TNO zetten we ons in voor het ontwikkelen van nieuwe organisatie- en functieherontwerpinstrumenten om de slag te maken naar organisatievormen met Goed Werk. We doen een eerste voorstel tot een roadmap (Bijlage 1) die kan helpen te voorzien in een toekomstige beoordelings- en ontwerpmethodode voor Goed Werk.

1. Digitale en groene transitie van invloed op werk

Digitale transitie

De digitale transitie omvat de integratie van digitale technologieën en oplossingen in elk onderdeel van de organisatie. Dit is zowel een organisatorische, culturele als technologische verandering, omdat organisaties fundamentele veranderingen door moeten voeren in de manier waarop ze werken en klanten bedienen. De digitale transitie is een 'sleutelement' van de economische ontwikkeling en strategische autonomie van de EU.

Digitalisering heeft onze samenleving in de afgelopen decennia veranderd. Het is verweven geraakt met bijna alles wat we doen. In de jaren '90 maakten we kennis met internet en e-mail, tegenwoordig zijn we gemiddeld 4 uur en 44 minuten per dag online. Er kwam een stroom aan nieuwe digitale technologieën en toepassingen: browsers, e-mail, zoekmachines, het internet of things, digitale platforms en cloud computing. Deze ontwikkeling gaat de komende jaren door: o.a. via kunstmatige intelligentie, blockchain, fotonica en kwantum computing.^{1,2}

Digitalisering biedt grote kansen voor bedrijven om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen en wereldwijd actief te zijn. Van belang is dat het Nederlandse MKB en de industrie voorop blijven lopen en investeren in de toepassing van digitale technologie. Voor het behalen van de duurzaamheidsopgave van de industrie zijn de toepassing van digitale technologieën in combinatie met data van wezenlijk belang. Wat EZK betreft zijn de prioriteiten voor een goed functionerende digitale economie¹:

- investeringen in kennis en innovatie;
- (geavanceerde) digitale vaardigheden;
- goedwerkende digitale markten;
- digitale veiligheid;
- een hoogwaardige digitale infrastructuur.

Naast deze grote kansen zijn er echter ook risico's. Algoritmisch management kan tot een slechte kwaliteit van werk leiden (routinematig werk, geen inspraak of medezeggenschap, automatische werkopdrachten) en ongewenste 'real time monitoring', denk aan het

voorbeeld van Uber-chauffeurs en thuisbezorgers. De controle kan zover gaan dat gezichtsherkenning wordt gebruikt als met sensoren de veiligheidskleding wordt gecontroleerd (Zoomer et al., 2022). In het rapport 'Eigen ritme of algoritme?' concluderen de onderzoekers dat werknemers die een grotere controle door technologie ervaren ook meer psychosociale klachten hebben en een geringere autonomie (Das et al., 2024). Er wordt om die reden steeds vaker voor gepleit dat bij de toepassing van AI het uitgangspunt moet zijn 'human-in-control', transparantie van algoritmes, 'real time monitoring' alleen bij overeenkomst met vakbond of ondernemingsraad en geen gezichtsherkenning (Acemoglu et al., 2023; Autoriteit Persoonsgegevens, 2023; Dhondt & Dessers, 2022; Harkema et al., 2024; Pot, 2024).

Groene transitie

De groene transitie is een verandering naar een meer (sociaal, economisch of ecologisch) duurzame werkwijze. De klimaatverandering en de aantasting van het milieu vormen een bedreiging voor

de toekomst. De groene transitie sluit aan bij de Europese Green Deal, die de EU moet omvormen tot een moderne en concurrerende economie waarin efficiënt met hulpbronnen wordt omgesprongen. Het doel van de Europese Green Deal is om Europa uiterlijk in 2050 klimaatneutraal te maken, de economie door groene technologie een impuls te geven, duurzame industrie en vervoer tot stand te brengen en de verontreiniging terug te dringen³.

Alle economische sectoren moeten aan de groene transitie meewerken, onder meer door:

- te investeren in milieuvriendelijke technologie;
- bedrijven te helpen innoveren;
- te zorgen voor schonere, goedkopere en gezondere vormen van particulier en openbaar vervoer;
- de energiesector koolstofvrij te maken;
- te zorgen voor een grotere energie-efficiëntie van gebouwen;
- samen te werken met internationale partners om de mondiale milieunormen te verbeteren.

Effect transities op werk

Keuzes over de digitale en groene transformatie hebben effect op werk. Deze keuzes kunnen positieve en negatieve gevolgen hebben voor arbeid, zoals de scenariostudie over de gevolgen van de circulaire economie op gezondheids- en veiligheidsrisico's op het werk laat zien.⁴

Het Integraal Nationaal Energie- en Klimaatplan 2021-2030 (pag. 144-145) gaat in op de effecten van het klimaat- en energiebeleid op de macro-economie, inkomens en werkgelegenheid.⁵ De macro-werkgelegenheidseffecten op de langere termijn zijn marginaal. Het totale klimaat- en energiebeleid heeft een zeer beperkt effect op het arbeidsaanbod of de totale vraag naar werknemers.

Wel zal er frictie op de arbeidsmarkt ontstaan, omdat de werkgelegenheid in beperkte mate verschuift. Bijvoorbeeld van kolencentrales, landbouw, metaal, en consumenten- en voedselproducten naar de bouw van windmolens en de dienstensector. Hoewel op macroniveau de werkgelegenheidseffecten marginaal zijn, kan dit op het niveau van beroepen en sectoren afwijken (Cedefop, 2021). Zo worden er tekorten verwacht in vele sectoren.⁶

Om een beter beeld te krijgen van effecten op de werkgelegenheid op het niveau van bedrijven en sectoren, zoomen we in hoofdstuk 2 van deze whitepaper in op de arbeidsmarkt van de energiesector.

2. Arbeidsmarktkrapte

Er zijn fikse tekorten in bijna alle sectoren van de economie; in bijvoorbeeld de zorg, het openbaar vervoer, de horeca, het onderwijs en de kinderopvang zijn de gevolgen dagelijks merkbaar.⁷ En, in tegenstelling tot bepaalde verwachtingen over de gevolgen van digitalisering en automatisering en de Coronacrisis, nemen de economische activiteiten en de arbeidsvraag niet af. Integendeel, gemiddeld genomen is de economie de laatste jaren blijven groeien en zijn de groeiverwachtingen overwegend positief, ondanks de oorlog in Oekraïne en de stijgende kosten voor energie en levensonderhoud. De groei wordt eerder belemmerd door een tekort aan mensen (IndustriAll, 2023; Zwysen, 2023).

Het klimaat- en energiebeleid leidt tot transitie-effecten op de arbeidsmarkt: er ontstaan nieuwe banen en sommige bestaande banen veranderen⁸ van karakter of verdwijnen. Sommige beroepen zijn direct nodig voor de uitvoering van het klimaatbeleid, zoals bij het installeren van windparken op zee of op land. Ook andere beroepen, veelal binnen de techniek of

ICT, worden direct of indirect door de transitie beïnvloed. Het werk van een CV-installateur verandert bijvoorbeeld omdat vaker warmtepompen worden geïnstalleerd.

Arbeid in de energiesector als voorbeeld

CBS-gegevens tonen een groeiende ontwikkeling in werkgelegenheid in energie-gerelateerde activiteiten tussen 2008-2018 (CBS, 2020). In 2014 was er sprake van een omslagpunt en daalde de werkgelegenheid in de conventionele sectoren, terwijl de werkgelegenheid in hernieuwbare energie, netwerken en energiebesparing steeg. Uit data van het UWV (2021) blijkt dat de gemiddelde spanning op de arbeidsmarkt voor beroepsgroepen in de klimaat-sectoren de afgelopen jaren fors is toegenomen. Na een tijdelijke dip in de Coronacrisis neemt de spanning op de arbeidsmarkt weer verder toe. Op dit moment zijn er grote tekorten aan arbeidsaanbod in beroepen die cruciaal zijn voor de energietransitie. Het tekort aan technische vakmensen wordt steeds meer merkbaar:

er zijn wachtlijsten voor installateurs om zonnepanelen te plaatsen, er zijn weinig ICT'ers te vinden voor innovatie in de zorg en er is een tekort aan elektromonteurs die het elektriciteitsnet kunnen uitbreiden.

Grote krapte bedreiging voor concurrentiepositie van Nederland

De toenemende krapte aan technisch personeel is voor een groot deel structureel, als gevolg van een vergrijzende beroepsbevolking en digitalisering van de economie, en deels tijdelijk door de aantrekkende economie en de grote maatschappelijke opgaven die het kabinet zich voor de komende jaren heeft gesteld (Heyma et al., 2022). Er is recentelijk een groter tekort ontstaan aan uitvoerende technische functies op middelbaar beroepsniveau, onder andere omdat de instroom in het onderwijs en diplomering daar de laatste jaren is gedaald. Er zijn veel vacatures voor uitvoerende technische beroepen die worden gekenmerkt door weinig tot middelbaar complexe taken, waarvoor mbo-niveau is vereist (onder andere bedienen van machines en elektronische apparaten, het besturen

van voertuigen of het onderhouden en repareren van elektrische en mechanische apparaten). Op hbo- en wo-niveau gaat het in absolute zin om minder vacatures, maar ook daar is het tekort aan technisch personeel groot.

De belangrijkste ontstaansredenen voor de huidige vacatures zijn een toename in de hoeveelheid werk (uitbreidingsvraag), het vrijwillig vertrek van werknemers (vervangingsvraag door mobiliteit) en werknemers die met (pre)pensioen gaan (vervangingsvraag door uittrekking). De uitbreidingsvraag wordt onder meer veroorzaakt door de aantrekkende economie sinds 2014 en maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie. Verder is er sprake van een grote vervangingsvraag door onder andere vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand. Het aandeel 55-plussers in de techniek is tussen 2011 en 2021 toegenomen van 16 naar 23 procent. Deze werknemers zullen de komende tien jaar grotendeels met pensioen gaan. Tenslotte vindt er veel weglek van technici gedurende de loopbaan plaats, zoals doorgroei naar

niet-technische leidinggevende beroepen binnen de technische sectoren en naar niet-technische sectoren en/of niet-technische beroepen.

De krapte aan technici zorgt in eerste instantie voornamelijk voor een grotere tijdsdruk onder werknemers in de technische sectoren. Meer werk blijft liggen en de levertijden voor afnemers en consumenten nemen toe. Op langere termijn zorgt het tekort aan technici volgens werkgevers voor minder mogelijkheden (tijd en begeleiding) voor (bij)scholing en innovatie, hetgeen gevolgen heeft voor de kwaliteit en continuïteit van de sector.

Economisch kan de arbeidsmarktkrapte de concurrentiepositie van Nederland negatief beïnvloeden. Technologische ontwikkeling is immers een belangrijke bron van welvaartsgroei in alle sectoren van de economie. Succesvolle innovaties leveren niet alleen voor bedrijven zelf meer winst en omzet op, maar via spillovereffecten kan dit zich ook uitbreiden naar de rest van de economie.

