



JAARBERICHT 2020

OP VOLLE ZEE

**GOLDSCHMEDING
FOUNDATION**
MENS ▪ WERK ▪ ECONOMIE

INHOUD

VERSLAG VAN HET BESTUUR	3	Circular Skills	25
		Community Sociaal Circulair	26
		Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE)	27
		Circulair & Inclusief Ondernemen	29
		Symposium 'De Circulaire Economie Werkt!'	29
		The Circular Jobs Initiative	30
		Circularity Gap Report Nederland	31
		Belastinghervormingen voor arbeidsmarkt en circulaire economie	32
BRONPROJECTEN	5	PROGRAMMA MENSWAARDIGE SAMENLEVING	33
Agapè in de Markt, Civil Society en Politiek	5	Leerstoel Leiderschapsethiek	35
The Hope Project	5	Innovatie Economie-Onderwijs	35
Homo Florens	7	Agapè in Bedrijven	36
Maatschappelijke Consultatie 'The future of our global market economy'	7	OVERIGE PROJECTEN	37
		Sterk in je Werk	37
THEORY OF CHANGE – VAN INPUT NAAR IMPACT	8	Hacking Health	37
		Calamiteitenfonds Voedselbanken	38
		Nationale Zorgklas	38
		Resilience Programme	38
		SDG World Tour	39
		Jaarbijeenkomst 2019	39
PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT	9	ORGANISATIE	40
Platform Jongeren & Werk	11		
Platform Nieuwkomers & Werk	11	FINANCIEEL JAAROVERZICHT 2020	41
Platform Vijftigplussers & Werk	12		
Platform Werk Inclusief Beperking	13	COLOFON	42
Proactiviteit voor Werkzekerheid	13		
Living Lab 'Uitbreiding Deeltijdbanen in de Zorg' (2)	14		
Opschaling Buzinezzclub/Werkclub	15		
Skilling Consortium	16		
Inclusief Werkgeverschap (2)	16		
Het Moet Wel Werken	17		
Nieuwe Technologie en Inclusie	18		
De Waarde van Werk (2)	18		
Sociale Ongelijkheid in Nederland (2)	19		
Platform De Toekomst van Arbeid (2)	20		
PROGRAMMA CIRCULAIRE ECONOMIE	21		
Circular@Scale	23		
Circular Innovation Ecosystem	23		



VERSLAG VAN HET BESTUUR



Aart Jan de Geus



Jaap Winter

De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie werkt aan een inclusieve en duurzame samenleving vanuit de overtuiging dat een betere wereld ontstaat als mensen elkaars belangen dienen. Hiervoor ondersteunen wij innovatieve praktijkprojecten en excellent wetenschappelijk onderzoek binnen de programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Circulaire Economie en Menswaardige Samenleving.

Het verslagjaar 2020 is het vijfde volledige jaar van onze foundation. Het was een bijzonder jaar, waarin het coronavirus slachtoffers eiste, onze gezondheidszorg en ons onderwijs op de proef stelde, en de economie en het sociale leven fors geraakt werden. Wij bevonden ons 'op volle zee' en toch hebben we in samenwerking met onze projectpartners veel mooie projecten kunnen faciliteren, waarmee goede resultaten zijn behaald.

Werkwijze

Wij zijn een onafhankelijk fonds, geïnspireerd door de drijfveren en intellectuele nalatenschap van onze oprichter Frits Goldschmeding. Vanuit een proactieve houding zoeken wij zelf naar partners en initiatieven die passen bij onze doelstellingen. Nadat wij besluiten een project te ontwikkelen start een samenwerking die zich kenmerkt door een grote mate van betrokkenheid naast de financiële middelen, ook de inzet van onze expertise en ons netwerk. Samenwerking is een centraal thema, met onze projectpartners, maar ook met andere fondsen en tussen onze projectpartners onderling.

Wij ondersteunen drie typen projecten: 1) pilotprojecten, waarin nieuwe benaderingen worden getest en een kans krijgen, 2) opschalingsprojecten, waarmee bewezen succesvolle aanpakken versneld kunnen groeien, en 3) (toegepast) wetenschappelijk onderzoek, waarmee wij lacunes in bestaande kennis invullen. De balans tussen deze drie typen projecten wordt gaandeweg evenwichtiger, met een groeiende aandacht voor opschaling. Inhoudelijk worden onze keuzes gestuurd vanuit de Theory of Change die wij voor ieder programma ontwikkelden en onze focus op een planmatige aanpak van systemische verandering.

Projectenportefeuille

In 2020 zijn de drie programma's verder ontwikkeld en van concrete doelstellingen voorzien:

Inclusieve Arbeidsmarkt – naar een arbeidsmarkt waarin iedereen, die kan en wil, een bijdrage levert aan de maatschappij ('werk') en daarmee in het eigen levensonderhoud kan voorzien

Circulaire Economie – naar een economie waarin voldoende menselijk kapitaal wordt ingezet om de transitie naar een circulaire economie te realiseren

Menswaardige Samenleving – naar een samenleving waarin ook het belang van de ander is verankerd in de economie

In 2020 zijn 11 projecten afgerond, liepen 3 projecten door, kregen 12 projecten een vervolgfase en zijn 12 nieuwe projecten gestart. Onze bestedingen aan projecten zijn gestegen van € 5,1 mln. in 2019 naar € 8,0 mln. in 2020. Met deze projecten hebben wij vele werkgevers, werkenden, werkzoekenden en studerende bereikt. Ook hebben de rapporten en publicaties van onze projecten hun weg gevonden naar beleidsmakers en een breder publiek. Naast de projecten binnen de drie programma's faciliteren wij ook 'bronprojecten'. Dit zijn projecten die niet

rechtstreeks onder een van de programmadoelstellingen vallen, maar bedoeld zijn om het gedachtegoed van Frits Goldschmeding levend te houden en onze andere projecten en bredere buitenwereld te inspireren. In 2020 hebben we bovendien enkele speciale projecten mogelijk gemaakt die inspelen op de coronacrisis.

Governance en organisatie

De Goldschmeding Foundation is een ANBI-stichting en wordt geleid door het bestuur, dat maandelijks vergadert. Per 1 januari 2020 is Piero Overmars als bestuursvoorzitter opgevolgd door Aart Jan de Geus. Deze is tevens uitvoerend bestuurder, evenals Michiel de Wilde (t/m 31 oktober 2020).

De Goldschmeding Foundation kent ook een Raad van Toezicht, die in 2020 viermaal vergaderde in aanwezigheid van het Bestuur. Het Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over het gevoerde beleid. Robert Jan van de Kraats is per april 2020 als nieuw lid van de Raad van Toezicht aangetreden. Per eind van het jaar 2020 is Jan Peter Balkenende teruggetreden. Het Curatorium, gesprekspartner van het bestuur betreffende de wetenschappelijke standaard van de projecten, heeft in 2020 niet vergaderd en is per 31 december 2020 opgeheven.

Het medewerkersbestand is in 2020 uitgebreid met de komst van Suzanne Ekel (Programmamanager Menswaardige Samenleving), Michelle van Toor en Magdalena Matei (projectmanagers voor respectievelijk Inclusieve Arbeidsmarkt en Circulaire Economie) en Mariëlle Kakebeeke als Communicatiemanager. De foundation had per eind van het jaar 8 medewerkers in dienst. Met de volledige bezetting van het management

van de drie programma's kwam een einde aan de rol van "supervisor". Wij danken Wim Janse en Leen Paape voor hun bekwame inzet en grote betrokkenheid als supervisor bij een aantal belangrijke projecten in het programma Menswaardige Samenleving.

Vooruitzichten

Na de expansie in 2020 wordt 2021 een jaar van consolideren en oriëntatie op impact versterken. Met focus op de driehoek Mens, Werk en Economie worden de programma's en de portefeuille verder ontwikkeld. De oriëntatie op impact wordt verder versterkt door bij de start van projecten duidelijke resultaten en beoogde effecten af te spreken. De voortgang wordt via kwartaalrapportages in beeld gebracht en zo nodig worden er nadere afspraken gemaakt met de projectpartners. Het totale budget voor 2021 is door de Raad van Toezicht goedgekeurd op hetzelfde niveau als 2020. De consolidatie in middelen, focus in doelen en verbetering van de efficiency zetten de toon voor verdere ontwikkeling met na 2021 ruimte voor nieuwe initiatieven.

In 2020 zijn de voorbereidingen getroffen voor een nieuwe behuizing, die medio 2021 wordt betrokken. Op die locatie, dichtbij NS station Amsterdam-Zuid, is meer ruimte voor ontmoetingen, als team en met partners.

Ten slotte

Wij zijn Frits Goldschmeding dankbaar voor het vertrouwen dat hij ons geeft om vanuit de Goldschmeding Foundation initiatieven te ontwikkelen en ondersteunen die bijdragen aan een betere wereld. Wij hopen dat wij er steeds beter in slagen om de motieven van onze oprichter te vertalen naar innovatieve, resultaatgerichte en breed gewaardeerde

projecten. Projecten die ertoe doen en waar alle bij de Goldschmeding Foundation betrokkenen trots op kunnen zijn.

Wij danken onze Raad van Toezicht, medewerkers en partners voor hun betrokkenheid, inzet en de goede samenwerking in 2020. Wij bedanken scheidend bestuurslid Michiel de Wilde voor zijn inzet en bijdrage aan de professionalisering van onze jonge Foundation. Ook bedanken wij scheidend lid van onze Raad van Toezicht Jan Peter Balkenende, die in verschillende rollen (toezichthouder, adviseur, bestuurder) vanaf het begin bij de Foundation betrokken is geweest en steeds onze werkzaamheden in een groter geheel wist te plaatsen. Tevens gaat onze dank uit naar de leden van het Curatorium (Jaap Winter, Lans Bovenberg, Govert Buijs, Paul van Geest en Stefan Stremersch) voor hun bijdrage aan de opbouw van de Foundation. Zij stonden in de eerste jaren het bestuur bij met het bewaken van de wetenschappelijke standaard.

Ten slotte: wij verwelkomen per 1 april 2021 Prof. dr. Janka Stoker als bestuurslid van de Foundation. Zij zal naast algemene bestuurlijke taken in het bijzonder aandacht schenken aan de wetenschappelijke kant van ons werk. Janka volgt hiermee Jaap Winter op die deze rol sinds 2017 vervulde en per 31 maart 2021 aftreedt. Mede namens de Raad van Toezicht bedanken wij Jaap voor zijn grote persoonlijke inzet en betrokkenheid bij de Foundation, zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de projectenportefeuille en het neerzetten en bewaken van de wetenschappelijke standaard.

Het bestuur,
Aart Jan de Geus, Jaap Winter



BRON- PROJECTEN

Naast de drie op impact gerichte programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Circulaire Economie en Menswaardige Samenleving, kent de foundation zogenaamde 'Bronprojecten'. Dit zijn projecten waarin het gedachtegoed van Frits Goldschmeding wordt bewaard, verdiept en bruikbaar gemaakt door middel van het vergaren van kennis en ontwikkelen van modellen en instrumenten. De bronprojecten, in 2020 voor het eerst onder deze noemer gebundeld, behandelen vragen als: Hoe moet het in de economische wetenschap heersende mensbeeld worden bijgesteld? Hoe moet de vrijemarkteconomie er uitzien als je die baseert op gedeelde belangen? Hoe betrek je het belang van toekomstige generaties bij economische besluitvorming? Het maatschappelijk nut, de zogenaamde valorisatie van deze projecten, bestaat in de inzichten en instrumenten die zij opleveren voor onze eigen drie thematische programma's. Daarnaast worden de inzichten en instrumenten gedeeld voor breder gebruik.

■ Agapè in de Markt, Civil Society en Politiek

Partner: Vrije Universiteit

Projectleiding: Prof. dr. Govert Buijs

Partner sinds: 1 januari 2016

Projectfase: 1 januari 2016 - 31 december 2020

De term Agapè is verbonden met begrippen als liefde, hoop, vertrouwen en dienstbaarheid, en is daarmee een voorwaarde voor een menswaardig samenleving. Agapè definiëren wij als de 'commitment tot bloei van de ander'. Met dit project stelt de Goldschmeding Foundation sinds 2016 Prof. dr. Govert Buijs in staat deze houding te bevorderen bij studenten en in het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en de overheid. Prof. dr. Buijs heeft zich in het afgelopen, tevens laatste projectjaar o.a. gericht op een maatschappelijke consultatie betreffende de toekomst van de markteconomie. De Goldschmeding Foundation stelde hier separaat aanvullende financiering voor ter beschikking (zie het project 'The future of our global market economy').

Het eerder bij uitgeverij Boom verschenen boek "Waarom werken we zo hard? - Op weg naar een economie van

vreugde" kon opnieuw op veel aandacht rekenen. 2020 was ook het jaar dat een eerste lichterling VWO-leerlingen het boek van Prof. dr. Buijs c.s. "Het goede leven en de vrije markt" bestudeerde voor het eindexamen filosofie. Inmiddels is met de VU een vervolg van dit project besproken. Hierin zal Prof. dr. Buijs vanuit de nieuwe leerstoel 'Maatschappelijke en economische vernieuwing' verder onderzoek doen naar de idealen, het begrippenkader en toekomstbeelden voor een samenleving met een nieuwe economie. In het bijzonder zet dat het wetenschappelijk onderzoekswerk voort over de relatie van de economie tot menselijke bloei, met bijzondere aandacht voor transitie-ethiek en de dialoog tussen 'alternatief' en wat tot nu gold als 'mainstream' binnen het economisch denken.

■ The Hope Project

Partner: Stichting Netherlands Hope Research Institute

Projectleiding: Dr. Steven van den Heuvel

Partner sinds: 1 januari 2016

Projectfase: 1 januari 2020 - 31 december 2020

Hoop is een krachtig instrument voor maatschappelijke verandering en wordt gedefinieerd als een verlangen

naar verbetering, waarvan we nooit helemaal zeker zijn dat we het kunnen bereiken. Zolang we niet zeker weten of we zullen krijgen wat we willen, blijven we ons inzetten. Dat maakt hoop een belangrijke drijfveer.

Het project brengt de verschillende dimensies van hoop wetenschappelijk in beeld. Door middel van de Hoopbarometer wordt aangetoond hoe hoopvol Nederlanders zijn. Specifieke hoopinterventies kunnen de mate van hoop vergroten, bijvoorbeeld binnen scholen of bij bedrijven. In 2020 is het hoop-onderzoek verder verdiept en gevaloriseerd en is de organisatie ervan verzelfstandigd. The Hope Project is daarbij voorzien van een passende positionering en website. Er is een extra nationale meting naar hoop uitgevoerd in mei, in verband met de coronacrisis. Op punten bleken Nederlanders hoopvoller dan verwacht tijdens de crisis.

De publicatie van de bundel "Historical and Multidisciplinary Perspectives on Hope" via Springer was een belangrijk wetenschappelijk resultaat; deze is in 2020 al ruim 14.000 keer gedownload. Een hoogtepunt is de toezegging dat het voorgestelde handboek "The Oxford Guide to Hope" bij Oxford University Press mag worden uitgebracht, in samenwerking met toponderzoeker Anthony Scioli. Ook de concrete en (deels) gefinancierde samenwerkingen met een bedrijf, NGO, overheidsinstellingen en hogeschool bieden een veelbelovende basis om op verder te bouwen. Terwijl de komende periode aan het prestigieuze handboek wordt gewerkt, zoekt The Hope Project middels actieonderzoek verder naar werkzame interventies bij bedrijven.

Naast het bevorderen van hoop in het bedrijfsleven, zal het project doorgaan met inspirerend communiceren over hoop als drijfveer, voor leiders en organisaties.

[Publicatie The Hope Barometer December 2020](#) – specifiek gericht op de impact van de coronacrisis op de hoop van Nederlanders



■ [Lab Toekomstige Generaties](#)

Partner: [Worldconnectors](#)

Projectleiding: [Marga Boneschansker](#)

Partner sinds: 1 oktober 2018

Projectfase: 1 januari 2020 – 31 december 2020

In het Lab Toekomstige Generaties wordt aan toekomstige generaties een stem gegeven zodat hun belangen stevig worden verankerd in de samenleving. Dat is beslist geen gemeengoed, ondanks de groeiende aandacht voor duurzame oplossingen van maatschappelijke vraagstukken. De overheid en het bedrijfsleven laten zich nog onvoldoende leiden door de langetermijneffecten van besluiten. Denken vanuit het perspectief van toekomstige nog niet geboren generaties leidt tot betere besluitvorming in het hier en nu. Het Lab Toekomstige Generaties werkt er daarom hard aan dat iedereen dit als normaal en urgent gaat beschouwen en kan toepassen in het nemen van beslissingen die toekomstige generaties raken.

Het [Loket](#) van de Ombudspersoon voor Toekomstige Generaties werd ingericht. Hier kunnen mensen en organisaties kwesties aanleveren. Er kwam een wetenschappelijke toolbox tot stand, om met die kwesties verantwoord en concreet aan de slag te gaan. Het team droeg het gedachtengoed actief uit via publiciteit en events.

