



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD VAN HET BESTUUR	03	REFLECTIE OP 2025: Peter Brouwer, programmamanager	29	PROGRAMMA	
HET GEDACHTEGOED VAN FRITS GOLDSCHMEDING	04	MEL Impactdashboard	32	MENSWAARDIGE ECONOMIE	46
MANIFEST	05	Regionale spreiding projecten	33	Reflectie op 2025: Elze Ghijssen, teamleider	47
REFLECTIE OP 2025: Bert Beun en Arian Steenbruggen, het bestuur	06	PROGRAMMA		Verandertheorie	51
BESTUURSVERSLAG 2025	11	INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT	34	ORGANISATIE	52
JUBILEUM JAARBIJEENKOMST 2025	25	Reflectie op 2025: Michelle van Toor, teamleider	35	FINANCIIEEL JAARVERSLAG	53
KENNIS DELEN EN HET NETWERK VERBINDEN	26	Verandertheorie	39	COLOFON	54
GOLDSCHMEDING FOUNDATION ADVIESRAAD	28	PROGRAMMA			
		TOEKOMSTBESTENDIG WERK	40		
		Reflectie op 2025: Esmée Vogelsang, teamleider	41		
		Verandertheorie	45		

JAARVERSLAG 2025

Voorwoord van het bestuur

Het jaar 2025 stond voor ons als Goldschmeding Foundation in het teken van het jaarthema 'Van visie naar verandering | Samen werken aan beter'. Het was een bijzonder jaar. Niet alleen vierden we ons 10-jarig jubileum, maar vooral zagen we hoe dit thema tot leven kwam in onze projecten, strategische samenwerkingen en het landelijke netwerk waarin we samen impact realiseren.

Het gedachtegoed van onze oprichter Frits Goldschmeding (1933–2024) is meer dan ooit ons leidend kompas. Zijn onvermoeibare inzet om op het snijvlak van mens, werk en economie de ander centraal te stellen, inspireert ons werk nog elke dag. De politieke en maatschappelijke context bracht grote uitdagingen met zich mee, die onze doelgroepen en partners vaak direct raakten. Juist in dit speelveld vormde Frits' gedachtegoed de motivatie om ons te blijven inzetten voor een menswaardige economie, toekomstbestendig werk en een inclusieve arbeidsmarkt. Tien jaar Goldschmeding Foundation betekent terugkijken op een periode van voortdurende ontwikkeling. Waar we in 2015 startten met de financiering van enkele projecten, is ons

portfolio van donaties en cofinanciering inmiddels fors gegroeid. Hetzelfde geldt voor onze brede kring van projectpartners, onze adviesraad en strategische samenwerkingspartners.

2025 Was in allerlei opzichten een jaar van groei. We vergrootten onze maatschappelijke impact, investeerden verder in de ontwikkeling van onze interne organisatie en breidden onze adviesraad uit. Extern waren we zichtbaar in een breed scala aan mediatitels. Eerder al zetten we de beweging in van alleen projectdonaties naar het actief verbinden van partners en het delen van de kennis die is opgedaan in tien jaar samenwerking en onderzoek. Het afgelopen jaar zetten we die lijn krachtig door. Wij willen graag onze dank uitspreken aan Janka Stoker, die haar bestuursperiode in 2025 afrondde. Inhoudelijk heeft zij een grote bijdrage aan de foundation geleverd. Arian Steenbruggen volgde haar als bestuurslid op per 1 september 2025.

In dit jaarverslag vindt u het Bestuursverslag 2025 met een overzicht van de gerealiseerde activiteiten, inzet van financiële middelen, organisatie-

ontwikkelingen en governance. Daarnaast besteden we aandacht aan het verhaal achter deze feiten, met een serie interviews over de trends, uitdagingen en kansen voor onze drie programma's in 2025. Ook bieden we een overzicht van evenementen, mediabereik en andere hoogtepunten. Tenslotte presenteren we – met gepaste trots – een serie videoquotes waarin onze projectpartners vertellen over hun projecten en de samenwerking met de foundation. We zullen ons, ook na dit jubileumjaar, met onze partners blijven inzetten voor mens, werk en economie.

We wensen u veel lees- en kijkplezier.

Het bestuur



Bert Beun



Arian Steenbruggen



10 JAAR GOLDSCHMEDING FOUNDATION

Het gedachtegoed van Frits Goldschmeding



Bekijk hier het [video-interview](#) met Frits Goldschmeding bij oprichting van de foundation, en een impressie van 10 jaar samen werken aan beter.

“Stel jezelf niet centraal, maar stel de ander centraal. Dat is een belangrijk element van ons gedachtegoed, zo proberen we een betere maatschappij te krijgen.”

Frits Goldschmeding (1933 - 2024)



MANIFEST

Als je ziet dat niet iedereen tot zijn recht komt in de samenleving, de één makkelijker tot bloei komt dan de ander in de economie, en je bent in de positie hier iets aan te doen, dan maak je daar werk van.

De Goldschmeding Foundation verbindt daarom realistische idealisten en ondersteunt hun projecten, die bewijzen dat het anders kan.

Dat meer niet altijd beter is.

Dat de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander.

En dat, door nu drempels weg te nemen, blijvende verandering ontstaat voor later.

Een betere wereld ontstaat niet vanzelf.

Daarom trekken we samen op om de wereld van mens, werk en economie in balans te brengen.

Samen werken aan beter

REFLECTIE OP 2025: IN GESPREK MET BERT BEUN EN ARIAN STEENBRUGGEN, HET BESTUUR

Van visie naar verandering: samen bouwen aan een beweging die blijvend impact maakt

In ons jubileumjaar stond samenwerken en opschalen centraal. Groei en ontwikkeling kenmerken onze organisatie, waarbij het gedachtegoed van onze oprichter Frits Goldschmeding na tien jaar actueler is dan ooit. Dankzij de verbinding van wetenschap en praktijk, uitbouw van strategische partnerschappen en een adviesraad die groeit in omvang en effectiviteit verbreden we onze impact.

Bij de oprichting van de foundation tien jaar geleden was Frits al voorbij de tachtig. “Dat iemand op die leeftijd zó betrokken is bij wat er maatschappelijk speelt, zegt alles over het ondernemerschap en de drive die in hem kenmerkten”, zegt Bert Beun, sinds 2023 bestuursvoorzitter bij de foundation. Wat toen nog vooral een idee was, is nu uitgegroeid tot een foundation die al tien jaar werkt aan een inclusievere, toekomstbestendige en menswaardige wereld van werk. “Dat doe je niet door wat projectjes te starten en te kijken waar het schip strandt. Daar zit visie achter. Je moet praktijk en onderzoek bij elkaar brengen om echt duurzame verandering te bereiken. Dat vraagt energie – en zoals Frits zelf altijd zei: het is nooit klaar. De kracht waarmee dat idee aan Frits’ brein ontsproten is vind ik al heel mooi. En dat wij daar met elkaar aan mogen verder bouwen is heel bijzonder.”



Het bestuur van de Goldschmeding Foundation: Bert Beun, Arian Steenbruggen

Ondernemerschap en wetenschap, een krachtige combinatie

“Wat mij enorm aansprak toen ik de foundation leerde kennen is dat het gedachtegoed van Frits Goldschmeding altijd teruggaat naar een meer menswaardige economie,” vult Arian Steenbruggen aan. “Naar elkaar omkijken. Niet alleen maar bezig zijn met groei, maar ondernemerschap inzetten zodat ook een ander daar profijt van heeft.” Zij trad in september 2025 toe tot het bestuur nadat de bestuurstermijn van haar voorganger Janka Stoker erop zat. Tijdens haar loopbaan heeft Arian tal van functies in onderwijs en wetenschap vervuld. Bert is vooral een



man van de praktijk. “In het bestuur moet je complementair zijn, en dit is waar Arian en ik elkaar aanvullen. Mijn kracht ligt in het ondernemerschap, de wereld van het bedrijfsleven en het mbo. Arian brengt de wetenschappelijke blik én de wereld van het hoger onderwijs binnen,” constateert hij. “Daarbij is het belangrijk dat je samen het goede gesprek kan voeren. Je hoeft het niet altijd eens te zijn, maar je moet wél de diepgang kunnen vinden. Arian straalt uit waar wij voor staan: dienend leiderschap en het vooruithelpen van het individu. Daarmee hebben we in haar een geweldige medebestuurder gevonden.”

"Je kunt prachtige inzichten uit onderzoek en projecten verzamelen, maar uiteindelijk draait het om wat je ermee doet. Hoe bereik je dat het niet bij een mooi resultaat voor die directe deelnemers blijft? Het gaat erom dat je inzichten uit één project opschaaft om breed impact maken."

Arian Steenbruggen, bestuurslid

Via werk bijdragen aan de maatschappij

Arian, lachend: “Toen Bert me vroeg, dacht ik eerst: een bestuursfunctie bij de Goldschmeding Foundation, hoezo? Maar zodra ik me erin verdiepte werd ik enthousiast. Werk en een economie waarin iedereen kan meedoen vind ik ontzettend belangrijk. Werk geeft eigenwaarde, onafhankelijkheid, het gevoel dat je meedoet. Niet iedereen hoeft carrière te maken of een 60-urige werkweek te hebben, maar bijdragen aan de maatschappij, dat is essentieel. In eerdere banen stak ik ook altijd als eerste mijn vinger op om met participatiekandidaten te werken.

We kregen collega’s in ons midden die een heel lastige weg hadden moeten afleggen, en die zó blij en gemotiveerd waren om dingen aan te pakken.” Ook van het onderwijs gaat een emancipatoire werking uit, onderstreept ze. “In het hbo proberen we studenten op te leiden om met een snel veranderende arbeidsmarkt om te kunnen gaan. En dat is ook iets wat binnen de foundation centraal staat. Kortom, alle puzzelstukjes vallen mooi samen.”

Hoe het jaarthema tot leven kwam

Bert en Arian hebben elk vanuit hun eigen perspectief gezien hoe het jaarthema 2025: Van visie naar verandering | Samen werken aan beter tot leven kwam.

Bert: “Eigenlijk klinkt dat thema door in alles wat we doen. Je werkt continu aan verandering: van idee naar verandertheorie, naar realisatie. Een concreet voorbeeld is de instroom van nieuwkomers in de zorg. Projecten die we ondersteunen zoals in het Groningse UMCG worden wegens succes overgenomen door andere ziekenhuizen in meerdere regio’s. Intussen zijn we met zeven partijen in gesprek om te komen tot één gezamenlijk model voor begeleiding naar de BIG-registratie die verpleegkundigen nodig hebben om in Nederland te werken. Pijnpunten zoals de lange wachttijden voor de BIG-examens agenderen we vervolgens bij de ministeries van VWS en SZW. Dan zit je echt aan tafel op het niveau waar het verschil gemaakt kan worden.”

Voor Arian is dit de kern van wat we ons als foundation bij nieuwe ideeën en projecten steeds moeten afvragen: hoe vertaal je visie en inzichten in echte verandering? Ze zegt: “Je kunt prachtige onderzoeken en projecten uitvoeren waaruit je allerlei inzichten verzamelt, maar uiteindelijk gaat het erom wat je ermee doet. Hoe bereik je dat het niet bij een mooi resultaat voor die directe deelnemers



blijft? Uiteindelijk draait het erom dat de inzichten uit één project opgeschaald worden om echt breed impact maken. Ik zie het als mijn rol om ons projectportfolio daar kritisch op te blijven bekijken.”

Meer cofinanciering en partners met invloed

In dit jubileumjaar stonden we stil bij de groei we hebben doorgemaakt. Niet alleen in omvang, met in tien jaar tijd zo'n 150 projectpartners en meer dan 50 miljoen euro aan donaties, maar zeker ook in impact. Op verschillende manieren zet de foundation in om die te maximaliseren. “We bewegen steeds meer van uniek donorschap naar cofinanciering,” legt Bert uit. “Dat hoeft niet bij elk project – we blijven altijd zorgvuldig de afweging maken of het kan. Maar bij veel projecten helpt cofinanciering om naar een gezond en duurzaam model toe te werken. We zijn de afgelopen jaren ook bewuster gaan kijken welke partners we aan boord hebben, en of zij écht de invloed hebben om een project verder te brengen.”

Dat kwam eind 2025 onder andere tot uiting in de open call die we als foundation voor het eerst lanceerden onder hogescholen. “Vijf projecten op het gebied van menswaardig economieonderwijs zijn inmiddels goedgekeurd, met in totaal tien hogescholen. Daarmee legden we het initiatief bij de onderwijsinstellingen, omdat zij direct belang hebben bij wat ze ontwikkelen,” zegt Bert. Arian: “Precies. Je wilt dat een ontvangende of meewerkende partij zélf iets inbrengt – inhoudelijk, en waar het kan met cofinanciering. Zo laat je als ontvangende of meewerkende partij zien dat een project ook echt in jouw fundamenten zit. En zo maken wij als foundation de pot groter én de verankering steviger.”

Krachten bundelen met strategische samenwerkingspartners

Naast (co-)financieren van projecten is het accent de afgelopen jaren steeds meer komen te liggen op kennis en netwerk. “Doneren blijft natuurlijk belangrijk, maar juist

op die combinatie van geld, kennis en verbinding zijn we ons steeds sterker gaan profileren,” benadrukt Bert. “Daar komt ook het belang van MEL om de hoek kijken: Meten, Leren en Evalueren. De data die we ophalen uit projecten en onze analyse daarvan is voor onszelf een instrument om nieuwe projecten te verbeteren. En die kennis willen we bovendien actief delen en verspreiden, zodat partners en belanghebbenden er ook mee verder kunnen.”



Door steeds actiever te zijn in het veld bouwen we aan ons netwerk: “We zijn zichtbaarder geworden en daardoor zoeken partijen ons nu vaker actief op. Nationale-Nederlanden bijvoorbeeld: zij willen bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt en kwamen ons op het spoor. We hebben afgesproken dat zij hiervoor middelen bij ons gaan onderbrengen.” Ook met de Start Foundation is de basis gelegd voor intensievere samenwerking rondom arbeidsparticipatie van nieuwkomers met ingang van 2026. En in november ondertekende de foundation al drie samenwerkingsconvenanten met ondernemersorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland en werkgeversvereniging AWWN, om de krachten te bundelen voor



een arbeidsmarkt waarop iedereen kan meedoen op een manier die bijdraagt aan brede welvaart en welzijn. Bert: “Dit soort partnerschappen vraagt dat je boven je eigen instituut uitstijgt. Tegelijk leveren strategische samenwerkingen veel op: meer kennisdeling, effectievere doelgroepbenadering, toegang tot bedrijven, onderwijsinstellingen en bestuurders in meer regio’s. En uiteindelijk: meer impact.”

Onze organisatie, volop in beweging

Veranderingen waren er ook dichterbij huis, voor onze eigen organisatie. Het team breidde zich uit naar 26 medewerkers per eind december, en ook namen we van een paar collega’s afscheid. Bert: “Dat we meer willen zijn dan financier van projecten en naar buiten treden als kennisdrager en netwerkverbinder vraagt iets van onze manier van werken. Toenemende cofinanciering betekent dat we meer kunnen doen maar ook meer mensen nodig hebben. We zitten dus midden in een transitie: onze

“Dat we meer naar buiten treden als kennisdrager en netwerkverbinder, naast financier van projecten, vraagt iets van onze manier van werken. We zitten midden in een transitie: onze positie versterken, partners aantrekken, onze organisatie herinrichten. Kortom, dit was een jaar van continu aanpassen, leren en doorontwikkelen.”

Bert Beun, bestuursvoorzitter

positie versterken, partners aantrekken, onze organisatie herinrichten. Dat zie je ook in onze structuur. We zijn teruggegaan van drie programmamanagers naar één verantwoordelijke programmamanager, met daarachter een duidelijker rolverdeling tussen programmamanager en het MT. Kort gezegd: dit was een jaar van continu

aanpassen, leren en doorontwikkelen.” Ons kantoor verhuisde in juni van de Amsterdams Zuidas naar Diemen. Hier betrokken we een ruimte vleugel in het hoofdkantoor van Randstad Nederland.

Die verhuizing lag gevoelig, erkent Bert: “Bij de start van de foundation tien jaar geleden wilden we ons nadrukkelijk positioneren als onafhankelijk, en dat zijn we ook. We zijn geen onderdeel van het concern en leggen daar geen verantwoording aan af. Dus toen we niet meer in ons Amsterdamse kantoor konden blijven was de keuze om in te trekken bij Randstad voor sommigen spannend. Zouden we nu nog wel als onafhankelijk worden gezien? Tja, voorheen moesten we ook weleens uitleggen wat een foundation als de onze op de Zuidas deed. Ik denk dat we in die tien jaar voldoende bewezen hebben waar we voor staan. En de nieuwe locatie heeft ons veel gebracht: goede faciliteiten, snelle dienstverlening, een fijne werkplek. Collega’s voelden zich snel thuis.”