Arbeidskrapte aanpakken

Wat doen werkgevers tegen het tekort aan technici? Werkgevers in de technische sectoren proberen het tekort op te lossen

met verschillende maatregelen (Heyma et al., 2022):

- het intensiever werven van personeel, zowel uit de eigen sector als uit niet-technische sectoren en beroepen, inclusief arbeidsmigranten;
- het eigen personeel zo efficiënt en intensief mogelijk inzetten, onder andere door het aanpassen van de productiestructuur;
- automatisering en robotisering, hoewel maar weinig werkgevers heil zien in het investeren in innovatie om via automatisering en robotisering de behoefte aan arbeid te verminderen;
- beperkte loonstijging in techniek, ondanks de krapte de afgelopen jaren;
- aanpassing van andere arbeidsvoorwaarden, hoewel dat nog slechts beperkt plaatsvindt. Zo komt werken in deeltijd veel minder vaak voor in technische dan in niet-technische sectoren.

De oplossingen zijn niet toereikend voor de arbeidsbehoefte. Het is evenwel interessant dat veel van de genoemde maatregelen in de richting gaan van een betere kwaliteit van werk. Ze worden alleen onvoldoende in die richting doorgezet. Bedrijven zijn bijvoorbeeld terughoudend waar het gaat om vaste

contracten, investeren in opleiding, en organisatievernieuwing en technologie zodanig implementeren dat de inhoud van het werk beter wordt.

Actieplan groene en digitale banen

Wat doet het kabinet? Begin 2023 boden ministers Adriaansens (EZK), Jetten (Klimaat en Energie), Dijkgraaf (OCW), Wiersma (Primair en Voortgezet Onderwijs) en Schouten (Armoedebestrijding, Participatie en Pensioenen) de Tweede Kamer het 'Actieplan groene en digitale banen' aan. In dit plan staan maatregelen om de krapte op de arbeidsmarkt aan te pakken, in sectoren met banen die belangrijk zijn voor de klimaat- en digitale transitie.

Het Actieplan Groene en Digitale banen kent vier pijlers, en zet ten eerste in op het verhogen van de instroom in bèta-technisch onderwijs. De tweede pijler betreft het behoud en vergroten van de instroom vanuit de arbeidsmarkt, vanwege de grote weglek van technici uit de techniek en ICT. De derde is arbeidsproductiviteitsgroei door (proces) innovaties en digitalisering, omdat het nieuwe manieren van werken mogelijk maakt. Een belangrijke belemmering zit volgens het kabinet niet in het gebrek aan

innovatie, maar in de toepassing ervan. De toepassing van procesinnovatie stuit met name op interne bedrijfsprocessen (onder andere tekort aan urgentie/ prioriteit, gebrek aan kennis/ kunde om te komen tot een businesscase, knelpunten omtrent acceptatie, tekort aan financiële middelen. In een andere studie staat dat procesinnovatie volgens de gesprekspartners uit het bedrijfsleven onvoldoende van de grond komt omdat de nadruk ligt op technologische innovatie, terwijl juist ook organisatorische verbeteringen nodig zijn. Ook zonder nieuwe technologie zouden bedrijven volgens die gesprekspartners al grote verbeteringen in de organisatie kunnen doorvoeren (Technopolis Group, 2021; pag. 16 en 20). Pijler vier is het versterken van 'governance' en tegengaan van versnippering in beleid en maatregelen. Het Actieplan ziet een duidelijke rol voor de overheid om arbeidsmarktkrapte aan te pakken.

Focus op 'Goed Werk' ontbreekt

De oplossingsrichtingen van het Actieplan dragen bij aan het terugdringen van de arbeidskrapte, maar niet genoeg. Een van de mogelijkheden die niet wordt uitgewerkt, en past binnen de pijler 3 'arbeidsproductiviteit en

procesinnovatie', is het verbeteren van kwaliteit van de arbeid. En wel vanuit de arbeidsorganisatorische condities voor 'Goed Werk', die slimmer werken mogelijk maken.

In de internationale literatuur speelt aandacht voor kwaliteit van werk een steeds grotere rol. Zo stellen Amerikaanse onderzoekers dat de argumenten om te investeren in de kwaliteit van banen en niet uitsluitend in de kwantiteit van banen zwaarwegender worden. Zij stellen dat landen die doelgerichte, toekomstgerichte investeringen doen in onderwijs en skills beter in staat zijn om banen met gunstige verdiensten en werkzekerheid te bieden aan de meerderheid van hun werknemers - en niet uitsluitend voor mensen met een 'elite opleiding' (Autor et al., 2019). Dit sluit aan bij het pleidooi van TNO om vooral de [skills van mensen toekomstbestendig te maken](#) (TNO whitepaper 'Skills' - Dekker et al., 2021) en om een [systematische aanpak van personeelstekorten](#) te ontwikkelen (TNO whitepaper - 'Werkextensivering' - Oprins et al., 2022).

Op basis van het bovenstaande rijst de vraag of er voldoende wordt gedaan aan gerichte opleiding en of er voldoende aandacht is voor de organisatorische kant van (technologische) innovatie, naast de kwantitatieve kant van arbeidsmarktkrapte. Kijken we naar de kwaliteit van werk dan is er doorgaans wel aandacht voor arbeidsvoorwaarden (lonen, contracten) en arbeidsomstandigheden (werkomgeving), maar veel minder voor de kwaliteit van de arbeidsinhoud (de taken) en de kwaliteit van de interne arbeidsverhoudingen.

3. Waarom is Goed Werk deel van de oplossing?

Wat is Goed Werk?

Kwaliteit van de arbeid is een kenmerk van het werk, ongeacht hoe een persoon het werk zelf beoordeelt. We weten dat personen zich aanpassen aan werkomstandigheden waardoor onbetrouwbare oordelen ontstaan over de werkelijk arbeidsrisico's (Achterberg, Houtman & Jetten, 2003; Pot, 2018). We spreken over een voldoende goede kwaliteit van de arbeid als er een balans is tussen de 'regelmogelijkheden' in de functie en de 'regeleisen' van het werk, zodat de werkende eventuele 'regelproblemen' gezond, veilig en productief kan oplossen. Met regelmogelijkheden bedoelen we met name autonomie in het werk, werkoverleg en de mogelijkheid hulp in te schakelen van anderen (collega's, baas, andere afdelingen). Met regeleisen verwijzen we naar de kwalitatieve en kwantitatieve eisen (de hoeveelheid, de kwaliteit, en de levertijd/ doorlooptijd) en met regelproblemen benadrukken we zich voordoende storingen, afwijkingen en onverwachte gebeurtenissen die een regelingreep vereisen (Vaas et al., 1995). Is er sprake van een balans tussen regelmogelijkheden en regeleisen dan is zulk werk 'Goed Werk'.

Naast de huidige arbeidsmarktcrapte en de digitale en groene transitie, is de zorgelijk ontwikkeling van de kwaliteit van werk een andere reden om meer aandacht te hebben voor Goed Werk. Ondanks een lichte verbetering in 2022 ten opzichte van 2021 (Van den Heuvel et al., 2023), nemen op wat langere termijn taakeisen toe terwijl autonomie ongeveer gelijk blijft. De mogelijke onbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden die hierdoor ontstaat, veroorzaakt werkdruk en is een van de oorzaken van de laatste jaren toenemende burn-outklachten. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) spreekt van werkintensivering, waarmee hogere taakeisen, emotioneel zwaar werk en overwerk worden bedoeld (Houtman et al., 2020; WRR, 2020). De omvang van monotoon en tempo gebonden of kort-cyclisch werk wordt bovendien niet minder (Pot, 2018). Teveel werkintensivering en kort-cyclisch werk met weinig regelmogelijkheden en weinig mogelijkheden voor ontwikkeling is op lagere termijn ongezond (Taouk et al., 2020; Niedhammer et al., 2021).

Daarnaast is de kwaliteit van werk een basis voor succesvol innoveren van technologie en processen, voor effectieve

sociale innovatie, en voor het vergroten van het innovatief vermogen, technologie-adoptie en innovatie-adoptie (Oeij, Rus & Pot, 2017; Oeij et al., 2022; Oeij, Dhondt & McMurray, 2023).

Goed Werk kent ten minste drie invalshoeken:

- vier aspecten van kwaliteit van de arbeid, de vier A's;
- de conditionele benadering;
- het perspectief van het individu.

Goed Werk en kwaliteit van de arbeid, 4 A's

In de literatuur over 'kwaliteit van de arbeid' worden vier aspecten of dimensies onderscheiden, zoals bijvoorbeeld in het WRR-advies van 1981 'Vernieuwingen in het arbeidsbestel' (WRR, 1981):

- Arbeidsvoorwaarden (werkzekerheid, beloning, werk- en rusttijden, opleidingen, contractvorm);
- Arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid);
- Arbeidsinhoud (werkorganisatie, inhoud van taken);
- Arbeidsverhoudingen (functionele en sociale relaties met collega's en leidinggevenden; omgangsvormen/ bejegening, medezeggenschap).

Arbeidsvoorwaarden zijn bij uitstek het aspect waarover sociale partners onderhandelen en waarover afspraken veelal worden vastgelegd in collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's).

Aan arbeidsomstandigheden zijn wettelijke eisen gesteld. Werkgevers, en ten dele werknemers, zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. De Nederlandse Arbeidsinspectie controleert op handhaving.

De Arbeidsinhoud is het domein van de werkgever. De overheid bemoeit zich daar niet mee, behoudens randvoorwaarden zoals veiligheid en aansporingen in de Arbeidsomstandighedenwet om het werk aan te passen aan kenmerken van werknemers en om monotoon en tempo gebonden werk te vermijden. De werkgever wordt geacht bij het vormgeven aan de arbeidsinhoud rekening te houden met de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening. Ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen hebben volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) adviesrecht. Werknemersvertegenwoordigers en vakorganisaties hechten weliswaar veel

waarde aan arbeidsinhoud en de inrichting van de arbeidsorganisatie, maar meer nog aan werkzekerheid en beloning. Mede daardoor krijgt het verbeteren van de arbeidsinhoud onvoldoende aandacht.

De interne arbeidsverhoudingen gaan over functionele en sociale relaties met collega's en leidinggevend; denk aan omgangsvormen/ bejegening. Die relaties hangen sterk samen met de wijze waarop het werk is georganiseerd en wie daarin welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Op het niveau van organisaties vertellen de arbeidsverhoudingen ook iets over de bedrijfscultuur, de stijl van leidinggeven en of de verhoudingen gekenmerkt worden door co-creatie of strijd.

Zoals gezegd, krijgen arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden de meeste aandacht als het gaat over kwaliteit van werk. We zien dat ook in de discussies over hoe de digitale en groene transitie tot goede banen moeten leiden. Daarom leggen we in deze whitepaper de nadruk op arbeidsinhoud en interne arbeidsverhoudingen.

Goed werk en de conditionele benadering

De conditionele benadering benadrukt de condities in de werksituatie als bepalend voor de kwaliteit van werk. En niet, de kenmerken van de medewerkers en hun wensen, behoeften, arbeidstevredenheid (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; De Sitter, 1981; WRR, 1981; Projectgroep WEBA, 1989). De conditionele benadering wil arbeid ontwerpen die voor iedereen van hoge kwaliteit is, met nadruk op de werkkenmerken, de kenmerken van de functies en met name de arbeidsinhoud (vergelijk veiligheids- en gezondheidscondities en ergonomische kenmerken van het werk). Kenmerken van medewerkers zijn natuurlijk niet onbelangrijk, maar ze wisselen in de tijd en naar gelang er verschillende mensen in dezelfde werksituatie werken.