Waarnemend Ombudspersoon Jan van de Venis sprak zich – na ruim een jaar onderzoek - in 2020 uit over de eerste kwestie: de Waddenzee. De conclusie dat het Waddengebied onvoldoende beschermd is voor toekomstige generaties, kreeg flink wat publiciteit. Het Lab kwam met 13 aanbevelingen gericht op Nederlandse regering en beleidsmakers, zodat het Wad een toekomst heeft. Een tweede uitspraak, inclusief 21 aanbevelingen, betrof het inclusief onderwijs: van leerplicht naar ontwikkelrecht. Voor een derde kwestie is het onderzoek gedaan en volgt een uitspraak in 2021.

Voor 2021 is afgesproken dat het project drie kwesties zal behandelen op het terrein van Mens, Werk en Economie. Tevens bouwt het team de organisatie verder uit o.a. door het Lab Toekomstige Generaties goed te positioneren en in te richten, de toolbox door te ontwikkelen en de ideeën van het Lab uit te dragen.

[Kwesties Lab Toekomstige Generaties](#)

■ **Homo Florens**

Partner: Institute of Leadership and Social Ethics

(Evangelische Theologische Faculteit Leuven)

Projectleiding: Prof. dr. Patrick Nullens

Partner sinds: 1 juni 2018

Projectfase: 1 maart 2020 – 31 augustus 2021

Volgens het huidige dominante mensbeeld van de Homo Economicus willen mensen vooral hun eigen behoeften bevredigen. Mensen hebben echter ook een sterke behoefte aan sociaal contact en zingeving. Dit project wil het dominante economische mensbeeld bijstellen en verrijken met bouwstenen uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Hier is in vele opzichten aan gewerkt, ook via consultaties in internationaal verband. Waar dit voorheen onder de projectnaam Homo Amans gebeurde, werd in 2020 de projectnaam aangepast naar Homo Florens. Dit doet recht aan de onderkenning dat de mens tot bloei komt juist in dat relationele aspect.

Eind 2020 werd het manuscript voor de bundel 'Relational Anthropology for Contemporary Economics: A Multidisciplinary Approach' ingediend bij Springer, ter publicatie in 2021. Het bevat de resultaten van de internationale verkenning en het wetenschappelijke onderzoek. Ook is een pilotcursus 'Human Flourishing and New Economic Paradigms: Explorations in Anthropology and Leadership' ontwikkeld, die in 2021 wordt gegeven aan een groep nationale en internationale studenten o.a. van het Windesheim Honours College en van het Institute for Leadership & Communication Studies in Rabat, Marokko.

Verder startte in september een Leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht), van waaruit professor Nullens het onderzoek voortzet en uitbreidt. De aanvraag voor een verdiepende verkenning van een meerjarig wetenschappelijk onderzoeksproject onder de naam 'Towards a Relational Anthropology Cultivating an Economics of Human Flourishing' staat inmiddels uit bij de John Templeton Foundation. Hiermee gaat het bronproject Homo Florens op weg naar een mogelijk grootschalig internationaal en multidisciplinair onderzoek dat in 2022 moet starten.

■ **Maatschappelijke Consultatie 'The future of our global market economy'**

Partner: de Vrije Universiteit

Projectleiding: Prof. dr. Govert Buijs

Partner sinds: 1 september 2020

Projectfase: 1 september 2020 – 31 maart 2021


Dit project startte met het idee van een internationale expertmeeting en een groot symposium met maatschappelijke partners, maar moest bijgesteld worden vanwege de coronapandemie. Zo ontstond in korte tijd het idee voor een maatschappelijke consultatie, met een tiendelige serie online uitwisselingen over de verhoudingen tussen de (vrije) markt, economie en moraliteit. Centraal staat daarin de vraag hoe op termijn een markteconomie vormgegeven moet worden die de ondernemersvrijheid met de daarmee verbonden creativiteit en innovatiekracht intrinsiek verbindt met ecologische duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid.

[Moral markets: Future Markets Consultation](#)

Een indrukwekkende lijst van nationale en internationale wetenschappers, economen en bestuurders (waaronder drie Nobelprijswinnaars) gaf acte de presence. Een Jonge Economen Denktank werkte mee aan de organisatie en redactie van de online dialogen, die door duizenden mensen wereldwijd zijn bekeken. De denktank schreef daar zelf een rapport over en daarnaast werd een thematische essaywedstrijd georganiseerd voor studenten en promovendi, die in tientallen waardevolle inzendingen resulteerde. Zo is gestaag toegewerkt naar een nieuwe toekomstvisie op de Europese markteconomie.

De consultatie mondt in het voorjaar van 2021 uit in een rapport, geschreven onder auspiciën van Prof. dr. Jan Peter Balkenende. De content en communicatie rondom de consultatie werden gekanaliseerd via de site Moral Markets en dit leidde tot groot bereik en gebruik.

Vervolgonderzoek en valorisatie krijgen academisch vorm via de nieuwe Goldschmeding-leerstoel 'Maatschappelijke en economische vernieuwing' van Prof. dr. Buijs aan de VU.



THEORY OF CHANGE – VAN INPUT NAAR IMPACT

De Theory of Change (ToC) staat centraal in ons denken en werken. Deze theorie is gebaseerd op een set van overtuigingen en aannames (de onderliggende overtuigingen, principes en ideeën over een project of programma) over welke veranderingen moeten plaatsvinden om een bepaald doel op lange termijn te bereiken (impact) en hoe deze veranderingen tot stand kunnen worden gebracht. Het beschrijft hoe een programma of project tot gewenste resultaten leidt door eerst dat lange termijndoel te formuleren en vervolgens 'achteruit' door een reeks uitkomsten terug te werken naar de eerste veranderingen die moeten plaatsvinden. Hiermee wordt een veranderpad, in de vorm van een keten van *input* naar *impact*, gedefinieerd.

De input bestaat uit de middelen die in een project worden geïnvesteerd (zoals financiering, expertise en netwerk). Dat wat met de input gedaan wordt om specifieke verandering(en) te realiseren vormt de activiteiten (zoals een praktijkexperiment of een wetenschappelijk onderzoek). Deze staan niet op zichzelf, maar vormen de bouwstenen van interventies. De activiteiten binnen een project leiden op hun beurt tot outputs (zoals een uitgeschreven werkwijze/protocol, een onderzoeksrapport of een lesmethode).

Een ToC vraagt om een inventarisatie van de context (stakeholders en externe invloeden) en probeert ook onbedoelde gevolgen voor te stellen. Dit helpt om te bepalen of een programma of project vordert naar de beoogde resultaten op langere termijn en waarom (of waarom niet).

De Goldschmeding Foundation gebruikt de ToC om de beoogde maatschappelijke verandering per programma en de weg hiernaar toe via zogenaamde veranderpaden te duiden. Hiervandaan zoeken we proactief naar passende partners en projecten.

Aan de basis van elk van deze projecten staat ook weer een ToC. Zo kunnen we per project en over de projecten heen per programma voor de langere termijn inzichtelijk maken hoe de maatschappelijke verandering werkt, wat de bijdrage van de foundation en haar partners is en wat er nog nodig is om de maatschappelijke verandering te realiseren.

Het realiseren van deze 'impact' vraagt – normaal gesproken – 'systemische verandering'. Dit is meestal van toepassing op de verandering van een systeem als geheel en niet slechts op de samenstellende delen ervan. Systemische verandering heeft gevolgen voor alle belanghebbenden in het systeem. Om deze verandering te laten plaatsvinden, moeten alle te onderscheiden aspecten van een systeem vooruitgaan: kennisontwikkeling, diensten-/productontwikkeling, capaciteits- en competentieontwikkeling, systeemontwikkeling, beleidsontwikkeling en implementatie (McKinsey, 2010).



PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

De beoogde impact van het Programma Inclusieve Arbeidsmarkt is *dat iedereen in Nederland, die kan en wil, een bijdrage levert aan de maatschappij ('werk') en daarmee in het eigen levensonderhoud kan voorzien.*

De arbeidsmarkt wordt hierin beschouwd als een markt waar aanbod en vraag bij elkaar komen door middel van matching. Dit leidt tot drie primaire veranderpaden met ieder hun eigen focus:

1. **Aanbod:** bijdragen aan het versterken en verzilveren van competenties bij (potentiële) werknemers en aan het vinden en behouden van werk dat past bij hun ambities en mogelijkheden.
2. **Matching:** het optimaliseren van matches (tussen vraag en aanbod) door een gedeelde taal over competenties te ontwikkelen en ontmoetingen tussen de werknemers/werkzoekenden (aanbod) en werkgevers (vraag), zowel online als offline, te faciliteren.
3. **Vraag:** het bevorderen van inclusief werkgeverschap bij organisaties door middel van een routekaart voor werkgevers om inclusiever te worden en effectieve praktische instrumenten die werkgevers hiertoe in kunnen zetten.

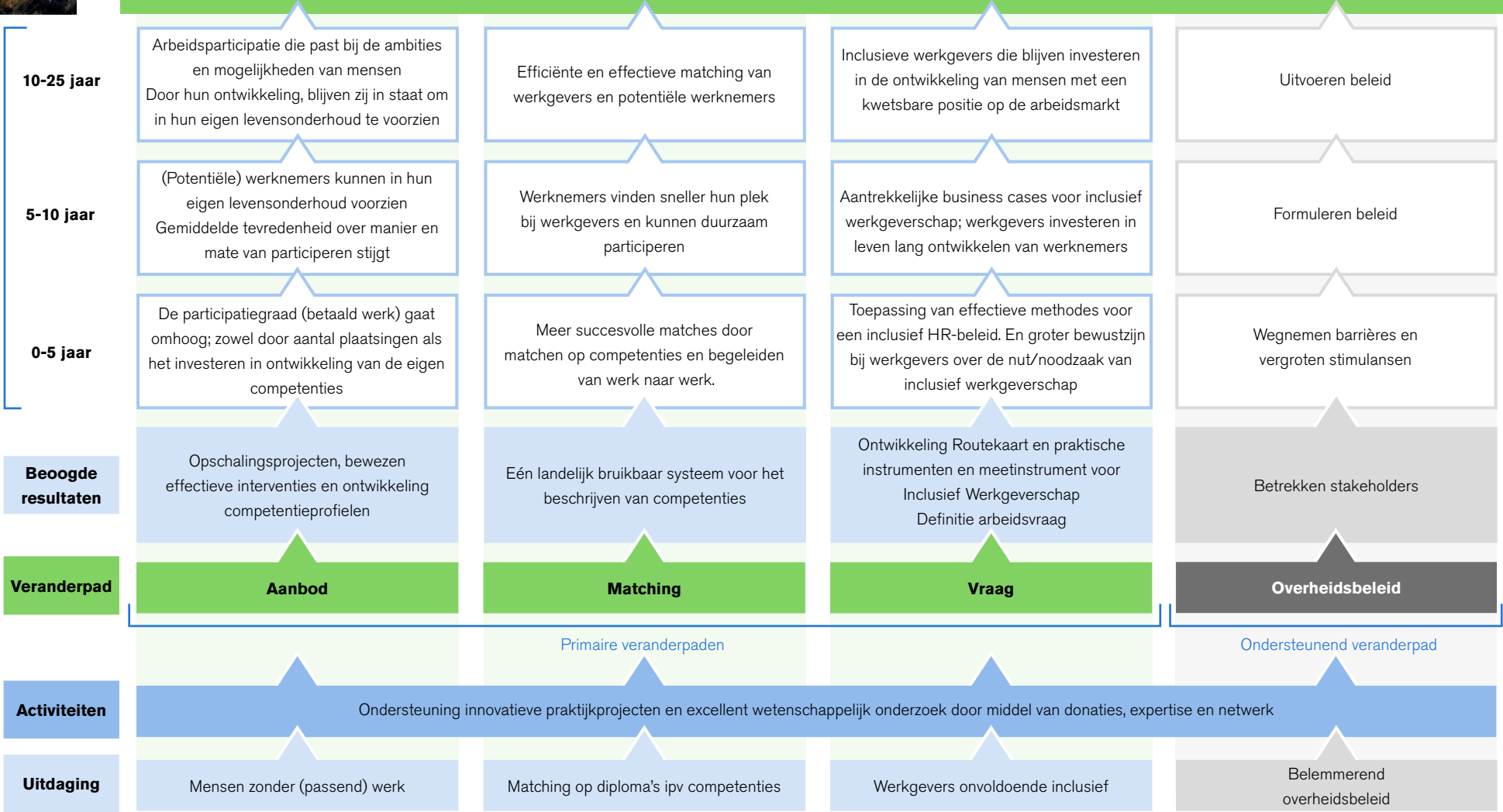
Daarnaast onderscheiden we een ondersteunend veranderpad:

4. **Beïnvloeden van beleid:** Bij de uitvoering van projecten binnen de drie veranderpaden kunnen zich barrières voordoen in de context, bijvoorbeeld als gevolg van wet- en regelgeving. Tegelijkertijd kunnen instituties de werking van de arbeidsmarkt ook op een positieve manier bevorderen om tot een inclusieve arbeidsmarkt te komen. Binnen dit ondersteunende veranderpad willen we barrières helpen oplossen en stimulansen bevorderen.

INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

2050: Iedereen, die kan en wil, levert een bijdrage aan de maatschappij ('werk') en kan daarmee in het eigen levensonderhoud voorzien

Effecten



PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

VERANDERPAD: AANBOD

■ [Platform Jongeren & Werk](#)

Partner: Rebel Group

Projectleiding: Wouter Vos

Partner sinds: 2020

Projectfase: februari 2020 - december 2020

Primair verandepad: Aanbod

Vlak voordat begin 2020 de coronacrisis uitbrak, bevond de jeugdwerkloosheid zich op het laagste niveau sinds 45 jaar: in het eerste kwartaal van 2020 was 6,8 procent van de beroepsbevolking tussen de 15 en 25 jaar werkloos. In vergelijking met andere leeftijdsgroepen is de werkloosheid onder jongeren het sterkst gestegen gedurende de crisis in 2020. Dit is een bekend patroon bij een crisis; door de vaak korte contracten en flexibele arbeidscontracten verliezen jongeren sneller hun baan.

Het Platform Jongeren & Werk streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt voor jongeren die minder kansen hebben om de weg naar werk te vinden. Dit gebeurt door het samenbrengen van allianties van maatschappelijke initiatieven die deze doelgroep begeleiden richting passend werk. Sinds de oprichting van het Platform in 2017 zijn allianties gesmeed die in de praktijk aan de slag zijn gegaan met de doelstellingen van het Platform. Er is gewerkt aan kennisontwikkeling en kennisdeling via symposia, meet-ups en onderzoek. En de partners zijn gaan bouwen aan het inrichten van een effectief Platform, dat allianties goed kan begeleiden in het maken van maatschappelijke impact.

In 2020 is afscheid genomen van platformmanager Stichting De Nieuwe Poort. Vanaf 2020 wordt gebouwd aan de groei onder platformmanagement van de Rebel Group. In 2020 hebben vier allianties projecten uitgevoerd binnen het Platform en is een vijfde alliantie voorbereid. Het Platform ondersteunt deze allianties met financiering, onderzoek, kennis en contacten. De gezamenlijke ambitie van de vier allianties is om circa 400 jongeren te begeleiden naar werk of hen daarop voor te bereiden. De initiatieven dragen bij aan inzicht in werkzame bestanddelen en moeten uiteindelijk leiden tot bewezen effectieve aanpakken, waarmee veel grotere aantallen jongeren effectief ondersteund kunnen worden op hun loopbaanpad.

Een voorbeeld is de alliantie 'Talentontwikkeling'. De alliantiepartners SOVEE en Stichting Move bieden gezamenlijk een programma genaamd 'What's Next' aan leerlingen in de klassen 3 en 4 van het vmbo (15-18 jaar) aan, gericht op talentontwikkeling en loopbaanoriëntatie. Het doel is om jongeren beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt door middel van het versterken van competenties, het vergroten van de motivatie en het maken van keuzes. Dit zou tot meer motivatie en minder uitval op het mbo moeten leiden. In de eerste projectfase is de aanpak verder ontwikkeld, die in 2021 aan ten minste 200 leerlingen wordt aangeboden.

In 2021 zetten de allianties hun projecten voort en wordt de effectiviteit van hun aanpak onderzocht. Beloftevolle aanpakken kunnen in de toekomst verder groeien

en bewezen effectieve aanpakken kunnen mogelijk opgeschaald worden om zo grotere impact te realiseren.



■ [Platform Nieuwkomers & Werk](#)

Partner: OpenEmbassy

Projectleiding: Renée Frissen

Partner sinds: 2019

Projectfase: februari 2020 - december 2020

Primair verandepad: Aanbod

Van de groep nieuwkomers die in 2014 hun verblijfsstatus ontvingen, had eind 2019 38% werk, wat in veel gevallen nog om parttime of flexibele arbeidscontracten gaat. Hoewel dit een lichte stijging is weten we van eerdere groepen nieuwkomers dat na tien jaar slechts 50% een baan had. Onder andere ons buurland Duitsland laat ons zien dat het beter kan (68% van het cohort uit 2014 heeft daar eind 2019 een baan). De werkloosheid onder nieuwkomers is een groot obstakel richting succesvolle integratie en een gemiste kans voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Binnen het Platform Nieuwkomers & Werk worden veelbelovende initiatieven ondersteund met financiering,

kennis en netwerk. Doordat onderzoeksbureau Regioplan daarnaast proces- en effectevaluaties uitvoert, kan de effectiviteit van methodes (of onderdelen daarvan) worden bewezen en op basis hiervan gericht worden doorontwikkeld. Eventuele obstakels op systeemniveau worden geïdentificeerd en gedeeld met relevante partijen. Een voorbeeld hiervan is een sessie met gemeentemedewerkers en sociale ondernemers over het inkopen van goed inburgeringsaanbod onder de nieuwe wet inburgering.

