

Jaarverslag 2024



Zodat werken voor
iedereen werkt

Inhoud

Voorwoord	3	Onderzoek, beurzen en prijzen	
		PhD-Innovatiebeurs 2024	14
Programma Werken in Breder Belang		David van Lennep Scriptieprijs	15
Missie in praktijk	4		
Drie sporen	5	AI Annotatielab	
		Kennissessie digitaal werk & sociale impact	16
Kennisontwikkeling en verdieping		Het AI Annotatielab	17
Leernetwerk Werken in Breder Belang (WiBB)	6		
Studenten Talenten Team	8	Over de NSvP	
Onderzoek & Artikelen	9	De organisatie	18
		Bestuur & medewerkers	19
Dialogoog en debat stimuleren			
1. Symposium: Werken tot Nut van het Algemeen	10	Vooruitblik 2025	20
2. Themamiddag: Werken en Werven Buiten je Bubbel	11		
3. Symposium: Werken in Breder Belang	12		
Toekomstverkenning: Samen werken aan scenario's voor arbeidsmarkt en brede welvaart			
Toekomstscenario's: vier werelden	13		



Voorwoord

In 2024 stond het programma Werken in Breder Belang centraal binnen de activiteiten van de NSvP. Vanuit onze missie – een toekomst van werk waarin de mens centraal staat, ieders talent telt, iedereen toegang heeft tot betekenisvol werk en technologie ondersteunend is aan menselijke competenties – werkten we samen met onderzoekers, studenten, beleidsmakers en praktijkpartners aan vernieuwende perspectieven op werk en brede welvaart.

We leven in een tijd waarin grote maatschappelijke opgaven samenkomen: van de energietransitie tot het oplossen van het woningtekort en het versterken van publieke dienstverlening. Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarktkrapte aanhouden door demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing. Dit roept urgente vragen op: hoe gaan we deze ambities waarmaken als er niet genoeg mensen zijn om het werk uit te voeren? Moeten we keuzes maken in welke doelen prioriteit krijgen? En hoe kunnen we werk zó organiseren dat meer mensen kunnen en willen bijdragen aan het algemeen belang?

In dit jaarverslag geven we een overzicht van onze activiteiten in 2024, gegroepeerd rond de pijlers: kennisontwikkeling, dialoog en debat, en prijzen en beurzen. Daarmee dragen we bij aan ons uiteindelijke doel: een toekomstbestendige arbeidsmarkt die voor iedereen werkt – ook in maatschappelijk opzicht.

Sonia Sjollem,
directeur NSvP

Programma Werken

In 2024 kreeg het **programma Werken in Breder Belang** concreet vorm. Dit meerjarenprogramma draait om één centrale vraag: Hoe zorgen we ervoor dat er in de toekomst voldoende mensen beschikbaar zijn om bij te dragen aan brede welvaart, juist in een tijd van structurele krapte op de arbeidsmarkt?

We onderzochten hoe we het arbeidspotentieel van Nederland slimmer, rechtvaardiger en meer in het algemeen belang kunnen inzetten. Daarbij stellen we niet alleen het economische rendement van werk centraal, maar ook de sociale en maatschappelijke impact ervan.

Brede Welvaart zet het welzijn van de mens centraal en niet enkel financiële welvaart. Alle aspecten die mensen van waarde vinden worden in brede welvaart meegewogen, zoals gezondheid, werk en vrije tijd, zorg, wonen, inclusie, gelijke kansen, veiligheid, onderwijs en de kwaliteit van de natuur en leefomgeving. Er wordt niet alleen stilgestaan bij de situatie in het hier en nu, maar ook bij de dimensies elders en later. (bron: kcbr.nl)

Missie in praktijk

Met dit programma verbinden we de NSvP-missie aan actuele vraagstukken in de samenleving. Werken is meer dan enkel een inkomen verdienen; het is ook een manier om bij te dragen aan collectieve doelen. Tegelijkertijd pleiten we voor de inzet van technologie ter ondersteuning en versterking – in plaats van uitsluiting – van mensen. Technologische innovaties kunnen de arbeidsmarkt toegankelijker maken en vergroten de mogelijkheden voor waardevol werk voor iedereen.



in Breder Belang



Drie sporen

1. Kennisontwikkeling en verdieping

- Via het Studenten Talenten Programma deden Sophie Tolhuisen en Susan Vermeulen onderzoek naar wat mensen drijft of weerhoudt om (ook) te werken in het bredere belang.
- De Toolbox Werken in Breder Belang en het kaartspel *De Breder Belang Boost* maken het makkelijker voor werkenden en jongeren om loopbaankeuzes te maken met oog voor maatschappelijke impact.
- In het Leernetwerk Werken in Breder Belang zijn inzichten verzameld over intersectorale samenwerking en de maatschappelijke businesscase.

2. Dialoog en debat stimuleren

- Werken en Werven buiten je Bubbel: conferentie over combinatiebanen in de zorg.
- Symposium Werken in Breder Belang met praktijkvoorbeelden en workshops.
- Conferentie Van Bullshitbanen naar Bull's Eye banen.

3. Scenariostudie en praktijkprojecten

- Scenariostudie toekomst van werk met experts.
- Subsidieprogramma De Verdieper en Versneller voor praktijkprojecten.