Een veelgebruikt begrip als 'arbeidstevredenheid' is daarom minder goed bruikbaar. Dat komt doordat mensen hun werk beoordelen vanuit hun sociaaleconomische positie, hun werkverleden en de kansen die ze, al dan niet, zien in de toekomst. Een Poolse tomatenplukster kan tevreden zijn met het minimumloon, eentonig werk en onregelmatige werktijden, omdat de job meer oplevert dan een baan

in het thuisland. Maar dat maakt deze baan nog geen baan die voldoet aan criteria voor kwaliteit van arbeid met rijke arbeidsinhoud. Beter is het begrip betrokkenheid. Als werknemers betrokken zijn en worden (autonomie, werkoverleg, medezeggenschap) kunnen ze daarin ook hun actuele wensen en behoeften kwijt. Bij gebrek aan betrokkenheid dreigen burn-out en vervreemding.

De conditionele benadering stelt dat elementen als autonomie en betrokkenheid het gevolg zijn van hoe arbeid is ontworpen als onderdeel van het gehele werkproces, en wordt daarom wel geduid als 'objectief'. Het ontwerp van Goed Werk biedt voordelen voor iedereen, ongeacht hoe personen 'subjectief' hun werk beleven. Het subjectieve aspect is niet voor iedereen gelijk, maar de objectieve kenmerken van de werksituatie zijn dat wel. Objectieve kenmerken van functies zijn bovendien te meten en evalueren, en die informatie helpt bij het herontwerpen van banen en organisaties (Projectgroep WEBA, 1989; Pot et al., 1991). Een conditionele benadering past ook bij wet- en regelgeving, zoals de rechten van de mens, ILO-conventies over 'decent work', Europese en Nederlandse 'directives', en de Arbeidsomstandighedenwet.

Goed werk en het perspectief van het individu

Waar de conditionele benadering vooral wil sleutelen aan de werkorganisatie die bepalend is voor de arbeidsinhoud om arbeidsrisico's, veiligheidsrisico's en gezondheidsrisico's terug te dringen, kijkt de zogeheten 'person-environment-fit' (Van Vianen, 2018) naar de kwaliteit van werk als de mate van overeenstemming tussen kenmerken van de arbeidssituatie en kenmerken van de werknemer.

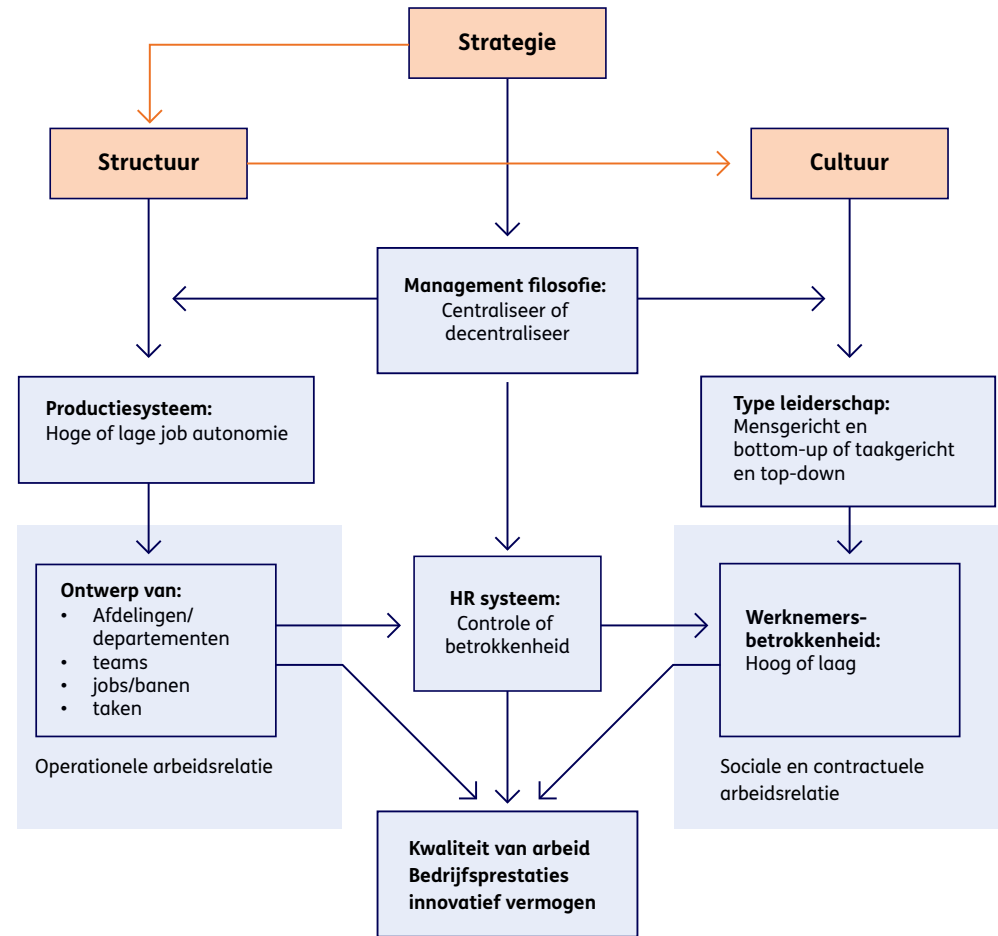
De conditionele benadering kan gezien worden als primaire preventie, de overeenstemmingsbenadering als secundaire preventie. Bij secundaire preventie gaat het meer om het sleutelen aan de persoon (skills-verbetering, stress management), taken van de persoon iets aanpassen (zonder structuuroorzaken van problemen weg te nemen) en de werkcultuur ('prettige' werksfeer scheppen). Secundaire preventie is welkom, maar zonder primaire preventie wordt er vooral iets gedaan aan de gevolgen van risico's in plaats van de oorzaken. Daarom is de conditionele benadering met zijn primaire preventie een 'bronaanpak' en secundaire preventie een 'aanpak van de gevolgen'.⁹

Involed strategie, structuur en cultuur op ontwerp van arbeid

Het ontwerpen van Goed Werk staat niet op zichzelf, maar volgt uit de strategie, structuur en de cultuur van de organisatie (zie Figuur 3.1) (Oeij, Van der Torre & Preenen, 2019). Organisaties en instellingen hebben financiële en sociale doelstellingen die zijn gebaseerd op strategische keuzes en managementvoorkeuren. Deze keuzes en voorkeuren kunnen variëren van meer gecentraliseerde, directieve strategieën en managementvoorkeuren ('command & control') tot meer gedecentraliseerde, open en ontvankelijke strategieën en managementstijlen ('participation & trust'). Simpler gezegd: meer top-down zonder inspraak van medewerkers versus bottom-up met inspraak van medewerkers. Figuur 3.1 laat zien dat dit doorwerkt in het ontwerp van arbeid.

Strategiekeuzes werken door in de managementaanpak, en structuurkeuzes zijn bepalend voor de inrichting van het productieproces van producten of diensten. Daaruit volgt een bedrijfscultuur die ondersteunend is aan bepaalde leiderschapsstijlen in de organisatie: meer mensgericht in combinatie met

taakgerichtheid of meer gericht op resultaten zonder al te veel oog voor het menselijke aspect. De managementcultuur en de bedrijfscultuur zijn vervolgens richtinggevend voor de aard van HR-systemen en personeelsbeleid. Dat is meer gericht op controle van medewerkers of op het vergroten van de betrokkenheid. Terwijl de structuurkeuzes van het productiesysteem hun doorwerking in het ontwerp van afdelingen, teams en banen hebben, werken het HR-beleid en de stijl van leiding geven door in de mate van werknemersbetrokkenheid. De productiestructuur bepaalt ook de mogelijkheden van leidinggevers. Autonomie en zelfstandige teams vergroten de medewerkersbetrokkenheid. Managementstijl hangt daarmee samen. Keuzes over strategie, structuur en cultuur zijn uiteindelijk allemaal condities voor de uitkomst van de kwaliteit van de arbeid of voor de mate van Goed Werk. Maar niet alleen daarvoor, want het uiteindelijk gekozen organisatie-model drukt ook een stempel op het innovatieve vermogen en de bedrijfsprestaties van de organisatie. Het is belangrijk te beseffen dat die uitkomsten grotendeels keuzes zijn van beslissers in bedrijven en instellingen.¹⁰



Figuur 3.1 Verandermodel Kwaliteit van de arbeid

Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

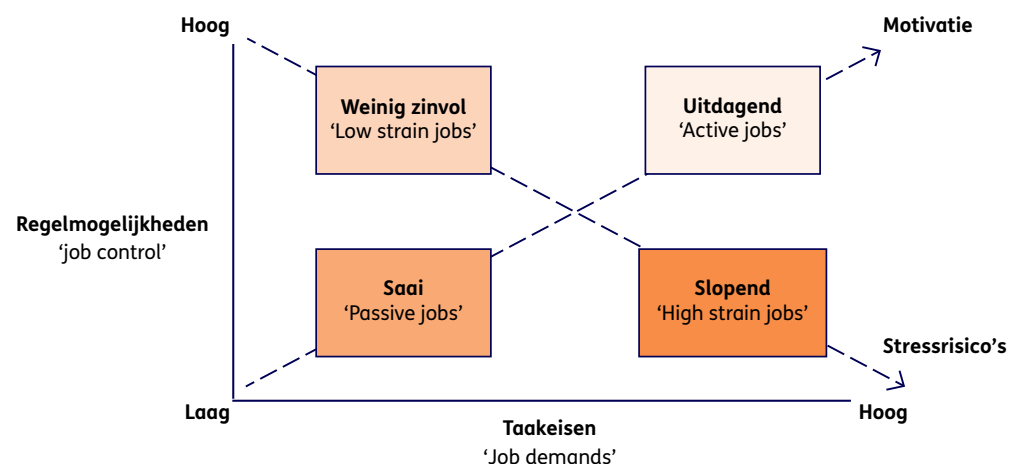
De theoretische basis voor arbeidsinhoud als onderdeel van kwaliteit van werk is gelegd door Karasek (1979) en De Sitter (1981). Karasek ontwikkelde het Job Demand-Control Model, over de balans tussen taakeisen en controle over je werk (Figuur 3.2). Controle betekent in zijn model zowel zeggenschap over de werkkuitvoering (autonomie) als het kunnen benutten van vakmanschap. Met autonomie en vakmanschap kun je hoge taakeisen aan. De combinatie van hoge taakeisen en veel controle bleek het leren op het werk te bevorderen, een combinatie van hoge taakeisen en weinig controle bleek daarentegen een stressrisico. Anders gezegd: onbalans veroorzaakt werkdruk en werkdruk kan tot stress leiden. Later voegde Karasek ondersteuning door collega's en leidinggevende als 'regelmatigheid' of 'controle' aan het model toe (Karasek & Theorell, 1990).