2020 was het tweede jaar voor dit Platform, waarin gefocust is op de sectoren bouw, horeca en zorg, en op ondernemerschap in brede zin. In de loop van het jaar is besloten een nog sterkere focus aan te brengen met maximaal twee sectoren, waarvan de zorgsector er in ieder geval één is. In 2020 zijn er in totaal zeven initiatieven actief geweest binnen het Platform.



Deelnemers van 'Pizzaiolo', waarin nieuwkomers worden opgeleid tot pizzabakker

Een voorbeeld is het initiatief 'Pizzaiolo' van DOK030, waarin nieuwkomers worden opgeleid tot pizzabakker. De deelnemers ontvangen bij een succesvolle afronding een door Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) erkend diploma en worden begeleid naar een betaalde baan of een vervolgopleiding. Ten tijde van de start van dit

programma waren er veel openstaande vacatures binnen de Italiaanse horeca. Echter door de maatregelen rondom het coronavirus is deze situatie veranderd. Ondanks de moeizame omstandigheden en het aanpassen van het programma naar een digitale omgeving hebben alle twaalf deelnemers het examen behaald. vier deelnemers hebben inmiddels een betaalde baan gevonden, acht deelnemers zijn doorgestroomd naar een ondernemerschapstraject, dan wel via de gemeente dan wel via DOK030.



Platform Vijftigplussers & Werk

Partner: ZINZIZ

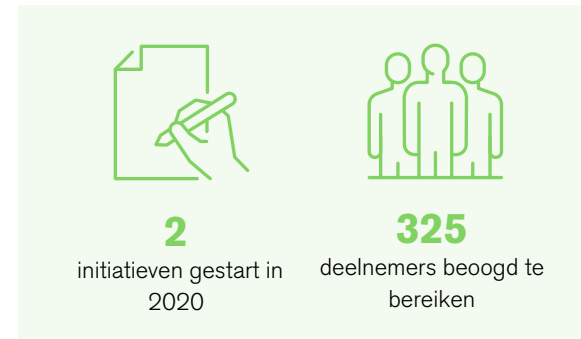
Projectleiding: Martijn van Endt

Partner sinds: 2020

Projectfase: januari 2020 - december 2020

Primaire verandering: Aanbod

In 2015 bleek uit het actieplan 'Verbetering arbeidsmarktpositie vijftigplussers' van het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid, dat slechts circa drie op de tien personen uit de leeftijdsgroep 50-54 jaar grote kans hebben om binnen één jaar een baan te vinden.



Voor de leeftijdsgroep 60-64 jaar is de kans om binnen één jaar werk te vinden zelfs miniem. De noodzaak om de arbeidsparticipatie van vijftigplusser te verhogen wordt steeds groter, onder andere om de kosten van de vergrijzing op te vangen en om het arbeidsaanbod op peil te houden. Maar het is vooral belangrijk voor de vijftigplussers zelf.

Het Platform Vijftigplussers & Werk, gestart in januari 2020, ondersteunt veelbelovende initiatieven gericht op het begeleiden van vijftigplussers naar duurzaam en passend werk. Binnen dit Platform is aandacht voor het vormen van allianties. Op deze manier wordt er breed draagvlak gecreëerd, wat bijdraagt aan de groei en uiteindelijk de opschaling van bewezen succesvolle methodes. De allianties worden ondersteund met financiering, kennis en netwerk en er worden proces- en effectevaluaties uitgevoerd door onderzoeksbureau Ecorys.

In het eerste jaar zijn er twee initiatieven opgestart. Waaronder het project 'Help (eigen)wijs grijs op reis' rondom digitale skills paspoorten voor vaklieden van vijftig jaar en ouder. De alliantie die hiervoor is gevormd

bestaat uit de HAN University of Applied Sciences (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), Volandis en TNO. Binnen dit project wordt het prototype van het Digitaal Skills Paspoort voor Vaklieden (DSP) dat in 2019 en 2020 is ontwikkeld door HAN UAS en TNO ingezet bij een groep van 25 werknemers van 50 jaar en ouder die werkzaam zijn in fysiek zware beroepen in de bouw, infra- en installatietechniek. Het verwachte resultaat is dat deze mensen in de toekomst met gebruik van een skills paspoort makkelijker voor werkgevers inzichtelijk kunnen maken hoe de ervaring en vaardigheden die zij hebben opgedaan inzetbaar zijn binnen andere functies. Hierdoor kunnen ze uiteindelijk makkelijker bewegen tussen banen wanneer de functie die ze uitvoeren te zwaar voor ze worden of verdwijnen.

In 2021 worden de projecten van de opgestarte initiatieven verder uitgevoerd en verwachten we nog eens drie nieuwe initiatieven, onder andere op de thema's 'beeldvorming' en 'vitaliteit'.

■ **Platform Werk Inclusief Beperking**

Partner: Movisie

Projectleiding: Marjet van Houten

Partner sinds: 2020

Projectfase: september 2020 - december 2021

Primair veranderpad: Aanbod

De arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking is ondanks allerlei maatregelen historisch gezien behoorlijk veel lager dan die van de algemene bevolking. De evaluatie van de Participatiewet - welke in opzet een positief verschil had moeten maken

- laat zien dat sinds 2015 de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking nauwelijks is gestegen. De arbeidsdeelname van deze groep (30%) is daarmee nog steeds 40 procentpunten lager dan die van de algemene beroepsbevolking. Daarnaast stelt de Commissie Regulering van Werk onder leiding van de heer Borstlap met klem dat er fundamentele aanpassingen in wet- en regelgeving nodig zijn om de juiste context te scheppen voor een arbeidsmarkt waar onder andere dit arbeidspotentieel wél kan worden benut.

Het Platform Werk Inclusief Beperking, gestart in september 2020, kan door de combinatie van praktijkprojecten en wetenschappelijk onderzoek een unieke bijdrage leveren in deze context. De belangrijkste activiteiten van dit project zijn het selecteren en ondersteunen van veelbelovende initiatieven, het uitvoeren van proces- en effectevaluaties en het verspreiden van de opgedane kennis. Hierdoor kunnen uiteindelijk bewezen effectieve methodes worden ontwikkeld en opgeschaald terwijl eventuele obstakels op systeemniveau worden geïdentificeerd en gecommuniceerd naar de relevante partijen. In 2020 is het selectiekader ontwikkeld, zijn expert interviews gehouden, en is een eerste initiatief voorbereid. Ook is het team uitgebreid.

Om effectief van start te kunnen gaan zal het Platform zich de eerste projectperiode focussen op de subdoelgroep mensen met een verstandelijke handicap en/of een psychische aandoening. De belangrijkste doelstelling voor 2021 is de start van 5 initiatieven voor deze doelgroep.

■ **Proactiviteit voor Werkzekerheid**

Partner: Universiteit van Amsterdam

Projectleiding: dr. Jessie Koen

Partner sinds: 2019

Projectfase: oktober 2019 - december 2021

Primair veranderpad: Aanbod

De arbeidsmarkt verandert in snel tempo, bijvoorbeeld door flexibilisering en digitalisering. Mensen ervaren hierdoor meer onzekerheid rondom hun werk en inkomen. Dit kan leiden tot psychologische en fysieke klachten, zoals stress, depressie en verminderde gezondheid. Onzekerheid heeft ook directe negatieve consequenties op de werkvloer en op persoonlijk vlak, zoals verminderde werkprestaties, verminderde concentratie en naleving van veiligheidsvoorschriften, een ongezonde werk-privébalans, slechtere loopbaanperspectieven en een grotere kans op werkloosheid.

In dit project wordt onderzocht hoe werknemers, met name mensen aan de basis van de arbeidsmarkt, voldoende werkzekerheid kunnen ervaren ondanks het feit dat hun baan of loopbaan onder druk staat. Zij kunnen bijvoorbeeld proactief met hun eigen loopbaan omgaan door te plannen, te netwerken en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. In één deelproject bestuderen de onderzoekers de wisselwerking tussen proactiviteit en werkonzekerheid. In twee andere deelprojecten wordt onderzocht of het bieden van inkomenszekerheid en het stimuleren van proactief loopbaangedrag op dagelijks niveau (met 'nudging') de negatieve spiraal van onzekerheid kan doorbreken.

Het project heeft in 2020 in de praktisch uitvoering te kampen gehad met de gevolgen van de coronacrisis. Hierdoor is de dataverzameling in de deelprojecten later op gang gekomen. Tegelijkertijd zien we dat werkonzekerheid tijdens een crisis, vooral voor degenen die al een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben, alleen maar groter wordt. In 2021 verwachten we dat het onderzoek alsnog de concrete, gevalideerde inzichten oplevert over hoe (gevoelens) van zekerheid samenhangen met acties die mensen zelf ondernemen.



Deze inzichten moeten helpen om mensen, en ook hun werkgevers of uitkerende instantie (UWV of gemeente), te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling. Om een blijvende maatschappelijke impact te realiseren hebben de onderzoekers het expertisecentrum "De toekomst van werkzekerheid" opgericht.

■ [Living Lab 'Uitbreiding Deeltijdbanen in de Zorg'](#)

(2)

Partner: [Stichting Het Potentieel Pakken](#)

Projectleiding: [Wieteke Graven](#)

Partner sinds: 2019

Projectfase: [januari 2020 - december 2020](#)

Primair veranderpad: [Aanbod en Vraag](#)

De tekorten in de zorg blijven groeien: er wordt nu gesproken van een dreigend tekort van 80.000 medewerkers in 2022. In 2019 voerde Stichting Het Potentieel Pakken een grootschalige survey uit onder zorgmedewerkers waaruit bleek dat 23% van de deelnemers direct al bereid zou zijn meer uren te gaan werken.

Met het faciliteren van contractvergrotingen van 15% van de zorgmedewerkers zou al 30% van de tekorten in de zorg kunnen worden opgelost.

Met het project 'deeltijdbanen in de zorg' zocht (en vond) Stichting Het Potentieel Pakken een oplossing. Zij ontwikkelden binnen vier proeftuinen ('living labs') een succesvol traject om werknemers en zorginstellingen te ondersteunen bij de uitdagingen rondom contractuitbreidingen. In het tweede projectjaar 2020 richtte de organisatie zich op het verder ontwikkelen en aanscherpen van de methodiek, de aanpak verder uitrollen over twee nieuwe instellingen, het codificeren van de aanpak in het kader van schaalbaarheid en het professionaliseren van de organisatie.



Het project heeft veel aandacht gekregen via de media en ook haar inzichten mogen delen binnen de politiek. Het initiatief is ook expliciet benoemd in een Tweede Kamerbrief van het Ministerie van VWS over een breed pakket voor werken in de zorg. Voor 2021 verwachten zij daardoor een grote groei door te kunnen maken richting meer zorginstellingen, in samenwerking met het ministerie van VWS.

- Initiatief waarvan de aanpak en de oplossingsrichting [genoemd worden door VWS in Tweede Kamerbrief](#), "breed pakket voor werken in de zorg" (15 september 2020). Minister De Jonge, minister Van Ark en staatssecretaris Blokhuis informeerden in augustus de Tweede Kamer over lonen in de zorgsector.

In deze brief wordt specifiek de oplossingsrichting 'Roosterbooster' uitgebreid genoemd als een mogelijke oplossing voor de tekorten (pagina 19).

- In de nieuwe zorgvisie van de werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland is uitvoerig aandacht gegeven dat het volgens hen mogelijk en noodzakelijk is om de deeltijdbanen in de zorg te vergroten (pagina 14).

In september verscheen een [Kamerbrief over 'Werken in de Zorg'](#). Het kabinet gaat het komend jaar fors inzetten op dit programma. Ook in deze brief is het project genoemd en gezien (zie pagina 5).



■ Opschaling Buzinezzclub/Werkclub

Partner: Buzinezzclub/Werkclub

Projectleiding: Leo van Loon

Partner sinds: 2020 (aanloopfase in 2019)

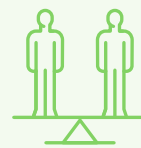
Projectfase: januari 2020 - december 2020

Primair veranderpad: Aanbod

Er zijn in Nederland veel mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, die ook bij een zeer lage werkloosheid moeilijk aan het werk komen. Het gaat onder andere om jongeren, flexwerkers, nieuwkomers, en laaggeletterden.

Zij zijn niet alleen werkloos, maar hebben vaak ook problemen op het gebied van schulden, huisvesting, taalvaardigheid, gezondheid en een gebrek aan diploma's. Door deze combinatie van problemen is intensieve en vaak ook langdurige ondersteuning nodig om ook hen de weg naar de arbeidsmarkt te laten vinden.

De Buzinezzclub (voor jongeren) en de Werkclub (voor nieuwe Nederlanders) bieden langdurige coaching aan mensen die het zelf niet kunnen betalen. Deze 'members' worden met maatwerk in de vorm van praktijkgerichte trainingen en coaching begeleid naar een baan, opleiding of eigen bedrijf. De begeleiding loopt door tot na de eerste stappen op de arbeidsmarkt. Dit geldt dus ook voor het vinden van een volgende werkplek na afloop van een tijdelijk contract, of bij een eventuele terugval in de uitkering. Deze aanpak is de afgelopen 10 jaar succesvol geweest: gemiddeld wordt 65% van de mensen die het programma doorlopen blijvend economisch zelfredzaam. Daarnaast is er een afname te zien in schulden en zorg- en verslavingsproblematiek.



65%

na deelname blijvend uit de uitkering

Op basis hiervan zijn de Clubs in 2019 uitgeroepen tot Worldwide Best Practice door de ILO (de internationale arbeidsorganisatie van de Verenigde Naties).



500 → 5.000

Ambitie ten aanzien van de groei van members



Dit is het eerste meerjarige opschalingsproject van de Goldschmeding Foundation

Dit is het eerste meerjarige opschalingsproject van de Goldschmeding Foundation. Met de geboden ondersteuning willen de Clubs de komende jaren het aantal members dat jaarlijks een kans krijgt om een stevige positie op de arbeidsmarkt te verkrijgen vertienvoudigen (van 500 naar 5.000 nieuwe members per jaar). In 2020 is deze ambitieuze samenwerking daadwerkelijk van start gegaan, op basis van een goed doordacht opschalingsplan. Dit plan omvat de strategie en een plan van aanpak voor de ontwikkeling van de organisatie, codificering van de werkwijze, versterking van de acquisitie (van financiële middelen, members en coaches) en uitvoering van evaluatieonderzoek. De Buzinezzclub en Werkclub willen met deze opschaling ook bevorderen dat er anders gewerkt gaat worden in de markt van re-integratie en activering.

Organisaties moeten ingehuurd gaan worden op basis van een bewezen effectieve werkwijze en betaald worden op basis van daadwerkelijk gerealiseerde resultaten.

Door de coronacrisis is het te realiseren tempo van de opschaling onzeker geworden, maar de doelstellingen blijven onverminderd van kracht. Eind 2020 is het opschalingsplan geactualiseerd en in 2021 gaan we met volle kracht samen door op dit traject. Zolang de gevolgen van de coronacrisis merkbaar zijn, gaat dit soms in iets aangepaste vorm, door bijvoorbeeld meer online begeleiding van de members

VERANDERPAD: MATCHING

■ Skilling Consortium

Partner: De Buitenboordmotor

Projectleiding: Nienke Meijer, Suzanne Wolters

Partner sinds: 2020

Projectfase: november 2020 - januari 2021

Primair veranderpad: Matching

Door verschuivingen op de arbeidsmarkt - bijvoorbeeld als gevolg van digitalisering - ontstaat er een groeiende mismatch tussen openstaande vacatures en geschikt personeel. 1,3 miljoen Nederlanders werken nu in een functie die in het geheel zal verdwijnen of waarvan het takenpakket in grote mate zal veranderen. Om werknemers succesvol en op grote schaal van werk naar werk te begeleiden is er een integrale aanpak nodig waarin de verschillende fases van het proces op elkaar worden afgestemd en waarbij op systeemniveau veranderingen worden doorgevoerd.

Stichting De Buitenboordmotor heeft in een eerdere fase 14 systeemhobbels op het gebied van een intersectorale overstap van werk naar werk geïdentificeerd. Vervolgens zijn er 14 interventies geformuleerd die gezamenlijk een doorbraak in de hobbels binnen het systeem kunnen forceren: de 14 systeemdoorbraken. Tot slot is een proces ontworpen waarin de doorbraken op experimentele wijze getest en getoetst kunnen worden: de Proeftuin.