De adviesraad: ogen en oren in het land

De adviesraad van de Goldschmeding Foundation is in 2025 gegroeid in omvang – nu 60 leden – en effectiviteit. Bert noemt de leden van de adviesraad ‘onze ogen en oren in het land’. Dat werkt twee kanten op. Zij signaleren kansen en denken met ons mee, en tegelijk geven de adviesraadleden aan dat zij veel waardering hebben voor de contacten, kennis en toegang tot initiatieven die ook in hun eigen regio kunnen werken.

Toen ze net startte als bestuurslid kon Arian meteen aanschuiven bij een bijeenkomst van de adviesraad. Die werd in september georganiseerd op een bijzondere locatie: de Clipper Stad Amsterdam. De klassieke 60 meter lange driemaster werd op initiatief van Frits Goldschmeding – zelf een gepassioneerd



zeiler – en de gemeente Amsterdam gebouwd als werkproject voor jongere werklozen en schoolverlaters. “Ik stapte aan boord bij een hele levendige bijeenkomst,” vertelt Arian. “Wat me meteen opviel was hoe actief de adviesraad meedeed aan de georganiseerde gesprekken en de waardevolle inzichten die dat opleverde. Bijzonder hoe mensen vanuit allerlei hoeken, regio’s en sectoren hun ervaring inbrengen. Ze komen met ideeën waar de foundation echt iets mee kan. Dat is heel waardevol.”

Stilstaan bij onze kernwaarden

Voor Bert was de teamdag op 19 mei, toen we exact tien jaar bestonden, een moment dat eruit sprong. “We hebben ons jubileum met z’n allen gevierd. Daarbij stonden we stil bij de kernwaarden die Frits ons ooit heeft meegegeven: kennen, dienen, vertrouwen, simultane belangenbehartiging en streven naar perfectie. We hebben ze gemoderniseerd, en in plaats van streven naar perfectie spreken we nu bijvoorbeeld over ‘samen groeien’. Maar de essentie is hetzelfde.”

Tijdens die bijeenkomst gaf ook Robert Jan van de Kraats, voorzitter van de Raad van Toezicht, een presentatie. Bert: “Hij vertelde over zijn persoonlijke ervaringen met Frits, met wie hij intensief heeft samengewerkt. Wat dreef onze oprichter nou? Robert Jan heeft een paar mooie herinneringen gedeeld. Dat maakte veel indruk.”

Uitdagingen en kansen in een veranderende context

Dat geeft ook de nodige motivatie in soms lastige tijden. De organisatie heeft te maken met een context die voortdurend verandert, en dat is uitdagend. Arian: “De maatschappij wordt steeds complexer: meer kennis, meer beroepen, meer grote transities, en ook nieuwe technologieën zoals AI. AI die ontwikkelingen dwingen ons om telkens opnieuw na te denken over hoe het werk van de toekomst eruit ziet,

maar ook hoe iedereen daarin toch kan blijven meedoen.”

Bert vult aan: “Wat je aangeeft Arian, brengt ons meteen bij de uitdaging van trends signaleren. Neem bijvoorbeeld het thema weerbaarheid, dat recent enorm in de



aandacht is komen te staan. Hoe verhoudt zich dat tot ons werk? Het is belangrijk dat we voelsprietten hebben voor al dat soort maatschappelijke vraagstukken. Zodat we ze op tijd herkennen, erop anticiperen en erop inspelen binnen onze drie programma’s. Tegelijkertijd bouwen we voort op de solide basis die we samen met de projectpartners, strategische partijen in het veld en onze adviesraad hebben gelegd. Daar ligt een enorme kans. Wat telt is dat we een beweging in gang hebben gebracht waar mensen vanuit hun kijk op brede welvaart en welzijn aan mee willen bouwen.” ■



BESTUURSVERSLAG 2025

Statutaire doelstelling

De stichting Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie heeft ten doel het bijdragen aan een betere wereld door middel van het stimuleren van initiatieven in het algemeen belang, die zich bezighouden met mens, werk en economie, in de ruimste zin. De foundation tracht dit doel onder meer te bereiken door het mogelijk maken van innovatieve praktijkprojecten en excellent wetenschappelijk onderzoek.

Strategie

De Goldschmeding Foundation is een filantropisch fonds dat is opgericht door Frits Goldschmeding, de grondlegger van de Randstad Groep. De foundation zet zich in voor blijvende verandering in de manier waarop mensen werken en samenwerken, vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

Met onze kennis, netwerk en donaties ondersteunen we kansrijke projecten die aantoonbaar bijdragen aan een nieuwe manier van werken. Samen met onze partners ontwikkelen en verspreiden we kennis en leggen de juiste verbindingen in ons netwerk, zodat

deze kennis in de praktijk zijn weg vindt. Zo werken we samen aan blijvende verandering voor een inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendig werk en een menswaardige economie.

Purpose, missie en visie

Onze oprichter en donor Frits Goldschmeding heeft de foundation een opdracht meegegeven: een betere wereld mogelijk maken voor Mens, Werk en Economie. Vanuit deze opdracht zijn onze purpose, missie en visie ontstaan.

Onze purpose (why)

De Goldschmeding Foundation wil bijdragen aan een betere wereld door een manier van werken en samenwerken te stimuleren waarbij we meer oog hebben voor elkaar. Zodat iedereen tot zijn recht komt in de samenleving.

Onze missie (how)

De foundation beoogt een aanjager te zijn van een nieuwe manier van werken en samenwerken richting een inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendig werk, en een menswaardige economie. Dit doen we concreet door:

- het met onze kennis, netwerk en donaties ondersteunen en helpen opschalen van kansrijke projecten van projectpartners die aantoonbaar kunnen bijdragen aan de beoogde verandering;
- samen te werken met onze project-, kennis- en netwerkpartners aan kennisontwikkeling en -verspreiding;
- de juiste verbindingen te leggen in ons netwerk zodat deze kennis in de praktijk zijn weg vindt en over gaat tot het nieuwe normaal.

Onze visie (what)

De foundation werkt samen met zijn project-, kennis- en netwerkpartners aan een manier van werken en samenwerken waarin uiteindelijk:

- iedereen die kan en wil, met werk dat past bij zijn of haar talent, bijdraagt aan de maatschappij ([programma Inclusieve Arbeidsmarkt](#));
- werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op transitie die invloed hebben op hun werk ([programma Toekomstbestendig Werk](#));
- het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen ([programma Menswaardige Economie](#)).



Besteding van middelen aan activiteiten

Onze doelstellingen zijn het resultaat van analyses van grote maatschappelijke problemen op het gebied van Mens, Werk en Economie, die om een systemische verbetering c.q. verandering vragen. Daarbij stellen wij ons consequent de vraag wat anderen al doen en wat wij als foundation met onze kennis, netwerk en donaties onderscheidend kunnen bijdragen via door ons ondersteunde projecten. Dit heeft ons gebracht bij enkele grote maatschappelijke uitdagingen, bij lange termijn doelen, en bij wegen daarheen in termen van impact.

Verandertheorie

Als startpunt van de door de foundation beoogde impact hebben we voor onze programma's een verandertheorie opgesteld, bestaande uit een visueel en een narratief met programmadoelstellingen. De verandertheorieën bevatten per programma een impactstatement (zie vorige pagina: Onze visie) en veranderpaden. Alle impactstatements hebben een lange termijn horizon. Vanuit de programma verandertheorieën worden bij ieder project de beoogde outputs benoemd en de resultaten worden na afloop van het project getoetst aan de verandertheorie. Waar mogelijk volgt kwantitatieve rapportage op basis van meetbare indicatoren.

De bestuurlijke sturing op de selectie van projecten en ook de monitoring van de impact van onze projecten zijn altijd gebaseerd op de strategische programmadoelstellingen.

Selectie projecten

De foundation hanteert een proactieve aanpak, wat betekent dat de foundation zelf zijn (potentiële) projecten en projectpartners selecteert vanuit het perspectief van zijn programma verandertheorieën. Via het netwerk vanuit het team, Bestuur, de Raad van Toezicht, Adviesraad, en huidige projectpartners bereiken ideeën de foundation. Ideeën die bij de doelstellingen passen, worden besproken in het team en in het Bestuur. Hierna volgt een eventuele 'go' voor ontwikkeling van een projectvoorstel, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het Bestuur. De foundation neemt alleen projectideeën aan, die passen binnen de werkvelden Mens, Werk en Economie en die passen binnen en aanvullend zijn op de projectportefeuille van de programma's binnen de foundation (getoetst aan de programmadoelstellingen en verandertheorieën).

Voor alle projecten geldt dat de foundation tijdelijk ondersteunt en niet altijd de (enige) financier zal zijn. Daarom wordt bij alle projecten vanaf de beginfase

gekeken naar mogelijkheden voor cofinanciering. Voor sommige projecten, omdat die dicht op ons eigen gedachtegoed zitten, kan gelden dat de foundation de enige ondersteuner is. Voor alle projecten wordt altijd een duidelijk einddoel geformuleerd, en wordt tevens een exit-strategie (go/no-gomoment) uitgewerkt in het projectplan.

Typologieën

Nadat de foundation aanvankelijk veel wetenschappelijke onderzoek mogelijk maakte, zijn onze projecten intussen steeds vaker een combinatie van praktische innovatie en (wetenschappelijk) onderzoek. Wij zijn geïnteresseerd in nieuwe denkbepelden en inzichten, maar willen die toetsen aan de praktijk en valoriseren. Wij zijn geïnteresseerd in innovatie, waarbij het bewijs van succes met feiten onderbouwd moet zijn om te kunnen opschalen.

De activiteiten die wij ondersteunen kunnen als volgt worden ingedeeld:

- Focusgebieden zijn thema's waarop we met het ondersteunen van (een combinatie van) projecten verwachten impact en zichtbaarheid te realiseren, en die we zo mogelijk opschalen.
- Pilots zijn verkennend van aard, en betreffen vaak een combinatie van praktische innovatie en



wetenschappelijk onderzoek. In de pilotfase krijgen deze projecten de kans om zich te bewijzen als potentieel focusgebied; zo niet, dan wordt de pilot beëindigd.

- Leerstoelen zijn bedoeld om het gedachtegoed van de foundation te verdiepen en uit te dragen, en zijn vanuit hun aard meerjarig.

Programma Inclusieve Arbeidsmarkt

Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we eraan **dat iedereen, die kan, en wil met werk een bijdrage aan de maatschappij levert en daarmee in het eigen levensonderhoud voorziet.**

Dit doen we door projecten mede mogelijk te maken binnen vier veranderpaden van de verandertheorie. In de aanloop naar 2026 is de verandertheorie aangescherpt. Het veranderpad Aanbod is Toegang tot passend werk geworden, Vraag werd Inclusieve werkcultuur en Werkgeverschap en beleid werd Systeem en beleid. Matching is geen afzonderlijk veranderpad gebleven, aangezien matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt onlosmakelijk onderdeel is binnen de andere veranderpaden. Tot slot is er een nieuw veranderpad Verbinden en opschalen gedefinieerd, omdat we op dit vlak een steeds duidelijker rol voor de foundation zien bij het realiseren van impact.

Binnen het veranderpad Toegang tot passend werk richten we ons met name op de volgende doelgroepen, voor wie het vinden en behouden van werk niet vanzelfsprekend is: jongeren, nieuwkomers, vijftigplussers en mensen met een arbeidsbeperking.

Voor 2025 blijkt Goldschmeding Foundation binnen het thema [Jongeren & Werk](#) terug op een portfolio in transitie, tegen de achtergrond van een groeiende groep thuiszitters, zogeheten onzichtbare jongeren en jongeren zonder startkwalificatie die kampen met onzeker werk, mentale druk en beperkte perspectieven. Drie projecten, [Talentontwikkeling](#), [JINC](#) en [Rotterdam Recruitment Agency \(RRA\)](#), werden voortgezet en bevinden zich in de groei fase, terwijl afscheid is genomen van [re-START](#) en [Dynamisch Op Weg](#). Talentontwikkeling, uitgevoerd door Stichting Move, liet ondanks lagere aantallen zien, hoe loopbaanoriëntatie steeds steviger wordt verankerd in regulier onderwijs, inclusief vso-scholen en taalklassen. JINC bereikte met haar mbo-leerlijn een groot deel van het beoogde aantal studenten en maakte zichtbaar hoe belangrijk werknemersvaardigheden en sociale netwerken zijn voor een duurzame overgang naar werk. RRA bereikte zelfs meer jongeren dan gepland en leverde waardevolle lessen op over maatwerk, nazorg en netwerkopbouw.

In 2025 lag binnen [Nieuwkomers & Werk](#) de nadruk op werkgeversontsluiting, netwerkversterking en het opschalen van bewezen aanpakken, tegen een context van veranderend migratiebeleid en aanhoudende arbeidsmarktcrisissen. Daarbij zetten we de stap expliciet van praktijkprojecten naar systeeminterventies. Via onder meer de programma-brede samenwerking met VNO-NCW, projecten als [NewBees](#) (met de ambitie om 800 werkgevers te bereiken via theatervoorstellingen) en [Future IT](#) werd de betrokkenheid van werkgevers in zorg en IT versterkt. Tegelijkertijd investeerden we in samenwerking en coalitievorming, zoals het versterken van het IT-opleidersveld voor nieuwkomers en de coalitie [Zorgen voor Zorg](#) in Brabant en Rijnmond. Diverse projecten, waaronder [Nieuwkomers in hun Kracht](#) en [Blue Road Academy](#), bevinden zich inmiddels in een groei- of opschalingsfase en zijn minder afhankelijk van financiering door de foundation. Binnen de projecten [Onderzoek werkachtergrond nieuwkomers](#) en [BIG coalitie](#) zetten we eveneens meer nadrukkelijk de stap van praktijkprojecten naar systeeminterventies.

De focus voor [Vijftigplussers & Werk](#) lag in 2025 op de overdracht en afronding van enkele langlopende projecten, met duidelijke lessen: [Play On Till Their](#)



[Retirement](#) onderstreepte het belang van concrete vitaliteitsinstrumenten en sectorgerichte expertise; [FutureLab](#) liet zien dat succesvolle aanpakken voor werkenden niet één-op-één werken voor werkzoekende vijftigplussers; en [Kracht van Mentorschap](#) (Duo for a Job) bewees met kleine maar kwalitatief sterke pilots de waarde van mentorschap, met een duidelijke opgave voor opschaling en financiële zelfstandigheid. Deze ervaringen sluiten aan bij bredere arbeidsmarktontwikkelingen: hardnekkige werkgeversvooroordelen, langere werkloosheidsduur bij vijftigplussers, toenemende impact van digitalisering en AI en een kwetsbare arbeidsmarkt voor oudere werknemers bij reorganisaties. De kennis en ervaring nemen wij mee in 2026.

Binnen [Werk Inclusief Beperking](#) werd in 2025 een verschuiving zichtbaar van uitsluitend fysieke beperkingen naar ook meer aandacht voor psychische kwetsbaarheid, waar juist onze focus op ligt. Tegelijkertijd zien we wel dat werkgevers vaak blijven steken in de inclusieparadox: werkgevers zouden er, gegeven hun arbeidsvraag, bij gebaat zijn om ook deze doelgroep meer te includeren in hun organisatie, maar komen daar onvoldoende aan toe door tijdsdruk en onzekerheid. Wel zien we dat digitalisering, hybride werken en technologische aanpassingen de

bereidheid om inclusiever te werven vergroten, mits koudwatervrees wordt weggenomen. In 2025 maakten meerdere projecten, zoals [Zorghub](#) en de [Weerbare Werkgever](#), de stap naar een duurzaam vervolg door sterkere regionale inbedding, aansluiting bij reguliere financiering en de toevoeging van een werkgeversplatform. Dat is urgent, aangezien de werkloosheid onder mensen met een psychische kwetsbaarheid hardnekkig hoog blijft.

Binnen het veranderpad Toegang tot passend werk gaan we primair uit van de vier genoemde doelgroepen. Zoals hierboven beschreven, is hierbij ook de aandacht voor werkgevers essentieel. Werkgevers zijn de primaire doelgroep binnen het veranderpad Inclusieve werkcultuur en werkgeverschap. Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt heeft de focus op werkgevers in 2025 een duidelijke versnelling doorgemaakt, met zes samenhangende projecten die werkgevers ondersteunen, ontwikkelen en ontzorgen, variërend van beleid, interventies en lesmateriaal tot branche- en regiogerichte platformprojecten. Hoewel de primaire inzet binnen het programma in 2025 nog bij werkzoekenden lag, groeide de integratie van werkgeversgerichte projecten sterk, wat leidde tot meer slagkracht, zichtbaarheid en impact in het werkveld. Bovendien worden we meer en meer

gevonden en gekend door systeempartners en krijgen we de kans mee te denken op beleidsontwikkelingen. Hier gaan we op voortbouwen.

In 2025 zetten we stappen in het versterken van het ecosysteem rond werkgevers door het verbinden van sleutelpartners zoals het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (beleidsverankering en systeemimpact), VNO-NCW (werkgeversmobilisatie en opschaling), MKB Nederland (sectoren waar meer aandacht voor inclusie nodig is), AWWN (brug tussen beleid en uitvoering). Daarbij is ook aansluiting gezocht bij de organisatie brede activiteiten op dit gebied, denk aan de [convenanten](#) die gesloten zijn met VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN.