De Sitter integreerde het balansmodel van Karasek in zijn bedrijfskundige sociotechnische ontwerptheorie en werkte uit hoe de arbeidsinhoud een afgeleide

is van de productieorganisatie en de besturingsstructuur. Die balans helpt om problemen en storingen in het werk op te lossen en bewerkstelligt ook dat de stressrisico's in de werksituatie (werkdruk) klein blijven. 'Eenvoudig uitgedrukt: het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen' (De Sitter, 1981: 155).

De feiten over banen met taakeisen en regelmogelijkheden

Met data van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)¹¹ – een jaarlijks onderzoek naar de werksituatie van Nederlandse werknemers, dat zich focust op arbeidsomstandigheden, arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, gezondheid en duurzame inzetbaarheid – is de verhouding tussen regelmogelijkheden en taakeisen empirisch in kaart te brengen. Als we de kenmerken autonomie en taakeisen met elkaar kruisen, krijgen we vier typen banen (zie Figuur 3.2).



Figuur 3.2 Balansmodel taakeisen (job demands) versus regelmogelijkheden (job control) (Karasek, 1979 en De Sitter, 1981).

De vier type banen zijn geoperationaliseerd als de vier combinatiemogelijkheden tussen taakeisen (hoog – laag) en regelmogelijkheden (veel – weinig):

1. Uitdagend werk (Active jobs):

Hoge taakeisen – hoge autonomie

2. Slopnd of stresserend werk:

(High strain jobs):

Hoge taakeisen – lage autonomie

3. Weinig zinvol of ontspannen werk:

(Low strain jobs):

Lage taakeisen – hoge autonomie

4. Saai werk (Passive jobs):

Lage taakeisen – lage autonomie

Uitdagende banen zijn motiverende jobs met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dat maakt het werk zingevend.

Saaie banen zijn het tegenovergestelde; het werk heeft geen uitdagingen.

Bij weinig zingevende of ontspannen banen is dat nog sterker. Het is weinig uitdagend en bovendien heb je zo veel autonomie dat je je verveelt. Het echt risicovolle werk zit in slopend (stresserend) werk: er is weinig autonomie maar je moet heel veel doen of heel snel werken of het is zwaar of heel moeilijk werk, of een combinatie van deze facetten. Kortom, de werk- of tijdsdruk is hoog. Er zijn stressrisico's en, op langere termijn, burn-out risico's. Het is slopend werk.

In 2022 is de grootste groep werknemers mensen met ontspannen, weinig zingevend of zinloos, werk (41%), gevolgd door de mensen met saai werk (26%), uitdagend werk (17%) en slopend/ stresserend werk (16%). De NEA toont een toename van weinig zingevend werk in de periode 2014-2022 (Tabel 1). Uitdagend werk daalt gering maar wel significant. De andere twee typen banen veranderen niet veel in de onderzochte periode.

De NEA-data tonen dat mensen in slopende banen hogere arbeids- en gezondheidsrisico's lopen (niet opgenomen in tabel 1). Zij hebben relatief vaak burn-out klachten, en dit is fors toegenomen in de periode 2014-2022 (van 31 naar 44%). Ook komt bij veel personen met slopend werk emotioneel zwaar werk vaak voor (21%), hebben zij het hoogste ziekteverzuimpercentage (7,7%) en scoren zij het laagst op een goede algemene gezondheidstoestand (67%).

Personen in slopende/ stresserende banen zijn een risicogroep, vooral ten aanzien van hun gezondheid. Maar personen met weinig zingevend of ontspannen werk en saai werk hebben werk met weinig leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Op langere termijn kan dat nadelig zijn voor hun inzetbaarheid en arbeidsmarktpositie.

	Jaar		B (B) p
	2014	2022	
Proportionele-N:	37.973	61.036	455.388
Balans tussen taakeisen en autonomie [N=98.680]			
1. Uitdagend werk: Hoge taakeisen - hoge autonomie	20,5% ▲	17,2% ▼	-0,3% (-0,02) ▼
2. Slopnd werk: Hoge taakeisen - lage autonomie	17,6% ▲	16,3% ▼	-0,3% (-0,02) ▼
3. Weinig zinvol werk: Lage taakeisen - hoge autonomie	35,8% ▼	40,5% ▲	+0,6% (+0,03) ▲
4. Saai werk: Lage taakeisen - lage autonomie	26,0%	26,0%	-0,02% (-0,001)

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met de t-test. ▲ en ▼: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 1 Baantype op basis van taakeisen en autonomie in 2014, 2022 en de trend tussen 2014-2022 (Bron: NEA data, TNO / CBS, 2023).

Een volledige functie

Een verwante theorie vanuit de psychologie, is de 'volledigheid van de functie' van Hacker (Hacker, 1986 & 2003; Projectgroep WEBA, 1989). Leren op het werk en het onderhouden en ontwikkelen van vakmanschap zijn nauwelijks mogelijk als mensen alleen maar routinematig of uitvoerend werk hebben. Een functie is pas een complete of volledige functie als die bestaat uit voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken. Het uitvoerende werk moet bovendien niet alleen bestaan uit routinematige taken waarover men niet hoeft na te denken,

maar ook uit taken waarbij situaties moeten worden herkend om daarop vervolgens bekende regels toe te passen. Ten slotte zouden ook onbekende situaties moeten voorkomen, die geanalyseerd moeten worden en waarvoor nieuwe oplossingen moeten worden bedacht, kortom een mix van simpele of makkelijke taken en complexe of moeilijke taken, waarvan medewerkers nieuwe dingen leren, waardoor ze nieuwe oplossingen bedenken en toepassen, en waarbij ze nieuwe kennis opdoen (Argyris, 1996; Hacker, 1986 & 2003; Projectgroep WEBA, 1989).

Balans tussen taakeisen en hulpbronnen

Een aan het bovengenoemde Job demand – control-support balansmodel verwante uitbreiding, is het Job Demands – Resources (JD-R) model om burn-out en/of bevlogenheid te voorspellen (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023; Roodenburg, 2023). Taakeisen (job demands) verwijzen naar die fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke of mentale inspanning vereisen (bijvoorbeeld ploegendienst, contact met klanten en anderen, lawaai, hitte, de hoeveelheid werk ['workload'] en tijdsdruk) en zijn daarom geassocieerd met bepaalde fysiologische en psychologische kosten (bijvoorbeeld uitputting). Hulpbronnen (job resources) op het werk verwijzen naar die fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk voor (a) het bereiken van werkdoelen; (b) verminderen van de taakeisen en daardoor de fysiologische en psychologische kosten; en het (c) stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit JD-R model is minder gericht op het ontwikkelen van objectieve criteria omdat het ook kijkt naar de person-environment-fit waarbij individuele motivaties en waarderingen een rol spelen.

Goed Werk is een keuze

In de afgelopen decennia werd duidelijk dat arbeidsorganisatie en functie-inhoud niet gedetermineerd worden door technologie en economie, maar vooral het resultaat zijn van strategisch handelen. En dat er dus keuzemogelijkheden zijn (Doorewaard et al., 1983; Freese et al., 2018; Went et al., 2015; Dhondt et al., 2021). Neem het voorbeeld van fietsenfabriek Gazelle in Dieren waar monteurs montagetaken van 90 seconden herhalen en zet daar tegenover de Koga fietsenfabriek in Heerenveen waar een monteur een hele fiets in elkaar zet (Pot, 2018). Die keuzemogelijkheden bieden, zoals gezegd, ruimte voor ontwerptheorieën en voor beïnvloeding door betrokkenen – management, werknemers, regelgeving door overheid – met als uiteindelijke uitkomst Goed Werk of niet.

Een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud is, volgens de conditionele benadering, onafhankelijk van het voor een functie gewenste opleidingsniveau (Pot, 2020). Ook bij werk waarvoor weinig opleiding nodig is, laten zich voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken onderscheiden en is een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden van belang; ook hier is arbeidsinhoud met autonomie een sleutel ingrediënt.

Het belang van Goed Werk voor bedrijven en instellingen

Over het algemeen is het primaire doel van bedrijven en instellingen een combinatie van winst maken, of binnen budget opereren, waarbij hun klanten, cliënten en afnemers naar tevredenheid producten en diensten afnemen. Daarnaast is het voor organisaties belangrijk continu af te stemmen op veranderende omgevingscondities. Ze moeten adaptief zijn en hun processen, producten en diensten kunnen innoveren. Ook andere doelen kunnen een rol spelen, zoals bijdragen aan de samenleving in brede zin en het bijdragen aan behoeftes of wensen van burgers en werknemers. Kenmerk van dergelijke doelstellingen is dat de bedrijfsmodellen niet puur financieel-economisch van aard zijn: naast financiële waarde gaat het ook om sociale en maatschappelijke waarde.

Goed Werk draagt in dit verband bij aan:

- kwaliteit (van het maken) van producten en het leveren van diensten;
- het innovatief vermogen van de organisatie;
- weinig fouten en minder extra kosten omdat werknemers regelmogelijkheden hebben om storingen en problemen op te lossen;
- ontwikkeling van skills door een leer-

rijke werkomgeving, beschikken over goed opgeleide mensen waarop een langetermijnstrategie gebaseerd kan worden: duurzame inzetbaarheid, betrokkenheid bij verandering en innovatie;

- bevlogen en gemotiveerd personeel omdat Goed Werk interessant en uitdagend is;
- meegaan in verandering en vernieuwing door betrokkenheid bij beslissingen en procesinnovatie (technologie- en innovatie-adoptie);
- menswaardige arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties omdat Goed Werk impliceert dat werkgevers investeren in kennisontwikkeling van hun medewerkers, een beroep doen op de volwassenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers, hetgeen zich uit in wederkerigheid;
- makkelijker personeelwerving en personeelsbehoud.