De Goldschmeding Foundation maakt de tweede proeftuin van de Buitenboordmotor mede mogelijk. Binnen de duur van deze proeftuin wordt twee keer een groep van 20-25 mensen (potentieel) boventallige medewerkers werkzaam bij (corporate) bedrijven en instellingen begeleid van werk naar werk. De activiteiten betreffen heel concreet het committeren van uitstroom- en instroombedrijven, het begeleiden en trainen van de deelnemers. Evenals het parallel hieraan verder werken aan het realiseren van de systeemdoorbraken. Dit laatste gaat bijvoorbeeld over het samenwerken met onderwijsinstellingen om er voor te zorgen dat zij

opleidingen gaan aanbieden die meer faciliterend zijn aan een intersectorale overstap. Een ander voorbeeld is het inzetten van digitale skills paspoorten en realiseren dat deze ook worden geaccepteerd door onder andere instroombedrijven en opleidingsinstututen.

VERANDERPAD: VRAAG

■ Inclusief Werkgeverschap (2)

Partner: WOMEN Inc.

Projectleiding: Maria Ouwehand

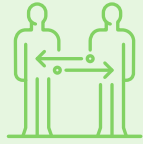
Partner sinds: 2019 (aanloopfase in 2018)

Projectfase: januari 2020 - december 2020

Primair veranderpad: Vraag

Om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren is het essentieel dat werkgevers inclusief zijn. Dit betekent dat iedereen, ongeacht zijn of haar kenmerken zich erbij voelt horen en zichzelf kan zijn. Inclusieve werkgevers zien de winst hiervan in en zetten zich ook daadwerkelijk in om dit te bereiken.

Dit project, dat in 2019 gestart is, richt zich op het vergroten van het draagvlak voor inclusief werkgeverschap. Op lange termijn moet iedereen optimaal en op eigen wijze kunnen deelnemen op de arbeidsmarkt, ongeacht kenmerken als leeftijd, geslacht en etniciteit. In 2020 is voortgebouwd op het project in 2019. Een groep 'INCubators' is uitgebreid van 9 naar 12 werkgevers, die actief bezig zijn met het vormgeven van inclusief werkgeverschap binnen hun eigen organisaties. Zij delen regelmatig hun ervaringen met elkaar, waardoor er continu geleerd wordt.



12

werkgevers actief
betrokken (INCubators)



176

aanwezigen online
werkgevevent ;
>1000 views

Met een coalitie van beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders is tegelijkertijd maatschappij breed aandacht gevraagd voor dit onderwerp, onder andere met de inzichten uit de groep INCubators. Vervolgens is met gecoördineerde berichtgeving in de media ook de druk richting de politiek vergroot om inclusief werkgeverschap te agenderen.

Vanuit het project wordt gewerkt aan een visuele Routekaart naar inclusief werkgeverschap. Deze biedt inzicht in uitdagingen en oplossingen wat betreft instroom, doorstroom, uitstroom, inclusief leiderschap, inclusieve processen en inclusieve cultuur. De Routekaart biedt ook andere werkgevers concrete handvatten om inclusief werkgeverschap vorm te geven. In 2020 is de Routekaart vertaald in een online tool. In 2020 vond ook een online werkgevevent plaats met 176 aanwezigen en meer dan 1.000 views.

In 2021 wordt de groep INCubators verder uitgebreid naar 15 actief betrokken werkgevers. De online tool, op basis van de Routekaart naar inclusief werkgeverschap, wordt gepubliceerd.

Dit moet ertoe leiden dat in 2022 inclusief werkgeverschap een bekend en geladen begrip bij de INCubators en bij een netwerk van beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders is. En dat zij het belang hiervan uitdragen.

■ Het Moet Wel Werken

Partner: Universiteit Utrecht, Stichting De Nederlandse InclusiviteitsMonitor en Diversiteit in Bedrijf

Projectleiding: Prof. dr. Jozanneke van der Toorn

Partner sinds: 2020

Projectfase: oktober 2020 - juni 2021

Primair veranderpad: Vraag

Veel organisaties zijn zich ervan bewust dat het belangrijk is om een diverse en inclusieve organisatie te creëren waarin alle medewerkers erbij horen en zichzelf kunnen zijn, ongeacht hun verschillen of overeenkomsten. Zakelijk gezien is het investeren in diversiteit en inclusiviteit (D&I) van belang omdat het de sleutel kan zijn tot meer innovatie, verhoogde flexibiliteit, en uiteindelijk verbeterde financiële prestaties. Maatschappelijk gezien is het creëren en ontwikkelen van een diverse en inclusieve organisatie belangrijk om sociale ongelijkheid te bestrijden en om vooroordelen en stigma's over bepaalde groepen te verminderen. Het realiseren van een diverse en inclusieve organisatie is echter geen gemakkelijke opgave.

Onderzoek laat zien dat D&I-maatregelen niet altijd leiden tot het gewenste resultaat en suggereert dat er belangrijke randvoorwaarden zijn die bepalen of D&I-beleid succesvol is. Specifiek is er aanleiding om te veronderstellen dat de mate waarin het gevoerde

D&I-beleid: (A) samenhangend is, (B) systematisch ontwikkeld en geïmplementeerd wordt en (C) wetenschappelijk gefundeerd is, bepalend is voor de effectiviteit. In dit project worden gegevens verzameld met de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en met de Monitor Charter Diversiteit. Deze gegevens worden bij elkaar gebracht en gezamenlijk geanalyseerd op basis van de meest recente wetenschappelijke inzichten. De resultaten worden vertaald in praktisch bruikbare instrumenten en adviezen voor ondertekenaars van het Charter Diversiteit, deelnemers aan de NIM en andere belanghebbenden.

In 2020 zijn al enkele nieuwe NIM-deelnemers geworven en potentiële Charter Diversiteit-ondertekenaars geïnteresseerd bevonden. De NIM Benchmarkanalyse is uitgevoerd en de bevindingen uit de Monitor Charter Diversiteit 2019 zijn getoetst aan de wetenschappelijke literatuur en vergeleken met de bevindingen onder NIM-deelnemers.

Met de (onderzoeks)resultaten van dit project wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het vergroten van wetenschappelijk onderbouwde kennis en inzicht in wat werkt, waarom en onder welke voorwaarden als het gaat om het vergroten van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Dit sluit aan op de sterke behoefte onder werkgevers en andere stakeholders aan meer kennis en kunde op dit terrein. Het sluit ook aan op de behoefte om in houding en praktijk onder werkgevers, andere stakeholders en de publieke opinie meer draagvlak te realiseren voor de meerwaarde van diversiteit en inclusie op de werkvloer.



20

extra ondertekenaars van het Charter Diversiteit



10

extra deelnemers aan de Nederlandse Inclusiviteits Monitor



3 miljoen

mensen met een arbeidsbeperking

Nieuwe Technologie en Inclusie

Partner: TNO

Projectleiding: Prof. dr. Michiel de Looze

Partner sinds: 2019

Projectfase: december 2019 - december 2021

Primair veranderpad: Vraag en Aanbod

Zelfs in tijden van economische groei en vooruitgang is het niet voor iedereen weggelegd om aan het werk te komen of te blijven. Dit geldt zeker voor de geschatte 3 miljoen mensen in Nederland met een arbeidsbeperking, waarvan slechts 29% werkzaam is. Nieuwe technologie kan deze groep ondersteunen bij het vinden en behouden van passend werk, door de afstand tussen hun competenties en beschikbare posities te verkleinen. Het project richt zich ook op het belang van de maatschappelijke rol van bedrijven. Het project heeft daarmee een breder economisch perspectief: als het project slaagt krijgen werkgevers toegang tot onbenut potentieel op de arbeidsmarkt en kunnen er meer mensen duurzaam aan het werk.

In 2020 is gestart met het inventariseren van beschikbare technische mogelijkheden. De onderzoekers hebben hierbij gefocust op *Augmented Reality*: het toevoegen van informatie aan de werkelijkheid, bijvoorbeeld via beamerprojecties of slimme brillen. Parallel hieraan zijn de specifieke behoeften van mensen met een beperking in kaart gebracht. In 2020 is als eerste deliverable van dit project een Wegwijzer voor Inclusieve Technologie ontwikkeld, in de vorm van een matrix die laat zien welke technologieën bij welke cognitieve functies ondersteuning kunnen bieden. In 2021 worden in vier pilotprojecten bij bedrijven (sociale werkbedrijven en inclusieve ondernemingen) enkele van deze technologische applicaties in de praktijk toegepast in het werkproces en uitvoerig onderzocht.

Technologieën	geheugen individuele aandacht	social functioneren emotie-regulatie motivatie	waarneming motorische uithoudingsvermogen	taal rekenen dagelijkse vaardigheden
Augmented Reality	++	±	0	0
Virtual Reality	±	++	±	0
Digitale Assistentie	++	±	0	++
Serious Gaming	±	++	0	++
Monitoring & Feedback	0	++	++	0
Collaborative Robots	++	0	++	0
Sociale Robots	++	++	0	++
Online Platformen	±	++	0	++

geschatte relevantie: 0 = geen, ± = enigzins, ++ = hoog

De inzichten uit de pilots dragen eraan bij dat in de toekomst meer mensen met een cognitieve beperking met technologie aan het werk kunnen helpen en duurzaam aan het werk houden.

[Wegwijzer voor inclusieve technologie gepubliceerd](#)



ONDERSTEUNEND VERANDERPAD: BELEID

De Waarde van Werk (2)

Partner: Universiteit van Amsterdam (AIAS/HSI)

Projectleiding: Prof. dr. Paul de Beer

Partner sinds: 2016

Projectfase: juli 2018 - december 2020

Primair veranderpad: Beleid

Het is veel waard om werk te hebben. Vervolgens is het ook belangrijk dat dat werk bijdraagt aan economische zelfstandigheid, zekerheid en welbevinden. Dit project is het vervolg van het eerste onderzoek dat Prof. dr. Paul de Beer in 2018 deed naar De Waarde van Werk. Het doel is dat beleid en instituties rond werk en inkomen worden vormgegeven op een wijze die iedere Nederlander in staat stelt in een werkomgeving te functioneren die haar of hem en de samenleving als geheel maximale waarde biedt. Het project is opgezet als een tweejarig, interdisciplinair, wetenschappelijk en empirisch onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt

van literatuurstudie, dataverzameling en kwantitatieve en kwalitatieve analyses van reeds beschikbare en nieuwe data.



In 2019 is een vragenlijst ingevuld door 3.500 respondenten. Daarnaast zijn er 32 kwalitatieve verdiepende interviews gehouden met geïnteresseerde respondenten uit deze groep. In 2020 zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd, wat een groot aantal nieuwe relevante inzichten over de waarde(ring) van werk heeft opgeleverd. Deze inzichten zijn opgenomen in een uitgebreid [eindrapport](#), dat tijdens de slotconferentie in november 2020 is gepresenteerd. Daarnaast is er een reeks publicaties over geselecteerde thema's verschenen onder de naam 'Kort & Bondig'.

[Vijf publicaties in de reeks 'Kort & Bondig'](#)

[Eindrapport en slotconferentie](#)



In 2021 wordt in een vervolgproject een tweede meting met de Waarde van Werk Monitor uitgevoerd, waardoor we inzicht krijgen in de ontwikkelingen in de waarde(ring) van werk, in het bijzonder in het licht van de coronacrisis. Het Waarde van Werk project biedt stakeholders (zoals werkgeversorganisaties, vakbonden en de overheid) de benodigde inzichten om bij hun beslissingen en handelen een correct beeld te hebben van de waarde van werk en de factoren die daarop van invloed zijn.

■ [Sociale Ongelijkheid in Nederland \(2\)](#)

Partner: SEO Economisch Onderzoek

Projectleiding: Prof. dr. Bas ter Weel

Partner sinds: 2018

Projectfase: april 2020 - januari 2021

Primair veranderpad: [Beleid](#)

Een grote of toenemende mate van ongelijkheid in een samenleving leidt tot ongewenste maatschappelijke effecten. Dit uit zich bijvoorbeeld in een laag niveau van vertrouwen, een stijgend maatschappelijk onbehagen en een gemiddeld minder gezonde en minder goed opgeleide (beroeps)bevolking. In Nederland lijkt er ook sprake te zijn van een toenemend maatschappelijk onbehagen over ongelijkheid in ons land, zonder dat er goed zicht is op wat er nu precies aan de hand is.

Het doel van dit onderzoeksproject is om de kennis over sociale ongelijkheid te verdiepen. Het onderzoek geeft een gefundeerd beeld van de mate van ongelijkheid, de verschillen in sociale mobiliteit en de mogelijke oorzaken en gevolgen van ongelijkheid in Nederland.

Met deze kennis krijgen de sociale partners, politici en beleidsmakers een handelingsperspectief aangereikt om *evidence based* beleid te voeren om de oorzaken van ongelijkheid aan te pakken. Om deze inzichten te vergaren zijn data geanalyseerd voor alle Nederlanders die zijn ingeschreven in de Basisregistratie Persoonsgegevens (BRP) over de periode 1999 – 2016.

In 2019 is een [rapport met de onderzoeksresultaten verschenen](#) met als belangrijkste uitkomst: de buurt waarin je wieg heeft gestaan is van invloed op financiële kansen later in je leven. De resultaten worden ook in wetenschappelijke publicaties gepubliceerd, maar dit vraagt een langere doorlooptijd. In 2020 hebben de onderzoekers verdiepende analyses uitgevoerd waarbij in meer detail is gekeken naar regionale verschillen en verschillen op basis van persoonskenmerken. Ook is naar andere maten van ongelijkheid gekeken; behalve inkomensongelijkheid, bijvoorbeeld ook naar ongelijkheid op jongere leeftijd in termen van behaalde Cito-scores.

Om de resultaten van de wetenschappelijke analyses visueel aantrekkelijk en toegankelijk te presenteren is in 2020 de [Kansenatlas](#) voor Nederland ontwikkeld. Hiermee kunnen beleidsmakers snel inzicht krijgen in de oorzaken en gevolgen van sociale ongelijkheid in hun gemeente. Dit maakt het formuleren van lokaal beleid mogelijk. In 2021 wordt deze [Kansenatlas](#) gepubliceerd en gelanceerd.

Analyse van data over alle Nederlanders in de periode 1999 – 2016



■ Platform De Toekomst van Arbeid (2)

Partner: De Argumentenfabriek

Projectleiding: Frank Kalshoven

Partner sinds: 2018

Projectfase: oktober 2019 - oktober 2020

Primair veranderpad: Beleid

Het uitgangspunt van het Platform de Toekomst van Arbeid is dat werk goed is voor mensen, omdat het bijdraagt aan hun (economische) zelfstandigheid, welzijn en gezondheid. Hiervoor is het dan wel noodzakelijk dat er sprake is van 'goed werk' en dat is niet vanzelfsprekend. Het doel van het Platform de Toekomst van Arbeid is dat iedereen in Nederland goed aan het werk is en in zijn inkomen kan voorzien. Daarvoor moeten de systemen rondom werken, leren en verzekeren anders ingericht worden. Het gaat daarbij om de wet- en regelgeving en de infrastructuur die vanuit de landelijke overheid worden vormgegeven.

Het Platform is in 2018/2019 begonnen met een uitgebreide analyse van de mogelijke verbeterpunten op de gebieden werken, leren en verzekeren in Nederland. Er is deskresearch uitgevoerd en circa 150 stakeholders en experts hebben aan denksessies deelgenomen om tot de gedeelde analyse en visie voor verbetering te komen.

Op basis van deze analyse is vervolgens een gedeelde visie geformuleerd, van waaruit concrete verbetervoorstellen worden ontwikkeld. In 2020 zijn voor vijf thema's concrete voorstellen uitgewerkt door themagroepen:

1. Leven lang ontwikkelen;
2. Arbeidscontracten;
3. Activerende inkomensverzekering;
4. De basis van de arbeidsmarkt;
5. Jonge kinderen en hun werkende ouders.

SEO Economisch Onderzoek heeft de kosten en baten van deze voorstellen doorgerekend en een overkoepelende denktank bewaakte de onderlinge samenhang.

In juni 2020 is het eindrapport 'Investeren in mensen' gepubliceerd en op 30 juni aangeboden aan minister Wouter Koolmees. Namens de Goldschmeding Foundation was bestuursvoorzitter Aart Jan de Geus daarbij aanwezig. In juli 2020 heeft het Financieele Dagblad Aart Jan de Geus en programmamanager Peter Brouwer geïnterviewd over de aanbevelingen uit dit rapport. In oktober 2020 is het vervolgrapport 'Naar een schokbestendiger arbeidsmarkt' verschenen, waarin de voorstellen nog eens tegen het licht zijn gehouden in het kader van de nieuwe situatie sinds de uitbraak van de coronapandemie. Bovendien is in dit rapport nog één aanvullend voorstel uitgewerkt: een weerbaarheidsreserve voor zelfstandig ondernemers.



Minister Koolmees neemt vervolgstudie Platform Toekomst van Arbeid in ontvangst van Sieto de Leeuw (ABU, PTVa) op 20 juni 2020

Het project heeft een pakket aan maatregelen opgeleverd waarmee de (brede) welvaart aantoonbaar kan toenemen. Dit zijn in feite bouwstenen voor een volgend regeerakkoord. Het is nu aan verkiezingscommissies van politieke partijen en aan ambtenaren van de verschillende departementen om deze maatregelen in 2021 over te nemen in hun programma's en fiches.