Kennisonwikkeling en verdieping

Leernetwerk Werken in Breder Belang (WiBB)

In het kader van het programma Werken in Breder Belang heeft de NSvP in 2024 een Leernetwerk opgezet waarin oplossingsrichtingen zijn verkend om werkenden meer ruimte te geven om naast hun reguliere werk (parttime of tijdelijk) bij te dragen aan maatschappelijke doelen. Centraal stond de vraag hoe we samenwerking kunnen stimuleren tussen publieke en private partijen, zodat werkenden (gedeeltelijk) in het algemene belang kunnen werken. Tegelijkertijd werd gekeken naar hoe werkgevers – zowel uitlenend als inlenend – hierin ondersteund kunnen worden, bijvoorbeeld via een intermediaire HR-functie.

Om de opgedane kennis breed toepasbaar te maken, is een **toolbox** ontwikkeld die praktische handvatten biedt voor professionals en organisaties. Deze maakt inzichten overdraagbaar en stimuleert concrete actie.

Het leernetwerk bracht inzichten op drie niveaus:

1. **Persoonlijk niveau:** Duale loopbanen – waarin iemand naast zijn reguliere baan ook maatschappelijk relevante taken uitvoert – blijken in te spelen op de behoefte aan afwisseling, autonomie, zingeving en een betere werk-privébalans.
2. **Organisatieniveau:** Werkgevers worden uitgedaagd om in te spelen op veranderende verwachtingen van moderne werkenden. Hiervoor zijn goede randvoorwaarden nodig, zoals flexibele contractvormen, duidelijke afspraken over samenwerking, en draagvlak in zowel de inlenende als uitlenende organisaties.
3. **Systeemniveau:** De maatschappelijke businesscase werd onderzocht. Hoe kan opschaling eruitzien, en wat is ervoor nodig om werk in het breder belang structureel mogelijk te maken als bijdrage aan brede welvaart?

De **inzichten** zijn gedeeld via vier video's en drie nieuwsbrieven, verspreid via social media, direct mailing, en de website **InnovatiefinWerk.nl**. Zo wordt het gedachtegoed van het werken in breder belang verder uitgedragen en in praktijk gebracht.



Video 1: Leernetwerk Werken in Breder Belang: de aanjagers

In deze video leggen leernetwerk-aanjagers Milou Grijpink (HR-pionier en betrokken bij HR-ecosysteem van Defensie), Ellen Koop-Spoor (Fontys Hogeschool en betrokken bij Brainport Eindhoven) en Patrick Schrooten (zorgmanager en betrokken bij oprichting Nationale Zorgreserve) uit waar het werken in Breder Belang over gaat.



Video 2: Leernetwerk Werken in Breder Belang: de initiatiefnemers

In deze video komen de initiatiefnemers van het Leernetwerk Werken in Breder Belang aan het woord: Sonia Sjollema (directeur NSvP), Erik Noordam (Dienjaar Defensie), Lieke Kok en Rosa Hessels van WE CARE TO DisGover en Thomas Van Waesberge (Brainport Development). Hoe zorgen zij ervoor dat mensen naast hun huidige baan bijdragen aan bijvoorbeeld defensie, zorg of onderwijs?



Video 3: Leernetwerk Werken in Breder Belang: de werkgevers

Hoe creëren we een beweging op de arbeidsmarkt waarin het voor werkgevers óók heel normaal is dat ze door het uitlenen van personeel bijdragen aan bijv. onderwijs, zorg en veiligheid? Wanneer is dit voor alle partijen van meerwaarde en wat is hier voor nodig? In deze video Jacqueline Stuurstraat, Pepijn Rinzema en Bastiaan Knip: 'Samen staan we sterker als werkgevers en kunnen we een veel bredere blik opzetten om de arbeidsmarkt te bedienen.'



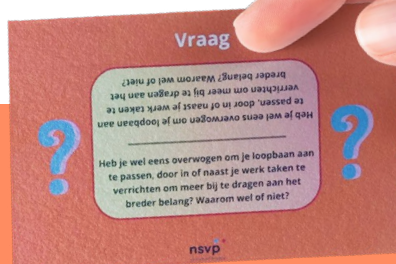
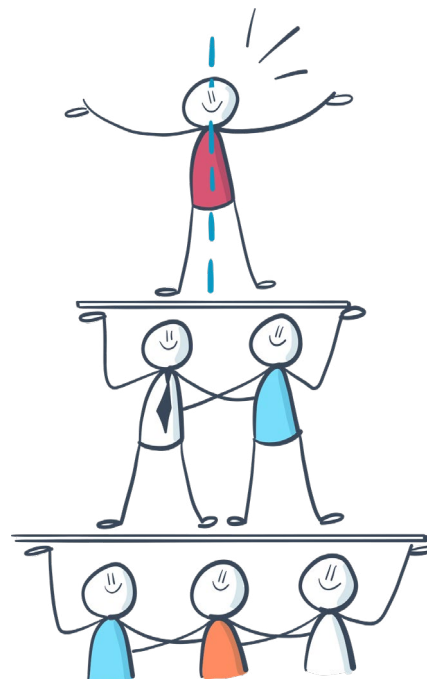
Video 4: Leernetwerk Werken in Breder Belang: de professionals

In ons leernetwerk 'Werken in Breder Belang' gingen we in gesprek met professionals die bewust bezig zijn met het bredere belang of het in praktijk aanjagen. In de video zetten Jogchem Bagijn, Leonie Vervoort, Max Goedhuis en Hans Blankestijn uiteen hoe leerzaam, leuk en nuttig Werken in Breder Belang is.

