



Werkopis

Jaarverslag 2020

Waarde

## Arbeidsmarktfragen in het (post)corona-tijdperk

Als we corona zien als een startpunt van iets nieuws,  
een tijd waarin belemmerende overtuigingen  
noodgedwongen makkelijker overboord worden gezet  
en bewustzijn over de noodzaak tot verandering hopelijk  
groter is dan ervoor,  
dan kan dit het moment zijn om De Omkering in een  
stroomversnelling te brengen  
en een steeds grotere en impactvolle beweging te  
creëren die werk durft te zien als een bron voor onszelf –  
in plaats van onszelf als een bron voor werk.

*Siebre Houtman, voorzitter NSvP*

# Inhoud

Voorwoord	3
<b>1. Omkering naar een arbeidsmarkt die werkt voor de mens</b>	<b>4</b>
<b>2. Thema's en projecten 2020</b>	<b>5</b>
Hoe werken we met 'workarounds' slim om het virus heen?	5
Algoritmes bij werving en selectie: De Eindprijs	6
De toekomst van Platformwerk	8
<b>3. Symposium: De Sterke Punten Benadering</b>	<b>10</b>
<b>4. Kennisontwikkeling</b>	<b>12</b>
Fellowship	12
David van Lennep Scriptieprijs	12
PhD Innovatiebeurs	13
<b>5. Kennisverspreiding</b>	<b>14</b>
Kenniscentrum	14
Nieuwsbrief en sociale media	15
Omkeringsite	15
Samenwerking Nederland Kansrijk	16
<b>6. Over de NSvP</b>	<b>18</b>
Bestuur en organisatie	18
Vooruitblik naar 2021 ...	19

# Werk als Waarde



**Toen in maart 2020 Nederland door de coronapandemie piepend en knarsend tot stilstand kwam, had dat uiteraard impact op de agenda en activiteiten van de NSvP. Wie in deze periode door een NSvP-bril naar de wereld van werk keek, zag zowel de scheuren in bestaande systemen van werken, als een momentum om verandering op de arbeidsmarkt een impuls te geven. De kwetsbaren op de arbeidsmarkt bleken in deze crisis nóg kwetsbaarder, de scheefgroei tussen kansrijk en kansarm nam verder toe. En tegelijkertijd bleek de veerkracht van mensen groot en werd de creativiteit om werk plaatsonafhankelijk en contactluw te laten doordraaien optimaal aangesproken.**

Om juist op deze creativiteit en veerkracht aan te sluiten ontwikkelde de NSvP in het voorjaar van 2020 in samenwerking met HR organisatie- en adviesbureau eelloo en de Universiteit van Tilburg de website [www.CoronaWorkarounds.nl](http://www.CoronaWorkarounds.nl). Doordat we konden voortbouwen op de al bestaande Nederlandse Beroepenmonitor voor 965 beroepen konden we in korte tijd een interactieve tool ontwikkelen waarmee direct inzicht is te krijgen in de coronagevoeligheid van taken en de mogelijke manieren om productief om het virus heen te werken. De website met Corona Workarounds werd 13.500 keer bezocht, meer dan 6.000 mensen werkten met de interactieve tool.

Door corona kreeg de digitalisering van de arbeidsmarkt een nieuwe impuls. De NSvP richt al langer de blik op de kansen en bedreigingen van nieuwe technologieën en op de verdeling en kwaliteit van werk en nieuwe vormen van in- en uitsluiting die hierdoor dreigen te ontstaan. Door middel van een Omkering willen we toewerken naar een meer inclusieve arbeidsmarkt waarin menselijke waarden centraal staan en de mens niet alleen wordt gezien als productiemiddel. Om op deze agenda vooruitgang te boeken, werkten we 2020 samen met verschillende netwerkpartners aan diverse initiatieven:

- Met een online eindsymposium werden de resultaten van een meer mensgedreven benadering van beoordelen gepresenteerd. Vijf door de NSvP gesubsidieerde projecten stonden daarbij centraal. Het symposium trok ruim 750 bezoekers.
- De resultaten van drie onderzoeksprojecten over de inzet van algoritmes bij werving en selectie werden gepresenteerd, met aandacht voor de risico's van bias en problemen met transparantie. Maar ook met oog voor de mogelijke positieve werking van algoritmes bij het vinden van een passende baan. Eén van de drie gesubsidieerde onderzoeken werd beloond met de AI x recruitment eindprijs en ontving een vervolgsubsidie van € 20.000.
- We vroegen aandacht voor de opkomende platformeconomie, die zowel nieuwe vormen van werk mogelijk maakt als een bedreiging kan vormen voor decent werk. Met het toetsingskader dat ontwikkeld werd met behulp van ons studenten-talenten programma en de Universiteit van Twente is de diversiteit van platforms en hun potentiële bijdrage aan basale menselijke behoeften in kaart te brengen.
- De NSvP sloot zich aan bij de beweging Nederland Kansrijk, die zich met een groot aantal partners hard maakt voor een meer inclusieve arbeidsmarkt.

- Ton Wilthagen, hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, werkte als NSvP-NIAS fellow aan een position paper met concrete aanbevelingen voor een post-corona arbeidsmarkttransitie naar werk met waarde en meer werk.

De conclusie die we kunnen trekken na een turbulent jaar is dat onze samenwerking op verschillende vlakken volop in beweging is en zeker niet "af" is. Er is juist op het gebied van een inclusieve arbeidsmarkt volop werk aan de winkel. Welvaart en economische groei leiden niet vanzelfsprekend tot maatschappelijke waarde en welzijn voor iedereen. Met onderzoek en debat en het stimuleren van vernieuwende initiatieven heeft de NSvP de ambitie een bijdrage te leveren aan een menswaardige toekomst van werk. Over deze activiteiten leest u in dit jaarverslag.

Sonia Sjollema,  
Directeur NSvP

# 1. Omkering naar een arbeidsmarkt die werkt voor de mens

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) maakt zich sterk voor mens en waardevol werk en gelooft in ruimte voor verschil in talent. Wij stellen de vraag hoe de arbeidsmarkt van morgen eruit ziet en wat dit vraagt van de talentontwikkeling van jongeren en werkkenden. De NSvP streeft naar waardevol werk voor iedereen.