Aandachtspunten voor werkgevers bij Goed Werk:

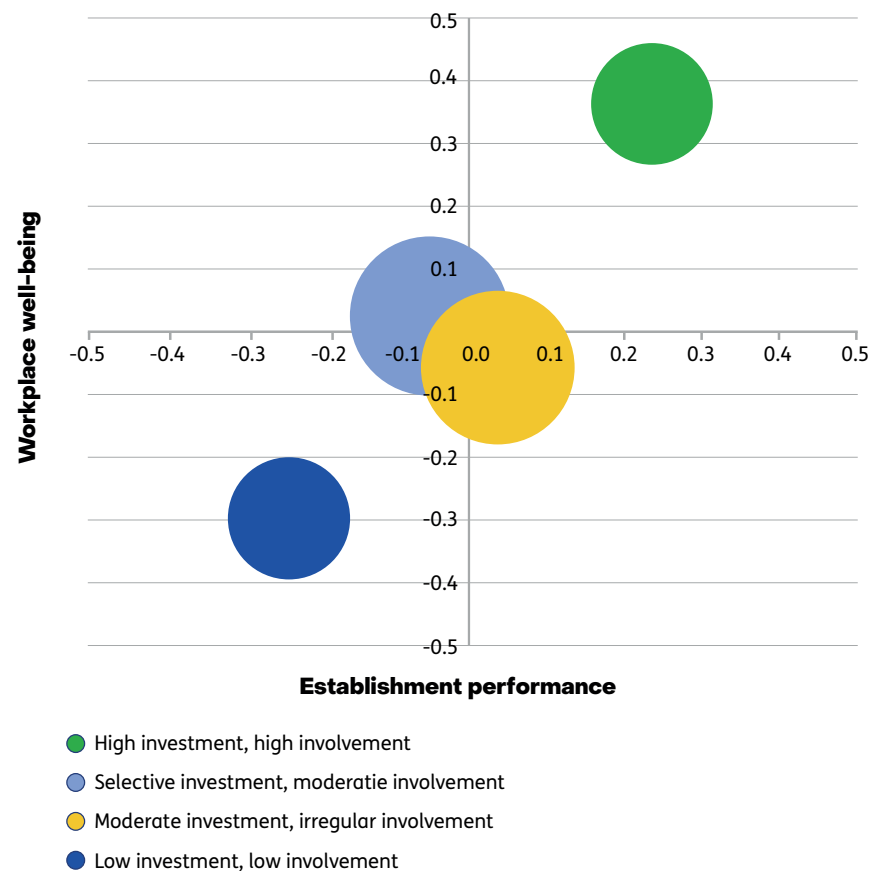
- zorgen dat de competenties zich in samenhang ontwikkelen met veranderende omstandigheden (nieuwe technologie, veranderingen aan producten en diensten, werkprocessen, organisatiekenmerken, arbeidsmarktconcurrentie, e.d.);

- zorgen dat de werkdruk beheersbaar blijft (regelmatigheid inbouwen in het werk, zorgen voor voldoende personeel om het werkaanbod uit te voeren);
- bedenken waarom medewerkers zich willen verbinden aan de organisatie (wederkerigheid, openstaan voor wensen van medewerkers, betrekken van medewerkers bij verandering en vernieuwing, emotioneel-intelligente aansturing en leiderschapsbenaderingen);
- vergt naast taakgerichte ook een mensgerichte stijl van management en leiderschap;
- vergt inzicht en bereidheid om de organisatie zodanig in te richten dat Goed Werk kan ontstaan;
- tijdige en adequate informatievoorziening over voortgang bedrijfsprestaties, toekomstperspectieven en te nemen besluiten.

Uit onderzoek blijkt dat Goed Werk goed is voor bedrijven. De Europese bedrijvenenquête (ECS) 2019 beschrijft een breed spectrum aan praktijken en strategieën die Europese bedrijven hebben geïmplementeerd op het gebied van de organisatie van het werk,

personeelsmanagement, het gebruik en de ontwikkeling van vaardigheden en inspraak van werknemers. Het verslag laat zien hoe deze praktijken worden gecombineerd en hoe de resulterende 'praktijkenbundels' samenhangen met kleinere of grotere organisatieprestaties en minder of meer welzijn van werknemers. De beste resultaten geven de 'high investment, high involvement' bedrijven, zoals te zien is in Figuur 3.3 (Eurofound & Cedefop, 2020: 133-134).

'High investment, high involvement' bedrijven worden gekenmerkt door interne en externe samenwerking, complexe banen met autonomie, werkoverleg, vaste contracten, investeringen in personeel, goede arbeidsvoorwaarden op het vlak van beloning, training en skills ontwikkeling (Eurofound & Cedefop, 2020: 130). In Nederland scoort slechts 10% van de bedrijven in deze categorie (EU27 gemiddelde is 20%). Deze bundel van praktijken lijkt op wat we in Nederland sociale innovatie noemen en internationaal 'workplace innovation' (Oeij, Rus & Pot, 2017; Oeij, Dhondt & McMurray, 2023).



Source: ECS 2019 Management questionnaire

Figuur 3.3 Werkplek-welzijn en vestigingsresultaat naar vestigingstype (z-scores)

Het belang van Goed Werk voor werkenden

Goed Werk draagt op de volgende manieren bij aan de veiligheid, de gezondheid, het welzijn en de welvaart van werkenden en degenen die de arbeidsmarkt nog (opnieuw) gaan betreden:

- het biedt mogelijkheden voor (professionele) ontplooiing en leermogelijkheden en bevordert duurzame inzetbaarheid en betrokkenheid;
- het verschaft mogelijkheden om mee te beslissen over verandering en vernieuwing;
- het creëert meer volwaardige dan instrumentele interne arbeidsverhoudingen (bredere rollen dan alleen taakgerichte rol);
- het schept mogelijkheden om bij te dragen aan innovatie: verhoogt technologie-adoptie en innovatie-adoptie;
- het resulteert in kleinere stressrisico's.

Aandachtspunten voor werkenden bij Goed Werk:

- bereidheid tot het op zich nemen van de verantwoordelijkheid die daarbij hoort;
- bereidheid tot bijleren en continu ontwikkelen;

- bereidheid tot pro-actiever, assertiever en ondernemender werkgedrag;
- grens bewaken in relatie tot werkdruk- en stressrisico's;
- kunnen omgaan met disbalans: de aangeboden autonomie kan de gewenste autonomie overstijgen;
- de mogelijkheid en bereidheid om nieuwe taken te leren kan begrensd zijn.

Het belang van Goed Werk voor de samenleving

De samenleving is gebaat bij Goed Werk, omdat dit een indicator is voor goed opgeleid personeel in een economie met goede banen die garant staan voor zowel welvaart als welzijn van de beroepsbevolking en de daarvan medeafhankelijke overige bevolkingsgroepen. Goed Werk draagt op diverse wijzen bij aan een sterke samenleving:

- volwaardige participatie;
- meer cohesie dan polarisatie;
- toekomstbestendigheid en veerkracht;
- versterking van burgerschap en democratische grondbeginselen;
- meer gelijkheid en hogere onderwijskansen en arbeidsmarkt-kansen;
- de economie blijft een koplopers-economie met veel innovatiekracht.

Aandachtspunten voor de overheid bij Goed Werk:

- wetgeving over arbeidsvoorwaarden, -inhoud, -relaties en -omstandigheden;
- handhaving sociale wetgeving, de Arbowet en de Wet op de Ondernemingsraden (WOR);
- stimuleringsprogramma's en onderzoek voor Goed Werk, samen met sociale partners;
- zorgdragen voor een passend ondernemersklimaat;
- zorgdragen voor optimale onderwijskansen;
- bijdragen aan participatief burgerschap (medewerkersbetrokkenheid en burgerparticipatie versterken elkaar).

Steeds meer bewustwording belang van Goed Werk

Gelukkig zijn steeds meer betrokken stakeholders – vakbonden, werkgeversorganisaties, sociale partners, adviesorganen en overheden – zich bewust van het belang van goed werk. Zo vindt vakbond FNV dat werkenden recht hebben op kwaliteit van werk. Dit betekent dat zij gewaardeerd worden, zeggenschap over hun werk hebben en hun werk op een gezonde manier kunnen doen, zodat zij ook na hun pensioen nog vitaal kunnen zijn (FNV 2020, 2023a en

2023b). Het CNV spreekt over meer 'eigen regie'. Die heeft niet alleen betrekking op arbeidstijden, loopbaanplanning, maar ook op de kwaliteit van werk (CNV Vakmensen, 2019). Bij het verbeteren van de kwaliteit van de werkinhoud is vermindering van de werkdruk voor vakbonden het belangrijkste thema.

Werkgeversorganisaties benadrukken het belang van de kwaliteit van werk in het licht van ondernemerschap, economische groei en innovatie. AWWN, MKB-Nederland en VNO-NCW bepleiten in hun arbeidsvoorwaardennota voor 2024 'investeren in de organisatie van werk', 'sociale innovatie door personeel meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven' en 'menschgerichte technologie' (VNO-NCW & MKB Nederland, 2021). Dat moet leiden tot hogere productiviteit, vermindering van werkdruk en werknemerstevredenheid.

AWWN, CNV en FNV voeren samen het programma 'Sociale Partners Duurzame Inzetbaarheid' uit, waarin centraal staat dat medewerkers hun motivatie, vaardigheden en gezondheid behouden tot aan hun pensioen.¹² En in de Strategische agenda Metalektro 2022 – 2027 (2022) staat: 'Alleen als we innoveren voor mens

en bedrijf interessant maken, kunnen we onze technologische oplossingen wereldwijd toepassen.’ Zo ontstaat een gunstig klimaat voor het ontplooiën van initiatieven voor de ontwikkeling van bedrijven en hun werknemers. Daarbij moet ook sociale innovatie (door innovatieve arbeidsorganisatie en goed werk) aandacht krijgen, zodat het potentieel van technologische innovatie wordt versterkt. In 2020 bracht de WRR het advies ‘Het betere werk’ uit, met daarin de aanbevelingen: 1) ontwikkel een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen en 2) versterk de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) stelt dat in het huidige debat over de arbeidsmarkt de nadruk sterk ligt op de financiële beloning. Maar als vanuit het perspectief van werkenden naar oplossingen voor de arbeidsmarkttekorten gekeken wordt, moet de kwaliteit van werk ook serieus genomen worden als mogelijke knop om aan te draaien. Werk kan aantrekkelijker worden gemaakt door te investeren in zaken als aantrekkelijkheid, zekerheid, flexibiliteit, autonomie en ervaren waardering (SCP, 2023). Daarnaast pleit de Sociaal-Economische Raad (SER) in

verschillende adviezen over zorg (SER, 2021a; 2021b), arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren (SER, 2022, p. 19, 28; SER, 2023a) en over sociale innovatie (SER, 2023b) voor vergroting van de regel mogelijkheden, de autonomie en de professionele ruimte van werkenden en voor slimmer organiseren in plaats van harder werken. Verhoging van de productiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening en van het werk moeten hand in hand gaan (SER, 2022). Bovendien adviseert de SER niet alleen de naleving van de Arbwet te verbeteren, maar ook zorg te dragen voor preventieve maatregelen op het gebied van arbeidsinhoud en arbeidsrelaties (SER, 2023c). De Onderwijsraad (2022) benadrukt dat niet technologie de veranderingen in onderwijsorganisaties bepaalt, maar de manier waarop technologie wordt toegepast. De raad waarschuwt dat bepaalde vormen van de toepassing van intelligente technologie de professionele autonomie van docenten kunnen aantasten. Om dat te voorkomen moeten alle belanghebbenden in het onderwijsveld bij de toepassing van nieuwe technologie worden betrokken. Tot slot stelt de Gezondheidsraad, in een advies over gezondheid en langer doorwerken (Gezondheidsraad, 2018),

dat regel mogelijkheden op het werk een kansrijk aanknopingspunt om de gezondheid te bevorderen.

Het kabinet heeft in grote lijnen de uitgebrachte adviezen van de WRR overgenomen (Kamerbrief 26 november 2022). In een brief aan de SER (7 juli 2022) schrijft de minister van SZW: “Goed werk is een groot goed en goede arbeidsomstandigheden zijn een belangrijke voorwaarde voor een vitale en werkzame beroepsbevolking.” Daarnaast wordt het belang van leven

lang leren onderkend (23 september 2022). Het kabinet wil daarom met een programmatische aanpak bedrijven en organisaties actief stimuleren en faciliteren om de leercultuur in hun bedrijf of organisatie te verbeteren. Ook bepleit de minister van SZW (3 februari 2023) dat er aandacht dient te zijn voor de kwaliteit van werk. In de kennisagenda van het ministerie van SZW (2023) worden meerdere vragen gesteld die van toepassing zijn op vraagstukken van transitie en de kwaliteit van werk (zie Tabel 2).