Onderzoek & Artikelen

De studenten onderzochten onder andere:

- De rol van persoonlijke waarden in loopbaankeuzes, waarbij 'self-transcendence' en 'eudaimonische' oriëntaties vaak samenhangen met de wens om bij te dragen aan het maatschappelijke belang. [Lees meer](#)
- Het fenomeen *career inaction* – waarom mensen ondanks goede intenties hun loopbaan niet aanpassen in de richting van maatschappelijk werk. [Lees meer](#)
- Kwantitatief onderzoek onder werkenden toonde aan dat velen bereid zijn bij te dragen, maar psychologische en structurele barrières (zoals tijdgebrek of onzekerheid) hen tegenhouden. [Lees meer](#)
- Kwalitatief onderzoek onder jongeren liet zien dat maatschappelijke betrokkenheid aanwezig is, maar druk rondom bestaanszekerheid en twijfels over impact belemmerend werken. [Lees meer](#)



Kaartspel: De Breder Belang Boost

Sophie Tolhuisen ontwikkelde een kaartspel dat mensen activeert en ondersteunt hun maatschappelijke bijdrage via werk te verkennen. Het bestaat uit discussievormen en praktische invuloefeningen, gericht op het vinden van zinvolle combinatiebanen. Het spel kan worden ingezet in loopbaantrajecten en teamtrainingen maar ook in organisaties die aan hun maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) doelen werken.

Toelichting op het kaartspel (en de mogelijkheid tot gratis downloaden of tegen betaling een gedrukte versie op stevig papier) staan op [onze website](#).

Dialogoog en debat stimuleren



Gastsprekers en experts:

Ronald Dekker, arbeidseconoom TNO en gasthoofdredacteur TvA-themanummer Werken tot Nut van het Algemeen: een kwalitatieve benadering van krapte.

Martin Olsthoorn (SCP): Keuzes op een krappe arbeidsmarkt, wat als niet al het werk meer gedaan kan worden?

Anja Eleveld (Vrije Universiteit Amsterdam): Kan sturing en verplichting bij re-integratie wel leiden tot waardevol en betekenisvol werk?

Ruth van Veelen (TNO): Essentieel werk tegen niet-essentieel applaus? Geleerde lessen over nuttig werk uit de coronapandemie.

Jouke Post (Saxion Hogeschool): Sturing of vrije keuze in loopbaan en opleiding?

Ruud Gerards (Universiteit Maastricht): Hoe kunnen we schaarse arbeidskrachten in zetten op onze noden en minder op onze wensen?

Femke Cnossen & Arjen Edzes (Rijksuniversiteit Groningen, resp. Hanze Hogeschool): Aanpak van regionale ongelijkheid in ervaring van waardevol werk

Ruud van der Aa & Michiel van Rijn (CAOP): Betekenisvol werk, meer dan maatschappelijke meerwaarde.

Siebre Houtman & Joop Schippers (bestuur NSvP): Hoe zorgen we dat meer mensen zich gaan inzetten voor het algemeen belang?

1. Symposium: Werken tot Nut van het Algemeen

*Van Bullsh*t naar Bull's Eye Banen in een krappe arbeidsmarkt*

Dit symposium, georganiseerd in samenwerking met Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, bracht op 7 februari 2024 circa 90 deelnemers samen in de Zalen van Zeven, Utrecht. Centraal stond de vraag hoe we kunnen toewerken naar betekenisvoller werk binnen een krappe arbeidsmarkt. De dag draaide om het kritisch bevragen van "nuttigheid" in werk: wat beschouwen we als zinnig werk, en wie bepaalt dat?

Ronald Dekker (Arbeidseconoom bij TNO) en **Martin Olsthoorn** (programmamanager bij het Sociaal Cultureel Planbureau) verzorgden presentaties die de toon zetten voor diverse discussietafels, waar wetenschappers, HR-professionals, beleidsmakers en loopbaanbegeleiders hun perspectieven uitwisselden. Er werd onder meer gesproken over de herwaardering van beroepen, de dilemma's rondom sturing en vrije keuze in loopbaankeuzes, arbeidsmarktbeleid in het licht van brede welvaartsdoelen en de noodzaak tot systemische verandering.

Ook vond hier de uitreiking plaats van de David van Lennep-scriptieprijs. Het symposium stimuleerde debat over wat het betekent om werk zodanig in te richten dat het maatschappelijke waarde heeft, en hoe individuele keuzes en beleidskeuzes hieraan kunnen bijdragen. Het evenement is vastgelegd in [een artikel](#) en [een video](#) voor bredere verspreiding van inzichten.



De NSvP en het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken belichtten verschillende perspectieven op het symposium 'Werken tot Nut van het Algemeen'. In deze video komen sprekers en experts aan het woord.

De perspectieven en belangen rondom dit vraagstuk bleken sterk uiteen te lopen en het laatste woord is hierover nog niet gesproken. Wel kon geconcludeerd worden dat de verbinding tussen werk, maatschappelijke opgaven en de ervaring van zinvol werk aandacht vraagt en dat werk méér is dan een bijdrage aan het Bruto Nationaal product.

Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken “Werken tot Nut van het Algemeen”



Het NSvP-themanummer van Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (TvA) dat onder het hoofredacteurschap van Ronald Dekker gestalte kreeg, verscheen in december 2023. Onder de titel “Werken tot Nut van het Algemeen” zijn verschillende Nederlandse wetenschappers gevraagd om hun uiteenlopende perspectieven op het thema te onderbouwen. Draagt al het werk bij aan economische groei en brede welvaart?, is een van de vragen die in de *call for papers* voor het themanummer werd gesteld. En wanneer vrije tijd ook bijdraagt aan de brede welvaart, omdat vrije tijd en deeltijdwerk voor individuen van waarde is, is het dan wel zinvol om te blijven streven naar steeds grotere arbeidsparticipatie?

Het TvA-themanummer Werken tot Nut van het Algemeen werd gelanceerd tijdens het gelijknamige symposium. Een groot aantal auteurs die een wetenschappelijke bijdrage aan het themanummer hadden geleverd gaven tijdens het symposium in Utrecht acte de présence. Aan thematafels werden verschillende thema's en vraagstukken bediscussieerd en besproken, onder leiding van betreffende wetenschapper(s).

Het themanummer van TvA staat online op de website van Amsterdam University Press: <https://www.aup-online.com/content/journals/01692216/39/4>

2. Themamiddag: Werken en Werven Buiten je Bubbels

Deze bijeenkomst, georganiseerd in een samenwerking met **WeCare To DisGover** en het netwerk van **Jeroen Hendrikse** (Universitair Medisch Centrum Utrecht) stond in het teken van een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Het richtte zich op de vraag hoe mensen, organisaties en systemen kunnen worden gestimuleerd om ‘buiten hun bubbel’ te kijken bij werving en loopbaanontwikkeling.

Tijdens deze zaterdagsbijeenkomst in Utrecht op 3 februari kwamen professionals samen om in gesprek te gaan aan de hand van twee thema's: de toekomstige baan (één functie of een combifunctie) en de toekomstige sollicitatieprocedure (opleiding of skillsgericht werven). Samen met de aanwezigen werd gesproken over de veranderende behoeften van (jonge) zorgprofessionals en hoe het combineren van verschillende taken binnen en buiten de zorg kan bijdragen aan meer uitdaging, afwisseling, een betere werk-privé balans en meer ontwikkelingsmogelijkheden voor werkenden. Door uitwisseling van ervaringen, praktijkvoorbeelden en debat werd onderzocht hoe werkgevers talent kunnen aantrekken en behouden dat niet vanzelfsprekend binnen het bestaande netwerk valt.

Er waren veel zorg gerelateerde professionals aanwezig, die hun ervaringen in het combineren van functies deelden. Maar de problematiek van krapte op de arbeidsmarkt en tekorten in essentiële sectoren speelt breder. Er werd bijvoorbeeld ook een casus gepresenteerd vanuit gemeenten die illustreerde hoe werven met combinatiebanen tot meer aantrekkelijke functies kan leiden en medewerkers meer mogelijkheden biedt voor de inzet van verschillende capaciteiten.

Doel van de dag was om combineren van verschillende taken binnen en **buiten de eigen bubbel** (sector) meer normaal te maken en elkaar te inspireren.



3. Symposium: Werken in Breder Belang

Tijdens het NSvP-symposium **Werken in Breder Belang** op 4 juni 2024 in Kanaal30, Utrecht werd een inspirerende blik geworpen op de toekomst van werk als motor voor maatschappelijke verandering. Tijdens dit WIBB-symposium stond centraal hoe werkenden verbinding kunnen maken met maatschappelijke doelen zoals brede welvaart. Dagvoorzitter **Siebre Houtman** opende met een krachtige oproep: als we het werk van de toekomst willen verbinden aan brede welvaartsdoelen, moeten we de balans herzien tussen wat werk ons individueel oplevert en wat het bijdraagt aan de samenleving. "De gemiddelde carrière telt 80.000 werkuren. Dat zijn 80.000 kansen om betekenisvol verschil te maken," aldus Houtman. Die gedachte vormde de rode draad in een gevarieerd programma van sprekers, panelgesprekken en keuzesessies.

Keynote-spreker **Simon van Teutem** vertelde hoe hij zelf verstrikt raakte in wat hij de 'Bermudadriehoek van talent' noemt: de wereld van hyperambitieuze jongeren die ondanks idealen eindigen bij consultancyfirma's of op de Zuidas. In een indringend verhaal liet hij zien hoe het systeem talent opslokt en hoe moeilijk het is om daaraan te ontsnappen. Zijn pleidooi: herdefinieer succes, stimuleer samenwerking in plaats van concurrentie, en bied kansrijke jongeren routes naar maatschappelijk zinvol werk. **Floor Oude Wesselink**, student en deelnemer aan het **Society College**, geïnitieerd door Defensie, bevestigde dat veel jongeren op zoek gaan naar zingeving in hun loopbaan. "De morele ambitie is er bij jongeren," stelde ze, "maar moet wel gevoed worden."

Vervolgens werd ingezoomd op het leernetwerk Werken in Breder Belang, waarin professionals uit uiteenlopende sectoren samen onderzoeken wat er nodig is om werk in maatschappelijk belang beter mogelijk te maken. **Ellen Koop** lichtte toe hoe de inzichten uit het netwerk zijn vertaald naar een praktische tool voor werkgevers en HR-professionals. Denk aan het loslaten van functiedenken, ruimte bieden aan hybride loopbanen, en het stimuleren van medewerkersvrijwilligerswerk.