## Werk als waarde

Als onafhankelijke stichting en vermogensfonds ondersteunen we vernieuwende initiatieven en financieren we onderzoeksprojecten op het gebied van mens, werk en organisatie. We verbinden wetenschap en praktijk, en brengen verschillende partijen bijeen om bij te dragen aan een arbeidsmarkt die werkt voor de mens – in plaats van andersom. Deze Omkering is een beweging die wij aanjagen door kennis, inzichten en ervaringen breeduit te delen. Want we zijn ervan overtuigd dat ieder mens het recht heeft om zich te ontwikkelen volgens zijn mogelijkheden; dat iedereen een waardevolle bijdrage kan leveren aan de omgeving en de maatschappij.

## Challenges en kennisdeling

Om actuele en maatschappelijk relevante te agenderen, zetten wij jaarlijks een challenge uit. In de challenge staat een overkoepelend thema passend bij de Omkering centraal en vragen we partijen om met hun idee of toepassing een next step te zetten. Alle kennis en inzichten uit de door ons gefinancierde initiatieven worden gedeeld en beschikbaar gesteld aan het algemene publiek via het kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl).

Hoe richten we de toekomst van werk zo in, dat basale menselijke waarden en behoeften optimaal tot hun recht komen?

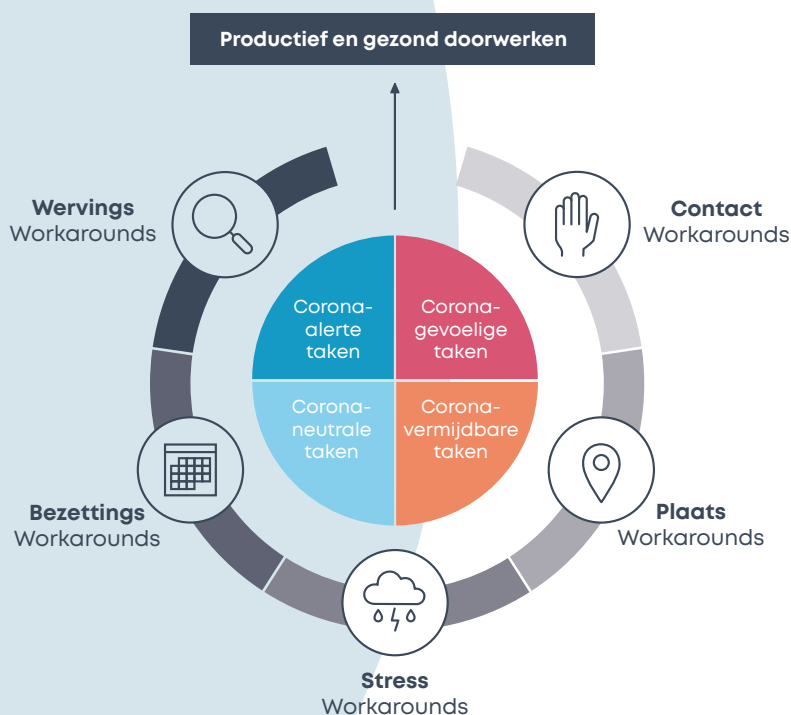
Het kennisfundament van de NSvP (in de jaren twintig van de vorige eeuw ontstaan als beroepskeuze adviesbureau in Utrecht) is gelegen in de arbeids- en organisatiepsychologie en gedragswetenschap. De drie founding fathers van de stichting – David van Lennep, Hendrik van der Vlist en Taco Kuiper – wierpen zich op de psychologie als middel om maatschappelijke problemen op te lossen. Ging het honderd jaar geleden nog wel meer óver de mens dan mét de mens, in de 21e eeuw draait het om de ontplooiing van menselijk talent en de optimale aansluiting tussen mens en werk, waarbij de basale menselijke behoeften centraal staan. Want juist in de huidige tijd is de noodzaak om de mens centraal te stellen urgent – waar systemen de mens ‘ontmenselijken’ en objectiveren als ‘nuttige dingen’ wordt de roep om een arbeidsmarkt waarin mensen samen betekenis creëren steeds luider.

## 2.

Thema's en projecten 2020

# Hoe werken we met 'workarounds' slim om het virus heen?

Na het uitbreken van de corona-pandemie werd het snel duidelijk dat nieuwe criteria ineens van doorslaggevend belang werden om werk ondanks het virus voort te kunnen zetten: de mate waarin een beroep contactgevoelig is en de mate waarin mensen in een beroep plaatsafhankelijk kunnen werken. De NSvP wilde een bijdrage leveren aan de nieuwe vraagstukken die hierbij ontstonden. Door expertise te delen via ons netwerk kon samen met Siebren Houtman van eelloo en Ton Wilthagen van de Universiteit Tilburg binnen afzienbare tijd de interactieve kennistool [www.CoronaWorkarounds.nl](http://www.CoronaWorkarounds.nl) worden ontwikkeld. De tool geeft voor de 965 beroepen uit de Nederlandse beroepenmonitor direct aan welke taken contactgevoelig zijn of plaats afhankelijk en daardoor moeilijk thuis te verrichten. Door beroepen en banen te benaderen als een bundel taken ontstaat de mogelijkheid met taakherontwerp naar oplossingen te zoeken voor coronagevoelige taken en om het virus heen te werken. De coronagevoelige taken werden gekoppeld aan al door anderen gevonden oplossingen: in totaal 65 slimme fysieke, technologische en organisatorische 'workarounds'. De betrokken partijen hebben zich belangeloos ingezet om de Corona Workarounds te ontwikkelen, onder de (media)aan aandacht te brengen en te promoten. De kennistool werd 13.000 keer bezocht, 6.000 bezoekers onderzochten de coronagevoeligheid van hun werk via de tool.



Het [de corona-pandemie] kan ons leren waartoe we in staat zijn om ook post-corona te doen wat écht nodig is om werken en leren slim in te richten.