2 publicaties:

- [Investeren in mensen \(juni 2020\)](#)
- [Naar een schokbestendiger arbeidsmarkt \(oktober 2020\)](#)





PROGRAMMA CIRCULAIRE ECONOMIE

Voor het programma Circulaire Economie definiëren we de beoogde impact als volgt: *'In 2050 wordt er voldoende menselijk kapitaal ingezet om de transitie naar een circulaire economie te realiseren'*.

In de circulaire economie wordt vaak gesproken over hergebruik van natuurlijk kapitaal of grondstoffen. De transitie naar deze nieuwe manier van werken met beschikbare grondstoffen is echter veel meer. Dit nieuwe economische systeem is sterk afhankelijk van het beschikbare menselijk kapitaal. We zien *menselijk kapitaal* hierin als het geheel van menselijke vaardigheden én potentieel die binnen de (circulaire) economie en maatschappij waardevol zijn. En onder *circulaire economie* verstaan we een economisch systeem van gesloten kringlopen waarin grondstoffen, producten en menselijke inzet hun waarde zo min mogelijk verliezen.

Om deze ambitie te realiseren onderscheiden we drie primaire veranderpaden en een ondersteunend veranderpad:

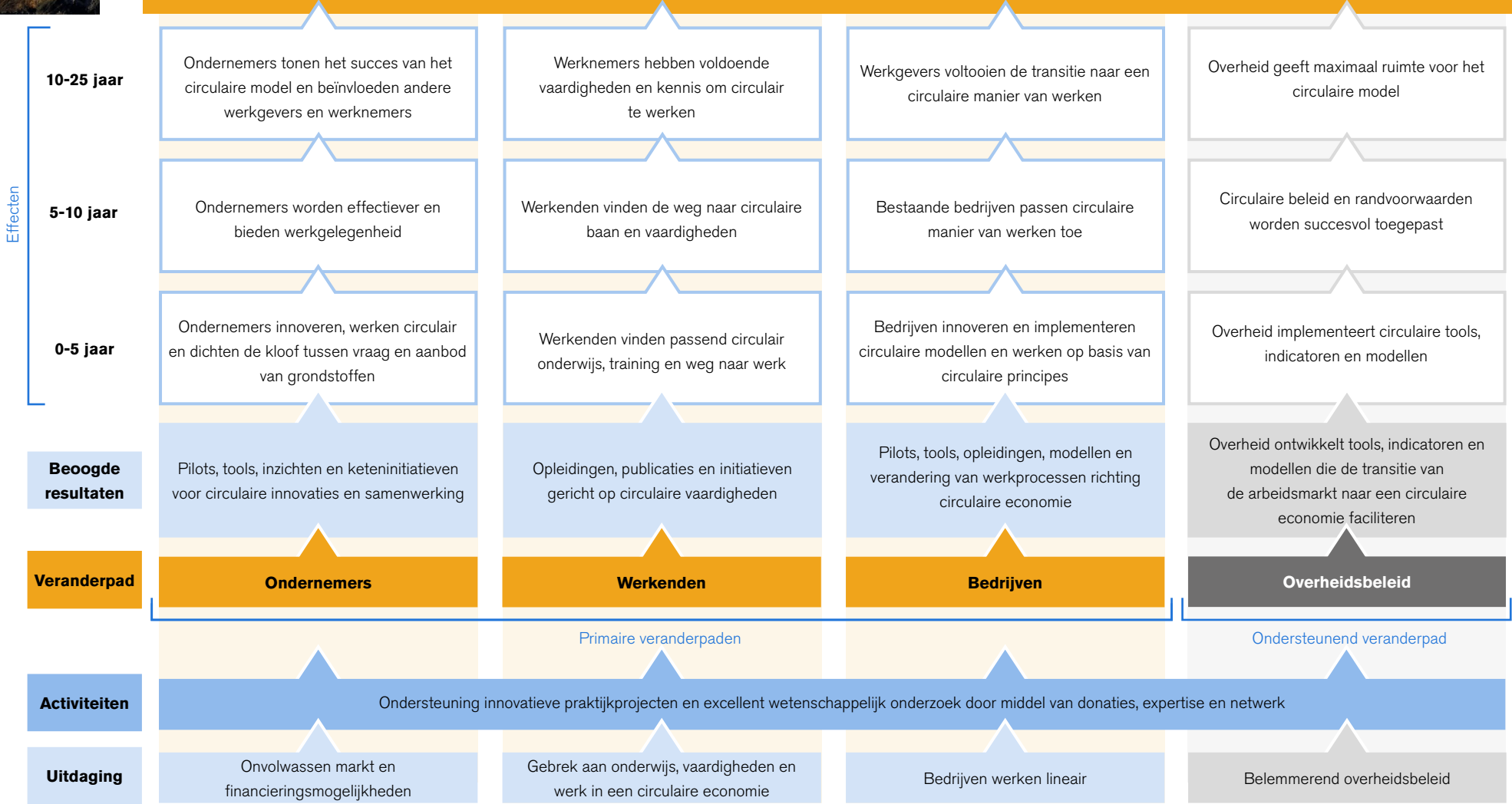
1. **Ondernemers:** Pionierende ondernemers in de circulaire economie introduceren op succesvolle wijze een circulaire manier van werken.
2. **Werkenden:** (Toekomstige) werknemers vinden, via onderwijs en opleidingen, de weg naar werk in een circulaire economie.
3. **Bedrijven:** Bestaande werkgevers passen innovaties toe zodat ze van een lineair naar circulaire manier van werken overstappen.

Ondersteunend veranderpad:

4. **Beleid:** Overheden bieden ruimte aan een circulaire manier van werken en faciliteren daarbij stabiele werkgelegenheid bij verschillende werkgevers.

CIRCULAIRE ECONOMIE

2050: Er wordt voldoende menselijk kapitaal ingezet om de transitie naar een circulaire economie te realiseren



Primaire veranderpaden

Ondersteunend veranderpad

PROGRAMMA CIRCULAIRE ECONOMIE

VERANDERPAD: ONDERNEMERS

■ **Circular@Scale**

Partner: [Circular@Scale](#)

Projectleiding: [Guido Braam \(Powered by Meaning\)](#) en [Menno van Dijk \(Scale Up Nation\)](#)

Partner sinds: mei 2020

Projectfase: mei 2020 – december 2021

Primair verandepad: **Ondernemers**

De bouwsector in Nederland heeft de ambitie om in snel tempo circulaire principes te implementeren. Tegelijkertijd hebben pionierende circulaire ondernemers soms moeite om marktaandeel te veroveren en te groeien. Circular@Scale heeft de ambitie om circulaire ondernemers in de bouwsector direct te ondersteunen en hun circulaire toepassingen op te schalen. Dit heeft positieve impact op de werkgelegenheid, stabiliteit van deze ondernemingen, innovatie in de sector en een versnelling van de circulaire economie.

Het programma is ontwikkeld om circulaire scale-ups in de bouwsector te laten groeien naar een volwaardige onderneming van ongeveer 100 fte binnen 5 tot 10 jaar. Om deze groei te kunnen realiseren moeten scale-ups een aantal succesfactoren onder de knie krijgen en obstakels overwinnen die hen in de weg staan om op de schalen. Dat gaat Circular@Scale mogelijk maken met de vijf componenten waaruit het programma bestaat:

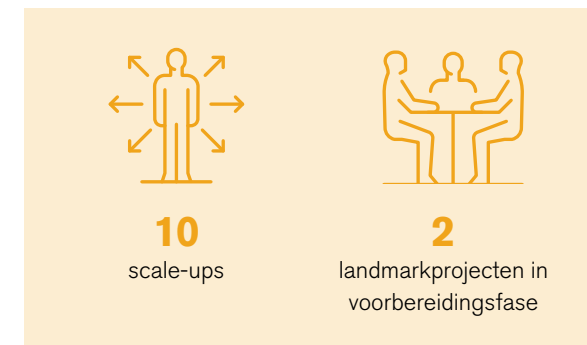
- **Onderzoek:** een handboek met best practices voor alle scale-ups en methodologie om de impact op de circulaire economie te volgen en te rapporteren.

- **ScaleUpCircular:** verschillende trainings- en coachingsessies voor 10-12 scale-ups met minimaal 20 deelnemers per sessie.
- **Circular Landmark:** concrete bouwprojecten waarin tenminste 5 samenwerkingen tussen scale-ups en corporates samenwerken aan zogenoemde 'landmark' projecten die inspireren met nieuwe circulaire mechanismen en grootschalige best practices.
- **Circular Contracting:** het stimuleren van bouwbedrijven en opdrachtgevers om circulaire principes toe te passen in hun ontwerp en inkoop. Dat leidt tot succesvolle samenwerking met scale-ups en grotere vraag vanuit de markt.
- **Belangenbehartiging en communicatie:** om doorbraken te realiseren voor circulaire scale-ups moeten er meer stakeholders worden verbonden dan alleen die uit de sector. Om dat te bereiken en de beïnvloedings sfeer te vergroten wordt communicatie en lobby ingezet.



Opnames van de Circular@Scale Masterclass voor de Nationale Conferentie Circulaire Economie

Het project is tijdens de Dutch Green Building Week op 24 september 2020 gelanceerd. De coachingsessies zijn in het 4e kwartaal gestart en de eerste gesprekken rondom de 'circular landmark' bouwprojecten bij twee grote universiteiten zijn gestart. Via de communicatie rondom het project worden gesprekken met de overheid gevoerd omtrent beleid. InvestNL en Innovation Quarter zijn aangehaakt als programma sponsoren. In 2021 worden masterclasses met opdrachtgevers en scale-ups georganiseerd.



■ **Circular Innovation Ecosystem**

Partner: [Metabolic Institute](#)

Projectleiding: [Elizabeth Corbin](#)

Partner sinds: november 2020

Projectfase: november 2020 - december 2020

Primair verandepad: **Ondernemers**

Omdat de circulaire economie nog relatief nieuw is, zijn financiële instellingen nog aarzelend in hun financiering van circulaire ondernemingen. Een aantal financiële instellingen verdiept zich in de mogelijkheden

en hebben fondsen vrijgespeeld. Tegelijkertijd missen ze daarbij nog de begeleiding, inhoudelijke expertise, impact assessment en netwerk bij circulaire ondernemers. Om dit dilemma op te lossen, hebben de onderzoekers van Metabolic Institute, de huidige barrières en mogelijkheden in kaart gebracht. Daarbij is ook gekeken naar de gewenste mogelijkheden en samenwerkingsvormen om ondernemen in de circulaire economie mogelijk te maken.

Binnen de circulaire economie wordt veel gewerkt met het 9R-model. Binnen dit model leveren verschillende strategieën een hogere financiële waarde in verdienmodellen, omdat ze de economische en materiële waarde van producten effectiever behouden en verlengen. In de hogere waarde Rs van het 9R-model ligt het grootste potentieel voor banen.

Recycling levert naar schatting 36 banen op terwijl hergebruik (Re-use), reparatie (Repair) en renovatie (Renovate) verreweg de grootste werkgelegenheidsboosters zijn, met bijna 300 banen voor dezelfde hoeveelheid 'afval'. Ook al lijken deze hogere R-strategieën qua werkgelegenheid en materiële waarde hoog te scoren, is het voor veel Nederlandse ondernemers nog altijd lastig bij het vinden van passende financiering. Met als gevolg dat hun ondernemingen minder kans hebben om werkgelegenheid te bieden.

De aanbevelingen, voortkomend uit het onderzoek en de verschillende interviews, richten zich op een ecosysteem benadering, een gedurfde nieuwe manier van financieren waarbij financiële en niet-financiële middelen bij elkaar

komen om verandering te realiseren en grootschalige systeemverandering te realiseren.



Het onderzoek is gepresenteerd tijdens het Webinar 'Vergroten aanbod financiering circulaire initiatieven' op 15 december 2020, georganiseerd door het Ministerie I&W. Het rapport wordt in 2021 gepubliceerd. Metabolic Institute heeft de ambitie om samen met de relevante stakeholders de fundamenten van het ecosysteem te bouwen.

■ [ScaleUpLab – Scaling for Impact](#)

[Partner: ScaleUpNation](#)

[Projectleiding: Menno van Dijk](#)

[Partner sinds: 1 november 2017](#)

[Projectfase: maart 2020 – maart 2021](#)

[Primair veranderpad: Ondernemers](#)

Scale-ups zijn jonge, innovatieve bedrijven die na de start-up fase weten uit te groeien tot grote ondernemingen. Scale-ups zijn een banenmotor en dragen voor een belangrijk deel bij aan de innovatiekracht van de economie. Met name impactgerichte scale-ups zijn een interessante groep met hoge maatschappelijke invloed, waar nog onvoldoende onderzoek en ondersteuning voor bestaat. ScaleUpLab, het onderzoeksbureau van ScaleUpNation, biedt deze scale-ups wetenschappelijk onderbouwde inzichten, concrete handvatten en online tools om uit te groeien tot grote bedrijven met een positieve impact op de samenleving.

ScaleUpLab doet onderzoek gericht op het ondersteunen van impact ondernemers in de circulaire economie, energietransitie of voedseltransitie. Dit onderzoek helpt deze innovatieve bedrijven te groeien en daarmee een bijdrage te leveren aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. Bouwend op de onderzoeken van de afgelopen jaren richt het project zich op de succesfactoren voor het schalen van een impact georiënteerde onderneming. Er zijn 48 verschillende interviews gehouden met experts, 4 dialoogsessies met 16 verschillende ondernemingen en 2 webinars voor bredere stakeholdergroep. De inzichten zijn getoetst met behulp van data en gegevens uit een databank van 750 scale-ups in Europa. Daarbij zijn drie verschillende onderzoeksgroepen en scaling strategieën ontstaan.



De 'gamechangers' zoals MudJeans, 'trailblazers' zoals Fairphone, de 'lock-step' bedrijven zoals Sustainerhomes. Binnen elke groep zijn 5 ondernemers betrokken geweest om de geleerde lessen te verzamelen en te delen met andere ondernemers.

Publicaties:

- [The Art of Scaling](#) | The Scale-up Success Factors
- [ScaleUpCircular](#) | Shape the future of work and living
- [ScaleUpLab](#) | What does it take to be a trailblazer?
- [ScaleUpNation Impact Report](#)
- [Circular Trailblazing are leading the way towards a circular economy](#)
- [Bringing circular into the building with ScaleUpNation](#)



Het onderzoek heeft geleid tot praktische inzichten en online tools om snel te bepalen welke succesfactoren, prioriteiten en keuzes benut kunnen worden bij de verschillende strategieën. Deze worden gedurende 2021 opgenomen in de bestaande online assesment tool genaamd ScaleUpScan. De inzichten en aanbevelingen zijn opgetekend in verschillende artikelen en handreikingen. Bijvoorbeeld in een breed ontvangen artikel over 'Circular Trailblazers', opgesteld in samenwerking met World Economic Forum voor Davos 2021. In 2021 zal de ScaleUpScan verder ontwikkeld worden en bij circulaire ondernemers toegepast worden om de kansen op groei, systeemverandering en werkgelegenheid te vergroten.

VERANDERPAD: WERKENDEN

Circular Skills

Partner: Coöperatie Leren voor Morgen

Projectleiding: Giuseppe van der Helm

Partner sinds: januari 2020

Projectfase: januari 2020 – december 2020

Primair veranderpad: Werkenden

In alle transitieagenda's wordt het belang voor het opleiden van vakmensen op het gebied van de circulaire economie benoemd. De ontwikkeling van concrete, circulaire vaardigheden in het beroepsonderwijs is een belangrijke voorwaarde voor de transitie, maar loopt achter ten opzichte van ontwikkelingen in het bedrijfsleven. De stichting Leren Voor Morgen zet zich in voor onderwijs gericht op duurzame ontwikkeling, zoals de circulaire economie. De stichting heeft onderzocht hoe het beroepsonderwijs moet worden vernieuwd om te

voorkomen dat er een tekort aan vakmensen ontstaat. Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat financiert hiervoor een project binnen het mbo en de Goldschmeding Foundation financiert aanvullend hierop een parallel en vergelijkbaar project binnen het vmbo en hbo: gezamenlijk vormen deze het Circular Skills Programma.

Dit project legt de focus op het beroepsonderwijs in de sector 'bouw, installatie en techniek', omdat daar op dit moment de grootste vraag naar circulaire geschoolde werknemers is. Er staan drie vragen centraal in de aanpak:

- Welke vaardigheden zijn nodig in de transitie naar een circulaire economie en zijn relevant voor leerlingen in het beroepsonderwijs?
- Hoe kunnen deze vaardigheden worden onderwezen door onderwijsinstellingen binnen het beroep?
- Op welke manier kunnen de benodigde vaardigheden een structurele plek krijgen in het onderwijs?