Met o.a. projecten rond [inclusieve technologie](#), regionale doorstroom van vakmensen en het verbinden van IT-talent, werkt het programma Inclusieve Arbeidsmarkt toe naar een stevigere rol als kennispartner en aanjager van gecoördineerde lobby, waarbij belemmerende wet- en regelgeving wordt vertaald naar werkbare oplossingen en werkgevers worden ondersteund met concrete businesscases en bewezen inclusieve strategieën. Een reflectie op het programma Inclusieve Arbeidsmarkt in 2025 is te vinden op pag. 35.



Programma Toekomstbestendig Werk

Met het programma Toekomstbestendig Werk streven we ernaar **dat in 2050 werkgevers en werkenden flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt**. Dit doen we door projecten mede mogelijk te maken in drie veranderpaden binnen de verandertheorie van het programma.

In 2025 heeft de verandertheorie een update gekregen, in lijn met de in 2024 aangescherpte strategische focus van het programma. De veranderpaden zijn in 2025 gewijzigd. Veranderpad Beleid is Toekomst van werk geworden, veranderpad Ondernemen werd Instroom en behoud en Ontwikkeling werd Leven Lang Ontwikkelen. Naast de titels zijn ook de doelstelling geherdefinieerd. Binnen het programma is in 2025 meer focus gelegd op de onderwerpen toekomstbanen, een leven lang ontwikkelen en digitalisering en AI. Dat is terug te zien in projectresultaten, maar ook in projecten die het afgelopen jaar zijn gestart. Tegelijkertijd hebben we waardevolle lessen getrokken uit projecten die zijn gestopt of uiteindelijk niet zijn doorgegaan. Tijdens de [AI-werkconferentie](#), georganiseerd in samenwerking met de SER en ECP, hebben we concrete inzichten opgedaan in de rol die AI nu al speelt en in de toekomst kan spelen binnen onder andere de zorg en

de energietransitie. Deze inzichten helpen ons om de portefeuille verder vorm te geven. Naast de inhoudelijke accenten is er bovendien meer aandacht gekomen voor de specifieke positie van de doelgroep mkb en de vraag hoe we deze bedrijven beter kunnen benaderen en betrekken.

Binnen het veranderpad Toekomst van werk (voorheen veranderpad Beleid) ondersteunen we projecten die beleidsmakers, maar ook werkgevers en werkenden meer inzicht geven in de mogelijke keuzes voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Het project [Toekomstbanen in de zorg](#) leidde in 2025 tot vijf mogelijke toekomstbanen, en een interactieve tentoonstelling waarmee het gesprek over toekomstbanen werd aangemoedigd. Het project [Sectoren van de toekomst](#) liep door. Er is gewerkt aan een eindrapport waarin inzichtelijk is gemaakt welke (on)bewuste beleidskeuzes er worden gemaakt d.m.v. overheidsfinanciering richting sectoren. De eerste projectperiode van [Nieuw plan voor werk](#), waarbij een grote groep geïnterviewden werd gevraagd naar de noodzaak en vorm van een nieuw plan, is in de zomer van 2025 afgerond. Gesprekken over een vervolg lopen. In 2025 is de vijfde meting van de [Waarde van Werk](#) monitor uitgevoerd, waarbij specifieke aandacht is voor generatieverschillen. Ook werd gestart met de ontwikkeling van een dashboard waarin de data uit

de monitor op een toegankelijke manier wordt gepresenteerd.

Via het veranderpad Instroom en behoud (voorheen veranderpad Ondernemen) wordt gewerkt aan betere matching tussen werkgevers en werkenden binnen de zorg, de energietransitie en de grondstoffentransitie. Daarnaast richten onze projecten zich steeds nadrukkelijker op behoud, met als doel uitstroom te beperken. Het project [Kwartiermaker Talent voor de Toekomst](#) is gestart met het ontwikkelen van een regionaal, duurzaam samenwerkingsmodel gericht op de energietransitie in de regio Zwolle. Het project [Arbeidsmatchplatform](#) is in 2025 verlengd. Binnen het project wordt gewerkt aan de doorontwikkeling en brede uitrol van een skills-gebaseerd matchplatform in Gelderland, waarbij werkgevers, publieke partners en opleiders worden verbonden om technici te werven en duurzaam te behouden voor de energietransitie. In de zorg is het afgelopen jaar het project [Van verbinding naar verandering: in dialoog met verzorgenden IG](#) gestart, waarbij door middel van dialoogsessies in vijf zorgorganisaties de kennis en kunde van deze beroepsgroep beter inzichtelijk wordt gemaakt en benut. De aanname dat dit ook leidt tot meer werkplezier en behoud van mensen in de beroepsgroep wordt in het project onderzocht.



Binnen het veranderpad Leven Lang Ontwikkelen (LLO) (voorheen veranderpad Ontwikkeling) richten we ons op toekomstbestendige vaardigheden ontwikkelen, een leercultuur stimuleren en bijdragen aan de invulling van een skillsgerichte arbeidsmarkt. Het project [Veerkracht in een veranderende arbeidsmarkt](#) ontwikkelde in 2025 de eerste interventies: een koerskaart, een serious game en een toekomstverkenning. Uit de praktijkverkenning [Tijdswinst in de zorg door digivaardigheden](#) bleek dat digitaal minder vaardige medewerkers veel extra tijd kwijt zijn aan twaalf digitale basishandelingen. Binnen het veranderpad zijn twee nieuwe projecten opgestart in 2025: één gericht op [Mensgerichte AI toepassing in het mkb](#) en één op de ontwikkeling van een [gezamenlijk afsprakenstelsel voor skillsvalidatie](#). Een reflectie op het programma Toekomstbestendig Werk in 2025 is te vinden op pag. 41.

Programma Menswaardige Economie

Met het programma Menswaardige Economie werken we aan **een nieuw economisch denken en doen, waarin het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen**. In onze programma-portefeuille werkten we in 2025 hieraan in vier veranderpaden binnen de verandertheorie van het programma: Leiderschap, Organisaties, Beleid en Maatschappelijk Beweging.

In de zomer van 2025 heeft er een update van de verandertheorie van het programma plaatsgevonden. Waarbij de huidige context tegen de doelen is afgezet en focus is aangebracht in de veranderpaden. De verandertheorie is van vier naar drie veranderpaden gegaan, waarbij het veranderpad Menswaardig economie- en business onderwijs de plaats heeft ingenomen van het veranderpad Leiderschap. Dat veranderpad was gericht op de leiders van vandaag (bestuurders en toezichhouders) én morgen (zij die in het economie- en business onderwijs worden voorbereid op een leidende rol in de economie). In de aangescherpte verandertheorie worden de projecten gericht op leiders van vandaag ondergebracht in het veranderpad Menswaardige organisaties, om menswaardige besturing en de handreikingen voor medemenselijk ondernemen en menswaardige bedrijfsprocessen gericht aan elkaar te koppelen. Het aangescherpte veranderpad Menswaardig economie- en business onderwijs richt zich op het economie- en business onderwijs, van voortgezet onderwijs (vo) tot wetenschappelijk onderwijs (wo) én op post -initieel onderwijs. De tweede grote wijziging in de verandertheorie is het laten vervallen van het veranderpad Beleid. In plaats van een afzonderlijk veranderpad, wordt beleid integraal onderdeel van de veranderpaden Menswaardige organisaties en Menswaardig Economie- en business onderwijs.

Als laatste is het veranderpad Maatschappelijke beweging veranderd in Menswaardige taal in economisch debat. In dit veranderpad werken we aan menswaardige taal en begrippen in het economisch debat die ondersteunend zijn aan de impactdoelstellingen van de twee primaire veranderpaden.

De activiteiten in 2025 waren erop gericht de impact van [Medemenselijk Ondernemen \(MMO\)](#) en [Innovatie in het Business- en Economieonderwijs \(IEO\)](#) te verdiepen en vergroten. Tegelijkertijd werkten we met [Bestuurlijk Beloningskompas](#) en [Verdiepte Governance](#) op het niveau van bestuurders en commissarissen aan principes en een praktijkgids voor verantwoord beloningsbeleid en een handreiking voor hantering van transities in de bestuurskamer. De foundation steunt vanuit het programma twee leerstoelen die bijdragen aan relevante kennisontwikkeling en maatschappelijk debat: [Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving \(UvH\)](#) en [Maatschappelijke & Economische Vernieuwing \(VU\)](#). Vanuit de eerste leerstoel geeft Patrick Nullens onder andere voeding aan het project Verdiepte Governance. Vanuit de tweede leerstoel geeft Govert Buijs input aan vernieuwing van het onderwijs en verrijking aan het maatschappelijke debat. Aan de steunverlening van de leerstoel komt na een tweede termijn van 5 jaar in 2025 een eind, de



foundation kijkt met grote waardering terug op de samenwerking en de leerstoel Maatschappelijke en Economische Vernieuwing. De doelstellingen zijn gerealiseerd en in meerdere opzichten overtroffen. Om de impact van de leerstoel te markeren en te verbinden aan toekomstige initiatieven van het programma wordt er in 2026 een symposium georganiseerd.

In 2025 hebben we met [De weg van Medemenselijk Ondernemen](#) een bereik gehad van meer dan 2 miljoen impressies en zijn meer dan 500 professionals en 400 bedrijven meegenomen in het gedachtegoed van medemenselijk ondernemen en hoe dit te benutten in de bedrijfsvoering. We hebben binnen de samenwerkingen met overkoepelende ondernemersnetwerken, branche- en werkgeversverenigingen, zoals nlgroeit, Menselijke revolutie, AWWN en Transport en Logistiek Nederland een doorstroom kunnen realiseren naar de toepassing Conscious Contracting en Betekenisvolle stakeholderdialogoog in de (internationale) keten en gezorgd dat bedrijven deze mogelijkheid benutten. Er is een traject voor medemenselijk leiderschap ontwikkeld voor C-level bestuurders om te koersen richting menswaardige organisaties. Hier hebben in 2025 4 CEO's en hun organisaties aan deelgenomen.

Het project [Conscious Contracting](#) heeft in 2025 via een online leeromgeving ruim 50 organisaties geholpen naar een medemenselijke arbeidsovereenkomst. Daarnaast hebben negen grote organisaties (o.a. Jumbo, Vattenfall en Breman installatietechniek) via het begeleid traject een medemenselijke arbeidsovereenkomst opgesteld. Branchevereniging Schoonmakend Nederland heeft samen met het projectteam een medemenselijke modelovereenkomst voor de leden ontwikkeld. Binnen het project [Betekenisvolle Dialoog in Internationale Ketens](#) is de Community of Practice met 20 bedrijven van start gegaan en succesvol afgerond. Daarnaast hebben 35 schakelpartijen de ontwikkelde tools toegepast en zijn de tools verder doorontwikkeld en toegankelijker gemaakt voor een bredere groep bedrijven. Aan de verdere doorontwikkeling van de toolbox van [Sociaal Incasseren - een nieuwe werkwijze](#) werkten o.a. Eneco, Evides, VGZ mee, werd het platform SI-professionals goed bezocht en is de meetlat (waar sta je m.b.t. sociaal incasseren) ook doorontwikkeld voor incassobureaus en deurwaarders. Daarnaast is steunverlening gestart van het [Afsprakenkader sociaal incasseren](#), dat bestuurlijk commitment verzamelt van schuldeisers en overheden en de naleving daarvan monitort. Het project [Driehoek in Dialoog](#) is ook in 2025 gestart.

Dit project is gericht op het ontwikkelen van instrumentarium voor een effectieve dialoog in de driehoek tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap. Een grote verscheidenheid aan organisaties (o.a. Kuypers, Fokker, Randstad) neemt deel aan de pilot waarin het instrumentarium getoetst wordt, de resultaten worden in branchebijeenkomsten eind 2026 gedeeld. Het pilotproject is eind 2025 van start gegaan. Dit project is gericht op regio Oost-Nederland en biedt ruimte voor 10 (familie)bedrijven om deel te nemen aan een Community of Practice rondom bedrijfsstructuren en rentmeesterschap met als output een toolkit. Daarnaast kunnen adviseurs deelnemen aan de community of learning, deze is eind 2025 van start gegaan. Dit project is gericht op regio Oost-Nederland en biedt ruimte voor 10 (familie) bedrijven om deel te nemen aan een Community of Practice rondom bedrijfsstructuren en rentmeesterschap met als output een toolkit. Daarnaast kunnen adviseurs deelnemen aan de community of learning.

Een menswaardige economie vraagt ten slotte om professionals en leiders die met een veelzijdige blik opgeleid zijn om te werken aan brede welvaart. In 2025 volgden we voor [het economie- en businessonderwijs](#) een driesporenbeleid, waarin de



steunverlening gericht was op 1) het verankeren van gedeeld referentiekader voor onderwijsvernieuwing, 2) het ontwikkelen van (beproefde) ‘nieuwe economie’-onderwijsinhoud (lesmaterialen) en lesmethoden (didactiek), en 3) het stimuleren van uitwisseling, kruisbestuiving en samenwerking. We steunden in 2025 diverse projecten in het business- en economieonderwijs en de eerder ontwikkelde producten werden verder verspreid. We werkten toe naar het stimuleren van actieve samenwerking, waarbij we inzetten op toenemend eigenaarschap van onderwijsinstellingen. Dit is randvoorwaardelijk voor de uiteindelijke adoptie in het kerncurriculum. Dit hebben we gedaan d.m.v. het uitzetten van een open call richting onderwijsinstellingen in het hoger economisch onderwijs. Hier zijn door vijf allianties projecten op ingediend, die in 2026 van start zullen gaan.

In 2025 rondde we ook een aantal projecten af, zoals de [hbo-alliantie](#), die kan worden gezien als een pilot voor de voornoemde open call. In deze samenwerkingspilot werkten hogescholen (Avans Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam) aan gezamenlijke vernieuwing van het economie- en business onderwijs. Ook werd het project [hbo Economie Guide](#) afgerond. De gids dient als referentiekader voor het vernieuwen van het

hoger economisch onderwijs en wordt door Vereniging Hogescholen als voorbeeldproject genoemd in de evaluatie van het HEO-sectorplan. De [Purpose Economy E-Course](#) is afgesloten met het publiceren van de laatste content en het begin 2025 afgeronde project [Homo Florens in het HEO](#) heeft koplopers verbonden en zo systeemverandering op gang gebracht door het mensbeeld te borgen in profielen en beleid. Tijdens het door de foundation georganiseerde event [Koers op 2050, naar een menswaardig economie- en businessonderwijs](#), tevens de opening van de vierde [Week van het Economieonderwijs](#), is door vertegenwoordigers van de vier onderwijskoepels het “manifest Toekomstgericht Economieonderwijs” ondertekend. Tijdens de week waren er meer dan 750 professionals aanwezig bij de verschillende hubs die per dag van de week een onderwijssector centraal stelden. In het project Advieskring Curriculumvernieuwing Mens en Maatschappij werkt de projectpartner Our New Economy – onder redactionele onafhankelijkheid – aan de inhoudelijke feedback op de concept examentermen in het voortgezet onderwijs. Eind 2025 werd het [ESB-dossier Economie in de klas](#) gepubliceerd. Dit vakblad voor economen kijkt in deze speciale uitgave terug op 10 jaar vernieuwing binnen het economie- en businessonderwijs. Veel Goldschmeding Foundation -partners komen aan het

woord in de artikelen en de begeleidende podcastreeks. De komende jaren ondersteunen we de [Economie Olympiade](#). Met deze steunverlening worden thema's uit de dertien [VO lesbrieven Nieuwe Economie](#) onder de aandacht gebracht bij een grote groep VO-scholen én wordt de uitbreiding van vwo naar havo en mbo mogelijk. Voor de uitreiking van de tweede [REImagine Awards](#), scriptieprijs economie en bedrijfskunde, zijn meer dan 100 uitmuntende thesissen voorgedragen waarvan er vijf de prijs voor beste scriptie op de door de sector geformuleerde impactthema's hebben gekregen. Dit project is in samenwerking met de veertien faculteiten economie en bedrijfskunde binnen de universiteiten van Nederland. Deze steunverlening zorgt ervoor dat de menswaardige economie actief verbonden wordt met de doelstellingen van de decanen (bedrijfs-) economie.

Om organisaties en het onderwijs te ondersteunen in de transitie naar een menswaardige economie zijn we binnen het veranderpad Menswaardige taal in economisch debat gestart met de steunverlening aan het project [Inner development goals](#). Het project draag bij aan het ontwikkelen van een menswaardige taal en narratief om het gesprek te voeren over (duurzame) ontwikkeling in economie, bedrijfsleven, ondernemerschap en werk. Een reflectie op het



programma Menswaardige Economie in 2025 is te vinden op pag. 47.