*Uit Arbeidsmarktfragen in het (post)corona-tijdperk, door Sonia Sjollema*

965 beroepen      41 taakgroepen      65 workarounds

[www.coronaworkarounds.nl](http://www.coronaworkarounds.nl)

# Algoritmes bij werving en selectie:

## De Eindprijs

**De toenemende inzet van Artificial Intelligence (AI) bij werving en selectie baart zorgen. Zelflerende algoritmes kunnen op basis van gezichtsherkenning in video-gesprekken en tekstherkenning in CV, motivatiebrief en andere informatie op internet voorspellingen doen over de geschiktheid van kandidaten. De procedures lijken hierdoor sneller en efficiënter te verlopen, maar onduidelijk is in hoeverre bias de ongelijkheid in procedures vergroot en wat de impact is op werkzoekenden en organisaties. In 2019 schreef de NSvP daarom de AI x Recruitment Challenge uit. Doel van deze challenge was inzicht te verkrijgen in de werkelijke werking van algoritmes bij recruitmentbeslissingen. Drie partijen – de Vrije Universiteit, eeloo en NOA – ontvingen een financiële bijdrage á € 10.000 van de NSvP om een betere en verantwoorde inzet van AI in de wereld van recruitment een stap dichterbij te brengen. In 2020 werden hun (deel)onderzoeken afgerond en de uitkomsten gepubliceerd. Eén van de drie initiatieven werd beloond met een eindprijs en doorontwikkelingsubsidie van € 20.000.**

### Onderzoek naar bias in selectiemethoden

De Challenge Eindprijs van € 20.000 werd eind 2020 toegekend aan psychologisch advies- en onderzoeksinstituut NOA. Het onderzoek dat NOA heeft verricht – in samenwerking met 3DUniversum – geeft inzicht in de verschillen in bias van verschillende selectiemethoden. Een vaak gehoorde reden voor het gebruik van AI bij selectie is dat AI objectiever is bij de beoordeling van kandidaten. Want een computer ziet niet om welk mens het gaat en kan dus niet discrimineren. In het onderzoek van Jacqueline van Breemen (NOA) bleek dit echter niet waar te zijn. Bestaande vooroordelen over groepen werknemers of studenten werden bij AI gewoon overgenomen en soms zelfs versterkt. In haar onderzoek werden de kansen op succes voor kandidaten met een Nederlandse achtergrond te hoog geschat. En de kansen op succes voor kandidaten met een niet-westerse achtergrond juist te laag. De conclusie luidde dan ook dat de belofte om objectiever te selecteren met AI op dit moment nog niet wordt waargemaakt.

Het toegekende bedrag voor doorontwikkeling van € 20.000 zet NOA in voor voorlichting, kennisverspreiding en vervolgonderzoek. Zo gaat NOA de inzichten eenvoudig toegankelijk maken voor selectie- & recruitmentbureaus, beleidsmakers, sollicitanten, werkzoekenden en het algemene publiek. Zeer nuttig, want er is een groot gemis aan inzicht wat het werken met algoritmes werkelijk betekent voor de werving- en selectiepraktijk. Tegelijkertijd start NOA nieuw onderzoek, met meerdere datasets, zodat steeds duidelijker wordt in welke omstandigheden, in welke sectoren en op welke niveaus, AI wel of niet werkt als selectiemethode. Zo ontstaat een steeds specifiekere advies over het gebruik van AI in selectie en recruitment. Het onderzoek vindt plaats in samenwerking met 3DUniversum als partner voor de machine learning/deep learning modellen.

### De ervaring van sollicitanten

Een projectgroep aan de Vrije Universiteit onderzocht hoe het zit met de acceptatie van sollicitanten bij gebruik van AI in sollicitatieprocedures. In twee studies vergeleken Janneke Oostrom en collega's de acceptatie van oordelen op basis van algoritmes met de acceptatie van menselijke oordelen. Daarbij vergeleken zij niet alleen wie de beslissing nam (algoritme of recruiter), maar ook of het uitmaakt voor de acceptatie hoe de beslissing voor hen uitpakt. In de eerste studie werd het algoritme toegepast op LinkedIn-profielen. In de tweede studie werd het algoritme toegepast op een video-interview en een persoonlijkheidsvragenlijst. Er werden drie categorieën onderscheiden: reacties op de selectieprocedure, reacties op de selectiebeslissing (feedbackacceptatie)



en reacties op de organisatie en de baan (aantrekkelijkheid van de organisatie en intenties om de baan te accepteren).

Uit beide studies kwam naar voren dat inzet van een algoritme een negatief effect heeft op de acceptatie van de selectieprocedure; met name door 'emotional creepiness', oftewel een ongemakkelijk, oncontroleerbaar gevoel dat de sollicitanten ervaren. In de tweede studie met video-interview bleek dat de inzet van algoritmes óók een negatief effect had op de feedbackacceptatie. In beide studies speelde de uitkomst (positieve dan wel negatieve beslissing) nauwelijks een rol. Tenslotte werd in beide studies duidelijk dat het gebruik van een algoritme een negatief effect had op de aantrekkelijkheid van de organisatie en de intentie om de baan te accepteren. Dit laatste resultaat maakt duidelijk dat voor organisaties kostenbesparing alleen geen reden moet zijn om over te stappen op recruitmentbeslissingen op basis van algoritmes. De ongunstig reacties van kandidaten kunnen de reputatie van de organisatie als goede werkgever namelijk schaden.

### Algoritme als ondersteuning in zoektocht naar baan

Jaap Jan van Assen en collega's van eelloo ontwikkelden een AI-gedreven instrument "Mark My Words". Mensen die op zoek zijn naar een nieuwe baan krijgen via een online platform vacatures voorgesteld. Zij kunnen aangeven welke delen van de advertentie zij interessant vinden en welke niet. Op basis van deze feedback kan een zelflerend algoritme steeds beter passende vacatures voorleggen. Op deze manier zoeken mensen op een Tinder-achtige wijze naar banen die matchen bij hun profiel én geven zij feedback aan het systeem over de passendheid van de voorgestelde vacatures. Met als beoogd resultaat: betere kansen voor werkzoekenden op de arbeidsmarkt en betere loopbaanbeslissingen voor werkenden. Door de transparantie over wat AI doet en de controle over AI ontstaat er meer vertrouwen. En vertrouwen beïnvloedt gebruik, effect en ervaring. Het onderzoek van eelloo draagt hierdoor ook bij aan kennis over ontwerpcriteria voor Responsible en Explainable AI.