Vraagstuk c: Technologie, productiviteit en kwaliteit van werk	
Verkendend	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de invloed van nieuwe technologieën op de kwaliteit van werk en de ontwikkeling en het welzijn van werkenden? • Welke effecten hebben nieuwe werkregimes (als gevolg van technologische ontwikkelingen waaronder algoritmisch management, intensivering van werk, etc) op het welzijn van verschillende groepen werknemers?
Verklarend	<ul style="list-style-type: none"> • Welke factoren (op niveau van individuen en organisaties) beïnvloeden de (positieve en negatieve) uitwerking van nieuwe technologieën en werkregimes?
Beleidsgericht	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe stimuleren we dat de inzet van nieuwe technologie bijdraagt aan de versterking van vaardigheden en competenties van werkenden (Worker Augmentation)? • Hoe kunnen we werkenden laten meedoen in de ontwikkeling, adoptie en toepassing van kunstmatige intelligentietechnologie (Human Centric Artificial Intelligence) en de visualisering van werk? • Welke rol ligt er voor de overheid om hierop te sturen, en hoe kan ze die rol waarmaken?

Tabel 2 Vraagstukken over transitie en kwaliteit van werk (SZW, 2023: 11)

Wanneer is sprake van Goed Werk?

- Goed Werk gaat over de 4 A's. Zoals eerder gesteld kijken we in deze whitepaper vooral naar de arbeidsinhoud en de interne arbeidsverhoudingen. Als aan die criteria is voldaan bestaan er optimale condities voor werkplekieren en voor een balans tussen regelvereisten en regel mogelijkheden. Met de stormachtige ontwikkeling van AI kan daar 'human-in-control' als uitgangspunt aan worden toegevoegd.

Er is sprake van Goed Werk als:

Arbeidsinhoud:

- in de functie zowel voorbereidende als uitvoerende als ondersteunende taken zitten;
- in de functie ook organiserende taken voorkomen (werkoverleg en overleg met andere afdelingen);
- in de functie een evenwichtige verdeling bestaat van makkelijke en moeilijke taken;
- er autonomie is ten aanzien van werktempo, werkvolgorde en werkwijze;
- het werk niet kort-cyclisch of tempo gebonden is;
- makkelijk de hulp van collega's en leidinggevende kan worden ingeroepen;
- er voldoende en tijdig informatie en terugkoppeling wordt gegeven over het werk;
- werknemers en zzp-ers inzicht hebben in gebruikte algoritmen.

Arbeidsverhoudingen:

- werknemers en zzp-ers voldoende en tijdig informatie krijgen over strategie en resultaten van de organisatie;
- werknemers en zzp-ers 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;
- de bejegening respectvol is;
- er geen sprake is van 'real-time' (digitale) controle van prestaties en bewegingen;
- er afspraken zijn gemaakt over het verzamelen en beschermen van gegevens van werknemers en zzp-ers (AVG);
- werknemers buiten werktijd niet hoeven te reageren op berichten van de baas.

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.

Arbeidsvoorwaarden:

- het contract zekerheid biedt;
- de beloning voldoende is om fatsoenlijk van te kunnen leven;
- het beloningssysteem transparant en eerlijk is;
- werknemers en zzp-ers enige zeggenschap hebben over werktijden en veel zeggenschap over het moment dat ze verlof en vakantie willen opnemen;
- werknemers en zzp-ers in de gelegenheid worden gesteld zich bij te scholen.

(Bron: Pot, 2020)

Conclusie

Sociale partners, overheid en adviesorganen onderschrijven het belang van een goede kwaliteit van werk. Er bestaan zorgen over hoe de kwaliteit van werk zich heeft ontwikkeld (taakeisen, autonomie, intensivering, ongelijke kansen) en hoe die zich zal ontwikkelen in het kader van de digitale en groene transitie en demografische ontwikkelingen. Uiteraard moet goed werk ook bijdragen aan productiviteit en innovatie. Om onderzoek en beleid handen en voeten te geven is het nodig om een zoveel mogelijk gemeenschappelijk begripkader te hanteren. Daarom hebben we hier aangegeven wat we bedoelen met kwaliteit van werk als Goed Werk. En dat we dit kunnen vaststellen met objectieve kenmerken. Tenslotte resteert de vraag hoe we die criteria kunnen toepassen bij het beoordelen en bij het verbeteren van de kwaliteit van werk.

Samen met stakeholders zet TNO zich in voor het ontwikkelen van nieuwe organisatie- en functie-herontwerpinstrumenten voor succesvolle transitie en Goed Werk. TNO vindt dat dit in organisaties moet samengaan met het verhogen van de productiviteit en het vergroten van het innovatief vermogen. Zulke organisaties en instellingen laten technologische en sociale innovatie samenvallen met Goed Werk.

Eindnoten

- 1 Kamerbrief Hoofdlijnen beleid voor digitalisering; Kamerstuk | 08-03-2022, pag. 17-19.
- 2 Kamerbrief Actieplan groene en digitale banen; Kamerstuk | 03-02-2023c, pag. 1.
- 3 Communication and roadmap on the European Green Deal, EC, January 2020.
- 4 Zie: <https://osha.europa.eu/en/emerging-risks/circular-economy>
- 5 Het totale klimaat- en energiebeleid leidt tot een lager BBP van ongeveer -0,5%. Dat komt door enerzijds een lastenverzwaring die de groei drukt, maar ook door hogere uitgaven die dat effect deels compenseren. Burgers en bedrijven zullen hun gedrag en productieproces aanpassen. Dat wil zeggen minder consumeren en investeren, hetgeen uiteindelijk de arbeidsproductiviteit structureel drukt. Klimaat- en energiebeleid leidt tevens tot een beperkt lager inkomen (negatief inkomenseffect van in doorsnee -0,4%). Het maatregelenpakket in het Klimaatakkoord leidt tot een positief inkomenseffect van 0,3%. Deze lastenverlichting weegt op tegen de lastenverzwaring, waardoor het totale effect nivellerend uitwerkt. Wel geldt dat bij de lage inkomensgroep meer negatieve en positieve uitschieters zichtbaar zijn.
- 6 Ondanks dat er op de langere termijn nauwelijks of geen afname van de werkgelegenheid is, zal er wel frictie op de arbeidsmarkt ontstaan, aangezien de werkgelegenheid in beperkte mate verschuift naar bedrijven die schoner produceren. De werkgelegenheid verschuift van kolencentrales, landbouw, metaal, en consumenten- en voedselproducten naar de bouw van windmolens en de dienstensector. Hoewel op macroniveau de werkgelegenheidseffecten marginaal zijn, kan dit op het niveau van beroepen en sectoren afwijken (zie ook Cedefop, 2021). Zo worden er tekorten verwacht in vele sectoren. Economische macro-effecten CO₂-heffing voor de industrie zijn volgens het plan eveneens gering. Als we kijken naar de discussie over digitalisering en werk, valt op dat de Europese Commissie (EC) opschuift in het benadrukken van economie en technologie als kader voor onze toekomstige welvaart en welzijn. Zij stelt in haar Policy Brief “Industry 5.0. Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry” (Breque et al., 2021) dat Industrie 4.0 te weinig aandacht heeft voor het ‘human-centric’ aspect bij vernieuwing van de economie en technologie. Industrie 4.0 behelst het idee dat onze wereld doordrongen is van digitale technologie, en dat onze tijd wordt gekenmerkt door de digitale transformatie. Het centraal stellen van de mens wordt in Industrie 4.0 niet nadrukkelijk gedaan. Door dit wel te doen, verschuift Industrie 4.0 naar een volgende stap, namelijk Industrie 5.0. In relatie tot het human-centric aspect, is de implicatie dat technologie mensen juist moet ondersteunen in plaats van beheersen, monitoren en controleren en niet andersom.
- 7 Kamerbrief Arbeidsmarktbeleid, 29 544, Nr. 1173, 3 Februari 2023
- 8 https://dashboardklimaatbeleid.nl/viewer/jivereportcontents.ashx?report=arbeidsmarkt_en_scholing
- 9 Een kanttekening is de volgende. Sociale wetenschappers hebben de neiging arbeid meer te willen verheffen dan medewerkers zelf soms zouden willen. Er is geen sprake van kwalitatief goed werk als het alleen in overeenstemming is met wat werkenden willen en kunnen, maar pas als arbeid ook een beroep doet op hooggewaardeerde kenmerken als zelfstandigheid en beslissingsruimte (Oeij, 2023). Al in 1980 stelde Van Hoof zich de vraag: “over wiens problemen praten we nu eigenlijk? Is het echt een probleem of alleen maar een voor sociologen?” (Van Hoof, 1980: 246). Enige relativering over de noodzaak van autonomie is op zijn plaats. Soms hebben werknemers een sterkere ‘extrinsieke motivatie’ (bijv. hun loon) dan ‘intrinsieke motivatie’ (bijv. interessant werk). Maar daaraan kunnen hun ervaren sociaaleconomische omstandigheden (bijv. laag loon en weinig kansen op interessant werk of relatief hoge kosten voor levensonderhoud) en beperkte waargenomen zeggenschap (bijv. beperkt inzicht in Wet op de Ondernemingsraden) ten grondslag liggen. Echter, ook uit studies naar gewenste autonomie door medewerkers komt niet eenduidig naar voren dat personen deze wensen te maximaliseren. Autonomie gaat ook samen met verantwoordelijkheid en een bepaalde werklast, die niet alle medewerkers ambiëren. Naast ‘objectieve baankenmerken’ zijn individuele karakteristieken zoals de vaardigheid tot zelfsturing en zelfstandig gedrag van invloed

op de perceptie van job autonomie (Van Dorssen-Boog et al., 2022; zie ook Deci et al., 2017). Dat neemt niet weg dat de kwaliteit van arbeid vanzelfsprekend de objectieve mogelijkheid moet bieden om het werk zowel fysiek als psychosociaal veilig en gezond te kunnen uitvoeren. Bovendien moet het werk leermogelijkheden bieden om mensen duurzaam inzetbaar te houden.

10 In deze whitepaper besteden we behoudens de digitaliseringsontwikkeling weinig aandacht aan technologie en technologie-keuzes. Technologie is geen exogene factor. Er zijn (endogene) keuzes hoe technologie wordt ingezet. We zien technologie ook niet per se als bedreiging. Het biedt goede mogelijkheden voor betere organisatieprestaties en goed werk. Het is evenmin het geval dat technologie alleen banen doet verdwijnen. Het scheidt ook banen. Het is zelfs zo dat we technologie, zoals robots, hard nodig hebben vanwege arbeidstekorten en om onveilig en kort-cyclisch werk te elimineren (zie bijvoorbeeld Dhondt en Dessers, 2022).

11 De NEA, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, is een groot periodiek onderzoek naar de werksituatie van Nederlandse werknemers dat jaarlijks wordt afgenomen (Van den Heuvel et al., 2023; Venema et al., 2020). TNO en CBS voeren de NEA uit in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

12 <https://duurzaamhetwerk.nl/home/over-spdi/>

Literatuur

Acemoglu, D., Autor, D., & Johnson, S. (2023). Can we Have Pro-Worker AI? Choosing a path of machines in service of minds. Boston: Massachusetts Institute of Technology and CEPR.