Praktijkprojecten Circular Skills in beroepsonderwijs (inspiratiedocument voor docenten vmbo)

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is er gekeken naar het huidige onderwijsaanbod en de benodigde vaardigheden in de circulaire bouw en installatietechniek. In de uitvoeringsfase worden zeven pilotprojecten uitgevoerd in het vmbo en hbo. De resultaten uit beide fases komen samen in de derde fase waarin kennisontsluiting en het verankeren van vaardigheden centraal staan. Daarmee worden de opgedane inzichten toegankelijk voor een grotere groep docenten en scholen. In het eerste jaar van het Circular Skills programma zijn marktconsultaties, onderwijsconsultaties en verschillende pilotprojecten gestart.

[Circular Economy Skills on Guides](#) | Digitaal kennispunt m.b.t. circulaire vaardigheden en onderwijs



- 1 marktconsultatie,
- 1 onderwijsconsultatie en
- 1 Inspiratiedocument vmbo



- 7 pilot projecten: 3 projecten in het vmbo,
- 1 project in het hbo en 1 project in het vmbo, mbo én hbo

Een groeiende coöperatie met meer dan **2000** leden

Ook is een kennisplatform ontwikkeld waar verschillende stakeholders aan kunnen bijdragen. Het doel van het meerjarige programma is om eind 2023 tenminste 25% van de leerlingen en studenten in het gekozen werkveld te bereiken met goed onderwijs over de circulaire economie.

■ [Community Sociaal Circulair](#)

Partner: [Het Groene Brein](#)

Projectleiding: [Antoine Heideveld](#)

Partner sinds: [maart 2020](#)

Projectfase: [maart 2020 – april 2021](#)

Primair veranderpad: [Werkenden](#)

Vanwege de urgentie en complexiteit van de transitie naar een circulaire economie zien we de behoefte en kans om wetenschappelijk onderzoek naar de sociale aspecten binnen het onderwerp effectief te organiseren. Binnen de wetenschap gaat de aandacht vooralsnog uit naar de technische aspecten van de circulaire economie terwijl juist ook de sociale dimensie essentieel is. Verandering is immers mensenwerk. Onderzoek en wetenschappelijk onderwijs gericht op de sociale aspecten van de circulaire economie staan nog in de kinderschoenen. Terwijl deze vragen wel leven in de praktijk.

Om gericht en effectiever kennisontwikkeling en -toepassing rond sociale vraagstukken in de circulaire economie te stimuleren, heeft onze projectpartner Het Groene Brein een meerjarige interdisciplinaire community van wetenschappers opgericht: een Community of

Science gericht op Sociale Innovatie voor de Circulaire Economie, met als werktitel '[Community Sociaal Circulair](#)'. De Community onderzoekt vooral sociale innovaties en transities binnen de circulaire economie, waarbij interdisciplinaire teams van wetenschappers, van alle universiteiten en diverse hoge scholen in Nederland, samen met experts uit het bedrijfsleven en de overheid aan actuele vraagstukken werken.

Het project is gestart met twee bijeenkomsten waarin de wetenschappelijke vragen rondom transitiewetenschappen en circulaire samenwerkingsverbanden zijn besproken. Vanuit een long list aan onderzoeksgebieden zijn vier interdisciplinaire subgroepen ontstaan, waarna deze groepen elk een specifieke focus en onderzoeksthema hebben gekozen;

1. Sociale dilemma's en paradoxen bij circulair ondernemen; de effecten van 'circulaire groei' op de mens, werknemer en consument.
2. Burgerinitiatieven en maatschappelijke organisaties; het ontstaan van sociale innovatie en sociale transformatie via burgerinitiatieven en civil society netwerken.
3. Sociale innovatie op circulaire bedrijventerreinen; sociale innovaties die nodig zijn om circulaire praktijken op bedrijventerreinen te introduceren en te versterken.
4. Sociale netwerken voor natuur-inclusieve (land)bouw; de rol van sociale netwerken bij het realiseren van natuur-inclusieve bouw en landbouw.

De Community Sociaal Circulair heeft het mogelijk gemaakt dat wetenschappers van verschillende universiteiten met elkaar samenwerken en elkaar peer-review bieden op artikelen. De combinatie van verschillende wetenschappelijke disciplines versterkt de impact van de wetenschappelijke onderzoeken. In 2021 zullen de onderzoeken gepubliceerd worden in de vorm van wetenschappelijke en populaire artikelen.

Publicaties: [Speciale editie P+ over sociale innovatie in de circulaire economie - Community Sociaal Circulair](#)



Community Sociaal Circulair is gestart met **15** wetenschappers en in 2020 gegroeid naar **45** betrokken wetenschappers.



4 interdisciplinaire werkgroepen gestart op gezamenlijk onderzoek.

Het Groene Brein bestaat uit meer dan **140** wetenschappers.

VERANDERPAD: BEDRIJVEN

■ [Platform for Accelerating the Circular Economy \(PACE\)](#)

Partner: PACE

Projectleiding: David McGinty

Partner sinds: januari 2019

Projectfase: augustus 2020 - oktober 2020

Primair veranderpad: Bedrijven

De circulaire economie biedt kansen voor publieke en private partijen om met elkaar samen te werken en internationale handelsketens anders in te richten.

Het internationale Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE) wil via deze internationale publiek-private samenwerking de circulaire economie helpen versnellen. PACE is in 2018 opgericht door onder meer het World Economic Forum (WEF), het milieuprogramma van de Verenigde Naties (UN Environment), technologiebedrijf Philips en de Global Environment Facility (GEF). Het Platform wil de circulaire economie helpen versnellen door circulaire interventies en samenwerkingen via het internationale netwerk van PACE op te schalen. Belangrijke kennispartners van PACE zijn het World Resources Institute, de Ellen MacArthur Foundation en het International Resource Panel. Naast de Nederlandse overheid nemen inmiddels ongeveer vijftig overheden, bedrijven en internationale organisaties deel.

De Goldschmeding Foundation ondersteunt PACE om aandacht te kunnen vragen voor projecten die helpen om de arbeidsmarkt binnen de circulaire economie in de praktijk vorm te geven. Via het internationale netwerk van PACE kan onze kennis en praktijkvoorbeelden breed worden gevaloriseerd.

Gedurende 2020 heeft PACE verschillende sector of issue-gedreven 'Calls to Action' ontwikkeld, samengebracht in de Circular Economy Action Agenda's. Een mooie uitkomst van onze bijdrage is dat de methodiek van de Calls to Action een duidelijk standpunt inneemt ten aanzien van 'decent work'.



5

publiek-private samenwerkingen hebben gewerkt aan de '[Circular Economy Action Agenda](#)'. Deze is ontwikkeld voor 'Food', 'Textiles', 'Plastics', 'Electronics' en 'Capital Equipment'.

■ Circulaire competenties

Partner: Sustainability University

Projectleiding: Carola Wijdogen en Elfriek van Galen

Partner sinds: augustus 2019

Projectfase: augustus 2019 – december 2020

Primair veranderpad: Bedrijven

In het bedrijfsleven worden werkgevers en werknemers beïnvloed door de transitie naar de circulaire economie. Werknemers zullen uiteindelijk op een andere manier hun werk moeten doen om circulair en klimaatneutraal te werken. In veel van de grote bedrijven is deze taak belegd bij de duurzaamheidsmanager of circulaire economie coördinator die hierin stuurt, adviseert of ondersteunt. Dit is een relatief nieuwe functie die nog volop in ontwikkeling is. De initiatieven gericht op de circulaire economie zijn ook nieuw. Deze groep professionals heeft behoefte aan ondersteuning en training van hun vaardigheden om nieuwe werkprocessen te implementeren.

Uit eerder onderzoek is al gebleken dat duurzaamheid professionals voor bijvoorbeeld klimaattransitie andere vaardigheden en rollen inzetten dan wanneer zij zich bezighouden met circulaire economie. Dit project is er daarom op gericht om een concreet competentieprofiel en aanbevelingen te ontwikkelen voor professionals die werken aan circulaire projecten. De uitkomsten van het onderzoek onder duurzaamheid managers zijn aangevuld met de ontwikkeling van de benodigde competenties, gericht op de circulaire economie.

Om deze competentieprofielen te bepalen zijn 4 verschillende bijeenkomsten georganiseerd, gericht op het toetsen van deze competenties met HR-experts, [peer-to-peer learning en intervisie](#). Meer dan 50 organisaties, voornamelijk grote Nederlandse bedrijven, hebben hieraan deelgenomen.



Underschrift: Opnames State of the Sustainability Profession op 15 september 2020

De uitkomsten van het onderzoek zijn beschreven in een white paper, breed gedeeld onder professionals uit de beroepsgroep in Nederland en ingebracht in diverse (bestaande) opleidingen voor studenten, professionals, besturen en toezichthouders.

De white paper 'Circulaire Economie: andere werkwijze, ander gedrag' is aangeboden aan Frits de Groot, beleidssecretaris bij VNO-NCW. Daarnaast is het onderzoek en competentieprofiel beschreven in het boek '7 Roles for Sustainable Success'. Dit boek is de internationale editie van 'MVO doe je zo', een succesvol management boek geschreven voor professionals die zich bezig houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) binnen bedrijven.



7
Bijeenkomsten:
4
bedrijfsbezoeken voor
20
professionals,
3
online webinars
voor HR, CE en
duurzaamheid-
professionals



120
duurzaamheid-
managers (grotere
Nederlandse
bedrijven) hebben de
enquête ingevuld.

Publicatie:

- [SSU whitepaper: Andere werkwijze, ander gedrag: een onderscheidend circulair competentieprofiel](#)



■ **Circulair & Inclusief Ondernemen**

Partner: MVO Nederland en Universiteit Utrecht

Projectleiding: Maria van der Heijden (MVO NL); Naomi Ellemers (Universiteit Utrecht)

Partner sinds: mei 2020

Projectfase: mei 2020 - juli 2021

Primair veranderpad: Bedrijven

Een groeiende groep bedrijven toont interesse in circulair én inclusief ondernemen. Hoewel veel bedrijven al ondernemen in deze nieuwe economie, zijn er nog grote stappen te zetten om nieuwe bedrijfsmodellen op te schalen. Huidig onderzoek en handreikingen voor ondernemers zijn vaak gericht op alleen circulair of alleen inclusief. Er is nog geen onderzoek wat zich richt op de combinatie van deze twee bedrijfsmodellen, en welke kansen dit biedt. Om de beweging te versterken en kennis te delen werkt MVO Nederland samen met de Universiteit Utrecht aan een grootschalig onderzoek naar circulair en inclusief ondernemen.

Het project richt zich op de mogelijke synergie tussen circulaire en inclusieve bedrijfsmodellen. Het onderzoek is opgebouwd in drie verschillende fases. Gedurende de zomer is binnen het netwerk van onder andere MVO Nederland en Cedris, een enquête uitgezet over de huidige manier waarop ondernemers circulaire en/of inclusieve aspecten in hun bedrijfsvoering inzetten. Vervolgens is een verdiepend onderzoek gestart bij een selectie hiervan. In het vierde kwartaal is een Community of Practice gestart met 12 MKB bedrijven die de combinatie inclusief en circulair al toepassen in hun onderneming. Dit heeft als doel om ervaringen te kunnen delen en geleerde lessen op te halen.

Eind 2020 zijn de eerste resultaten gedeeld in een webinar met meer dan 80 organisaties. Komend jaar zullen de deelnemers in 4 workshops met eigen cases. Medio 2021 zullen de resultaten van het hele project gepubliceerd worden in een whitepaper over de synergie van circulair en inclusief ondernemen, een beknopt rapport waarin de bevindingen van de survey, verdiepend onderzoek en de Community of Practice zijn samengevat.



■ **Symposium 'De Circulaire Economie Werkt!'**

Projectfase: augustus 2020 – oktober 2020

Primair veranderpad: Bedrijven

De Goldschmeding Foundation heeft de ambitie om via onze programma's, projecten en projectpartners de veranderingen van werkgelegenheid in de transitie naar een circulaire economie te begrijpen en zowel werkgevers als werknemers daarmee te ondersteunen en inspireren. In deze rol willen we verbinden en agenderen.

Na het succes van de 'Dag van de Inclusieve Arbeidsmarkt' in 2019 hebben we in 2020 een symposium georganiseerd gericht op de projecten binnen het Circulaire Economie programma. Door onze ambities te delen en onze projecten en projectpartners een podium te geven hebben we werkgelegenheid in de circulaire economie kunnen agenderen bij een breed publiek.



Opnames Symposium 'De Circulaire Economie Werkt!' op 27 oktober 2020

Tijdens het online symposium, vanuit Pakhuis de Zwijger in Amsterdam, hebben we de toekomst van werk binnen een circulaire economie vanuit verschillende perspectieven benaderd: Hoe ziet de arbeidsmarkt en werkgelegenheid eruit in een circulaire economie? Welke activiteiten helpen ons om banen en werkgelegenheid in de circulaire economie te stimuleren? En hoe ontwikkelen arbeidsmarkt, onderwijs en ondernemerschap zich in de circulaire economie?

Bijna al onze projectpartners hebben de lopende projecten kunnen toelichten. Het symposium werd gemodereerd door Mark Beumer van Het Groene Brein en ingeleid door Hans Stegeman van Triodos Investment Management. Meer dan 190 online deelnemers hebben het symposium online bijgewoond.

De gesprekken en interactie met het publiek tijdens het symposium bevestigden de behoefte aan kennis en samenwerking om de arbeidsmarkt klaar te stomen voor de circulaire economie.



ONDERSTEUNEND VERANDERPAD: BELEID

The Circular Jobs Initiative

Partner: Circle Economy

Projectleiding: Joke Dufourmont

Partner sinds: juni 2018

Projectfase: maart 2019 – 31 mei 2020

Primaire veranderpaden: Beleid

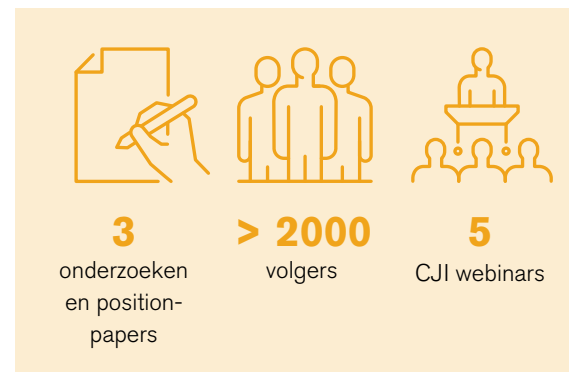
Nederland heeft als doelstelling om 100% circulair te zijn in 2050. De transitie naar de circulaire economie zal ook de arbeidsmarkt en werkgelegenheid beïnvloeden. Daarom is het belangrijk om zowel de positieve als de negatieve effecten daarvan te begrijpen en zowel werkgevers als werknemers voor te bereiden op deze transitie van de arbeidsmarkt. [The Circular Jobs Initiative](#) (CJI) fungeert in deze transitie als kenniscentrum en ontwikkelt daarbij praktijkgerichte tools, data,

onderzoek en een actieve community gericht op banen en vaardigheden in de circulaire economie. Het helpt werkgevers en beleidsmakers in het begrijpen van en anticiperen op de effecten op arbeid.



Lancering Circular Jobs Initiative op 11 maart 2020

Na een jaar voorbereiding en onderzoek is het kenniscentrum officieel gelanceerd, tijdens een drukbezocht event in de Openbare Bibliotheek in Amsterdam. In 2020 zijn drie relevante publicaties verschenen en vier bijbehorende bijeenkomsten georganiseerd om de bevindingen met de relevante stakeholders te bespreken en deze in de praktijk te brengen. Tevens brengt het CJI een actieve en internationale community bij elkaar.



Op 17 december 2020 zijn, tijdens een online bijeenkomst, bijvoorbeeld de uitkomsten en praktische toepassingen van het onderzoek 'Resilience and the circular economy; opportunities and risks' met meer dan 70 organisaties besproken. Het CJI heeft ook onderzoek gedaan naar voorbeelden uit de praktijk van sociale ondernemingen en coöperaties die circulaire en inclusieve strategieën combineren. Daarnaast zijn inzichten uit onderzoeken van het CJI, toegepast in andere projecten binnen het portfolio van de Goldschmeding Foundation. Zo zijn in het Circular Skills project, inzichten rondom circulaire banen en vaardigheden die nodig zijn in het bedrijfsleven vertaald naar opleidingen voor vmbo- en hbo niveau. Het CJI verzorgde ook de inleiding tijdens het event voor HR professionals, georganiseerd door Sustainability University.

3 Publicaties:

- Jobs & Skills in the Circular Economy, State of Play and Future Pathways: [Bedrijfsleven en de overheid niet voldoende voorbereid voor banen en vaardigheden in de circulaire economie - Duurzaam Ondernemen](#)
- Resilience and the circular economy; opportunities and risks: [Meer veerkracht voor economie en arbeidsmarkt door omarmen circulaire economie - Goldschmeding Foundation](#)
- [The social economy; a means for inclusive and decent work in the circular economy](#)



Dit meerjarige programma wordt in 2021 voortgezet met praktijkgerichte onderzoeken in de textiel- en bouwsector. In Nederland kennen deze twee sectoren een snelle transitie naar circulaire economie. Het beoogde doel is om de transitie voor zowel werknemers als werkgevers met de inzichten van CJl in de praktijk te faciliteren.