Sollicitanten hebben verschillende negatieve reacties op het gebruik van algoritmes en géén positieve - ongeacht of de selectiebeslissing positief dan wel negatief is.

*Uit 'Hoe ervaren sollicitanten de inzet van AI in selectieproces?'  
Onderzoek door Vrije  
Universiteit in NSvP AI x  
Recruitment Challenge)*

# De toekomst van Platformwerk

## Toetsingskader platformwerk

In samenwerking met ons studenten-talenten programma en de Universiteit van Twente richtten we de aandacht op de opkomende platformeconomie. Alleen al in Nederland zijn inmiddels 125 platforms actief en de groep platformwerkers groeit dan ook gestaag. Deze ontwikkeling heeft duidelijk negatieve kanten, met name vanwege de grote gerichtheid op winstmaximalisatie in de businessmodellen en de beperkte rechtsbescherming van platformwerkers. Maar platforms bieden ook nieuwe bronnen van werk die onder bepaalde condities van waarde kunnen zijn voor de arbeidsmarkt.

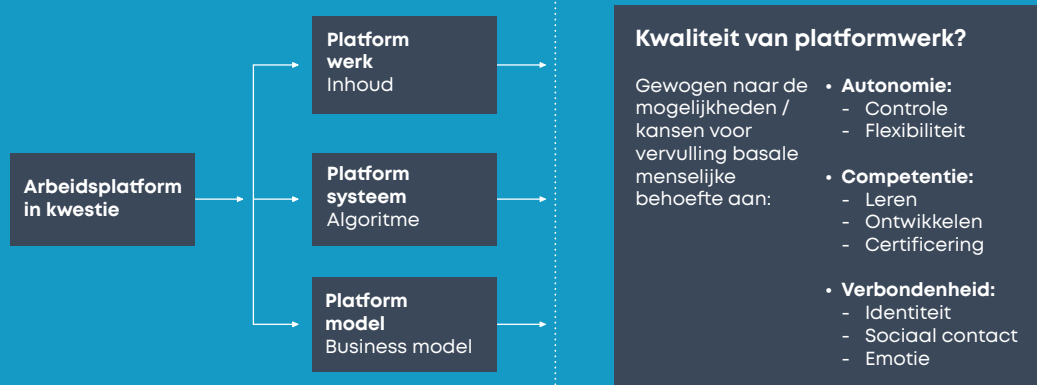


Om beter zicht te krijgen op de mogelijkheden en beperkingen van deze nieuwe vorm van werken wilde de NSvP een toetsingskader ontwikkelen. Student-onderzoeker Jaap Cortjens nam deze uitdaging aan en kwam het team van de NSvP in het voorjaar van 2020 versterken. Tijdens zijn stage heeft hij zich verdiept in de mogelijkheden van de platformeconomie voor een inclusieve arbeidsmarkt.

De samenwerking leverde een reeks van vier interessante artikelen over de waarde van werk in de platformeconomie. Aan de hand van de zelfdeterminatie theorie van wetenschappers Deci en Ryan, die drie menselijke basisbehoeften onderscheiden (autonomie, competentie en verbondenheid), werd de waarde van uiteenlopende platforms in de platformeconomie geanalyseerd. Daarvoor

werd tevens een toetsingskader ontwikkeld om te checken of een platform voorziet in mogelijkheden tot autonomie en flexibiliteit, competentie ontwikkeling en sociale verbondenheid. Jaap Cortjens studeert aan de UTwente, waar hij de mastertrack HRM volgt binnen de Master Business Administration. Voor Jaap vormde de stage tevens een voorbereiding van zijn afstudeeronderzoek naar *algorithmic management and gig work*.

### Structuur Toetsingskader





## Guest Worker Extended



*“In the future, intelligent robots will do all the dirty and boring work so people can finally start living their lives in a meaningful way”. You might be familiar with this great promise, but what if it is the other way around? A world where people are doing the dirty and boring work, to enable robots to act in a meaningful way. A world of invisible labour and new forms of inequality.*

*Siri Beerends tijdens  
Brave New World 2020*

**Hoe kan de platform-economie zorgen voor waardevol werk dat tegemoetkomt aan de basisbehoeften van mensen?**

De NSvP zette in 2019 samen met medialab SETUP een Makers Challenge uit onder ontwerpers en kunstenaars om het vraagstuk over algoritmisering van de arbeidsmarkt tastbaar te maken en meer mensen hierover te laten meedenken. Het ontwerpersduo Merijn van Moll en Ruben van de Ven ontwikkelde de Guest Worker, een kunstinstallatie waarmee zij de onzichtbare menselijke arbeidersklasse achter AI zichtbaar maken. Guest Worker zoomt hierbij in op de platformeconomie waar online werkers (‘gig workers’) op platforms als Amazon’s Mechanical Turk (AMT) microtaken verrichten. Deze installatie is in 2020 uitgebreid en doorontwikkeld. Om zelf ervaring op te doen als online platformwerker hebben de ontwerpers twee dagen lang online taken verricht via Amazon Mechanical Turk. Hun werk was via een livestream te volgen, waarbij zij hun ervaringen deelden. Vanuit deze eigen observaties is een nieuwe fysieke installatie gecreëerd die de ervaring van dit type werk nabootst en invoelbaar maakt. De installatie is geschikt voor exposities voor een breed publiek, waarbij de bezoeker niet alleen een toeschouwer is van het werkproces, maar er actief in wordt betrokken.