De paneldiscussie met onder meer **Milou Grijpink (HR-pionier)**, **Irene Oerlemans (NVP, Benchmark)** en **Charlotte de Schepper (Nationale Zorgreserve)** bracht verschillende perspectieven op samenwerken tussen private en publieke sectoren naar voren. De boodschap was duidelijk: juist door medewerkers tijdelijk buiten de eigen organisatie actief te laten zijn, kunnen nieuwe vaardigheden, motivatie én maatschappelijke impact ontstaan.

Tot slot deelde **Marnix Kluiters (maker podcastserie Ecosofie, medeauteur boek 'Duurzame Ambitie')** inzichten over hoe duurzame verandering begint bij kleine stappen, de zogeheten small wins. In gesprek met Houtman vertelde hij hoe de SDG's (**Sustainable Development Goals**) richting kunnen geven aan persoonlijke en organisatorische keuzes. Eén van de conclusies van de dag was dat loopbaan oriëntatie en onderwijsprogramma's meer ruimte zouden kunnen bieden aan het oriënteren en kiezen in het brede belang.





Toekomstverkenning: Samen werken aan scenario's voor arbeids- markt en brede welvaart

Op 17 oktober 2024 kwam een diverse groep van wetenschappers, praktijkprofessionals en vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties bijeen voor een sessie waarbij gericht en gezamenlijk over toekomstscenario's werd nagedacht, gesproken en gediscussieerd. Met deze scenariostudie sloten we aan op de drie pijlers van de stichting: de toekomst van werk, de toegang tot werk en de rol van technologie. De vraag die we via een scenariostudie en later ook in een breder maatschappelijk debat adresseren is:

Hoe ziet de toekomstige ontwikkeling van de arbeidsmarkt eruit en hoe zorgen we dat doelen op het gebied van brede welvaart bereikbaar blijven?

Toekomstscenario's: vier werelden

Langs de lijnen van twee assen (snelle versus trage technologische ontwikkeling en individualisering versus collectieve belangen) werd de aanzet geleverd voor een scenario-workshop die de NSvP organiseerde met 28 experts onder leiding van prof. dr. **Wieger Bakker** (Universiteit Utrecht, USBO). Centraal daarbij stonden toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen en de impact van een krappe arbeidsmarkt op brede welvaart en essentiële voorzieningen zoals zorg, onderwijs, veiligheid en de positie van de (werkende) mens. De resultaten opgehaald uit de gedeeltelijk decentrale sessie dient als input voor de uitwerking van vier toekomstscenario's.

Deze vier mogelijke scenario's zullen volgend jaar verder worden uitgewerkt en verbeeld in een korte fictie (deels animatie) film. Doel is om de scenario's breed onder de aandacht te brengen via een greenpaper, een korte film, en publieke debatten op verschillende locaties in het land. De NSvP wil bewustwording creëren en proactiviteit aanwakkeren, door de belangen en de impact van keuzes en dilemma's te verkennen.



Onderzoek, beurzen & prijzen

PhD-Innovatiebeurs 2024 Coaching in het Breder Belang

De NSvP blijft zich inzetten voor de verbinding tussen wetenschap en praktijk. Mede dankzij ondersteuning van de Innovatief in Werk PhD-Innovatiebeurs ontwikkelde Lara Solms, promovenda in de arbeids- en organisatiepsychologie, een praktische toolbox 'De Coachwijzer'. Met deze beurs – bedoeld voor valorisatie van promotieonderzoek – stimuleert de NSvP het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar maatschappelijke impact. Lara's project richtte zich op de vraag hoe coaching kan bijdragen aan het breder maatschappelijk belang.

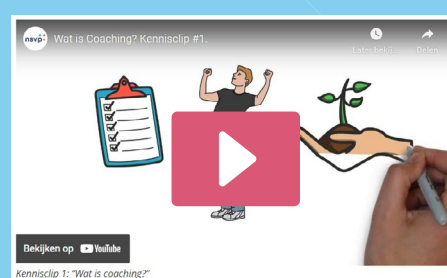
De Coachwijzer bestaat uit een reeks van twee toegankelijke kennisclips over coaching en een podcastserie in drie delen waarin dit thema vanuit verschillende perspectieven wordt belicht.

Podcastserie:

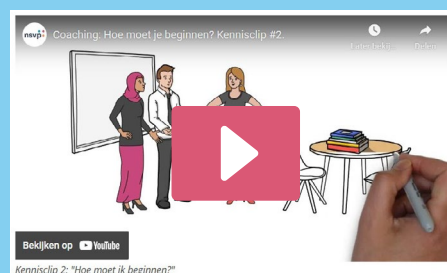
- **Deel 1:** Met **Sonia Sjollema** (directeur NSvP) en **Jouke Post** (onderzoeker Saxion en loopbaanspecialist) verkent Lara samen met host Arvid Buit de vraag: *Hoe kan coaching bijdragen aan het breder belang?*
- **Deel 2:** In gesprek met **Anne de Pagter** (kinderarts en oprichter Challenge & Support) en **Charlotte van den Wall Bake** (teamcoach medisch specialisten) wordt onderzocht: *Wat kunnen we leren van coaching in de medische sector?*
- **Deel 3:** Met **Jason Gawke** (WorkBoost, Universiteit Utrecht) en **Geeske te Gussinklo** (bestuurslid NOBCO) staat centraal: *Hoe maken we coaching beschikbaar voor iedereen?*

Met deze productie levert Lara Solms niet alleen een waardevolle bijdrage aan het vakgebied coaching, maar maakt ze de inzichten ook toegankelijk voor een breed publiek van professionals, beleidsmakers en organisaties die werk willen inzetten voor het grotere maatschappelijke belang.