■ [Circularity Gap Report Nederland](#)

Partner: [Circle Economy](#)

Projectleiding: [Marc de Wit](#)

Partner sinds: 1 juli 2019

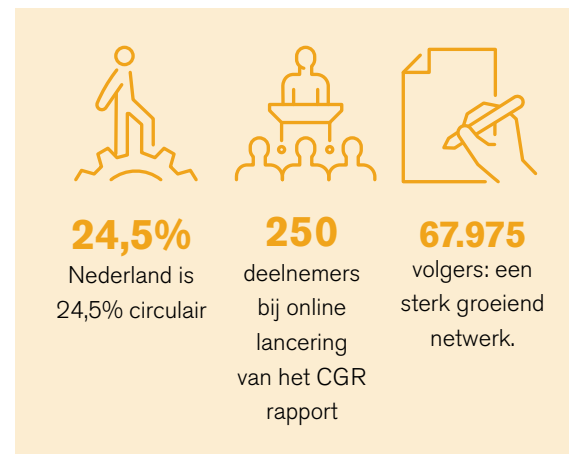
Projectfase: 1 juli 2019 - juni 2020

Primair veranderpad: [Beleid](#)

Nederland heeft zichzelf een ambitieuze doelstelling gesteld om in 2030 50% en 2050 100% circulair te zijn. Het eerste Circularity Gap Report Nederland stelt ons in staat om te berekenen en te bepalen wat we moeten doen om deze doelstelling te halen. Dit rapport bouwt voort op bestaande onderzoeken en initiatieven die deel uitmaken van het Rijksbrede Programma voor de Circulaire Economie, gelanceerd in 2016. De berekeningsmethode en visualisaties van het rapport maken het mogelijk de huidige situatie te begrijpen, maatregelen voor versnelling van de circulaire economie te identificeren en de voortgang van Nederland te vergelijken met die van andere landen. Dit geeft houvast bij het bereiken en meten van de gestelde doelstellingen.

Het doel van het eerste Circularity Gap Report Nederland is te meten hoe circulair we in 2020 zijn en welke scenario's ons dichterbij het gestelde doel in 2030 en 2050 brengen. Daarbij is ook een scenarioanalyse

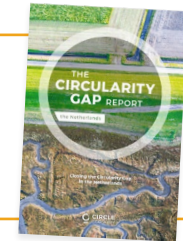
uitgevoerd in relatie tot banen en vaardigheden. Het rapport is opgesteld in samenwerking met het ministerie van I&W, Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek. Verschillende maatschappelijke stakeholders waren betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling van het rapport.



Om een optimale afstemming over het meten van de Nederlandse circulaire economie te bereiken, heeft Circle Economy de huidige methodieken onderzocht, vergeleken en doorontwikkeld met belanghebbenden uit de academische wereld, het bedrijfsleven, ngo's en overheden. Bij de lancering van het rapport is ook een beschrijving van de verschillende methodieken gepubliceerd, samen met o.a. Planbureau voor de Leefomgeving en Centraal Bureau voor de Statistiek. Het rapport noemt vier cruciale aanbevelingen die de beoogde verandering versnellen op het gebied van bouw, landbouw, energie en productie.

Deze scenario's zijn doorberekend om de meest kansrijke beleidstappen in beeld te krijgen. Vervolgens is gekeken in hoeverre deze aanbevelingen de arbeidsmarkt, werkgelegenheid en behoefte aan (nieuwe) vaardigheden beïnvloeden.

[Circularity Gap Report The Netherlands](#)



Op 3 juni 2020 lanceerde Circle Economy het Circularity Gap Report The Netherlands gedurende een drukbezocht online event. Volgens de CGRi methodiek is Nederlandse economie momenteel 24.5% circulair. Dit percentage ligt flink hoger dan het wereldwijd gemiddelde (8,6%). Het Nederlandse CGRi rapport is het tweede rapport wat is berekend voor een land. Het rapport is vele malen bekeken en gedeeld op social media in de dagen na de lancering. Deze werd opgepakt door landelijke dagbladen en tv, met een interview bij EénVandaag. Het rapport kreeg expliciete steun van Minister van I&W, Stientje van Veldhoven. Zij benadrukte het belang van de analyse voor de urgentie van de transitie.

■ [Belastinghervormingen voor arbeidsmarkt en circulaire economie](#)

Partner: [The Ex'Tax Project](#)

Projectleiding: [Femke Groothuis](#)

Partner sinds: [januari 2020](#)

Projectfase: [april 2020 – februari 2021](#)

Primair veranderpad: [Beleid](#)

Belastingen sturen de economie. Als de belasting op arbeid hoog is, zullen bedrijven het aantal werknemers proberen laag te houden. Als de belasting op energie en natuurlijke hulpbronnen hoog is, zullen deze efficiënter gebruikt worden. Het huidige fiscale systeem is er niet op gestoeld de werkloosheid laag te houden en uitputting van onze natuurlijke hulpbronnen tegen te gaan.

Ex'tax pleit daarom voor een herziening van het belastingstelsel, zodat het beter aansluit op de uitdagingen van onze tijd. De onafhankelijke denktank onderzoekt sinds 2009 de mogelijkheden om belastingen in lijn te brengen met de doelen van de circulaire en inclusieve economie. De onderzoekers werkten intensief samen met de 4 grote belastingkantoren (PWC, KPMG, EY en Deloitte), diverse partijen uit het bedrijfsleven, overheden en de maatschappelijke sector in Nederland en daarbuiten. Het scenario is doorgerekend voor Nederland en Europese landen, met behulp van het Britse onderzoeksbureau Cambridge Econometrics.

Samen met ABN AMRO is ook een enquête gehouden onder Nederlandse bedrijven, waarbij 300 ondernemers hebben gereageerd op verschillende stellingen. 96% van de ondernemers sprak zich daarbij positief uit over een belastingshift van arbeid naar grondstoffen.

Doel van het project is beleidsmaatregelen te toetsen en door te rekenen. Eindconclusie van het project: Een slimme 'taxshift' van arbeid naar vervuiling maakt zowel economische groei als een toename in werkgelegenheid mogelijk. De voorgestelde belastinghervorming ondersteunt de concurrentiepositie van onze economie en draagt bij aan de klimaatdoelstellingen. Door lasten te verschuiven van arbeid naar vervuiling en verbruik, wordt het mogelijk om CO₂-emissies terug te dringen en grondstofgebruik te verminderen. De lancering van het rapport is op 1 februari 2021, tijdens de Nationale Conferentie Circulaire Economie.



PROGRAMMA MENSWAARDIGE SAMENLEVING

Voor het programma Menswaardige Samenleving formuleren wij de impact-doelstelling als volgt: *In 2050 is in Nederland het belang van de ander verankerd in het economisch handelen van mensen.*

We beschouwen de economie als een laag binnen de samenleving, die op haar beurt binnen de natuurlijke grenzen van de planeet valt. De ambitie is het waardevolle van het neoliberale paradigma (gericht op welvaart, groei, financiële waarde en eigen belang) te includeren én overstijgen naar een nieuw denkkader waarin welzijn, bloei van mensen, menselijke en maatschappelijke waardecreatie en het belang van de ander aan de orde zijn. Menswaardig is dan wanneer mensen niet als kostenposten in de economie worden gezien, maar de economie de bloei van mensen ondersteunt. Hieronder ligt het mensbeeld van de Homo Florens en het gedachtegoed rondom Agapè; het commitment aan het welzijn en de bloei van de ander.

Deze ambitie kan gerealiseerd worden via twee primaire veranderpaden:

1. **Toerusting tot menswaardig leiderschap:** zowel voor als tijdens het werkende leven en gericht op zowel een nieuw economisch denken als een ethische en zingevingskant.
2. **Ontwikkeling van menswaardige organisaties:** zowel in de binnenwereld van de organisatie (het domein van bedrijfsvoering en werkrelaties) als in de buitenwereld (keten, impact/maatschappelijke bijdrage en erkenning).

Daarnaast onderscheiden we drie ondersteunende veranderpaden:

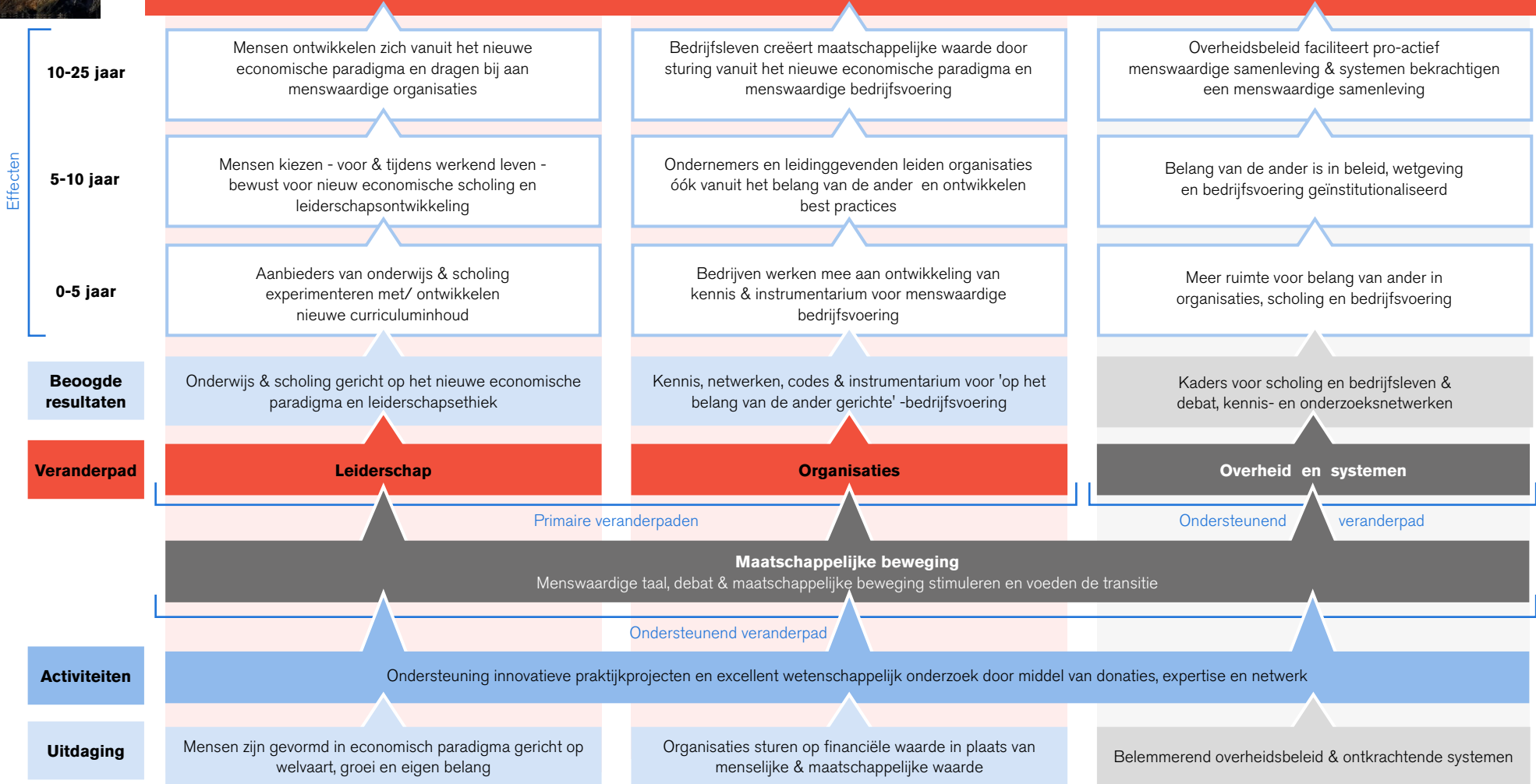
1. **Faciliterend overheidsbeleid:** kaders, ruimte en regelgeving t.b.v. het belang van de ander
2. **Bekrachtigende systemen:** kennis- en onderzoeksnetwerken en instrumentarium voor bedrijfsvoering.
3. **Maatschappelijke beweging:** menswaardige taal en publiek debat stimuleren de transitie.

Dit programma kent outcomes bij 5 doelgroepen:

1. **Scholieren & studenten** vormen zich op basis van het nieuwe economische paradigma.
2. **Professionals** dragen bij aan de menswaardigheid en maatschappelijke waarde van organisaties.
3. **Ondernemers & leidinggevenden** leiden hun organisaties ook vanuit het belang van anderen.
4. **Beleidsmakers & toezichhouders** nemen het belang van anderen (inclusief toekomstige generaties) in alles mee.
5. **Mediamakers** faciliteren en katalyseren de ontwikkeling en verspreiding van het nieuwe economische paradigma.

MENSWAARDIGE SAMENLEVING

2050: Het belang van de ander is verankerd in het economisch handelen van mensen



PROGRAMMA MENSWAARDIGE SAMENLEVING

VERANDERPAD: LEIDERSCHAP

■ [Leerstoel Leiderschapsethiek](#)

Partner: [Universiteit voor Humanistiek](#)

Projectleiding: [Prof. dr. Patrick Nullens](#)

Partner sinds: 2020

Projectfase: september 2020 – augustus 2025

Primair verandepad: [Leiderschap](#)

In een samenleving die vooral gericht is op efficiëntie, winstmaximalisatie, pragmatische oplossingen en korte-termijn-succes wil deze leerstoel bijdragen aan een alternatief leiderschapsmodel en de ontwikkeling van een mensgerichte organisatiecultuur en een duurzame economie. Daarvoor is moedig, waarden gedreven leiderschap nodig, terwijl de contouren van onze toekomstige groei worden aangegeven door een ecologisch plafond en een sociale drempel.

Het doel van de leerstoel is het academisch doordenken en onderwijzen van menswaardig leiderschap, met een commitment aan het welzijn van een ander en oriëntatie op de samenleving. Wezenlijke maatschappelijke verandering is alleen mogelijk als we ethiek opnieuw in het centrum van ons leiderschap plaatsen en niet langer zien als alleen een inperking. De leerstoel hoopt bij te dragen aan toenemend interpretatief vermogen, moreel kompas en besef van verantwoordelijkheid bij (aankomende) leiders en aan een paradigmawissel waarin bedrijven worden gezien als 'communities of humans in service of the common good'.

In 2020 is gewerkt aan de contouren van een onderzoeksplan, verfijning van begrippen en is begonnen met het benaderen van partners voor scholing en training. Daarmee is een vruchtbare bodem gelegd voor de komende jaren. In december verscheen een artikel van Prof. dr. Nullens in wetenschappelijk tijdschrift Radix: 'Leiden zonder filterbubbel: Hermeneutiek en leiderschapsethiek.'

[Artikel in wetenschappelijk tijdschrift Radix: 'Leiden zonder filterbubbel: Hermeneutiek en leiderschapsethiek'](#)



In kwartaal twee van 2021 vindt Prof. dr. Nullens' inauguratie plaats. Vanuit de leerstoel worden promovendi begeleid die zich o.a. gaan verdiepen in ethisch bewustzijn van leiders en reflectietools gericht op sociaal-ethische kwesties. Ook is in een nieuwe leergang Humaan Leiderschap vanuit het Expertisecentrum van de Universiteit voor Humanistiek voorzien en worden andere scholingsmogelijkheden, zowel voor studenten als executives, in samenwerking met partners uitgewerkt en aangeboden.

■ [Innovatie Economie-Onderwijs](#)

Partner: [Stichting Innovatie Economie-Onderwijs \(SIEO\)](#)

Projectleiding: [Prof. dr. Lans Bovenberg en Bas van Os](#)

Partner sinds: 2019

Projectfase: januari 2020 – december 2020

Primair verandepad: [Leiderschap](#)

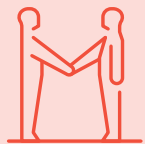
Een economie die de bloei van mensen ondersteunt, gericht op samenwerking, vertrouwen en wederkerigheid, begint bij jongeren. Daarom moet het traditionele economieonderwijs op havo en vwo veranderen. Met dit project wil de Goldschmeding Foundation via scholen in de leiders van de toekomst investeren. Door nieuw lesmateriaal te introduceren krijgen jongeren een moderne kijk op de economie aangereikt.

In 2020 is ingezet op het werven van pilot-scholen voor de nieuwe vwo-lesmethode Mens & Economie. Tegelijkertijd wilde SIEO de interesse van SIEO economie-docenten voor het nieuwe gedachtengoed aanwakkeren en hun leerlingen ermee kennis laten maken via de keuzekaternen. Ook zette SIEO opnieuw in op samenwerking met een uitgever. Het doel was en blijft om zoveel mogelijk docenten en leerlingen, binnen de kaders van eindtermen en markt, te bewegen naar het nieuwe economische paradigma.

Dankzij een scholenprogramma wakkerde de interesse voor de methode in 2020 verder aan. SIEO wist hiervan vanwege corona in korte tijd een succesvol online programma te maken. Zestien scholen besloten over te gaan op de SIEO-methode en daarnaast bestelden leraren op nog eens 45 scholen het materiaal om naast een andere methode uit te proberen. Op basis van hun gebruikservaring werd de methode geoptimaliseerd. 185 docenten schreven zich in voor vervolgscholing in het najaar. De nieuwe website wordt inmiddels boven verwachting goed bezocht.

Het gewenste plan om in 2020 alsnog samenwerking met een uitgever te realiseren is op de valreep niet gerealiseerd.