## Brave New World

Net als het voorgaande jaar was de NSvP ook in 2020 presenting partner van de tweedaagse conferentie Brave New World. Aansluitend bij het thema van dit jaar “The Future Of Inequality” hield onderzoeker en cultureel socioloog Siri Beerends van SETUP een lezing over de onzichtbare menselijke arbeid achter AI en wat dit betekent voor de toekomst van werk en de toekomst van ongelijkheid. Ook het hierboven genoemde ontwerp-

duo van de Guest Worker droeg bij aan de conferentie. De onderzoekers waren twee dagen lang via een parallelle livestream te volgen terwijl zij hun gig work via Amazon Mechanical Turk uitvoerden en mondeling becommentarieerden. De Brave New World conferentie was vanwege de coronamaatregelen volledig online te volgen. Beide dagen waren met meer dan 500 deelnemers zeer goed bezocht.



# 3. Symposium De Sterke Punten Benadering



De NSvP wil bedrijven en organisaties ondersteunen bij de ontwikkeling van HR-beleid waarin de mens en haar 'Sterke kanten' radicaal centraal staat. Met de Sterke Punten Benadering uit de positieve psychologie als kennisbasis, hebben we in 2018 partijen (eventueel in samenwerking met onderzoekers en adviseurs) uitgedaagd deze kennisbasis te verrijken met concreet beleid, passende methodes of interessante onderzoeksvragen. Ons doel: kennis ontwikkelen en ervaringen delen.

## De NSvP financierde vijf projecten

- “Cruciaal talent voor Cruciale Posities” (UTwente, NWO, Ministerie OCW)
- “Sterke Punten Aanpak” (stichting Floréo Basisonderwijs en Interventures)
- “Verstevigen van talentbenutting in de praktijk” (Windesheim, Rendement door Talent)
- “Feedforward analyse in de performance cyclus” (Gasunie, Direction)
- “VerSterker”(Openbaar Ministerie, Kessels & Smit)



Op 15 september '20 organiseerden we het symposium “De Tussenstand: Lereren van praktijkexperimenten met mensgericht beoordelen en ontwikkelen”. Gastspreker Niels Willems, HR Business Coach bij Albert Heijn, sprak over de recente experimenten op het gebied van Performance Management (PM) bij Albert Heijn. Daarnaast was er veel aandacht voor de initiatieven van challengepartners Gasunie, Openbaar Ministerie, Universiteit Twente, Floréo en Hogeschool Windesheim, die de uitkomsten uit hun

projecten deelden met het publiek en elkaar. Welke rol kunnen experimenten met mensgedreven aanpakken van PM spelen om een meer humanistische organisatiecultuur mogelijk te maken? Het symposium had een hybride format. Op locatie in De Zalen van Zeven (Utrecht) werd een beperkt publiek toegelaten en tegelijkertijd was het symposium op afstand te volgen via een interactieve livestream. Het symposium is sindsdien integraal terug te zien op ons YouTube kanaal en werd 750 keer bekeken.

De kennisopbrengsten uit de praktijkexperimenten - inclusief documenten, presentaties van het symposium en infographics om te downloaden - staan op onze Omkeringssite:

[omkering.innovatiefinwerk.nl](https://omkering.innovatiefinwerk.nl)



Fotografie © Michiel Bunjes

# 4. Kennisontwikkeling

## Fellowship

In samenwerking met het NIAS-KNAW (Netherlands Institute for Advanced Study in the Humanities and Social Sciences) biedt de NSvP sinds 2016 jaarlijks een fellowship aan voor vijf maanden. Doel van het fellowship is door middel van onderzoek bij te dragen aan vernieuwende inzichten met betrekking tot de toekomst van de arbeidsmarkt. De fellow geeft een inhoudelijke analyse van een vraagstuk en schrijft daarover een whitepaper dat gepresenteerd wordt tijdens een symposium, debatavond of ander publiek evenement.



### Prof.dr. Ton Wilthagen,

hoogleraar Institutionele en juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan Tilburg Law School, Departement Public Law and Governance, en een van de trekkers van het Impact Programma van Tilburg University. Ton Wilthagen ging tijdens zijn fellowship in de periode februari 2020 – juni 2020 op zoek naar een model voor een meer inclusieve arbeidsmarkt. Een maand na de start van het fellowship moest het NIAS echter de deuren sluiten. Ook het geplande onderzoek liep anders dan verwacht. Het leidde tot heroriëntatie van het onderzoek naar een visiedocument hoe Nederland uit de coronacrisis kan komen met focus op een arbeidsmarkttransitie naar meer inclusie. Uitgangspunt van de position paper is dat participatie in betaald werk veel méér waarde heeft dan alleen inzet van arbeid

en loon. Mensen die werken voelen zich gezonder en gelukkiger en hebben een groter netwerk dan mensen die niet aan de slag zijn. Bovendien is er in de samenleving veel behoefte aan producten en diensten die nu niet worden geleverd en niet als werk tellen. De ruimte die bestaat tussen werk als topsport en werkloosheid biedt mogelijkheden voor en arbeidsmarkt XL, waarin veel meer mensen kunnen participeren dan nu het geval is. De transitie naar een arbeidsmarkt waaraan veel meer mensen kunnen meedoen, biedt kansen op veel meer maatschappelijke waarde dan de huidige smalle economische benadering. In het paper van Ton Wilthagen dat in 2021 wordt gepubliceerd doet hij concrete voorstellen hoe een arbeidsmarkttransitie naar meer waarde en meer werk eruit kan zien.

## David van Lennep Scriptieprijs

De David van Lennep Scriptieprijs werd op 29 april 2020 voor het eerst in de geschiedenis online uitgereikt. De jury, bestaande uit prof. dr. Toon Taris (Universiteit Utrecht), dr. Diana Rus (Creative Peas) en dr. Machteld van den Heuvel (Universiteit van Amsterdam), wisten er een waardevol en feestelijk moment van te maken. De drie winnaars van dit jaar waren: Floris de Krijger (Universiteit Utrecht), Tom Junker (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Nick Becker (Universiteit Maastricht). Zij ontvingen naast een laudatio en een oorkonde ook een geldprijs van respectievelijk € 2.000, € 1.500 en € 1.000. De prijs is een aansporing voor talentvolle studenten om op de ingeslagen weg door te gaan en zich in te zetten voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied.