Kennisclip 1: Wat is coaching?



Kennisclip 2: Hoe moet je beginnen?





Op de foto de winnaars: v.l.n.r.
Georgia de Lima Zanella, Franziska Linn
en Shagun Thakur



Diana Rus



Dimitri van der Linden



Jessie Koen

David van Lennep Scriptieprijs

Ook in 2024 reikte de NSvP de jaarlijkse **David van Lennep Scriptieprijs** uit aan drie veelbelovende jonge onderzoekers. De prijs bekroont de drie beste mastertheses op het gebied van mens, werk en organisatie en zet jonge onderzoekers in de spotlights voor hun onderzoek en visie die bijdragen aan menswaardige arbeidsmarkt voor iedereen. De scripties worden door de universiteit genomineerd, met een inhoudelijke motivatie door de hoogleraar. Dit jaar ontvingen we 11 mastertheses die door de onafhankelijke jury werden gelezen en beoordeeld, volgens criteria die in lijn zijn met de missie en doelen van de NSvP.

De jury van 2024 bestond uit prof. dr. **Dimitri van der Linden** (Erasmus Universiteit Rotterdam) dr. **Diana Rus** (RijksUniversiteit Groningen) en dr. **Jessie Koen** (TNO, Universiteit van Amsterdam). Zij beoordeelden de inzendingen op originaliteit, wetenschappelijke kwaliteit, maatschappelijke relevantie, toepasbaarheid in de praktijk en de aansluiting bij de NSvP-missie. De

prijswinnaars ontvingen een geldbedrag van € 2.000 (1e prijs), € 1.500 (2e prijs) en € 1.000 (3e prijs). Bovendien kregen hun afstudeerbegeleiders als symbolisch eerbetoon een 3D-print van het hoofd van David van Lennep.

Prijswinnaars scriptieprijs 2024

1e prijs: **Franziska Linn** (Vrije Universiteit Amsterdam)

Onderzoek: Algoritmische besluitvorming bij personeelsselectie.

Franziska onderzocht drie benaderingen van besluitvorming: de menselijke (holistische) methode, volledig algoritmische besluitvorming en een gecombineerde 'mechanische synthesebenadering'. Haar studie toont aan dat de gecombineerde aanpak zowel effectiever is dan de andere twee methoden als dat het de autonomie van recruiters behoudt.

2e prijs: **Shagun Thakur** (Universiteit Maastricht)

Onderzoek: Vrouwelijk leiderschap in hybride en online werkomgevingen. Shagun analyseerde hoe vrouwelijke

leiders hun gedrag aanpassen in virtuele versus fysieke werksituaties. Ze ontdekte dat vrouwen in online omgevingen meer direct en assertief ('agentisch') communiceren, terwijl ze in face-to-face situaties meer coöperatief en empathisch ('communaal') gedrag vertonen. Deze flexibele, androgynе leiderschapsstijl wordt door medewerkers gewaardeerd en wordt in de literatuur gezien als zeer effectief.

3e prijs: **Georgia de Lima Zanella** (Universiteit van Amsterdam)

Onderzoek: Divergent denken en creativiteit op de werkvloer bij mensen met ADHD.

Georgia onderzocht hoe werknemers met ADHD bijdragen aan creativiteit binnen organisaties. Haar bevindingen wijzen erop dat de unieke denkpatronen van mensen met ADHD kunnen leiden tot verhoogde creativiteit en innovatie, wat aanzienlijke voordelen kan opleveren voor bedrijven.

AI Annotatielab

Kennissessie digitaal werk & sociale impact

Op 13 december 2024 vond een kennissessie plaats over de kansen van digitaal werk voor sociale ontwikkelbedrijven (voorheen de sociale werkplaatsen). Aanleiding voor de NSvP om deze expertmeeting te organiseren was de betrokkenheid bij het AI Annotatielab als spin-off van de Inclusief Platformwerk Challenge (2023). Ervaringsdeskundigen, wetenschappers en vertegenwoordigers van sociale werkbedrijven deelden hun kennis, inzichten en ervaringen omtrent de urgentie en kansen van digitaal (annotatie)werk om meer mensen aan het werk

te krijgen. Want waar bij sociale ontwikkelbedrijven meestal aan productiewerk wordt gedacht, kan digitaal werk juist een heel andere groep mensen uit deze doelgroep aan de slag krijgen.

De kennissessie werd georganiseerd samen met **SBCM** (partner van de Inclusief Platformwerk Challenge) en **Muriël Serrurier Schepper** (oprichter AI Annotatielab). Lees [hier](#) het volledige artikel.