Totale budget 2025

Het totale budget voor de foundation bedroeg in 2025 € 12,42 miljoen. Daarvan is € 10,77 miljoen gerealiseerd. De totale bestedingen aan projecten bedroegen in 2025 € 8,78 miljoen. De foundation streeft ernaar om de verhouding tussen projectbestedingen en organisatiekosten op een 85/15 verhouding te hebben. In 2025 was deze zogeheten geeffratio met 81% lager door investeringen in de organisatieontwikkeling.

Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)

Voor het meten van de impact die de foundation beoogt te realiseren blijft onze methodiek van

Monitoren, Evalueren en Leren (MEL) onverminderd van belang. In 2025 scherpten we de verandertheorieën van de drie programma's aan, en definieerden we de outputs voor 2030 in de verandervaden, met als ambitie om meer met kwantitatieve doelstellingen te werken. Dit helpt ons om effectiever te sturen op impact en om onze bijdragen beter meetbaar te maken.

Monitoring stelt ons in staat om projecten actief te begeleiden, onze portefeuille strategisch te beheren en resultaten zichtbaar te maken - zowel intern als extern. In 2024 ontwikkelden we een vernieuwd impactdashboard. In 2025 bouwden we hierop voort, met als doel om impactdata structureel, betrouwbaar en op kwantitatieve wijze te verzamelen en te

analyseren. Zo kunnen we tijdig bijsturen en beter onderbouwen welke initiatieven bijdragen aan onze missie.

Evaluatie is voor ons een systematische, data-gedreven aanpak om de effectiviteit en impact van programma's, projecten en interventies te meten. We doen dit samen met onze projectpartners. Tot nu toe reflecteerden we elk kwartaal op voortgang en impact, maar in 2025 legden we de basis voor een lagere, maar wel effectievere frequentie - halfjaarlijks - omdat het realiseren van impact tijd vroeg, en niet altijd op korte termijn zichtbaar was. Door meer ruimte te geven tussen evaluatiemomenten, kunnen we beter focussen op de kwaliteit van de reflectie en diepere inzichten ophalen. Tegelijkertijd behouden we de structuur en consistentie, die nodig is om van evalueren een strategisch instrument te maken dat bijdraagt aan leren en verbeteren - voor zowel onszelf als onze partners.

Leren gebeurde vooral op projectniveau. In 2025 zetten we de stap naar leren op ook programma- en organisatieniveau. We willen de lessen die we samen met partners opdoen systematisch ophalen, analyseren en actief delen - zowel intern als extern. Dit past bij onze strategie om niet alleen projecten te ondersteunen met financiering, maar ook met kennis.

Omschrijving	Budget 2025	Realisatie 2025	Budget 2026
Inclusieve Arbeidsmarkt	€ 4.410.582	€ 3.620.809	€ 4.300.000
Toekomstbestendig Werk	€ 2.475.727	€ 2.141.837	€ 2.650.000
Menswaardige Economie	€ 3,679,705	€ 3.018.629	€ 3.650.000
Totaal bestedingen aan programma's en projecten	€ 10.566.014	€ 8.781.275	€ 10.600.000
Centrale Organisatie kosten	€ 1.858.500	€ 1.995.441	€ 2.225.000
Totale bestedingen Goldschmeding Foundation	€ 12.424.514	€ 10.776.716	€ 12.825.000

Totale budget 2025



Door leren centraal te stellen, versterken we onze rol als kennisgedreven fonds en dragen we bij aan een bredere beweging van impactgericht werken.

Communicatie

In 2025 stond communicatie in het teken van ons jubileumjaar, waarin we ons 10-jarig bestaan en wat dat heeft voortgebracht op verschillende manieren hebben gevierd. Daar is onder andere met een jubileumeditie van de [jaarbijeenkomst](#) aandacht aan besteed. Deze stond dit jaar in het teken van '[Van visie naar verandering](#)', refererend naar de visie die onze oprichter Frits Goldschmeding ons bij oprichting heeft meegegeven. Tevens is de LinkedIn serie [Stand in het Land](#) ontwikkeld, met Bert Beun in gesprek met diverse (adviesraad)partners, en een [drieluik in de digitale versie van de Wereld van Filantropie](#) én aandacht in de jaarlijkse Major Donor-editie van de Wereld van Filantropie waar ons bestuur, programma-manager Peter Brouwer en projectpartners voor geïnterviewd zijn. Ook is er in het kader van ons jubileum een aantal [video's met projectpartners en deelnemer van het project Nieuwkomers in hun kracht](#) opgenomen waarin zij reflecteren op de rol die de foundation speelt in het samen optrekken in realiseren van beoogde impact.

In 2025 is, vanuit bijdragen aan indirecte impact, het [uitdragen van kennis](#) vanuit de visie van onze projectmanagers een speerpunt gebleven. De resultaten laten zien dat de structurele inzet van ANP Expert quotes en uitsturen van aantal persberichten tot meer media aanvragen heeft geleid, met onder andere het [radio interview](#) met Michelle van Toor (TW) bij Spraakmakers op 14 februari 2025 en het [NOS interview](#) op 17 december 2025 van Esmée Vogelsang (Toekomstbestendig Werk). Ook is het aantal plaatsingen fors toegenomen in meer lokale/regionale titels.

Op [LinkedIn](#) bleef onze base groeien (+17% naar 9.2k volgers) en is de interactiefrequentie van onze plaatsingen nog steeds zeer hoog, deze steeg naar 10%. Dit duidt op een grote relevantie van onze content voor de volgersgroep. Op onze website nam het aantal bezoekers wel flink af. Dit is onder andere te wijten aan een wereldwijde trend, die wordt verklaard door de toevoeging van verschillende AI-functies aan zoekmachines. Deze trend vraagt om meer authentieke informatie die door deze machines goed wordt opgepakt. Onze expert profilering, het delen van kennis in zowel externe media als op onze website, zal hier in 2026 positief aan bijdragen. 2025 Was ook een transitiejaar voor het team

communicatie. Sinds de tweede helft van 2025 is het team weer volledig bezet – met nu in alle programma's een communicatieprofessional: klaar om het potentieel vanuit de programma's en thema's te benutten. De eerste resultaten hiervan zijn in 2025 direct zichtbaar geworden in de campagnematige aanpak rondom de thema's [Menswaardig Economie en Business Onderwijs \(ME\)](#) en Gelijkwaardige toegang tot werk – nieuwkomers in de IT (IA) met bereik in [diverse IT vaktitels](#) en de exposure rondom [expositie toekomstbanen](#) (TW) met groot bereik in lokale en regionale media.

Ook dit jaar hebben we, om bij te dragen aan directe impact, onze projectpartners met onze expertise op het gebied van communicatie en de inzet van ons communicatienetwerk ondersteund, en waar mogelijk de spotlight extra op hun resultaten en inzichten gezet. Zo dragen wij als foundation niet alleen bij aan de doelen van de projecten, zij dragen ook bij aan die van ons.

ANBI

De foundation is erkend als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Zodoende kunnen de foundation en zijn begunstigden gebruik maken van fiscaal vriendelijke faciliteiten.



FIN lidmaatschap

De foundation is lid van de branchevereniging Fondsen in Nederland (FIN). Het Bestuur verklaart te voldoen aan de [FIN Code Goed Bestuur](#) en heeft daartoe de Jaarlijkse Verklaring naleving FIN Code Goed Bestuur over het voorgaande boekjaar ingediend. Deze Jaarlijkse Verklaring is gepubliceerd op de [fondsenpagina van de FIN](#).

Voornaamste risico's en onzekerheden

Financiële continuïteit

De financiële positie van de foundation is zodanig dat ruim aan de verplichtingen kan worden voldaan. De foundation verkrijgt op verzoek gelden van Stichting 't Kromme Lant, die bekend is met de beleidsplannen, de begroting en het jaarverslag en toezicht houdt op het functioneren van het Bestuur en de Raad van Toezicht van de foundation. Stichting 't Kromme Lant verwerft zo nodig fondsen bij Randstad Beheer BV, dat een aanzienlijk vermogen beheert, waaronder haar participatie in Randstad NV. De continuïteit van de foundation is hiermee gewaarborgd.

Financiële risico's

De begrotingscontrole wordt uitgevoerd door continue monitoring van projectbestedingen en een deugdelijke financiële administratie die is

ondergebracht bij een externe gespecialiseerde dienstverlener.

Financiële verslaglegging gebeurt door continue monitoring en liquiditeitsplanning door de finance & control manager en de financieel administrateur. Periodiek vindt bespreking plaats met het Bestuur en de Raad van Toezicht.

Wet- en regelgeving

Externe wet- en regelgeving die van invloed is op de werkzaamheden van de foundation betreft met name de fiscale ANBI-regeling. Eventuele ontwikkelingen in de ANBI-regeling worden onder andere via de FIN (branchevereniging Fondsen in Nederland) en onze fiscale adviseurs gevolgd. Het is een continu proces waarin we checken of we voldoen aan de ANBI-vereisten en de Code Goed Bestuur van de FIN.

Ten behoeve van dossiers waar intern onvoldoende kennis is, winnen we extern juridisch en/of fiscaal advies in.

Fraude/misbruik

Door projectvoorstellen zorgvuldig te beoordelen, nauw contacten te onderhouden met ons netwerk en het uitvoeren van (eind)evaluaties van de projecten,

waarbij ook een financiële verantwoording wordt gevraagd, zijn het Bestuur en de programmateams goed in staat zich een beeld te vormen van de (potentiële) partners en het desbetreffende project(voorstel). Op basis van die ervaringen wordt de kans op fraude of misbruik door de partners klein en aanvaardbaar geacht. Geheel uit te sluiten is dit niet.

Verlies van belangrijke werknemers

Het risico van mogelijk verlies van (belangrijke) werknemers, met als gevolg verlies van ervaring, vaardigheden, netwerk en bedrijfskennis wordt ondervangen door het hanteren van marktconforme arbeidsvoorwaarden, en het bieden van een jaarlijks opleidingsbudget om zich te kunnen ontplooiën. Processen, afspraken en contactmomenten worden gedocumenteerd. Iedere medewerker heeft zoveel als mogelijk een achtereenvolgende, die op de hoogte is van werkzaamheden, werkwijze, etc.

Privacy en geheimhouding

Onze data zijn afgeschermd in de beveiligde online omgeving van Microsoft Dynamics. De foundation werkt samen met een solide IT-partner die beschikt over de expertise voor de juiste inrichting en het beheer van data.



Opslag en verwerking van persoonsgegevens is noodzakelijk voor de uitvoeringsprocessen binnen de foundation. Dit doet de foundation met de grootst mogelijke zorgvuldigheid. Hiervoor zijn technische en organisatorische maatregelen genomen. Deze zijn beschreven in een protocol, dat jaarlijks wordt geüpdatet. De foundation neemt zijn verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de verwerking en de beveiliging van persoonsgegevens te borgen en daarmee te voldoen aan de relevante privacywet- en regelgeving. Als gegevens worden doorgestuurd naar een externe ‘bewerker’, wordt er een verwerkersovereenkomst afgesloten. In arbeidsovereenkomsten van werknemers is een geheimhoudingsbeding opgenomen.

Bij de borging wordt rekening gehouden met de proportionaliteit en de vereiste inrichting voor een relatief kleine organisatie.

Governance

Bestuur

Het Bestuur is belast met het besturen van de foundation. Daartoe draagt het onder andere zorg voor:

- realisatie van het doel: bijdragen aan een betere wereld door middel van het stimuleren van

initiatieven in het algemeen belang die zich bezighouden met mens, werk en economie in de ruimste zin;

- een sluitende exploitatie van de foundation;
- periodieke verslaglegging aan de Raad van Toezicht op financieel en organisatorisch gebied;
- aanstelling, begeleiding en ontslag van medewerkers en alles wat daarvoor noodzakelijk is.

Tot en met 31 maart 2025 bestond het Bestuur van de foundation uit Bert Beun (voorzitter en penningmeester, tevens uitvoerend bestuurder) en Janka Stoker (secretaris). Mede namens de Raad van Toezicht bedanken wij Janka voor haar grote inzet en betrokkenheid bij de foundation en haar bijdrage aan de wetenschappelijke ontwikkeling van de foundation. Met ingang van 1 september 2025 is Arian Steenbruggen benoemd als nieuw bestuurslid (secretaris).

Bestuursleden worden benoemd voor vier jaar en zijn na afloop één keer herbenoembaar, behoudens uitzonderlijke situaties waarover de Raad van Toezicht beslist. Het rooster van aftreden van het Bestuur is als volgt:

- Bert Beun: 1 april 2023 – 31 maart 2027 (eerste termijn)

- dr. Arian Steenbruggen: 1 september 2025 – 31 augustus 2029 (eerste termijn)

De hoofd- en nevenfuncties van onze bestuursleden zijn:

Bert Beun

- Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank IJsseldelta
- Voorzitter Raad van Commissarissen Wadinko N.V.
- Lid Raad van Toezicht, tevens voorzitter Onderwijscommissie ROC van Amsterdam-Flevoland
- Voorzitter raad van advies NCP NLQF
- Lid Raad van Toezicht Rabo Impact Foundation

Arian Steenbruggen

- Lid College van Bestuur Fontys Hogeschool
- Lid Bestuur Juridische Hogeschool Fontys Avans
- Lid Bestuur Midpoint
- Lid Bestuur Mindlabs
- Lid Bestuur TKI-HTSM
- Lid RvT Stichting Voortgezet Vrijeschoolonderwijs Noord-Holland (VVNH)

Het beloningsbeleid van de foundation past binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving. Bestuursleden ontvangen voor hun beleidsbepalende werkzaamheden een vacatievergoeding. Voor beide bestuursleden bedroeg deze in 2025 € 4.718 per kwartaal. In 2026 wordt deze vergoeding geïndexeerd naar € 4.874 per kwartaal.



Daarnaast hebben bestuursleden recht op vergoeding van gemaakte onkosten in de uitoefening van hun functie.

Bestuursleden die uitvoerende werkzaamheden verrichten (Bert Beun) krijgen hiervoor een beloning toegekend die marktconform is bij vermogensfondsen en kennisinstituten.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft als taak het houden van toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de foundation. Deze staat het Bestuur met raad en daad ter zijde.

Herna Verhagen is per 1 april 2025 teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. De foundation is Herna Verhagen bijzonder erkentelijk voor wat zij voor de foundation heeft betekend sinds de oprichting.

De Raad van Toezicht bestond ultimo 2025 uit vier leden, en er was nog één vacature:

- Robert Jan van de Kraats RA (voorzitter)
- Jeroen Tiel
- Agnes Jongerius
- Loes Mulder

De foundation is zeer verheugd dat Maarten Roef - toezichthouder, investeerder en adviseur – per 1 januari 2026 is toegetreden tot de Raad van Toezicht. Daarmee bestaat de Raad van Toezicht nu uit vijf personen.

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Een aftredend lid is te allen tijde herbenoembaar. Het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht is als volgt:

- Robert Jan van de Kraats RA (voorzitter): 8 april 2024 – 7 april 2028 (tweede termijn)
- Jeroen Tiel: 1 april 2024 – 31 maart 2028 (eerste termijn)
- Agnes Jongerius: 1 april 2024 – 31 maart 2028 (eerste termijn)
- Loes Mulder: 1 april 2025 – 31 maart 2029 (eerste termijn)
- Maarten Roef: 1 januari 2026 – 31 december 2029 (eerste termijn)

De hoofd- en nevenfuncties van de leden van onze Raad van Toezicht zijn:

Robert Jan van de Kraats RA

- Directeur Randstad Beheer B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Ahold Delhaize N.V.
- Non-executive Director OCI N.V.
- Non-executive Voorzitter Customs Support Group
- Voorzitter RvC Valcon

Jeroen Tiel

- CEO Randstad Groep Nederland
- Lid dagelijks en algemeen bestuur VNO-NCW
- Boardmember Amsterdam Economic Board

Agnes Jongerius

- Waarnemend Burgemeester Oudewater
- Voorzitter Raad van Toezicht Bibliotheek Utrecht
- Voorzitter Bestuur Vrienden Historie Vakbeweging
- Voorzitter Raad van Toezicht Kindertelefoon

Loes Mulder

- Secretaris-Generaal Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Bestuurslid Roosevelt Foundation

Maarten Roef

- Lid Raad van Commissarissen Broadview Holding BV (een HAL onderneming)
- Lid Raad van Commissarissen Alfen NV
- Investeerder in en coach/begeleider voor tech start/scale ups
- Adviseur voor private equity



De leden van de Raad van Toezicht hadden in 2025 ieder recht op een vacatievergoeding van € 1.072 per kwartaal voor hun werkzaamheden. In 2026 wordt deze vergoeding geïndexeerd naar € 1.107 per kwartaal. Daarnaast hebben de Raad van Toezicht-leden recht op vergoeding van gemaakte kosten in de uitoefening van hun functie.