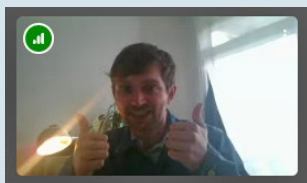
# PhD Innovatiebeurs

De NSvP draagt de verbinding tussen wetenschap en praktijk een warm hart toe. Ter versterking van het kennisprogramma stelt de NSvP jaarlijks maximaal twee PhD Innovatiebeurzen á € 5.000,- ter beschikking. In september 2020 ontving **Sjanne Marie van den Groenendaal** (Universiteit van Tilburg) de PhD Innovatiebeurs van de NSvP. Deze beurs stelt haar in staat een (deels digitale) praktische toolkit te ontwikkelen voor optimale kruisbestuiving tussen organisaties en de loopbaanontwikkeling van zzp'ers. Haar centrale vraagstelling luidt: "Hoe kunnen organisaties en zzp'ers de samenwerking zo inrichten dat de organisatie optimaal gebruik maakt van de expertise van zzp'ers én tegelijkertijd de (ontwikkel)behoeften van de zzp'ers vervult?" Sjanne Marie beoogt met haar wetenschappelijk onderzoek en de hands-on toolkit diverse partijen (zzp'ers, de organisaties die zzp'ers inhuren, detacheerders, uitzendbureaus) samen te brengen en arbeidsrelaties zodanig te optimaliseren, dat organisaties optimaal gebruik kunnen maken van de expertise van zzp'ers én tegelijkertijd de (ontwikkel) behoeften van de zzp'ers worden vervuld.



## 1° prijs:

**Floris de Krijger (Universiteit Utrecht):** Hoe platforms en platformwerkers elkaar als in een spel beïnvloeden.



Floris liet in zijn thesis zien dat je de verhouding tussen opdrachtgever (Delivery, Uber Eats) en opdrachtnemer (de fietskoerier) kunt bestuderen alsof die twee partijen een schaakspel met elkaar spelen. De organisatie probeert de werkers via een ingewikkeld systeem van stukloon te manipuleren, de regels van het systeem veranderen in hoog tempo en zijn afhankelijk van tijdstip, afstand, de plek waar een koerier zich bevindt, enzovoort. Op hun beurt proberen koeriers hun verdiensten te maximaliseren door te reageren op deze regels en de veranderingen daarin. Floris deed etnografisch onderzoek waarbij hij zelf als platformwerker aan de slag ging. De originaliteit van de gekozen speltheoretische benadering en de maatschappelijke relevantie werden beloond met een eerste prijs.

## 2° prijs

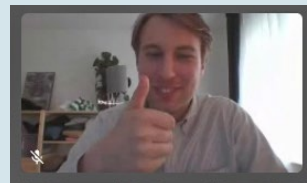
**Tom Junker (Erasmus Universiteit Rotterdam):** Wat is de relatie tussen agile werken en proactief werkgedrag in teams?



Agile is een buzzwoord in organisaties en media, maar er is nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar de effectiviteit van agile (zelfsturend) werken voor het versterken van proactief gedrag van medewerkers. Door gedeelde normen voor proactiviteit in de teams te promoten, toonde Tom Junker aan dat agile werkpraktijken een gunstige context creëren voor job-crafting en intrapreneurship van werknemers.

## 3° prijs

**Nick Becker (Universiteit Maastricht):** Wat helpt om afleiding door technologie op het werk te beperken?



Nicks masterthesis ("Please let me finish!") richt zich op de onderbrekingen op het werk die de nieuwe technologie met alle e-mails en social media berichten met zich meebrengt. Ze kunnen een belangrijke bron van stress zijn en de arbeidsprestaties verminderen. Nick onderzocht de relatie tussen de 'responsiveness' van een persoon (d.w.z. de neiging om onmiddellijk te reageren op piepjes en berichten) en de negatieve gevolgen van onderbrekingen, en toonde aan dat mindfulness als buffer tussen de onderbreking en de 'responsiveness' fungeert.



# 5. Kennisverspreiding

De NSvP stelt zich ten doel een belangrijke bijdrage te leveren aan zowel kennisontwikkeling als kennisverspreiding en een brug te slaan tussen wetenschap en de praktijk. Het online kenniscentrum van de NSvP speelt hierin een belangrijke rol. Daarnaast worden communicatiemiddelen ingezet zoals onze eigen digitale nieuwsbrief met een vaste groep abonnees en verschillende sociale media kanalen. Ook leveren we regelmatig bijdragen aan externe media zoals het magazine PW De Gids en het HR platform Werf&. Ook stimuleren we de verspreiding van kennis en artikelen via onze challenge- en projectpartners, die hun eigen communicatiemiddelen inzetten om inzichten en onderwerpen onder de aandacht te brengen.

Het Kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) biedt een platform voor kennisuitwisseling en discussie over vernieuwing op het gebied van werk. In 2020 werden in het kenniscentrum 58.514 sessies (= instappunten) gestart waarin in totaal 101.653 pagina's (= aantal paginaweergaves) werden bekeken. De bezoekers komen inhoud-gedreven het kenniscentrum binnen; ze zoeken een artikel of publicatie, een expert, en specifiek project, tool of best practice. De nieuw ontwikkelde pagina [CoronaWorkarounds.nl](http://CoronaWorkarounds.nl) heeft een stroom bezoekers naar het kenniscentrum gebracht; terwijl de tool pas in mei 2020 is gelanceerd, kwam gerekend over het hele kalenderjaar 12,7% van de bezoekers het Kenniscentrum binnen via [corona/workarounds](http://corona/workarounds). In exacte getallen: De Corona Workarounds tool

heeft 13.556 views gehad. Ruim 6.000 keer is daarbij de uitgaande link naar de database [koppeling naar de externe beroepsverkenner](#) gebruikt. Een artikel met de titel "De werkvloer is Corona - Hoe kan HR de veerkracht van organisaties en arbeidsmarkt ondersteunen?" (geschreven door onze programmamanager Luc Dorenbosch) werd gepubliceerd in juni 2020 in magazine PW. Ook werd er een [HR-podcast](#) gemaakt, waarin de Corona Workarounds en de noodzaak van innovatieve oplossingen vanuit HR over het voetlicht kwamen. Andere (landelijke) media zoals het [Algemeen Dagblad](#), [RTL Nieuws](#), de nieuwssite van de [Universiteit van Tilburg](#), ondernemers- en innovatiehuis [Station88](#), [Economic Board Utrecht](#) en [Loopbaanvisie](#) besteedden ook aandacht aan de Corona Workarounds.