Achterberg, P., Houtman, D., & Jetten, B. (2003). Arbeidstevredenheid: een aanpassingsfenomeen? Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 19(3), 214-227.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. Reading: Addison Wesley.

Autor, D., Mindell, D.A., & Reynolds, E.B. (2021). The Work of the Future—Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines. Boston, MA: The MIT Press.

Autoriteit Persoonsgegevens (2023). Rapportage AI- & algoritmerisico's Nederland. Rapportage najaar 2023. Autoriteit Persoonsgegevens | Directie Coördinatie Algoritmes (DCA). Zp; Autoriteit Persoonsgegevens.

AWVN, MKB-Nederland & VNO-NCW (2024). De toekomst wacht niet. Arbeidsvoorwaardennota 2024.. Den Haag: AWVN, MKB Nederland, VNO-NCW.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, Journal of managerial psychology 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.

Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0. Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry. Policy Brief, DG Research and Innovation: Brussels: European Commission.

CBS (2020), Economische ontwikkeling van de energievoorziening. Achtergronddocument bij de KEV 2020. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/diversen/2020/economische-ontwikkeling-van-de-energievoorziening?onepage=true#c-4-Investeringen-in-energie-en-de-daarmee-gepaard-gaande-werkgelegenheid>

Cedefop (2021). The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario . Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Christis, J., Kersjes, R., & Soepenber, E. (2016). Triple Aim. Goede zorg en werkbaar werk. Groningen: Hazehogeschool.

Christis, J., Huizing, M., Moesker, H., Kersjes, R., Nijenkamp, R., & Soepenber, E. (2019). Werkdrukinstrument voor de zorg. Groningen: Hanzehogeschool.

CNV Vakmensen (2019). Kwaliteit van arbeid in de transport & logistiek. Utrecht: CNV.

Das, D., Zoomer, T., Van Dam, L., Kool, L., Preenen, P., & Van der Torre, W. (2024). Eigen ritme of algoritme? – Een verkenning van algoritmisch management voorbij de platformeconomie. Leiden/ Den Haag: TNO/Rathenau Instituut.

Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2017(4), 19-43.

Dekker, R., Van den Bossche, S., Bongers, P., Van Genabeek, J. (mei 2021). Skills gevraagd! Met skills innoveren naar een toekomstbestendige inclusieve arbeidsmarkt (TNO whitepaper Skills). Leiden: TNO.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

De Sitter, L.U. (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer.

Dhondt, S., & Dessers, E. (red.) (2022). Robot zoekt collega. Waarom we meer artificiële intelligentie nodig hebben op het werk. Tielt: Lannoo /Kr!tak.

Dhondt, S.; Kraan, K.O., & Bal, M. (2021). Organisation, technological change and skills use over time: A longitudinal study on linked employee surveys. *New Technology, Work and Employment*, 1–20.

Doorewaard, H., Klaveren, M. van, Pot, F., & Woude, M. van der (red.) (1983). *Stratego op bedrijfsniveau. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen*. Nijmegen/Amsterdam: ITS/SISWO.

Eurofound & Cedefop (2020). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, Publications Office of the European Union.

FNV (2020). *Goed werk- - eerlijk inkomen – zeker nu. Arbeidsvoorwaardennota*. Utrecht: FNV.

FNV (2023a). *Rechtvaardige cao voor iedereen. Arbeidsvoorwaardenagenda*. Utrecht: FNV.

FNV (2023b). *Een geniaal plan. Veilig en gezond werken in Nederland, het kan*. Utrecht: FNV.

Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F., & Est, R. van (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer – bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Den Haag: Rathenau Instituut.

Gezondheidsraad. (2018). *Gezondheid en langer doorwerken*. Den Haag: Gezondheidsraad.

Hacker, W. (1986). 'Complete vs. incomplete working tasks: A concept and its verification'. In: Debus, G. & Schroiff, H.-W. (red.). *The psychology of work organization*, 23-36. Amsterdam: North Holland Publishers.

Hacker, W. (2003) 'Action regulation theory: a practical tool for the design of modern work', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105-130.

Hanzehogeschool (2016). *Handreiking. Aanpak werkdruk in onderwijsteams*. Zp: Zestor.

Hanzehogeschool (2018). *Slimmer organiseren in het hbo. Knelpunten en oplossingen bij werkdruk in onderwijsteams*. Zp: Zestor.

Harkema, D., Gulijk, C. van, Kwantes, J.H., & Beek, F.A. van der (Januari 2024). *Veilig en gezond werk in een digitaliserende wereld. Een blik op huidige en toekomstige ontwikkelingen*. Leiden: TNO Innovation for Life.

Heyma, A., Kesteren, J. van, Bakens, J., Gerards, R., Klinker, I., & Graus, E. (September 2022). *Arbeidsmarkt krapte technici. Ontwikkelingen, verklaringen en handelingsperspectieven*. SEO en ROA. Amsterdam: SEO.

Hoof, J.A.P. van (1980). *Kwaliteit van de arbeid: nieuwe combinatie van doelmatigheid en legitimiteit*. In: J.J.J. van Dijck, J.A.P. van Hoof, A.L. Mok en W.F. de Nijs (red.), *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning* (pp. 243-265). Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese.

Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K., & Vroome, E. de (2020). *Intensivering van werk in Nederland. Wat is dat, waar staan we en wat te doen?* Den Haag: WRR.

IndustriAll (May 2023). *Urgency to invest in workers, training and quality jobs to loosen the tight labour market and meet the shortages*. Position Paper 2023/147. Brussels: industriAll European Trade Union.

Integraal Nationaal Energie- en Klimaatplan 2021-2030.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/11/01/integraal-nationaal-energie-en-klimaatplan>

Karasek, R.A. (1979). 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign'. *Administrative Science Quarterly* 24(2) 285-307.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Kraan, K., Dhondt, S., Houtman, I., Nelemans, R., & De Vroome, E. (2000). Handleiding NOVA-WEBA. Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen. Herziene versie. TNO Arbeid. [Handleiding NOVA-WEBA](#) | [Externe bronnen](#) | [Arboportaal](#)
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van, & Kramer, E.H. (2018). Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie. Leuven: Acco. (Derde, volledig herziene druk).
- Ministerie van SZW (2023). Kennisagenda SZW 2023 – 2026. SZW: Den Haag.
- Minister van SZW (7 juli 2022). Voortgang adviestraject hoofdlijnennota Arbovisie 2040. Brief aan SER, referentie 2022-0000142188.
- Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt K. (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scand J Work Environ Health*, 47(7), 489–508.
- Onderwijsraad (2022). Inzet van intelligente technologie. Een verkenning. Den Haag: Onderwijsraad.
- Oeij, P. (red.). (2023). Kortcyclisch werk. Quo vadis? Leiden: TNO Innovation for Life.
- Oeij, P.R.A., Hulsege, G., Preenen, P.T.Y., Somers, G., & Vos, M. (2022). Firm strategies and managerial choices to improve employee innovation adoption in the logistics industry. *Journal of Innovation Management*, 10(1), 76-98. DOI: 10.24840/2183-0606_010.001_0005.
- Oeij, P.R.A., Dhondt, S., & McMurray, A.J. (eds.) (2023), *A Research Agenda for Workplace Innovation: The Challenge of Disruptive Transitions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Oeij, P.R.A., Rus, D., & Pot, F.D. (red.) (2017). *Workplace innovation: Theory, research and practice*. Cham: Springer.
- Oeij, P.R.A., Torre, W. van der, & Preenen, T.Y.P. (2019). Technologiekeuzen en sociale innovatie: naar efficiënte en menswaardige arbeid. In: STAD 2019: Technologische en sociale innovatie bij de overheid. Gevolgen voor beleid, bestuur en management (pp. 285-298).
- Staat van de Ambtelijke Dienst (STAD). Publikatiereeks Overheid & Arbeid, 2019, Nummer 50. Den Haag: CAOP.
- Oprins, E., 't Hart, M., & Dhondt, S. (Maart 2022). Doorbraak in schreeuwend personeelstekort vraagt nieuw perspectief. (whitepaper werkextensivering). Soesterberg: TNO.
- Pot, F. (2018). Kortcyclische arbeid: sommigen zijn meer ongelijk dan anderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34(2) 187-199.
- Pot, F. (2020). Vakbond en goed werk. In: R. Kösters, R. & W. Eshuis (redactie). *De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties* (pp. 56-78). Publicatie nr.21. Amsterdam: De Burcht Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- Pot, F. (2024). AI for good work. In A. Ponce Del Castillo (ed.), *Artificial intelligence, labour and society* (pp. 185-197). Brussels: European Trade Union Institute.
- Pot, F., Peeters, M., Van Amelsvoort, P., & Middendorp, J. (1991). *Functieverbetering en integraal ontwerpen. Richtlijnen voor de integratie van het aspect welzijn bij de arbeid in ontwerpprojecten*. (S 112). 's-Gravenhage: Directoraat-Generaal van de Arbeid.
- Projectgroep WEBA (Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M., & Vaas, S) (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. (S71) Den Haag: Directoraat-Generaal van de Arbeid.
- Raad van Overleg in de Metalektro (2022). *Strategische agenda Metalektro 2022 – 2027. Een gezamenlijke inzet bij Arbeidsverhoudingen – Arbeidsmarkt – Industriebeleid*. Leidschendam: ROM.
- Roodenburg, S. (2023). *Werkinstructie: Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken*. Publicatie-nr. 23400218 Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie.
- SCP (2023). *Reflectie SCP op Aanpak Arbeidsmarktkrapte: Krappe arbeidsmarkt vraagt om meer mensgerichte oplossingen*. Den Haag: SCP.
- SER (2021a). *Aan de slag voor de zorg. Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*. Den Haag: SER.

SER (2021b). Sociaal-economisch beleid 2021 – 2025. Den Haag: SER.

SER (2022). Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren. Den Haag: SER.

SER (2023a). Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk: Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte. Advies 23 / 01. Den Haag: SER.

SER (2023b). Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie. Den Haag: SER.

SER (2023c). Naar een werkend arbostelsel voor iedereen - Arbovisie 2040, deel 1 2023, 116 pp., publicatienummer 23/05. Den Haag: SER.

Taouk Y., Spittal, M.J., LaMontagne, A.D., & Milner, A.J. (2020). Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(1), 19 – 31.

Technopolis Group (2021) Verkenning procesinnovatie. Amsterdam: Technopolis Groep.

TNO / CBS (2023). Meerjarenbestand NEA data 2014-2022 (<https://monitorarbeid-data.tno.nl/>).

UVW (2021), Kwartaalcijfers 2020-2021. Amsterdam: UWW.
<https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/spanningsindicator>

Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M.H.H., & Middendorp (1995) De WEBA-methode: deel 1 WEBA-analyse handleiding. Samsom, Alphen aan den Rijn. ISBN: 9014052146.

Van den Heuvel, S.G., Fernandez Beiro, L., & Van Dam. L.M.C. (2023). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022. Resultaten in vogelvlucht. TNO en CBS.

Van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212-231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>.

Van Vianen, A.E.M. (2019). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.

Venema, A., Hooftman, W., Fijan, D., Swart, C., & Jansse, E. (2020). Arbobalans 2020. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. Leiden: TNO.