Jaarlijkse zelfevaluatie

Begin 2025 hebben zowel het Bestuur als de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder onafhankelijke, externe begeleiding. De conclusies en hieruit voortvloeiende actiepunten zijn in de loop van 2025 geadresseerd en geagendeerd, en in de laatste Raad van Toezicht vergadering van 2025 zijn de uitkomsten van de zelfevaluatie nogmaals besproken.

Adviesraad

Om een goed zicht te hebben en te houden op maatschappelijke problemen en de rol die de foundation daarbij kan vervullen, kent de foundation een Adviesraad. De Adviesraad bestaat uit personen uit het hele land met een regionale verankering, uit de wetenschap, overheid (lokaal, provinciaal, landelijk), ondernemers, werkenden en het onderwijs, die zich verbonden voelen met de ambities van de foundation. De leden nemen voor onbepaalde tijd deel aan de Adviesraad. De Adviesraad staat het hele team van de

foundation op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met raad en daad, gevraagd en ongevraagd, bij via plenaire en kleinere dialoog sessies. De Adviesraad bestond ultimo 2025 uit 60 leden. De leden van de Adviesraad ontvangen geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij hebben wel recht op vergoeding van gemaakte kosten.

Graag danken we de leden van de Adviesraad voor hun betrokkenheid en inspirerende bijdragen.

Interne organisatie

Het Bestuur wordt ondersteund door een MT, naast Bert Beun bestaande uit Peter Brouwer (programma-manager), Liselotte Pesch (bestuurssecretaris, manager operations) en Mariëlle Kakebeeke (communicatiemanager).

De programmateams staan onder leiding van teamleiders Michelle van Toor (teamleider programma Inclusieve Arbeidsmarkt), Esmée Vogelsang (teamleider programma Toekomstbestendig Werk) en Elze Ghijsen (teamleider programma Menswaardige Economie).

In het team heeft de foundation negen nieuwe medewerkers aangenomen en zijn twee medewerkers vertrokken. Ultimo 2025 was het aantal medewerkers

26 (2024: 24) en het aantal fte per ultimo 2025 bedroeg 20,5 fte (2024: 17,5 fte). Deze groei is gerelateerd aan enerzijds meer projectbestedingen en anderzijds meer cofinanciering in onze projecten, waarbij het projectmanagement in handen is van onze projectmanagers. Om gekwalificeerde medewerkers met de benodigde professionele kennis en vaardigheden aan de foundation te kunnen binden, biedt de foundation marktconforme salarissen. De salarissen van het personeel worden vastgesteld op basis van opleiding, ervaring en functiezwaarte.

Medio juni 2025 zijn we van ons kantoor in Amsterdam verhuisd naar een eigen vleugel in het hoofdkantoor van Randstad in Diemen; een nieuwe werkplek die uitstekend bevalt.

Dank

Het Bestuur wil ook dit jaar zijn dank uitspreken aan alle medewerkers en partners. Door eenieder is met grote toewijding gewerkt aan de missie van de Goldschmeding Foundation. Het Bestuur heeft daar grote waardering voor. ■

Amsterdam, maart 2026

ing. Bert Beun (voorzitter en penningmeester)
dr. Arian Steenbruggen (secretaris)



JUBILEUM JAARBIJEENKOMST

Van visie naar verandering: 10 jaar samen werken aan beter

Samen met meer dan 140 projectpartners, collega's en oud-medewerkers, adviesraadleden en relaties van de Goldschmeding Foundation vierden we op 24 juni ons 10-jarig bestaan tijdens de jaarbijeenkomst 2025. We deden dit in het prachtige Experience Centre in het Randstad Groep Nederland gebouw, waar sinds 16 juni ook het kantoor van de foundation gevestigd is.

Het jaarthema: 'Van visie naar verandering | Samen werken aan beter' was het uitgangspunt voor een inleidend podiumgesprek met bestuursvoorzitter Bert Beun, de jubileumlezing van econoom Barbara Baarsma en levendige relationele dynamieken met het publiek.



[Jubileum-videoreeks 10 jaar Goldschmeding Foundation, Samen werken aan beter](#)



[Bekijk hier de aftermovie met de highlights van de jubileum jaarbijeenkomst, 24 juni 2025](#)



Na het plenaire deel gingen deelnemers met ons en elkaar in dialoog tijdens verandergesprekken in deelsessies over prioriteitsthema's rondom mens, werk en economie. Tijdens de afsluitende feestelijke netwerkborrel proostten we op de impact die de foundation samen met zijn netwerkpartners de afgelopen tien jaar heeft bereikt. En op de toekomst, waarin we ons met vereende krachten blijven inzetten op samen werken aan beter.

KENNIS DELEN EN HET NETWERK VERBINDEN

Strategische samenwerkingen en landelijk mediabereik

Impact opschalen met strategische samenwerkingspartners

In 2025 hebben wij onze strategische samenwerkingen met partijen in het veld van mens, werk en economie uitgebreid. Door onze krachten te bundelen kunnen wij onze impact opschalen om de manier waarop we werken en samenwerken structureel te verbeteren.



4 november 2025 -
Convenantenondertekening in de
Malietoren, Den Haag - vlnr.
Jacco Vonhof (voorzitter
MKB-Nederland), Ingrid Thijssen
(voorzitter VNO-NCW), Bert
Beun, Lisette van Breugel
(directeur AWWN)

Op 4 november 2025 ondertekende de foundation in de Malietoren in Den Haag [samenwerkingsconvenanten](#) met ondernemersorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland en werkgeversvereniging AWWN. Als organisaties delen wij de doelstelling dat iedereen op onze arbeidsmarkt moet kunnen meedoen, op een manier die aan brede welvaart en welzijn bijdraagt. Binnen deze convenantsamenwerking gaan wij hiervoor middels concrete initiatieven duurzame oplossingen aanjagen en verankeren. Ook legden wij in 2025 via verkennende gesprekken de bouwstenen voor een structurelere samenwerking met de Start Foundation op het terrein van nieuwkomers en met Nationale-Nederlanden is de intentie uitgesproken om ons

gezamenlijk in te zetten om mensen die structureel aan de zijlijn staan te begeleiden naar passend werk. Deze samenwerkingen zullen in 2026 worden geformaliseerd.

Artikelenreeks in Wereld van Filantropie

Wereld van Filantropie, het journalistiek onafhankelijke on- en offline magazine voor filantropie in Nederland, besteedde ter gelegenheid van ons tienjarig bestaan in 2025 verschillende keren aandacht aan de foundation, onze missie en werk:

- Mei en juni - [drieluik interviews](#) met bestuursvoorzitter Bert Beun, programmamanager Peter Brouwer, en projectpartners Patrick Nullens en Petra Veltman.



- December - [dubbelinterview](#) met bestuursleden Bert Beun en Arian Steenbruggen in Wereld van Filantropie Major Donor Magazine. Bert Beun kreeg in dit Major Donor Magazine bovendien een eervolle vermelding: hij werd verkozen tot [no. 33 in de DDB100-impactvolle bestuurders](#).

Landelijke vertegenwoordiging in ruim 15 sectoren

Landelijke impact en input dankzij onze adviesraad

De adviesraad van de Goldschmeding Foundation adviseert en inspireert onze organisatie op diverse thema's uit de wereld van mens, werk en economie. In 2025 is de adviesraad uitgebreid tot 60 leden, met een regionale herkomst en impact door heel Nederland. Onze adviesraadleden zijn actief in ruim 15 sectoren, van maatschappelijk middenveld tot onderwijs en onderzoek, bedrijfsleven en openbaar bestuur. [Maak hier kennis met de leden van onze adviesraad.](#)



17 september 2025 - Leden van de Goldschmeding Foundation adviesraad met teamleden op de Clipper Stad Amsterdam.

Overzicht Regionale spreiding leden adviesraad, zie p. 28

10 jaar foundation: de stand in het land

Ter gelegenheid van ons jubileum lanceerden wij de interviewserie Stand in het Land om tien jaar van samenwerking met partners uit het maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven, onderwijs en overheid in beeld te brengen. Bestuursvoorzitter Bert Beun ging in gesprek met leden van onze adviesraad over hun visie en inzet om

impact te realiseren op thema's als inclusieve arbeidsmarkt, transitie van werk en medemenselijk ondernemen. In deze reeks interviews komen zij aan het woord over de ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar, de uitdagingen van nu en hun aspiraties voor de toekomst. [Lees alle interviews hier.](#)



2 april 2025 - [Economic Board Groningen werkt aan nieuw perspectief voor Groningen en Drenthe.](#) Met (l) Annalies Usmany-Dallinga, wethouder Emsdelta, en (midden) Akke Groenewoud, bestuurder Economic Board Groningen

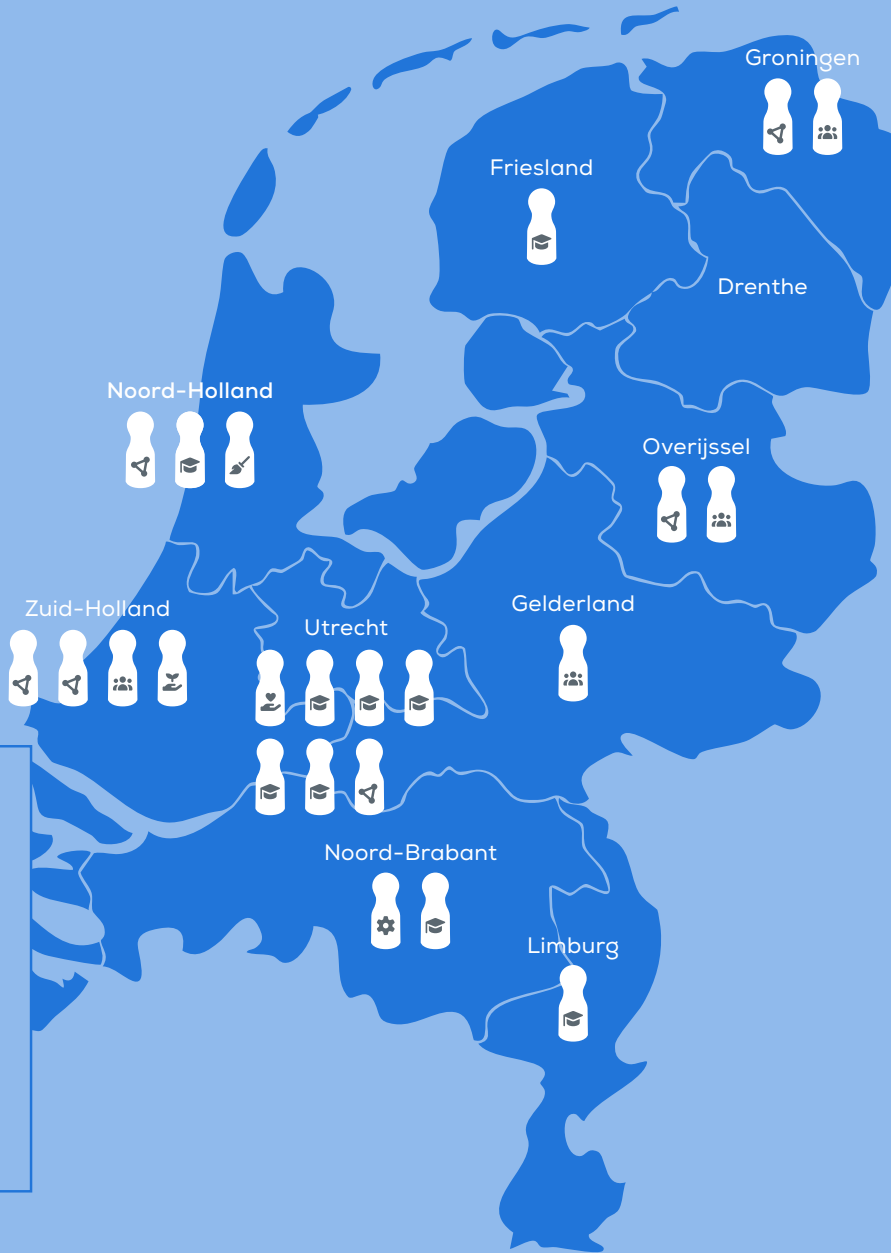
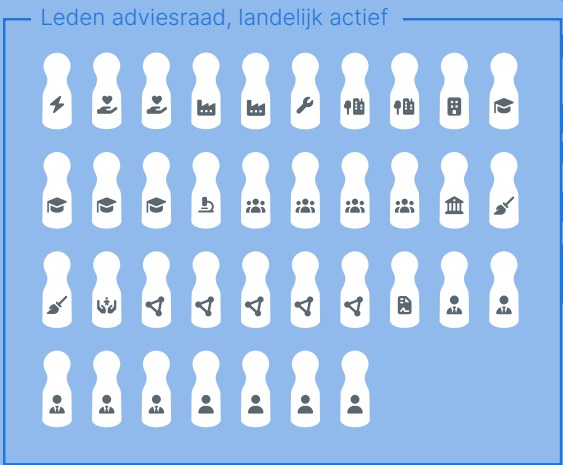


10 juli 2025 - [Jerzy Soetkouw \(directeur Humanitas\) over steun aan kwetsbare mensen en innovatieve dataverzameling](#)

LEDEN ADVIESRAAD

Regionale spreiding

De 60 leden van de Goldschmeding Foundation adviesraad in 2025 met de sectoren en regio's waarin zij actief zijn.



Leden Adviesraad - sectoren

- ⚡ Energie
- 🤝 Filantropie
- 🏭 Industrie
- 🔧 Installatie
- 🏠 Maatschappelijk
- 🌱 Milieu en Agrarisch
- 🏠 MKB
- 🎓 Onderwijs
- 📄 Onderzoek
- 👥 Openbaar bestuur
- 🏛️ Overheid
- 🔪 Schoonmaak
- 🤝 Sociaal domein
- ⚙️ Techniek
- 🤝 Tripartiet
- 🏠 Verzekeraars
- 👥 Werkgevers
- 👥 Werknemers



REFLECTIE OP 2025: IN GESPREK MET PETER BROUWER, PROGRAMMAMANAGER

Van experimenteren naar katalyseren: impact opschalen via projecten en strategische samenwerkingen

Onze programmateams zetten in 2025 een nieuwe stap richting impact. Ze actualiseerden hun verandertheorieën om met partners duurzame transitie te versnellen. Strategische partijen én landelijke media vonden ons vaker: een signaal dat onze rol verschuift naar het delen van kennis en verbinden van partijen.

Met onze programma's geven we elke dag invulling aan het gedachtegoed van oprichter Frits Goldschmeding. Niet alleen jezelf, maar de ander centraal stellen en zo de wereld van mens, werk en economie verbeteren: die opdracht verbindt al onze projecten. "Als je inzoomt, betekent dat voor alle programma's weer wat anders. Maar voor allemaal geldt dat we nu, in ons tiende jaar, in een volgende fase terechtgekomen zijn," constateert programmamanager Peter Brouwer, "Dus was in 2025 onze ambitie om een volgende stap in de beoogde impact te realiseren. Dit was hét moment om de verandertheorieën waar we de afgelopen jaren mee hebben gewerkt te actualiseren."

Veranderpaden, onze routekaart

In blokken van vijf tot tien jaar brengen de gedefinieerde veranderpaden de stappen in beeld die nodig zijn om de impactdoelen van elk programma in 2050 te realiseren. Wat zijn de uitdagingen die samen met de projectpartners worden getackeld? Wie zijn de maatschappelijke spelers die een sleutelrol spelen en



Peter Brouwer, programmamanager

welke activiteiten zullen het meeste effect sorteren? "De impactdoelen zijn onze stip op de horizon, de veranderpaden onze routekaart om de beoogde manier van beter werken en samenwerken dichterbij te brengen," vat Peter samen.

Transitie bereiken we natuurlijk niet alleen. Integendeel: "De kracht van zo'n verandertheorie is dat het helpt om keuzes te maken, intern én extern," legt hij uit, "Het helpt om met onze projectpartners en partijen in het veld het gedeelde beeld af te stemmen en expliciet te maken wat we samen moeten doen om die ambitieuze impactdoelstellingen te bereiken."



Vanaf begin 2026 gaan de programmateams met hun geactualiseerde verandertheorieën verder om via strategische keuze van ondersteunde projecten en samenwerkingen impact te realiseren.

Inzichten uit tien jaar samen werken aan beter

Zelf is Peter vanaf de begindagen bij de organisatie betrokken. Gevraagd naar de geleerde lessen uit die tien jaar, signaleert Peter een paar opvallende inzichten: “Voor echte verandering in een domein moeten de betrokken partijen zelf onderdeel uitmaken van een projectaanpak. Een innovatief project dat door een externe partij wordt uitgevoerd landt minder goed. Daarnaast zien we steeds weer dat het inspanning vraagt om partijen na te laten denken over de uitdagingen van morgen en overmorgen, aangezien zij in de praktijk vooral gefocust zijn op de problemen van vandaag,” signaleert hij. “Het is dus heel belangrijk dat we hier in onze projecten en strategische samenwerkingen rekening mee houden.”