Het Kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) biedt een platform voor kennisuitwisseling en discussie over vernieuwing op het gebied van werk.

## Kenniscentrum

In het kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) vindt de bezoeker artikelen, whitepapers, themapagina's, kennisdossiers (waarin op thema interviews, artikelen, filmpjes, podcasts zijn gebundeld) en andere inhoudsrelevante documenten en externe links naar achtergrondinformatie. Er werd afgelopen jaar 12.285 keer een document (voornamelijk pdf's) gedownload. Net als vorig jaar waren ook in 2020 de whitepapers gewild: Het whitepaper van voormalige NSvP/NIAS-fellow Marian-

ne van Woerkom ("Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties", 1.538 x gedownload), het whitepaper van fellows Juliette Walma van der Molen en Paul Kirschner ("Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op", 1.140 x gedownload), het in 2019 uitgebrachte whitepaper van Joop Schippers ("Jongeren en de arbeidsmarkt van (over)morgen", 740 downloads) en het NSvP-visiestuk De Omkering (871 x gedownload). Al met al een lichte stijging van het aantal downloads ten

opzicht van 2019. Opmerkelijk is dat de masterthese van David van Lennep Scriptieprijswinnaar Floris de Krijger ("Free to Enjoy a Precarious Ride. On Entrepreneurial Game Playing in the PlatformBased Food Delivery Sector") ruim 180 keer is gedownload. Dit is gezien de aard van het document (Engelstalig wetenschappelijke masterthese) opvallend vaak.



# Samenwerking Nederland Kansrijk

De NSvP sloot zich aan bij het initiatief Nederland Kansrijk, een beweging die een inclusie arbeidsmarkt hoger op de politieke agenda wil plaatsen. Samen met 18 partijen wordt samen opgetrokken op het gebied van communicatie en kennisdeling. Uitgangspunt is dat deelnemen in betekenisvolle en betaalde arbeid nog steeds dé route is naar maatschappelijke participatie en dat werk een belangrijke basis is voor gezondheid en welzijn. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) meldde al eerder dat Nederland, sinds de bezuinigingen van eerdere kabinetten, veel minder geld uitgeeft aan activerend arbeidsmarktbeleid dan andere Europese landen. Met als gevolg dat ook de lasten van de huidige crisis opnieuw onevenredig zwaar terecht komen bij mensen die al kwetsbaar zijn. Al ruim voor de coronacrisis waarschuwden de raadgevers van het kabinet voor

een grotere groep kwetsbaren op de arbeidsmarkt, waaronder jongeren, flexwerkers, nieuwkomers, statushouders en laaggeletterden. En dat aantal wordt alleen maar groter. Nederlands Kansrijk pleit voor een arbeidsmarkt zonder tweedeling, onderscheid en werkende armen. Een arbeidsmarkttransitie waarbij mensen zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën, contacten opdoen en inkomens- en bestaanszekerheid verwerven.

In juni werd een brief aan de Tweede Kamer aangeboden met **10 concrete actiepunten** voor structurele verandering op de arbeidsmarkt. Om aandacht voor deze brief te genereren is er een online campagne gestart. Het initiatief werd ook onder de aandacht gebracht in onder andere FunX radio en BNR-nieuwsradio.

We hebben gezien hoe een land draait op vitale functies - en hoe belangrijk dat is. Gaan we de uitdaging aan om buffers vol vaardigheden aan te leggen? Hoe organiseren we een deelarbeidsmarkt met voorraden, waarin wel geïnvesteerd wordt? Kun je straks solliciteren op een bufferplek in plaats van op een baan?

*Uit 'De werkvloer is corona - Hoe kan HR de veerkracht van organisaties en arbeidsmarkt ondersteunen?', door Luc Dorenbosch*



# 10 actiepunten voor structurele verandering op de arbeidsmarkt

1

Garandeer niet alleen op papier, maar ook in de praktijk volledige kansgelijkheid en non-discriminatie bij het zoeken naar stages, in werk en alle arbeidsvoorwaarden. Zorg dat afkomst, leeftijd, seksuele geaardheid, genderidentiteit en beperkingen geen enkele rol spelen.

2

Bepaal dat de contracten waarbinnen mensen arbeid verrichten gelijk behandeld worden, inclusief gelijke rechten in sociale zekerheid.

3

Investeer een leven lang in scholing en ontwikkeling van alle werkenden én werkzoekenden. Geef mensen hiervoor een eigen leerbudget.

4

Bied iedereen een 'skills paspoort'. Zo wordt inzichtelijk wat mensen willen en kunnen en hoe daarop in de arbeidsmarkt kan worden gematched.

5

Organiseer voorzieningen voor het tijdig en veilig overstappen naar ander werk als dat nodig is. Zet in op het creëren van nieuw zinvol werk, ook door meer werk lokaal te doen.

6

Vergroot de autonomie en zeggenschap op het werk. Dit verlaagt de werkdruk.

7

Stimuleer innovaties in technologie en systemen van arbeidsmarktintelligentie die mensen helpen om aan het werk te komen en te blijven.

8

Bouw een regionale Werkhub of een Werkhuis waar iedereen terecht kan – fysiek en digitaal – voor alle vragen, ondersteuning en begeleiding met betrekking tot werk, scholing, ondernemerschap en vitaliteit.