In 2021 hoopt SIEO in een vervolgproject met name via de keuzekaternen en het succesvolle scholenprogramma bredere verspreiding en gebruik van het gedachtengoed uit de lesmethode te realiseren. Zo wordt ook alles gedaan om in de behoefte aan curriculum-vernieuwing en inspiratie bij docenten te voorzien en vele jongeren te bereiken.



16

pilot-scholen overgestapt op SIEO-methode economie onderwijs



45

scholen met leraren die het SIEO-lesmateriaal testen.



185

docenten ingeschreven voor vervolgscholing najaar 2020

VERANDERPAD: ORGANISATIES

■ **Agapè in Bedrijven**

Partner: Maastricht University

Projectleiding: Prof. dr. Harry Hummels

Partner sinds: 2018

Projectfase: maart 2020 – juli 2021

Primair verandepad: Organisaties

Om bij te dragen aan een menswaardige samenleving is het van belang dat organisaties zich in hun bedrijfsvoering niet meer exclusief richten op winst, concurrentie en groei. Er is behoefte aan een andere balans tussen economische doelstellingen, duurzame ontwikkeling en het welzijn van mensen. Het begrip Agapè kan organisaties helpen deze balans te vinden. In de eerste fase van dit project is Agapè gedefinieerd als een commitment aan de bloei en het welzijn van de ander, gekenmerkt door drie aspecten: connectiviteit, activiteit en alteriteit.

In 2020 werd de slag gemaakt naar een inventarisatie van interesse in en behoefte aan kennis en toepassing van Agapè door bedrijven. Ook werd beoogd inzicht te krijgen in relevante factoren in de arbeidsrelatie en de wijze waarop die het welzijn van medewerkers beïnvloeden. Voor verdere verspreiding van en draagvlak voor het Agapeisch denkkader werd ook over de term Agapè zelf in een vervolgonderzoek nagedacht. Via diverse publicaties in de media kreeg het onderwerp extra aandacht.

In het voorjaar kreeg het Witboek 'In de ogen van de ander' de nodige aandacht in media en via het netwerk van MVO NL, later gevolgd door artikelen van Hummels in o.a. het FD en Trouw. Een landelijk survey-onderzoek onder 3400 bedrijven met meer dan 100 medewerkers werd uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit van Utrecht en het case study-onderzoek naar Agapè in de arbeidsrelatie is gestart. Door corona werd een aantal bijeenkomsten uitgesteld, waaronder de zomerschool en een internationale conferentie.

Publicatie en media-aandacht voor witboek '[In de ogen van de ander](#)'



In 2021 worden van alle deelprojecten de uitkomsten gepresenteerd, inclusief best practices en voorzien we een derde fase van dit project. Daarbij leeft enerzijds de wens tot ontwikkeling van instrumentarium voor bedrijven die met het welzijn van de ander aan de slag willen. Anderzijds is er behoefte aan verdiepend (internationaal) vervolgonderzoek om via Agapè tot menswaardige organisaties te komen.

Landelijke survey onder **3400** bedrijven met meer dan **100** medewerkers



Publicatie '[Pensioen is meer dan je maandelijkse pensioen](#)' - December 2020: een studie naar het welzijn van deelnemers van pensioenfondsen.



OVERIGE PROJECTEN

■ **Sterk in je Werk**

Partner: De RotterdamseZorg

Projectleiding: Jacqueline Stuurstraat

Partner sinds: april 2020

Projectfase: april 2020 – maart 2021

De zorgsector staat sinds de coronacrisis onder extra grote druk om de zorg te leveren die gevraagd wordt. Behalve de druk in ziekenhuizen, in het bijzonder op de Intensive Care afdeling, is ook de druk in verpleeghuizen, instellingen voor de psychiatrie, gehandicaptenzorg, jeugdzorg en thuiszorg zeer hoog. Dit is het gevolg van alle maatregelen om verspreiding van het virus te voorkomen en de groep besmette cliënten, die daar in quarantaine zitten, zorg te verlenen.

Tijdens de eerste golf in het voorjaar van 2020 was het vooruitzicht al dat deze situatie nog een flinke periode zou duren. Er was hierdoor een toenemende zorg hoe zorgprofessionals ook op termijn vitaal en inzetbaar blijven.

Dit initiatief biedt zorgprofessionals in Nederland ten tijde van de crisis een personal coach met wie zij online in gesprek kunnen. Uitgangspunten zijn daarbij: laagdrempelig, vrijwillig en in aansluiting op de bestaande dienstverlening binnen zorgorganisaties. Voor complexe hulpvragen kan (in overleg met de bedrijfsarts) online een professionele behandelaar ingezet worden.

Met de bijdrage van de Goldschmeding Foundation is het project opgezet en concreet gestart in de regio Rijnmond, waar een grote behoefte ligt onder zorgprofessionals in de ouderenzorg. Met onze bijdrage konden 200 zorgmedewerkers directe ondersteuning krijgen. De hulp wordt laagdrempelig aangeboden, via acht zorgorganisaties die allen aangesloten zijn bij deRotterdamseZorg. De effecten van de verschillende instrumenten die binnen deze zorgorganisaties worden aangeboden worden gemonitord door 'Vitale Delta', een consortium van drie hogescholen. De eindevaluatie wordt in het eerste kwartaal van 2021 verwacht. Deze in de regio Rijnmond gestarte aanpak wordt inmiddels ook landelijk toegepast.

Effectevaluatie door 'Vitale Delta' van de aanpak in de regio Rijnmond. Tegelijkertijd landelijke toepassing van de aanpak.



200

zorgmedewerkers hebben ondersteuning gekregen

■ **Hacking Health**

Partner: Pro Parents

Projectleiding: Joyce Knappe

Partner sinds: april 2020

Projectfase: april 20 – oktober 2020

Door de coronacrisis kwamen veel werkende ouders ineens thuis te zitten en moesten zij naast thuiswerken ook hun kinderen lesgeven. Het project beoogt ouders praktische tips te geven over hoe om te gaan met thuisonderwijs. Naast een tipsheet voor ouders is er ook een app ontwikkeld die na de coronacrisis relevant blijft voor inclusief werkgeverschap: werkgevers en werknemers worden geholpen om een optimale balans te vinden tussen werk en zwangerschap. Indien de eerste versie van de app succesvol blijkt zal deze uitgebreid worden tot een volwaardige app. Dit project wordt daarmee overgenomen door andere partijen die daar stevig in co-financieren.

<https://proparents.nl/hoe-is-het-thuiswerken-voor-ouders-joyce-knappe-vanavond-bij-rtl-nieuws/>



■ Calamiteitenfonds Voedselbanken

Partner: Landelijk bestuur Voedselbanken

Projectleiding: Caroline van der Graaf-Scheffer

Partner sinds: april 2020

Projectfase: eenmalige donatie

Door de coronacrisis nam de druk op voedselbanken sterk toe. Met deze eenmalige donatie - buiten onze directe doelstellingen - maakten wij de snelle start mogelijk van het calamiteitenfonds van de voedselbanken.

■ Nationale Zorgklas

Partner: Actiz

Projectleiding: Cees de Wildt

Partner sinds: juni 2020

Projectfase: juni 2020 – juli 2020

Tijdens de coronacrisis in 2020 ontstond behoefte aan forse uitbreiding van de bedden capaciteit in de zorgsector. Deze extra bedden capaciteit kon niet meer alleen bemenst worden met bestaande zorgprofessionals. Men wilde daarom ook een beroep doen op medewerkers van ondernemingen die tijdens de crisis grotendeels 'out of business' zijn. De concrete doelstelling van de Nationale Zorgklas is het scholen van niet-zorgmedewerkers die gedurende de coronacrisis via hun eigen werkgever beschikbaar zijn voor de

zorgverlening. Dit initiatief past binnen de focus van de Goldschmeding Foundation op het vergroten van de capaciteit in de gezondheidszorg, in het licht van de uitdagingen als gevolg van de coronacrisis.

Om mensen relatief snel inzetbaar te maken in de zorg heeft Actiz (de branchevereniging van zorgorganisaties) in samenwerking met de mbo Raad en NRTO, 'de Nationale Zorgklas' ontwikkeld. Binnen de Nationale Zorgklas worden online trainingen aangeboden die uitgevoerd worden door ervaren docenten. Mensen worden op deze manier versneld opgeleid tot het niveau van helpende (verzorging assistent).

Met de bijdrage van de Goldschmeding Foundation zijn 80 medewerkers van KLM en 180 medewerkers van het Rode Kruis geschoold voor inzet in de zorg. Het betrof een digitale scholing van 24 uur die gegeven werd in een week tijd in een klas van maximaal 12 deelnemers. De scholing richtte zich op het ondersteunen van de algemene dagelijkse levensverrichtingen bij zieke mensen.



80

medewerkers van
KLM geschoold voor
inzet in de zorg



180

medewerkers van
Rode Kruis geschoold
voor inzet in de zorg

Na de scholing heeft matching plaats gevonden en zijn de geschoolde Rode Kruis en KLM medewerkers gekoppeld aan zorginstellingen in de verpleging, verzorging en thuiszorg om te ondersteunen bij de zorgverlening. De scholing is gegeven door vakdocenten uit het mbo onderwijs, verbonden aan een ROC of een particuliere onderwijsinstelling. Na afloop van de scholing hebben de medewerkers een certificaat ontvangen van de Nationale Zorgklas.

De samenwerking tussen de Nationale Zorgklas en KLM is voortgezet en er zijn afspraken gemaakt om medewerkers van KLM om te scholen en een werkplek aan te bieden in de ouderenzorg.

■ Resilience Programme

Partner: Impact Hub Amsterdam

Projectleiding: Manon Klein

Partner sinds: juli 2020

Projectfase: juli 2020 – december 2020

Veel impact scale-ups & start-ups worden hard geraakt door de effecten van de coronacrisis. Daarnaast zijn delen van hun toelevering- of afzetkanalen wegvallen, en zijn veel investeerders voorzichtiger. Uit onderzoek onder 50 ondernemers en Impact Hub leden, blijkt dat deze ondernemers op zoek zijn naar support om de komende periode door te komen. Met dit project geven we een 'injectie' en hands-on support aan ondernemers, versterken we hun veerkracht en zorgen we ervoor dat innovatieve circulaire bedrijven succesvol verder kunnen gaan, met hun werknemers en partners.

Het project is gestart in september 2020 en heeft vier maanden geduurd, waarvan de maanden oktober en november zijn ingezet om de ondernemers te begeleiden. Het project wordt in januari 2021 afgerond.



De feedback op het programma toont aan dat het project zeer succesvol is verlopen. Qua impact horen we dat de ondernemers, naar aanleiding van de groepsintervisie en 1-op-1 begeleiding, belangrijke besluiten hebben kunnen nemen om hun organisatie veerkrachtiger te maken.

■ **SDG World Tour**
Partner: Stichting SDGWT
Projectleiding: Mitra van Raalte
Partner sinds: 2019
Projectfase: afgerond

Het project SDG World Tour betrof een plan om met jongeren wereldwijd campagne te voeren voor de Sustainable Development Goals, met inzet van de Clipper Stad Amsterdam. Het project is uitgevoerd door de Stichting SDG World Tour. De Goldschmeding Foundation heeft voor dit project gelden gedoneerd op

basis van daartoe speciaal gemaakte afspraken. Het project is in februari 2020 beëindigd wegens gebrek aan benodigde cofinanciering. Vervolgens zijn de wederzijdse verplichtingen afgewikkeld en is de SDGWT opgeheven.

■ **Jaarbijeenkomst 2019**
Projectfase: september 2020 – oktober 2020

Op 12 oktober 2020 vond de Jaarbijeenkomst van de Goldschmeding Foundation plaats. In verband met de corona omstandigheden was dit geen fysiek samenzijn maar een live uitzending vanuit Hotel Gooiland in Hilversum. In diverse gesprekken schetsten wij een beeld van de voortgang die onze partners samen met ons realiseren in ons streven naar een betere wereld. Aart Jan de Geus reflecteerde op zijn eerste jaar als bestuursvoorzitter van de Foundation, stond stil bij de missie en visie die de foundation mee zijn gegeven door [Frits Goldschmeding](#) en blikte vooruit naar 2021. Vervolgens gingen de programmamanagers in gesprek met hun projectpartners. Ook was er aandacht voor wat de coronacrisis betekent voor Mens, Werk en Economie.



Aart Jan de Geus, bestuursvoorzitter, in gesprek met Mariëlle Kakebeke, communicatiemanager, tijdens de jaarbijeenkomst 2020

Allereerst zocht Suzanne Ekel (programmamanager Menswaardige Samenleving) de verdieping ten aanzien van het project [Agape in bedrijven](#) met Shirley Schijvens ([Eigenaar Schijvens Corporate Fashion](#)) en Wouter Fijnaut (CEO [Maas](#)). Vervolgens sprak Birgitta Kramer (programmamanager Circulaire Economie) met Marc de Wit (Directeur [Circle Economy](#)) en Guido Braam (Directeur [Powered by Meaning](#)). Peter Brouwer (programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt) sloot het drieluik af met Leo van Loon (Directeur en oprichter [Buzinezzclub](#)) en Arend Odé (Onderzoeker Regioplan, [Platform Nieuwkomers & Werk](#)). Het geheel werd muzikaal samengevat door een optreden van Jermaine Berkhoudt. De jaarbijeenkomst werd gepresenteerd door Mariëlle Kakebeke, communicatiemanager van de Goldschmeding Foundation.



ORGANISATIE

De Goldschmeding Foundation kent een Raad van Toezicht, een Bestuur en (tot en met 31 december 2020) een Curatorium. Het Bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijks besturen van de stichting en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over het gevoerde beleid. Het Curatorium treedt op als gesprekspartner van het bestuur omtrent de wetenschappelijke standaard van de projecten.

Raad van Toezicht (per ultimo 2020)

Prof. dr. Frits Goldschmeding (voorzitter)
Robert Jan van de Kraats RA (vicevoorzitter)
Prof. dr. Jan Peter Balkenende (tot en met 31 december 2020)
Drs. Kitty Roozmond
Mr. Jacques van den Broek
Mr. drs. Herna Verhagen

Curatorium (tot en met 31 december 2020)

Prof. mr. dr. Jaap Winter (voorzitter)
Prof. dr. Lans Bovenberg
Prof. dr. Govert Buijs
Prof. dr. Paul van Geest
Prof. dr. Stefan Stremersch

Bestuur

Mr. Aart Jan de Geus (voorzitter)
Michiel de Wilde MBA (tot 1 november 2020)
Prof. mr. dr. Jaap Winter

Medewerkers

Bianca Nagtegaal (Personal Assistant)
Drs. Peter Brouwer (Programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt)
Drs. Michelle van Toor (Projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt – per 1 maart 2020)
Drs. Birgitta Kramer (Programmamanager Circulaire Economie)
Drs. Magdalena Matei (Projectmanager Circulaire Economie – per 1 september 2020)
Drs. Suzanne Ekel (Programmamanager Menswaardige Samenleving – per 1 juli 2020)
Mr. Martijn Roos (Manager Impact & Control - tot en met 31 januari 2021)
Drs. Mariëlle Kakebeeke-Ruijgrok (Communicatiemanager – per 1 september 2020)

FINANCIËEL JAAROVER- ZICHT 2020

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2020	2019
	€	€
Baten		
Ontvangen uit schenkingen	9.546.315	5.890.837
Totale baten	9.546.315	5.890.837
Lasten		
Bestedingen projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	2.941.379	1.961.773
Bestedingen projecten Circulaire Economie	2.117.655	490.822
Bestedingen projecten Menswaardige Samenleving	1.075.726	1.626.174
Bestedingen bronprojecten	682.422	-
Bestedingen overige projecten	1.224.586	1.070.053
Totaal bestedingen projecten	8.041.768	5.148.822
Organisatiekosten	1.504.547	742.015
Rentelasten	-	-
Totale lasten	9.546.315	5.890.837
Resultaat	0	0
TOEGEZEGDE SCHENKINGEN AAN DERDEN (ultimo boekjaar)	€	€
Projecten Inclusieve arbeidsmarkt	2.627.031	1.895.593
Projecten Circulaire economie	799.285	51.989
Projecten Menswaardige Samenleving	1.153.084	1.687.845
Bronprojecten	669.166	-
Overige projecten Mens, Werk en Economie	47.500	595.000
Totaal voor lopende projecten	5.296.066	4.730.427

Toelichting

Het totaal voor lopende projecten is exclusief overige voorgenomen, maar nog niet toegezegde schenkingen. De totale looptijd van de ultimo 2020 toegezegde schenkingen van € 5.296.066 is korter dan 5 jaar. Het totaal van de ultimo 2020 toegezegde schenkingen met een looptijd van minder dan één jaar bedraagt € 4.093.928.

GOLDSCHMEDING
FOUNDATION
MENS ▪ WERK ▪ ECONOMIE

COLOFON

Jaarbericht 2020

Uitgave
Goldschmeding Foundation

info@goldschmeding.foundation
goldschmeding.foundation

Teksten
Goldschmeding Foundation

Ontwerp en opmaak
Delta3

© Goldschmeding Foundation
Maart 2021