“We begonnen bescheiden met het financieren van wat projecten, experimenten opstarten. Iets toevoegen aan wat er al was. Tegenwoordig zie je dat we dankzij onze kennis en landelijke netwerk steeds vaker partijen bij elkaar brengen. Juist daarin onderscheiden wij ons.”

Peter Brouwer, programmamanager

Meerwaarde door partijen bij elkaar te brengen

Binnen de aanpak van de foundation is voortbouwen op aantoonbare resultaten een belangrijk uitgangspunt. Toch blijken er ook andere wegen te zijn om onze impactdoelstellingen te realiseren. Peter: “Het streven naar bewezen effectieve

aanpakken is niet de enige manier om verandering te realiseren. Het identificeren en verspreiden van werkzame bestanddelen is in de praktijk vaak realistischer en daarmee effectiever. Ook dat is een geleerde les die we meenemen.”

Naast projectfinanciering neemt het belang van strategische samenwerkingen toe. “Een belangrijke eyeopener is dat onze rol als Goldschmeding Foundation aan het verschuiven is naar het bij elkaar brengen van kennis, inzichten, en partijen,” ziet Peter. “Als foundation weten we wat goed werkt en door samen op te trekken met strategische spelers in het veld, brengen we onze impactdoelen sneller dichterbij.”

Katalyserende rol

Zo ondertekende de foundation in november drie convenanten, met ondernemersorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland en werkgeversvereniging AWWN. Daarnaast is er een nauwe samenwerking met onder andere de SER, met de intentie om de komende jaren samen stappen te zetten op arbeidsmarktthema's waar onze organisaties elkaar vinden. Peter: “Alles bij elkaar is dat voor ons een krachtig signaal. Als filantropisch fonds kunnen wij wel de ambitie hebben om partijen bij elkaar te brengen en samen verandering te realiseren, maar we zien nu echt dat die partijen ons deze rol ook gunnen. Dat willen we vanaf 2026 verder waarmaken: een nóg meer katalyserende rol spelen in het realiseren van impact.”

Grip op impact met MEL

Bij impact maken hoort impact meten. In 2025 is gewerkt aan het verder verfijnen van ons MEL-(Monitoren, Leren, Evalueren)-dashboard. We gebruiken dit nu nog vooral voor interne sturing en de ambitie is om hier in de toekomst ook extern over te communiceren. “MEL is eigenlijk de overtreffende trap van impactmonitoring,” zegt Peter, “Meer dan alleen meten is het ook evalueren en leren.



In onze verandertheorieën staan mensen en maatschappelijke thema's centraal. MEL helpt om die kwalitatieve insteek te kwantificeren. Welke concrete verandering zetten we in gang en wat leren we uit onze data om sneller bij onze impactdoelen te komen?"

Natuurlijk zijn sommige resultaten makkelijker te becijferen dan andere. "Hoeveel nieuwkomers via een project een baan vinden is eenvoudig te tellen. Het wordt ingewikkelder als het gaat om vragen als: wanneer vinden we nou dat we menswaardig economie- en businessonderwijs hebben gerealiseerd? Dat is een interessante uitdaging. Lastiger te meten, maar om grip te krijgen op de transities die we nastreven minstens zo belangrijk."

Inspelen op blijvende trends en contextvariabelen

2025 Was maatschappelijk en politiek gezien een bewogen jaar. Toch blijven de geïdentificeerde veranderpaden overeind. Geopolitieke spanningen en bijvoorbeeld de weerstand tegen diversiteitsbeleid die vanuit de VS ook andere landen bereikt, ziet Peter vooral als contextvariabelen: "Die veranderen onze impactdoelstellingen niet, maar ze beïnvloeden wel h^oe we ze kunnen realiseren. En soms versterken ze juist de noodzaak."

Een voorbeeld van dat laatste kwam voorbij in het NOS Journaal in december 2025, waar teamleider Toekomstbestendig Werk Esmée Vogelsang werd geïnterviewd. Peter: "Vanuit Defensie is er een belangrijke vraag naar arbeid bijgekomen, en dat is nieuw. Maar zoals Esmée in de uitzending zei, de tekorten in sectoren als de zorg

blijven. Dat maakt het alleen maar urgenter om goed te kijken hoe we met elkaar de juiste mensen bij werkgevers op de juiste plekken krijgen."

Kennis delen via de media

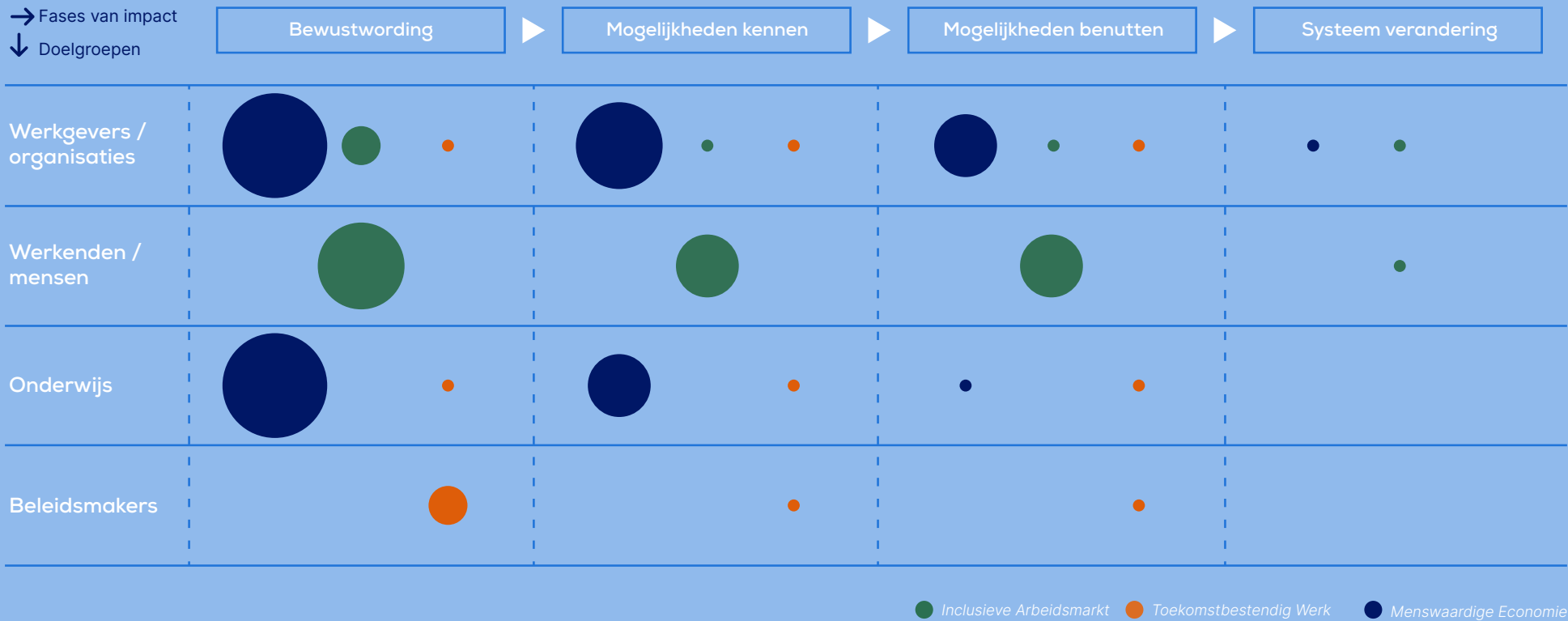
Het telefoontje met de uitnodiging van NOS-televisie – een primeur voor de foundation – is volgens Peter om n^og een reden illustratief voor onze verschuivende rol. "We zijn niet alleen als organisatie gegroeid, dit jaar naar ruim 25 mensen, maar ook in onze bekendheid als kennispartner. Al die collega's spreken op congressen, schrijven stukken, en worden tegenwoordig dus ook steeds vaker gevraagd om in de media te reageren op actuele maatschappelijke vragen."

Trots voegt hij eraan toe: "Natuurlijk, het helpt dat we de naam dragen van onze bekende oprichter met een enorme staat van dienst. En ik geloof echt dat onze reputatie ook te danken is aan alles wat we met de projectpartners hebben opgebouwd." ■



Doelgroepbereik per programma en impactfase

MEL (Monitoren, Leren, Evalueren) dashboard: doelgroepen en impact in 2025, schematische weergave. Het grootste bereik is gerealiseerd in de fase 'Bewustwording' (doelgroep heeft gehoord over van het project). Richting de fases 'Mogelijkheden kennen' (doelgroep heeft actief kennisgenomen van de aanpak, methode of thematiek en weet wat je ermee kan doen) en 'Mogelijkheden benutten' (doelgroep past de aanpak toe in de eigen praktijk) is het bereik op dit moment relatief kleiner, omdat gedragsverandering en inzet van meer betrokken stakeholders nodig zijn. 'Systeemverandering' (de beoogde verandering is sectorbreed, wettelijk of institutioneel verankerd) realiseren we veelal op de lange termijn.



PROJECTEN

Regionale spreiding

Als Goldschmeding Foundation streven wij naar groeiende impact op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Deze visuele weergave laat zien hoeveel projecten wij in 2025 per regio mede mogelijk hebben gemaakt.



PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

Wat als iedereen die kan en wil door werk een bijdrage levert aan de maatschappij?



Inclusie onder druk, maar dankzij samenwerking en vertrouwen toch blijvende impact

Het programma Inclusieve Arbeidsmarkt (IA) maakt het verschil voor mensen die graag willen meedoen op de arbeidsmarkt maar te vaak (nog) niet door werkgevers worden gevonden. De maatschappelijke context zat niet altijd mee. Toch lieten de projectresultaten en samenwerkingsallianties in 2025 zien hoe je een inclusieve arbeidsmarkt effectief kan realiseren.

Nieuwkomers, vijftigplussers, mensen met een arbeidsbeperking en jongeren in een kwetsbare positie staan in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt centraal. Om een arbeidsmarkt te organiseren waar ook deze groepen toegang toe hebben is systeemverandering nodig. Maar hoe stimuleer je dat?

Doorbraak voor systeemverandering stimuleren

Daar heeft team IA in 2025 zorgvuldig naar gekeken, vertelt teamleider Michelle van Toor: "Systeemverandering is vaak een transitie die over jaren loopt, decennia soms zelfs. Het begint met allerlei losse initiatieven, die lange tijd bestaan zonder dat ze doorbreken en de norm worden. Wat wij als programma kunnen doen is klaarstaan met kennis en middelen om zo'n doorbraak te stimuleren."



Michelle van Toor, teamleider programma Inclusieve Arbeidsmarkt

De veranderpaden op weg naar duurzame transitie bestaan uit een complex web van stakeholders, onderzoek, regelgeving en instrumenten voor financiering. Michelle: "Voor onze vier doelgroepen hebben we dankzij de inzichten uit tien jaar samenwerken een scherp beeld van wat we op al die facetten willen bereiken om systeemverandering te versnellen. En ook: hoe hier nog meer werkgevers bij kunnen aanhaken."

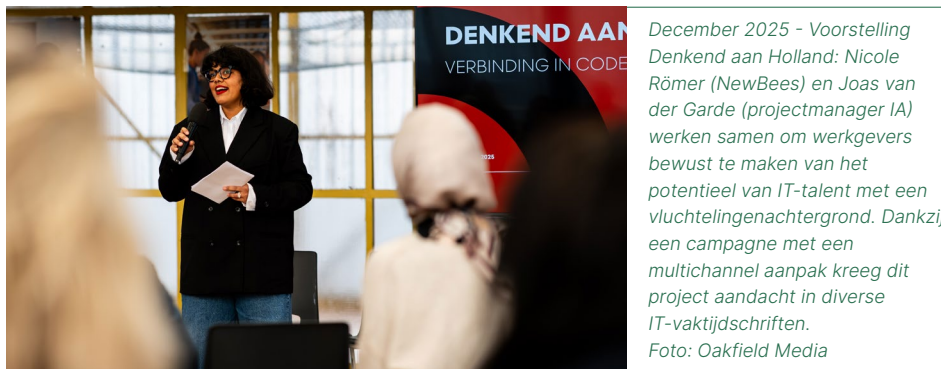


Diversiteit en inclusie onder druk

Inclusiviteit op de arbeidsmarkt kwam in 2025 in een negatief daglicht te staan toen de nieuwe regering Trump in de VS het mes zette in diversiteit en inclusie initiatieven. Internationale bedrijven werden onder druk gezet om hierin mee te gaan. Ook ontwikkelingen in de Nederlandse politiek waren van invloed: denk aan het terugdraaien van overheidsfinanciering voor maatschappelijke thema's zoals nieuwkomers en asielzoekers. "Onzekerheid over financiering maakt soms dat organisaties met goed lopende projecten wankelen of zelfs moeten stoppen. Dat zorgde voor veel onrust in het werkveld dat zich inzet voor deze doelgroepen," zegt Michelle. Onrust was er ook bij een aantal werkgevers die de hete adem vanuit de VS in hun nek voelden. Maar, relativeert ze: "Toch zien we dat het in de praktijk wel meevalt. Het is echt niet zo dat in Nederland allerlei grote werkgevers ineens hun inclusiebeleid de deur uit hebben gedaan."

Van pilots en onderzoek naar werkafspraken

Ons jaarthema 'Van visie naar verandering | Samen werken aan beter' sloot nauw aan bij een kerninzicht van het programma IA. Michelle: "Via de projecten die we in



December 2025 - Voorstelling Denkend aan Holland: Nicole Römer (NewBees) en Joas van der Garde (projectmanager IA) werken samen om werkgevers bewust te maken van het potentieel van IT-talent met een vluchtelingenachtergrond. Dankzij een campagne met een multichannel aanpak kreeg dit project aandacht in diverse IT-vaktijdschriften. Foto: Oakfield Media

de afgelopen tien jaar hebben ondersteund en door actief te zijn in het veld, weten we inmiddels heel veel over inclusie. We weten hoe je mensen naar werk begeleidt en werkgevers faciliteert. Daarom moeten we weg van de verleiding om meer en meer onderzoek te doen. Nu gaat het erom dat we met alle partijen om tafel gaan zitten en werkafspraken maken. Daar hebben we dit jaar goeie stappen in gezet." Meer relevante partijen werden betrokken, variërend van regionale werkcentra tot

"We moeten weg van de verleiding om meer en meer onderzoek te doen. Via onze projectresultaten weten we inmiddels hoe je inclusie bewerkstelligt. Nu gaat het erom dat we met alle partijen om tafel gaan zitten en werkafspraken maken."

Michelle van Toor, teamleider programma Inclusieve Arbeidsmarkt

het werkgeversnetwerk van VNO-NCW. Bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SZW, breidde team Inclusieve Arbeidsmarkt de contacten uit.



Maart 2025 - Rode draad-bijeenkomst, op de foto een aantal projectpartners van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt. Zij kwamen samen voor een dag vol kennisdeling en netwerkuitbreiding, waarop zichtbaar werd hoe hun werkzaamheden op soms onverwachte wijze met elkaar verbonden zijn.



Praktijkkennis inbrengen voor beter beleid

“Onze rol is vooral die van verbinder en aanjager in het netwerk,” benadrukt Michelle. “We halen veel kennis uit de projecten en samenwerkingen: waar lopen onze partners tegenaan, wat werkt wel en niet? Die kennis verbinden wij aan de plekken en partijen die er echt mee verder kunnen.” Een praktisch voorbeeld is de vormgeving van de SOWIS-regeling, de subsidie voor werkgevers om statushouders duurzaam in dienst te nemen: “Als lid van de begeleidingscommissie die het ministerie van SZW hierbij ondersteunt, kunnen we onze praktijkkennis en ervaring inbrengen. Zo dragen we eraan bij dat de regeling goed gaat werken.”



April 2025 - Stakeholdersafpraak met o.a. ministeries SZW en VWS, MKB Nederland, NLOM, VNO-NCW om wet- en regelgeving rond mensen met een beperking te bespreken. Op de foto: Jurgen Nobel (staatssecretaris Participatie en Integratie) en Sven Romkes (projectmanager IA). Meerdere suggesties voor verbeteringen zijn aangenomen in wetswijzigingen die bijdragen aan een meer inclusieve arbeidsmarkt.

Over eigen belangen heen stappen voor echte samenwerking

Toch is de juiste partijen bij elkaar brengen nog maar het begin, weet ze uit ervaring. “We lijken soms te denken dat samenwerking iets is wat je zomaar even doet. Maar in de praktijk vraagt het veel van iedereen. Organisaties en individuen moeten over hun eigen belangen heen stappen en misschien wel dingen loslaten die ze hebben opgebouwd. Elkaar vertrouwen zonder financiële garanties, vaak op gevoelige onderwerpen.”

Daarom is het zo belangrijk om veiligheid te creëren zodat mensen en organisaties zich kwetsbaar kunnen opstellen. Samenwerken is een vak. De tijd nemen en expertise inzetten om dit goed vorm te geven is de investering waard. Michelle: “Dat partijen bereid zijn om het gesprek te voeren en aan het eind van zo’n traject tot een gedeeld perspectief komen, dat maakt me echt trots en dankbaar. En dat kan alleen omdat we uiteindelijk in de kern vanuit dezelfde waarden opereren.”