9

Ontwikkel in plaats van de bijstand een activerende leer-werkvoorziening met een aanvaardbaar salaris en maatschappelijk en individueel zinvolle werkzaamheden, waarop iedereen kan terugvallen als er tijdelijk of langer geen werk is.

10

Maak de stap naar moderne en flexibele verlofregelingen en een kwalitatief hoogwaardige kinderopvang als basisvoorziening. Zo kunnen mensen werk en zorg beter combineren.

# 6. Over de NSvP

De NSvP is een onafhankelijke stichting, zonder winstoogmerk en is door de belastingdienst erkend als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). De organisatie van de stichting bestaat uit een bestuur, directeur en bureau. Het bestuur bestaat uit maatschappelijk betrokken personen, die zich in werk en leven inzetten voor een inclusieve samenleving. Daarbij wordt in de bestuurssamenstelling gestreefd naar een brede spreiding van expertise en netwerken. In 2020 vonden er een aantal bestuurswisselingen plaats. Marise Born nam begin maart afscheid als voorzitter, een rol die zij sinds eind 2015 vervulde. Zij gaf de bestuurshamer door aan Siebren Houtman, lid van het bestuur sinds 2012. Ook Jan Schaapsmeeders, al sinds 2008 betrokken bij de NSvP, trad in 2020 uit het bestuur. Hij droeg het penningmeesterschap over aan Paul den Uijl. Dit jaar nieuw aangetreden in het bestuur is prof. dr. Laura den Dulk.

## Het bestuur

Het bestuur van de stichting bestond in 2020 uit de volgende personen:



### Siebren Houtman

(Voorzitter) directeur-eigenaar van eelloo HR-dienstverlening, achtergrond in psychologie, psychometrie en ICT.



### Paul den Uijl

(Penningmeester) operationeel directeur Tempo Team Nederland, nationaal directeur Tempo-Team payrolling, ambassadeur 010inclusief – platform tegen arbeidsdiscriminatie.



### Joop Schippers

Hoogleraar arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht, met focus op arbeidsmarkt en maatschappelijke ongelijkheid, gender- en leeftijdsverschillen.



### Iman Eddini

Global HR Directeur bij de Rabobank, lid werkveldcommissie van de NCOI, bestuurder bij Stichting Het Parool. In 2014 gekozen tot Etnisch Zakenvrouw van het jaar.



### Jan de Jonge

Hoogleraar arbeids- en sportpsychologie aan de Technische Universiteit Eindhoven, adjunct-hoogleraar aan de Universiteit van Zuid-Australië, en gasthoogleraar aan de Universiteit Utrecht en Universiteit van Loughborough (UK).



### Guido Heezen

Oprichter en directeur van Effectory bureau voor innovatief medewerkersonderzoek, initiator Beste Werkgevers Awards, HR-trendwatcher.



### Laura den Dulk

Hoogleraar arbeid, organisatie en werk-privé vraagstukken aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, afdeling Bestuurskunde en Sociologie. Geeft onderwijs op het terrein van HRM, leiderschap en organisatieverandering.

## Medewerkers

De bureauorganisatie van de NSvP bestond in 2020 uit:



### Sonia Sjollema

Directeur



### Luc Dorenbosch

Programmamanager



### Anne-Mieke Binnendijk

Officemanager

# Vooruitblik naar 2021...

Inmiddels lijkt het vaccinatieprogramma in Nederland op stoom te komen waarmee de pandemie onder controle te krijgen is. Nederland kan nadenken over een geleidelijk loslaten van de beperkende maatregelen. Maar nieuwe varianten van het virus liggen op de loer en wanneer we terugkeren naar een open samenleving is nog niet met zekerheid te zeggen.

De NSvP werkt inmiddels aan een publicatie die inzicht geeft in het proces van terugkeren naar het werk na een periode van gedwongen thuiswerken. Daarbij komen we op 10 terugkeer-varianten die rekening houden met persoonlijke voorkeuren en mogelijkheden van de organisatie. Verschillende combinaties van hybridewerken zijn daarbij mogelijk, niet alleen op basis van plaats- en tijdgebonden factoren, maar ook rekening houdend met het type werk, de taakhoud, de teamsamenstelling, de kwetsbaarheid van personen en individuele voorkeuren en mogelijkheden. We hopen daarmee ingrediënten te bieden voor een serieus gesprek over hybride werken in organisaties.

In 2021 willen we ook voortbouwen op de uitdagingen waarvoor we ons gesteld zien in de snel opkomende platformeconomie. Op basis van de verkennende activiteiten die dit jaar hebben plaatsgevonden starten we in 2021 samen met SBCM (het A&O-fonds en Kenniscentrum sociale werkgelegenheid) een challenge gericht op meer inclusief platformwerk. Met de challenge roepen we platforms, gemeenten en kennispartners op om aan te tonen hoe van platformwerk een serieuze bron van betaald werk kan worden gemaakt waarmee meer mensen kunnen participeren op de arbeidsmarkt:

- Hoe kan er nieuw inclusief werk worden gecreëerd door het organiseren van taken, klussen, gigs via sociaal online platforms?
- Hoe zorg je via een online arbeidsplatform voor de juiste voorwaarden voor duurzaam en passend werk?
- Hoe kunnen de kansen van bestaand platformwerk worden benut voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

De challenge past goed bij onze ambitie de kansenongelijkheid te verkleinen en waardevol werk toegankelijk te maken voor iedereen.



Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem  
T 026-4457800  
E [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)

[www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)  
[www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)  
[omkering.innovatiefinwerk.nl](http://omkering.innovatiefinwerk.nl)

Twitter: [@Innovatiefwerk](https://twitter.com/Innovatiefwerk)  
Facebook: [/InnovatiefinWerk](https://www.facebook.com/InnovatiefinWerk)  
LinkedIn: groep Innovatief in Werk  
LinkedIn: [bedrijfspagina NSVP Innovatief in werk](https://www.linkedin.com/company/nsvp-innovatief-in-werk)  
Youtube: [/Innovatiefwerk](https://www.youtube.com/Innovatiefwerk)