Went, R., Kremer, M., & Knottnerus, A. (red.) (2015). De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk. Den Haag: WRR.

VNO-NCW & MKB Nederland (2021). Agenda NL 2030 'Ondernemen voor brede welvaart'. Den Haag: VNO-NCW / MKB Nederland.

WRR (1981). 'Vernieuwingen in het arbeidsbestel'. Den Haag: WRR.

WRR (2020). Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. Den Haag: WRR.

Zoomer, T., Van der Beek, D., Van Gulijk, C., & Kwantes, J-H. (2022). Algoritmisch management en arbeidsveiligheid: het doel heiligt niet alle middelen. *Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap*, 35(2), 54-61. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:c4b0d751-3f8f-44df-a8af-3d979318821d>

Zwysen, W. (2023). Labour shortages – turning away from bad jobs. ETUI Policy Brief, 2023.03. Brussels: ETUI.

Kamerstukken:

- Kamerbrief met reactie kabinet op rapporten Commissie-Regulering van Werk en WRR Kamerstuk | 26-11-2020.
- Minister van SZW (23 september 2022). Kamerbrief Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen, referentie 2022-0000194169.
- Minister van SZW (3 februari 2023). Kamerbrief Aanvullende maatregelen aanpak arbeidsmarktkrapte, referentie 2023-0000050091.
- Minister van SZW (30 oktober 2023) Kamerbrief Arbovisie 2040 en Kabinetsreactie op SER-advies, referentie 2023-0000547800.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (1998), Memorie van Toelichting Arbeidsomstandighedenwet 1998, vergaderjaar 1997–199825 879, nr. 3. Sdu Uitgevers.

Bijlage 1: Roadmap naar de WEBA2.0 voor Goed Werk

Beter op weg naar Goed Werk [opzet]

Zoals kan worden afgeleid uit deze whitepaper over Goed Werk dient bij het ontwerpen van banen met een goede kwaliteit van arbeid te worden uitgegaan van een conditionele benadering: wat zijn de 'objectieve/ objectiveerbare' voorwaarden/kenmerken van Goed Werk?

De WEBA van 1989

Voor banen – of ze nu al bestaan, en men ze wenst aan te passen, of nog niet bestaan – zijn diverse methoden en instrumenten voorhanden om deze te onderzoeken, evalueren en beoordelen, en te (her)ontwerpen. Een 'conditioneel' instrument is de WEBA-methode (Projectgroep WEBA, 1989; Vaas et al., 1995). Het instrument is ontwikkeld om invulling te geven aan enkele onderdelen van artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet en is vooral gebaseerd op de theorieën van Karasek (1979), De Sitter (1981) en Hacker (1986).

Met het instrument kunnen functies op hun kwaliteit worden beoordeeld. Het ministerie van SZW gaf tevens opdracht om een aanpak te beschrijven om functies vervolgens door herontwerp te verbeteren (Pot et al., 1991). Die aanpak is gebaseerd op het socio-technische gedachtegoed (Kuipers et al., 2018).

In de WEBA-methodiek worden functies beoordeeld aan de hand van de volgende vragen:

- 1. Volledigheid:** is de functie een vaktechnisch volledige functie, dat wil zeggen; bestaat ze uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken?
- 2. Niet-kort-cyclische taken:** bevat de functie voldoende niet-kort-cyclische taken?
- 3. Moeilijkheidsgraad:** bevat de functie voldoende moeilijke taken?
- 4. Autonomie in het werk:** bevat de functie voldoende autonomie (regelmogelijkheden)?
- 5. Contactmogelijkheden:** bevat de functie voldoende mogelijkheden voor contacten; is geen sprake van een geïsoleerde werkplek en zijn er voldoende assistentie-mogelijkheden (hulp van directe collega's)?
- 6. Organiserende taken:** bevat de functie voldoende organiserende taken, dat wil zeggen functionele contacten, periodiek werkoverleg of andere vormen van groepsbesprekingen?
- 7. Informatievoorziening:** wordt voldoende informatie verstrekt, dat wil zeggen informatie over het proces als geheel, opdracht-informatie en feedback over resultaten?

Het gaat in de WEBA dus niet om ervaren (subjectieve) welzijn, maar om objectieve kenmerken van het werk die de condities vormen voor 'welzijn bij het werk'.

Waarom is actualisering van de WEBA nodig?

Er is een groeiende behoefte om de kwaliteit van arbeid op een goed niveau te houden. In veel sectoren is de werkdruk erg hoog of zijn de competenties en skills niet van het juiste niveau of de juiste aard. Er zijn veel vacatures en arbeidstekorten. Hoewel de beloning de laatste tijd stijgt is er tegelijkertijd veel werkonzekerheid door tijdelijke en flexibele arbeidscontracten. Daarnaast hebben ontwikkelingen in de digitale technologie en transitie naar een duurzame groene economie vergaande effecten op werk en banen. Deze veranderingen maken het gebruik van instrumenten zoals de WEBA urgent. Wil de WEBA echter duurzaam van meerwaarde zijn als meetinstrument van kwaliteit van werk dan zal deze vernieuwd moeten worden naar een WEBA2.0. Deze nieuwe versie moet worden afgestemd op de volgende lijst van omstandigheden:

- De WEBA beoordeelt functies op de mate van volledigheid, maar in de praktijk bestaat werk steeds vaker uit een 'samenhangend geheel van taken en rollen' dat niet per se rond 1 uitvoerende taak is opgebouwd;
- De WEBA relateert taakontwerp aan het ontwerp van de arbeidsorganisatie. Er zijn nieuwe arbeidsorganisaties ontstaan zoals platforms en netwerkorganisaties al of niet offline (fysiek) of online (virtueel);
- De WEBA onderzoekt functies van medewerkers (en managers) maar er is een groei geweest van mensen die werken als ZZP-er of in andere gezagsrelaties (bijvoorbeeld maaltijdbezorgers en taxichauffeurs);
- De WEBA analyseert technologie in het werkproces en het effect op kwaliteit van de arbeid. Dat is bij 'intangibile technologies' zoals algoritmen, Artificiële Intelligentie en Machine Learning veel minder tastbaar en zichtbaar en zijn de effecten zeer moeilijk vast te stellen;
- De WEBA houdt nog geen rekening met de gevolgen van algoritmisch management voor de arbeidsinhoud en de interne arbeidsverhoudingen;
- De WEBA houdt nog geen rekening met digitale regelmogelijkheden;
- De WEBA houdt nog geen rekening met in cao's vastgelegde gedragsregels die ook als objectieve kenmerken van het werk kunnen worden gezien. Voorbeeld: respectvolle bejegening in de schoonmaak cao;
- De WEBA analyseert de werkplek als onderdeel van de omgeving van de functie, maar naast vaste fysieke werkplekken, zijn er diverse vormen van flexibel en online/ hybride werken bijgekomen;
- De WEBA onderzoekt de samenhang tussen taakeisen en vereiste competenties/ vaardigheden maar als gevolg van veranderingen in arbeidsorganisaties zijn er uiteenlopende digitale, groene en andere nieuwe skills ontstaan waarvan niet glashelder is wat hun aard is en hoe deze van invloed zijn op de kwaliteit van arbeid;
- In de Arbeidsomstandighedenwet van 1998 is het begrip 'welzijn' geschrapt omdat het in het algemeen spraakgebruik een bredere betekenis heeft. Sinds die tijd zien we echter internationaal het begrip 'wellbeing at work' aan betekenis winnen. Het wordt onder meer gebruikt door de ILO, EU-OSHA, NIOSH.
- Internationaal valt er te leren van 'non-binding guidelines' zoals ISO 45003 (2021) 'Occupational health and safety management. Psychological health and safety at work. Guidelines for managing psychosocial risks.' Daarin komen veel aanbevelingen voor die betrekking hebben op arbeidsinhoud en interne arbeidsverhoudingen.
- De WEBA kent nu twee varianten, een kwalitatieve beoordeling van functies door mensen die geleerd hebben de methodiek toe te passen (Vaas et al., 1995) en een vragenlijstversie (Kraan et al., 2000). Wat zou in de huidige tijd een betrouwbare en efficiënte aanpak zijn, mede gebruikmakend van digitale mogelijkheden?
- Er zijn ook versies die speciaal zijn gemaakt voor bepaalde sectoren, bijvoorbeeld het onderwijs (Hanzehogeschool, 2016 & 2018) en de zorg (Christis et al., 2016 & 2019). Is het wenselijk en mogelijk om meer sectorspecifieke varianten te maken?

Het kunnen beoordelen van de kwaliteit van de arbeid vraagt om een passende methode en instrumentarium. Bovendien staan de ontwikkelingen niet stil. De weg naar het beter vaststellen van de kwaliteit van arbeid en naar ontwerpbenaderingen voor het verbeteren van werk vereist een projectmatige aanpak. Het vergt een roadmap voor een toekomstige beoordelings- en ontwerpmethodologie voor Goed Werk.

Bouwstenen roadmap naar Goed Werk

We beschouwen de WEBA niet als het enige instrument dat onderdeel is van dergelijke roadmap voor een toekomstige beoordelings- en ontwerpmethode voor Goed Werk. Ook andere methoden en instrumenten moeten hierin worden meegenomen.

Cruciale elementen/ activiteiten van deze roadmap zijn wat ons betreft:

- Het onderzoeken en vergelijken van bestaande beoordelingsinstrumenten op inhoud, vorm en toepasbaarheid;
- Het onderzoeken en vergelijken van bestaande ontwerpmethoden op inhoud, vorm en toepasbaarheid;
- Het vaststellen welke condities het gebruik van dergelijke instrumenten en methoden bevorderen en belemmeren;
- Het onderzoeken en vergelijken van buitenlandse beoordelingsinstrumenten voor ‘wellbeing at work’ en ‘work design’;
- In termen van artikel 3 van de Arbowet gaat het om het vaststellen van de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening (theoretisch en empirisch) inzake beoordeling en ontwerpen van arbeid vanuit diverse wetenschappelijke disciplines en beroepspraktijken.

Stakeholders die erbij betrokken dienen te worden:

- Sociale partners van werkgevers- en werknemerszijde, brancheorganisaties. Bijvoorbeeld: SPDI (instrumenten duurzame inzetbaarheid), FNV-plannen voor een functiescan, verwante SER-adviezen;
- Betrokken ministeries (SZW, Nederlandse Arbeidsinspectie, EZK);
- A&O-deskundigen arbodienstverlening;
- Kennisinstellingen en wetenschappers. Bijvoorbeeld: Hanzehogeschool Groningen, Ulbo de Sitter Kennisinstituut, Workitects (België), European Workplace Innovation Network (EUWIN), Future of Work Institute (Australië).

Auteurs

Peter Oeij
Frank Pot
Seth van den Bossche
Paul Preenen
Wouter van der Torre
Fietje Vaas

Contact

Peter Oeij

Healthy Living & Work

2333 BE Leiden
Postbus 2215
2301 CE Leiden

✉ peter.oeij@tno.nl

☎ 088 866 61 00

Credits

Opmaak: DPI, Den Haag
Tekstopmaak: Emma van Laar
Foto: Peter Oeij

Alle rechten voorbehouden

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

© 2024 TNO