Koppeling tussen praktijk en beleid

Een mooi voorbeeld van succesvolle samenwerking die systeemverandering in gang zet is het project Nieuwkomers in hun kracht. In het UMCG-ziekenhuis in Groningen worden statushouders met een zorgachtergrond begeleid om als assistent-verpleegkundige aan de slag te gaan en hun BIG-registratie te halen, vereist om dit werk te mogen doen. Een win-win, want de Nederlandse zorgsector heeft extra verpleegkundigen hard nodig.

“In dit traject kwamen al onze ambities samen,” vertelt Michelle: “We hebben een project kunnen financieren van klein naar groot: begonnen als pilot in één ziekenhuis



19 augustus 2025 - [NOS Nieuws en RTV Noord](#): ‘UMCG enthousiast over project met statushouders in verpleegkunde’: regionale en landelijke aandacht voor Nieuwkomers in hun kracht en opschaling van deze aanpak door projectpartner Het Potentieel Pakken.



is het opgeschaald naar tien ziekenhuizen in vijf regio's. Ook wisten we de koppeling tussen praktijk en beleid te leggen en een belangrijk onderwerp op de agenda te krijgen, namelijk hoe we met elkaar een inclusieve arbeidsmarkt kunnen organiseren die werkt voor iedereen.”

Op alle facetten verandering bereiken

Bij een werkbezoek aan het UMCG in augustus was staatssecretaris Participatie en Integratie Jurrien Nobel onder de indruk van de resultaten. Zijn oproep: zorg dat dit soort initiatieven breed ondersteund worden, zodat meer nieuwkomers snel in de zorg aan de slag kunnen.

Deze successen waren niet mogelijk zonder dat iedereen een steentje bijdroeg, concludeert Michelle: “Wat wij ambiëren in onze samenwerkingen met anderen lukt niet altijd. Maar dit was echt een mooi voorbeeld van zo'n 'yes'-moment waarbij we erin slagen om op alle facetten verandering te bereiken.” ■



*Team Inclusieve Arbeidsmarkt.
Vlnr: Joas van der Garde,
Michelle van Toor, Mireille Drost,
Sven Romkes, Alexander Steegh*

PROJECTPARTNER AAN HET WOORD

Praktische tools voor effectief diversiteitsbeleid



[Bekijk hier de video](#)

“De stip op de horizon is niet het hebben van D&I-beleid, maar het doel waarvoor je dat doet. En dat is uiteindelijk diversiteit en de inclusie binnen je organisatie. Samen levert dat innovatie, betere prestaties, blijere medewerkers en meer gezondheid op.”

Jojanneke van der Toorn,
Hoogleraar Sociale en organisatiepsychologie,
Universiteit Utrecht; Projectleider Het moet wel werken



VERANDERTHEORIE EN PROJECTEN PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

2050	Iedereen die kan en wil, levert een bijdrage aan de maatschappij ('werk') en kan daarmee in het eigen levensonderhoud voorzien			
Veranderpad	Aanbod	Matching	Vraag	Beleid
Beoogde effecten	Arbeidsparticipatie die past bij de ambities en mogelijkheden van mensen. Door hun ontwikkeling blijven zij in staat om in hun eigen levensonderhoud te voorzien	Efficiënte en effectieve matching van werkgevers en potentiële werknemers	Inclusieve werkgevers die blijven investeren in de ontwikkeling van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt	Uitvoeren beleid
Projecten 2025	Platform Jongeren & Werk		Het Potentieel Pakken	
	Platform Nieuwkomers & Werk		Nieuwe Technologie en Inclusie	
	Opschaling Buzinezzclub/ Werkclub		Het Moet Wel Werken	
	Platform Vijftigplussers & Werk		Mbo traineeship en gedeelde vakscholen	
	Platform Werk inclusief beperking		Convenant Toegang Werkgevers	

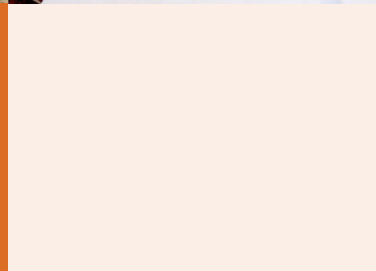
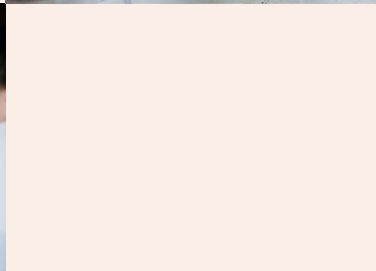
Het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werkte in 2025 aan het realiseren van zijn impactdoel aan de hand van deze verandertheorie met bijbehorende veranderpaden en de projecten die hieraan bijdragen. Klik op de projecten voor meer informatie.

Eind 2025 actualiseerde het team de [verandertheorie Inclusieve Arbeidsmarkt](#). Hiermee wordt vanaf 2026 verder gewerkt aan de beoogde impact.



PROGRAMMA TOEKOMSTBESTENDIG WERK

Wat als werkgevers en werkenden flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt?



Organisaties en werkenden faciliteren om wendbaar te blijven in een arbeidsmarkt vol transities

De arbeidsmarkt verandert in hoog tempo. Met de projectpartners en samenwerkingscoalities zette het programmateam Toekomstbestendig Werk (TW) in op betekenisvol werk dat meebeweegt met de grote transities van deze tijd. Met een aangescherpte visie ondersteunde het programma TW in 2025 praktische oplossingen voor werkgevers en werkenden.

Esmée: “Binnen Toekomstbestendig Werk houden we ons bezig met een arbeidsmarkt die steeds sneller verandert, met de focus op drie grote transities: digitalisering, verduurzaming en demografische veranderingen. Die ontwikkelingen hebben natuurlijk een grote invloed op werk. Wij willen werkgevers en werkenden equiperen om daar goed op in kunnen te spelen, op dit moment en maar ook in de toekomst.”

Nu tijd nemen voor de transities van morgen

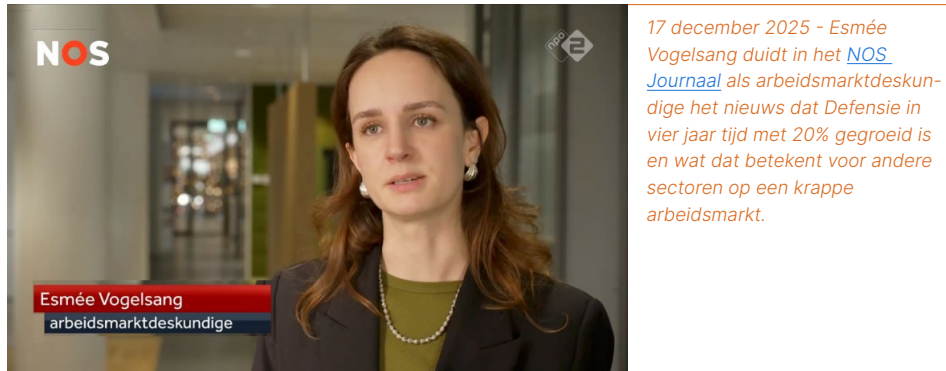
De werkdruk is overall hoog, zeker in sectoren met tekorten. Toch is het essentieel om de tijd te nemen voor de transities van morgen. Esmée: “Werkgevers doen er goed aan om zichzelf de vraag te stellen: hoe ziet mijn organisatie er over een paar jaar uit? Welke vaardigheden hebben mijn mensen straks nodig? En zelfs: bestaat het huidige organisatiemodel dan nog, of



Esmée Vogelsang, teamleider programma Toekomstbestendig Werk

moeten we gaan inzetten op andere, meer toekomstbestendige activiteiten?” Voor werkenden zal leren en ontwikkelen gedurende hun loopbaan een centrale plaats gaan innemen. Alleen zo kunnen zij blijven aansluiten bij de snel veranderende en steeds complexere arbeidsmarkt. Het is belangrijk dat werkgevers hier tijd en budgetten voor vrijmaken. “Een van onze projecten in 2025, Veerkracht in een veranderende arbeidsmarkt, gaat precies daarover,” vertelt Esmée. “Projectleider Jessie Koen ziet dat reden nummer één voor mensen om niet na te denken over de

volgende stap in hun carrière en in hun ontwikkeling, hun werkomgeving is. Daarom biedt dit project de kennis en de tools waarmee werkgevers een werkplek kunnen creëren waarin leren en ontwikkelen heel vanzelfsprekend zijn. Een organisatiecultuur waarin bijvoorbeeld feedback geven en trainingen er gewoon bij horen.”



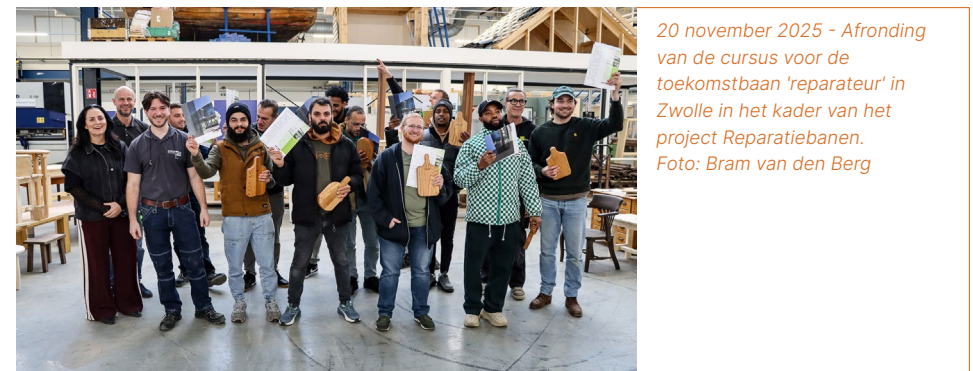
Aangescherpte visie

Ook team Toekomstbestendig Werk maakt regelmatig tijd vrij om na te denken over de arbeidsmarkt van overmorgen. Hoe kan hun programma daar via de ondersteunde projecten het beste op voorsorteren? Zo nodig stellen zij de koers bij. Esmée: “In 2024 veranderde de naam van ons programma van Duurzaam Werk in Toekomstbestendig Werk. Dit weerspiegelde een verbreding van onze visie. In 2025 hebben we hard gewerkt om de samenhang tussen transities als verduurzaming, demografische verandering en digitalisering in ons programma te borgen.”

Die aangescherpte koers is in een nieuwe verandertheorie verankerd en komt ook terug in de ondersteunde projecten, nu zo’n achttien in totaal.

Partners verbinden om energietransitie te versnellen

Verduurzaming is lang een belangrijk thema geweest in de politiek en het maatschappelijk debat. Hoog op de agenda stond daarbij de energietransitie: de overstap van fossiele brandstoffen naar duurzame energiebronnen, die nodig is om de Nederlandse economie toekomstbestendig te maken. Maar in het afgelopen jaar veranderde dat, ziet Esmée: “Doordat urgente onderwerpen als veiligheid en geopolitiek veel aandacht vroegen is de energietransitie meer naar de achtergrond geschoven en hetzelfde geldt voor de grondstoffentransitie. Maar juist ook in het licht van al deze ontwikkelingen vinden wij het vanuit ons programma extra belangrijk om die transities te versnellen.” Op dit moment loopt de energietransitie achter op de plannen. “Er zijn te weinig technisch opgeleide mensen om de nieuwe energieinfrastructuur aan te leggen die bedrijven nodig hebben om te verduurzamen. Ook wordt er regionaal nog niet genoeg samengewerkt om deze transitieopgave mogelijk te maken. Daar zetten ons wel voor in.” Dat gebeurt onder andere in de regio Zwolle. Hier willen verschillende partijen de energietransitie versnellen, inclusief de inzet van werkenden met de juiste vaardigheden op de juiste plekken. “We zagen dat er te weinig tussen deze partijen werd samengewerkt.



Samen met BREINN en TNO is er nu een kwartiermaker ingezet die onderwijs, werkgevers, gemeente en provincie verbindt om de energietransitie regionaal en integraal aan te pakken.”

“Heel leuk om te zien hoe enthousiast studenten raken door onze expositie Toekomstbanen in de zorg, en gaan nadenken over de kennis en vaardigheden die je voor zo’n zorgbaan van de toekomst nodig hebt”

Esmée Vogelsang, teamleider programma Toekomstbestendig Werk

Nieuwe gesprekken over toekomstbanen

Samenwerking stond ook centraal in het coalitieproject Toekomstbanen in de Zorg. Geïnspireerd door de vraag: ‘hoe zien toekomstbanen in de zorg er in 2040 uit?’ is met werkgeversorganisatie RegioPlus een interactieve tentoonstelling ontwikkeld. Werkgevers, zorgprofessionals en studenten dachten mee bij de totstandkoming. “De expositie reist nu langs ROCs en zorginstellingen in het land en levert mooie reacties op,” vertelt Esmée. “Heel leuk om te zien hoe enthousiast studenten erdoor raken en gaan nadenken over de kennis en vaardigheden die je voor zo’n zorgbaan van de toekomst nodig hebt.”

In instellingen zoals ziekenhuizen ontstaat inspiratie voor een nieuwe invulling van de werkweek. Esmée: “In plaats van vast te blijven zitten in de werkdruk van alledag zet deze expositie mensen echt in beweging. Dat levert gesprekken op die nog nooit gevoerd zijn, en die wél heel belangrijk zijn om aan toekomstbanen concrete invulling te geven.”

AI Platform voor de zorg

Op het gebied van digitalisering, een van de drie transitieën die binnen het programma TW centraal staan, gingen de ontwikkelingen razendsnel. “Vooral AI is in ons werkveld echt een hot topic geworden,” ziet Esmée. “Er is volop discussie over de mogelijkheden en beperking van AI, bijvoorbeeld als arbeidsbesparende technologie. Veel organisaties zijn bezig hun eigen AI-tools te ontwikkelen. Wij willen die initiatieven graag verbinden om versnippering te voorkomen.” Daarom heeft team Toekomstbestendig Werk samen met ECP (het Platform voor de Informatiesamenleving), de SER en de Nederlandse AI Coalitie de werkconferentie Van Advies naar Actie – AI en Toekomstbestendig Werk georganiseerd. “Partijen uit ons netwerk in de energie- en zorgsector, het mkb en grote werkgevers hebben we uitgenodigd om samen te verkennen hoe we de AI-transitie eerlijk, inclusief en toekomstgericht kunnen vormgeven. Het event bleek in een grote behoefte te voorzien,” constateert Esmée. Tijdens de werkconferentie ontstond het initiatief voor een AI Platform voor de zorg. Onder leiding van projectpartner ECP zullen in 2026 bewezen AI-tools die al door zorginstellingen zijn ontwikkeld worden verzameld. Zo kunnen andere instellingen voortbouwen op bestaande initiatieven als zij zelf AI willen gaan inzetten.



6 november 2025 - tijdens de bijeenkomst 'Van advies naar actie - AI en toekomstbestendig werk' gingen organisaties in gesprek over verantwoorde inzet van AI op de werkvloer. Op de foto: Daniël Frijters (ECP) en Djurre Das (SER). [Bekijk de video met de resultaten van de werkconferentie.](#)



Investeren in digitale vaardigheden loont

Dat veel banen door AI vervangen zullen worden zoals sommigen vrezen is niet erg waarschijnlijk op de korte termijn, concludeert Esmée. “Wel biedt het mogelijkheden voor innovatie en verbetering van de kwaliteit van werk, bijvoorbeeld door taken te verlichten of efficiënter te maken. Vanuit ons programma zien we digitalisering en AI dan ook niet als doel op zichzelf, maar als een kans om structurele uitdagingen op de arbeidsmarkt aan te pakken. Mits we ze op een verantwoorde manier inzetten, kunnen ze bijdragen aan betekenisvol en toekomstbestendig werk.”

Uit onderzoek van de Coalitie Digivaardig in de Zorg met steun vanuit het programma bleek dat investeren in de ontwikkeling van digitale basisvaardigheden van zorgmedewerkers wekelijks wel twee tot zes uur tijdswinst oplevert. Ook is er een rekentool ontwikkeld die zorginstellingen kunnen gebruiken om de tijdswinst in hun eigen organisatie te berekenen. Esmée: “Ook de minister van VWS [verwees in zijn Kamerbrief \(december 2025\)](#) naar het onderzoek. Hopelijk is het een goede aanmoediging voor werkgevers om ermee aan de slag te gaan. Onze projectpartner Digivaardig in de zorg gaat dit verder oppakken. Een prachtig resultaat, waarmee we het jaar mooi hebben afgesloten.” ■



*Team Toekomstbestendig Werk
vlnr. Magdalena Matei,
Daphne Sprecher, Eva Helmond,
Esmée Vogelsang, Kim Mooren*

PROJECTPARTNER AAN HET WOORD

Leren & ontwikkelen op de arbeidsmarkt landelijk tot een succes maken



[Bekijk hier de video](#)

“Vanuit de SER zetten we samen met de Goldschmeding Foundation in op een kenniskringloop: we verzamelen en combineren initiatieven uit de praktijk en bepalen wat de succesfactoren van Leven Lang Ontwikkelen zijn. Vervolgens gaan we terug naar het veld om samen met de partners die praktijk nog verder te verbeteren.”