Het AI Annotatielab

Het labelen van digitale beelden, video's en teksten (data-annotatie) is het mensenwerk achter AI. Dankzij data-annotatie 'leert' Artificial Intelligence patronen herkennen. Veelal wordt data-annotatie gedaan via wereldwijde platforms als Amazon Mechanical Turk of Clickworker – tegen slechte betaling en onder vaak slechte arbeidsvoorwaarden, en bovendien is de kwaliteit van de annotatie alles behalve consistent. Het AI Annotatielab is een prikkelarm leer-werktraject voor mensen die vaak buiten bestaande re-integratietrajecten vallen. Het werd opgericht als schakel tussen bedrijven als Media Perspectives, RTL, NPO, instituut voor Beeld & Geluid (bedrijven die data ter annotatie aanbieden) en regionale instanties zoals de arbeidsmarktregio Gooi en Vechtstreek, UWV en Werkgevers Servicepunt.

Het AI-annoteren dichtbij huis kent vele voordelen: voor bedrijven is het een voordeel hun data veilig, hoogwaardig en ethisch verantwoord gelabeld wordt. Bovendien helpt dit

projecten te voldoen aan diversiteits- en inclusienormen, zoals de Wet Banenafpraak. Bovendien krijgen deelnemers meer zelfvertrouwen en raken ze gewend aan een gezond werkritme.

De NSvP heeft in 2024 een financiële bijdrage geleverd aan het AI Annotatielab, met als doel meerdere gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven te interesseren en aan te haken bij dit type werk én dit type annoteerwerk niet langer naar (goedkope) buitenlandse platforms te laten verdwijnen. Als een succesvol en kansrijk initiatief in het verlengde van de Inclusief Platform Challenge (in 2022-2023) was dit voor de NSvP een niet onlogisch besluit.

Een goed beeld over wat het AI Annotatielab doet en kan betekenen voor de mensen die er werken is opgetekend in [een artikel in De Correspondent](#) uit februari 2024.

Het AI Annotatielab is een prikkelarm leer-werktraject voor mensen die vaak buiten bestaande re-integratietrajecten vallen.

Over de NSvP

De organisatie

De NSvP is een **onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk** die arbeidsmarkt-vraagstukken in beweging brengt door te investeren in innovatief onderzoek en vernieuwende projecten. De stichting is door de Belastingdienst erkend als een Algemeen Nut Beogende instellingen (ANBI). Wij streven naar een arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen, waarbij niet financieel gewin, maar de mens centraal staat. In de arbeidsmarkt van de toekomst hebben mensen zeggenschap en autonomie. Wij kijken kritisch naar vanzelfsprekendheden en geloven dat het écht anders kan.

Wij streven naar een arbeidsmarkt waarin technologie ‘for good’ de kloof tussen mensen verkleint (in plaats van vergroot). Samen met andere partijen en partners doorbreken we vanzelfsprekendheden, vergroten we onze impact en vermenigvuldigen we onze kennis. We bieden kansen aan frisse denkers en tot nu toe onbenut talent.

De NSvP is tegelijkertijd een **vermogensfonds**. We verstrekken subsidies aan projecten die gekoppeld zijn aan onze actuele arbeidsmarktthema's. Uit de wetenschappelijke en praktijkprojecten die we ondersteunen halen we kennis en informatie om, samen met onze partners, de arbeidsmarkt van de toekomst vorm te geven. We delen de opgedane en ontwikkelde kennis via ons digitale Kenniscentrum Innovatief in Werk, in papieren uitgaven, papers en publicaties, op werkconferenties, symposia en andere bijeenkomsten.

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.

Bestuur & medewerkers

Wisseling bestuursvoorzitter

Medio 2024 gaf bestuursvoorzitter **Siebre Houtman** het voorzitterschap over aan **Joop Schippers**. Siebre Houtman was 12 jaar lid van het stichtingsbestuur, waarvan de laatste vier jaar als bevoegde voorzitter met een maatschappelijke missie. Joop Schippers, actief bestuurslid sinds 2016, nam het voorzittersstokje over per 1 juli 2024.

Het bestuur van de stichting bestond in 2024 uit de volgende personen:



Siebre Houtman

(Voorzitter tot juli 2024) Voormalig directeur-eigenaar van eelloo HR dienstverlening (gericht op 'zelfregie' en het kantelen van de wereld van werk). Siebre heeft een achtergrond in de psychologie, psychometrie en ICT. Sinds de overname van eelloo in 2021 door het Zweedse Assessio, is hij betrokken bij maatschappelijke innovaties.



Joop Schippers

(Voorzitter per juli 2024) Hoogleraar Arbeidseconomie bij de Universiteit Utrecht. Zijn publicaties betreffen het brede terrein van arbeidsmarkt en maatschappelijke ongelijkheid, met een speciale focus op gender- en leeftijdsverschillen. Hij is o.a. actief binnen de medezeggenschap en lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit voor Humanistiek.



Paul den Uijl

(Penningmeester) Sinds 2023 Global Head of Client Operations bij Randstad. Paul maakt zich hard voor een inclusieve en toekomstbestendige arbeidsmarkt, zowel in zijn werk alsook als lid van het Rotterdamse 010inclusief. Hij is een man uit de praktijk, begon zijn carrière met enkel een HAVO diploma en een passie voor kennis en heeft inmiddels een MBA met leiderschap als specialisatie



Jan de Jonge

Hoogleraar Arbeids- en Sportpsychologie aan de Technische Universiteit Eindhoven. Daarnaast is hij adjunct-hoogleraar aan de Universiteit van Zuid-Australië. Jan doet onderzoek op het terrein van werk, stress, gezondheid, vitaliteit en prestaties, met een focus op de rol van mentaal herstel in werk en (top-)sport.



Laura den Dulk

Hoogleraar arbeid, organisatie en werk-privévraagstukken aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ze geeft onderwijs op het terrein van HRM, leiderschap en organisatieverandering. Laura studeerde sociologie aan de Erasmus Universiteit waar zij in 2001 promoveerde op een internationaal vergelijkend onderzoek naar werk-privé beleid.



Guido Heezen

Ondernemer, HR-trendwatcher en oprichter van Effectory. Zijn filosofie: organisaties die goed in contact staan met hun eigen medewerkers en klanten, zijn organisaties die duurzaam beter presteren. Guido studeerde bedrijfskunde aan Universiteit Nyenrode, en adviseert raden van bestuur en directies op het gebied van goed werkgeverschap en andere HR-thema's.



Machteld van den Heuvel

Assistant professor Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Zij richt zich op de positieve organisationspsychologie, met name mentale gezondheid en welzijn voor individuen, teams en leiders. Ze is gespecialiseerd in job crafting en mindfulness en dit komt zowel terug in haar onderzoeksprojecten, als in haar werk in de praktijk.

De bureauorganisatie bestond in 2024 uit:



Sonia Sjollem

Directeur van de NSvP sinds 2000. Na haar studie klinische psychologie en Arbeids- en Organisationspsychologie werkte Sonia bij diverse adviesbureaus. Vanuit haar praktische ervaring op het gebied van HRM en organisatieontwikkeling geeft zij in haar huidige functie invulling aan de missie van de NSvP.



Luc Dorenbosch

Programma Manager, waar hij lopende NSvP-projecten coördineert en vorm geeft aan nieuwe projectprogramma's en partnerships. Daarnaast is Luc zelfstandig baaningenieur en gastdocent aan de Universiteit van Tilburg op het gebied van HR-innovaties. Hij studeerde Human Resource Studies, promoveerde aan de Universiteit van Tilburg en werkte eerder als onderzoeker bij TNO.



Anne-Mieke Binnendijk

(Bureau medewerker) Achter de schermen van de NSvP is zij de regelaar en organisator. Ze beheert het online Kenniscentrum, organiseert symposia en events die bijdragen aan kennisdeling, faciliteert de processen en mensen binnen de NSvP. Ze studeerde Taal- en Literatuurwetenschap aan de Universiteit van Tilburg en werkte onder meer als redactiecoördinator en bladmanager bij verschillende bureaus en kleine uitgeverijen.

Vooruitblik 2025:

NSvP eeuwfeest, 100 jaar werken aan waardevol werk

Met dit jaarverslag sluiten we 2024 af en kijken we met ambitie vooruit naar 2025 – een bijzonder jaar waarin de NSvP haar 100-jarig bestaan viert! Binnen het lustrumthema Verbeelden & Vernieuwen organiseren we van september 2025 tot september 2026 diverse activiteiten die onze rijke geschiedenis verbinden met de toekomst van werk.

- Binnen het programma Werken in Breder Belang ligt de focus in 2025 op het versterken en toepassen van eerder ontwikkelde inzichten en instrumenten, onder andere binnen het post-hbo HR-onderwijs.
- Met de nieuwe projecten die binnen de subsidielijnen Verdieper en Versneller van start zijn gegaan, kunnen we in de praktijk de kracht van publiek-private samenwerking in kraptesectoren verder onderzoeken.
- De scenariostudie over de toekomst van werk mondt uit in een publicatie, een scenario spel en een korte film, bedoeld om het debat te voeden over de impact van arbeidsmarktontwikkelingen op brede welvaart.
- De film zal worden vertoond tijdens de najaarsconferentie 2025. Ook zijn we met onderwijspartners in gesprek om in diverse programma's met jongeren het gesprek te voeren over de impact van een aanhoudend krappe arbeidsmarkt op essentiële publieke sectoren. Doel is jongeren een stem te geven in het denken over een wenselijke toekomst van werk.

- De zorgsector krijgt speciale aandacht in een ontwerpessie en expertmeeting over de maatschappelijke supportfuncties van de toekomst. Deze bijeenkomst – onderdeel van de landelijke Zorg en Welzijn Innovatieboost – richt zich op de verschuiving van zorg naar kwaliteit van leven, preventie en de rol van lokale, buurtgerichte netwerken.
- Tenslotte werken we in samenwerking met Joke Post (Saxion Hogeschool) aan een whitepaper over loopbaankeuzes van jongeren en werkenden. Met de beroepsverenigingen NOLOC en BiOND willen we de ideeën presenteren en bespreken met loopbaanprofessionals en decanen.

In 2025 bouwen we voort op wat is bereikt én verkennen we nieuwe perspectieven op waardevol werk. Het jubileumjaar geeft ons extra energie om samen met ons netwerk te werken aan een menswaardige toekomst van werk – voor iedereen.



werken aan
waardevol werk



Rijnkade 88
6811 HD Arnhem
T 026-4457800
E info@nsvp.nl

www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl

Linkedin: /company/nsvp
Youtube: /Innovatiefwerk