Alice Odé,
Programmameider Arbeidsmarkt, SER



VERANDERTHEORIE EN PROJECTEN PROGRAMMA TOEKOMSTBESTENDIG WERK

2050	Werkgevers en werkenden zijn wendbaar en kunnen effectief inspelen op de transitie die invloed hebben op hun werk		
Veranderpad	Werkgevers	Ontwikkelen	Beleid
Beoogde effecten	Alle werkgevers dragen actief bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt	Werkenden zijn en blijven optimaal inzetbaar en blijven zich een leven lang ontwikkelen	Overheden en organisaties voeren toekomstbestendig arbeidsmarktbeleid uit
Projecten 2025	Reparatiebanen	SustainaBUL	De Waarde van Werk
	Arbeidsmatchplatform energietransitie regio Arnhem Nijmegen	Leergang duurzaam plaatsen van zij instromers voor de energietransitie	Sectoren van de toekomst
	RoosterBooster - Het Potentieel Pakken	Tijdswinst digitale vaardigheden	Toekomstbanen in de zorg
	Kwartiermaker talent voor de toekomst regio Zwolle	Skills Academie Kringloop Nederland	
	Van verbinding naar verandering: in dialoog met verzorgenden IG	Ontwikkeling gezamenlijk afsprakenstelsel voor skills validatie	
	Versnelling van innovatie-adoptie in de zorg		
	Mensgerichte AI toepassing in het MKB		

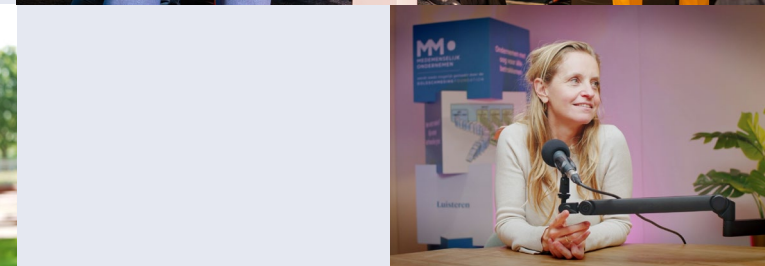
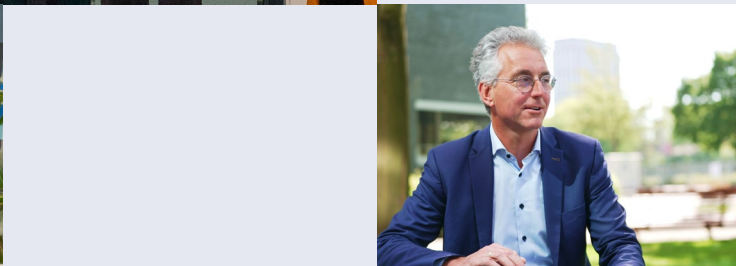
Het programma Toekomstbestendig Werk werkte in 2025 aan het realiseren van zijn impactdoel aan de hand van deze verandertheorie met bijbehorende veranderingen en de projecten die hieraan bijdragen. Klik op de projecten voor meer informatie.

Eind 2025 actualiseerde het team de [verandertheorie Toekomstbestendig Werk](#). Hiermee wordt vanaf 2026 verder gewerkt aan de beoogde impact.



PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

Wat als het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen?



In het onderwijs en de boardroom blijven bouwen aan brede welvaart

Ook voor programma Menswaardige Economie (ME) was 2025 een jaar waarin visie veranderkracht werd. Ondanks een politiek onrustig jaar en bezuinigingen in het onderwijs kon het team samen met de projectpartners koersvast blijven inzetten op ethisch leiderschap, toekomstbestendig economie- en businessonderwijs en brede welvaart.

“In 2025 hebben we praktische handreikingen ontwikkeld en ondersteund waarmee leiders en organisaties keuzes kunnen maken die sturen op meervoudige waarde,” vertelt teamleider Elze Ghijsen. “Financiële waarde is nodig voor een gezonde bedrijfsvoering, en het welzijn van de mensen met wie organisaties werken en samenwerken is een randvoorwaarde om een menswaardige economie te bereiken – ons impactdoel voor 2050.”

Ethisch leiderschap positioneren

Creatie van meervoudige waarde begint bij de manier waarop organisaties worden bestuurd. Daarom was het stevig positioneren van ethisch leiderschap dit jaar een van de prioriteiten. Hier draaide het bijvoorbeeld om in het project Verdiepte Governance: “Als bestuurder of commissaris moet je kijken naar cijfers en KPI's en controleren dat de organisatie binnen de wettelijke kaders opereert. Maar je neemt ook jezelf mee in de boardroom. Hoe vind je nou de



Elze Ghijsen, teamleider programma Menswaardige Economie

balans tussen die zakelijke belangen en je eigen idealen? In dat gedachtegoed hebben we weer een mooie groep commissarissen en toezichthouders meegenomen,” blikt Elze terug.

Ze is blij met de recente start van Driehoek in Dialoog, een samenwerking met een grote coalitie van werkgevers- en werknemersorganisaties: “In dertien pilots in grote organisaties gaan we de dialoog tussen ondernemingsraad, raad van commissarissen en bestuur verbeteren, én ervoor zorgen dat zij duurzame waardecreatie meenemen in hun besluitvorming.”



Daarnaast is de leerstoel Leiderschapsethiek en menswaardige economie, bekleed door Patrick Nullens, opnieuw met vijf jaar verlengd.

Versnellen van menswaardig economie- en businessonderwijs

Ook binnen het business- en economieonderwijs was het programmateam dit jaar volop actief. Steeds meer docenten en onderwijsinstellingen erkennen dat hun lesaanbod oplossingen kan bieden voor maatschappelijke uitdagingen als klimaatverandering en sociale ongelijkheid. En dat ze de nieuwe generatie professionals kunnen opleiden om te kijken vanuit een breder welvaarts kader. Team Menswaardige Economie draagt bij aan het versnellen van deze trend. “Economie- en businessonderwijs is een hefboom voor verandering richting een maatschappij die binnen de grenzen van de aarde blijft en waarin we samenwerken aan gelijke kansen en welzijn voor iedereen,” zegt Elze. “Daarin kunnen wij onderwijsinstellingen faciliteren. Zodat ze studenten leren sturen op meer dan alleen financiële waarde, en toerusten om als morele actoren afwegingen te maken met meervoudige waardecreatie als uitgangspunt.”

Het team ondersteunt initiatieven in alle onderwijslagen. Zo zijn in november 2025 voor tweede keer de REmagine Awards uitgereikt aan excellente masterscripties over vraagstukken op het gebied van mens en milieu. En de landelijke Week van het Economie Onderwijs beleefde dit jaar alweer de vierde editie. Honderden onderwijsprofessionals ontmoetten elkaar voor inspiratie en praktische handvatten bij het toekomstbestendig maken van hun economieonderwijs.

Open calls stimuleren innovatie

Er zijn ook uitdagingen. Duurzaamheid staat onder druk in de politiek en het maatschappelijk debat, en dat dringt ook door in het leslokaal. Elze: “Van sommige docenten hoorden we dat zodra zij het woord duurzaamheid gebruiken, leerlingen

hen bestempelen als ‘woke’. Dan wordt het gesprek lastig.” Daarom is het des te belangrijker om menswaardig economieonderwijs te blijven stimuleren. Ingrijpend was de impact van de enorme onderwijsbezuinigingen: “Innovatie verdwijnt vaak als eerste als er ingeleverd moet worden. Wat wij daar als fonds tegenover kunnen stellen is maar een druppeltje op een gloeiende plaat. Toch was dit voor ons een belangrijke motivatie om dit jaar voor het eerst open calls uit te zetten, waarmee onderwijsinstellingen toch samen kunnen blijven innoveren.”



24 november 2025 - Koers op 2050: naar menswaardig business- en economieonderwijs bij Euronext op Beursplein 5 in Amsterdam, met ruim 80 beslissers uit het vo, mbo, hbo en wo. Vertegenwoordigers van de vier onderwijslagen ondertekenen het manifest Toekomstgericht Business- en Economieonderwijs.

Koers op 2050: vier onderwijslagen ondertekenen manifest

Gevraagd naar een hoogtepunt in 2025 hoeft Elze niet lang na te denken: dat was het programma-event Koers op 2050: naar menswaardig business en economieonderwijs: “Ruim tachtig onderwijsprofessionals kwamen discussiëren over de manier waarop zij het business- en economieonderwijs zo kunnen inrichten dat het menswaardig én toekomstbestendig is,” vertelt ze. Dat gebeurde op een symbolische plek: de beurs van Amsterdam. “Onderwijs vormt de leiders in de economie van morgen. Daarom was het zo mooi dat beslissers uit de vier onderwijslagen juist hier hun commitment tot uiting brachten met de ondertekening van het Manifest Toekomstgericht business- en economieonderwijs.”



Inkopen en incasseren met oog voor de ander

In een menswaardige economie staan naast aandeelhouders ook andere stakeholders centraal. Aandacht voor de belangen van klanten, werknemers en organisaties in toeleveringsketens is essentieel. Elze: “We hebben dit jaar opnieuw ingezet op het bieden van praktische hulpmiddelen voor inkopen met oog voor de ander in het project Betekenisvolle dialoog in internationale ketens met de SER. En we zagen veel interesse voor Conscious Contracting, waarbij bedrijven aan de slag gaan met medemenselijke arbeidsovereenkomsten.”

Ook Sociaal Incasseren met projectpartner Purpose sloeg bij veel organisaties aan: “Steeds meer bedrijven stappen af van puur sturen op vordering en willen rekening houden met het welzijn van klanten die hun factuur niet kunnen betalen,” legt Elze uit. In maart werd het Afsprakenkader Sociaal Incasseren gelanceerd, een initiatief dat het programma sinds eind 2025 ondersteunt.” Ruim 45 banken, energiebedrijven, gemeenten en andere organisaties hebben zich hierbij aangesloten. “Kortom, wat ooit begon als een idealistisch idee is uitgegroeid tot een brede beweging,” signaleert ze. Daarmee is het een goeie illustratie van de manier waarop het



Verstand van vandaag
'Onderscheid tussen BNP en brede welvaart staat gelijkheid in de weg'
May 22, 2025 • ANP

22 mei 2025 - Ricardo Copier, projectmanager Menswaardige Economie, naar aanleiding van de CBS Monitor Brede Welvaart te gast in 'Verstand van vandaag', een podcast van ANP.

Gisteren heeft het CBS de monitor Brede Welvaart aangeboden aan de Tweede Kamer. Uit de cijfers blijkt dat Nederlanders best gelukkig zijn. Maar de hoge kwaliteit van leven blijft ten koste gaan van latere generaties, aldus het rapport.

Ricardo Copier, Goldschmeding Foundation, spreekt met Maaike Kooijman over het verschil tussen BNP en brede welvaart, de huidige ongelijkheid in welvaart en wat we daaraan kunnen doen.

Lees de Monitor Brede Welvaart van het CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals>

jaartheema 2025: 'Van visie naar verandering | Samen werken aan beter' in allerlei sectoren en bedrijfsactiviteiten gestalte krijgt.



2 december 2025 - Tweede editie uitreiking REmagine Awards, met inzending van meer dan 100 excellente scripties met onder- zoek naar vijf vastgestelde transitithema's. Onderwijs en bedrijfsleven beoordeelden samen de kwaliteit en maatschappelijke waarde van het onderzoek.

Moreel kompas in turbulente tijden

De afgelopen jaren is de rol van het programma Menswaardige Economie steeds meer overgegaan van agenderen op faciliteren. Bijvoorbeeld als het gaat om de praktische invulling van ESG, de aspecten binnen duurzame bedrijfsvoering die betrekking hebben op milieu (Environment), maatschappij (Social) en governance. Onder grote bedrijven en investeerders is het een veelgebruikt raamwerk, en toch blijkt het maar gedeeltelijk te worden ingevuld. “We zien dat bedrijven veel doen op de E, maar op de S en G van ESG heel weinig,” ziet Elze. “Onze projecten leveren juist veel concrete toepassingen binnen die sociale en governance doelstellingen. De projectresultaten en de kennis die we opgebouwd hebben zijn daarom voor organisaties heel waardevol.”

Dat werd extra gewaardeerd als baken in een turbulent jaar. Bovenop de onderwijsbezuinigingen kwamen drastische veranderingen in Europese



duurzaamheidswetgeving die doorwerken in Nederland. Elze: “Daarmee is de beleidsmatige steun voor wat wij nastreven verminderd. Zonde, want die wetgeving hielp als versneller om bedrijven in beweging te krijgen.”

“Onderwijs vormt de leiders in de economie van morgen. Daarom was het zo mooi dat beslissers uit de vier onderwijslagen hun commitment tot uiting brachten met de ondertekening van het Manifest Toekomstgericht business- en economieonderwijs.”

Elze Ghijsen, teamleider programma Menswaardige Economie

Ook leverden geopolitieke spanningen en economische uitdagingen veel onzekerheid op: “Door de druk uit de omgeving merkten we er toenemende behoefte is aan richting. Hoe houd je jezelf staande in deze snelle wereld, waarin je continu moet reageren, schakelen, keuzes maken? Leiders en toezichthouders zoeken echt naar een moreel kompas en lange termijnvisie,” ziet Elze. “En dat is wat wij via onze projecten en samenwerkingsallianties kunnen bieden.” ■



Team Menswaardige Economie 2025: vlnr. Margot Lobbezoo, Ricardo Copier, Elze Ghijsen, Olaf Blankendaal. Niet op de foto: Karin Rozema

PROJECTPARTNER AAN HET WOORD

Nieuw economieonderwijs stelt de mens centraal



[Bekijk de hier video](#)

“Er is heel veel prachtig initiatief op alle hbo-instellingen. De uitdaging is om die onderstroom bovenstroom te maken. Het is enorm bemoedigend om tijdens de Week van het Economie Onderwijs te zien dat je niet de enige bent en verbonden bent met collega’s in het hele land.”

Aldo van Duivenboden,

Docent en onderwijsvernieuwer School of Finance & International Business, Saxion Hogeschool | Week van het Economie Onderwijs



VERANDERTHEORIE EN PROJECTEN PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

2050	In Nederland is het belang van anderen verankerd in het economisch handelen van mensen				
Veranderpad	Leiderschap	Organisaties	Beleid	Maatschappelijke beweging	
Beoogde effecten	Mensen leren en werken vanuit pluriform economisch denkkader, gericht op meervoudige waardecreatie	Uit de bedrijfsvoering spreekt een commitment aan het belang en welzijn van alle stakeholders	Regelgeving en beleid stimuleren vernieuwd economisch onderwijs en medemenselijke bedrijfsvoering	Er is een gemeenschappelijk besef van een economie die de bloei van mensen ondersteunt	
Projecten 2025	Innovatie Economie-onderwijs	Scriptieprijs Mens in Economie & Bedrijf	Medemenselijk Ondernemen	Leerstoel Maatschappelijke en Economische Vernieuwing	
	Homo Florens in HEO	Advieskring Curriculumvernieuwing Mens en Maatschappij	Versnelling op de Weg van Medemenselijk Ondernemen	Inner Development Goals	
	hbo Economie Guide				
	Week van het Economieonderwijs 2025	ESB Dossier Nieuw Economisch Onderwijs	Betekenisvolle Dialoog in Internationale Ketens		
	Event: Koers op 2050 - Naar een menswaardig economie onderwijs	Economie Olympiade	Conscious Contracting		
	Purpose Economy E-Course	Leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Economie	Driehoek in Dialoog		
	VO Lesbrieven Nieuwe Economie	Verdiepte Governance	Sociaal Incasseren		
	hbo Alliantie Nieuw Economisch Onderwijs	Bestuurlijk Beloningskompas	Ondernemen als Rentmeester		
		Oxford Compendium of Hope	Medemenselijk Leiderschap		
			Afsprakenkader Sociaal incasseren		

Het programma Menswaardige Economie werkte in 2025 aan het realiseren van zijn impactdoel aan de hand van deze verandertheorie met bijbehorende veranderpaden en de projecten die hieraan bijdragen. Klik op de projecten voor meer informatie.

Eind 2025 actualiseerde het team de [verandertheorie Menswaardige Economie](#). Hiermee wordt vanaf 2026 verder gewerkt aan de beoogde impact.



ORGANISATIE



Het Goldschmeding Foundation team

Met dit team zetten we ons ook in 2026 in om samen te werken aan beter. Achterste rij vlnr.: **Caspar Swinkels*** (onderzoeker), **Olaf Blankendaal** (communicatieprofessional Menswaardige Economie), **Mariëlle Kakebeeke** (manager communicatie, MT-lid), **Mireille Drost** (communicatieprofessional Inclusieve Arbeidsmarkt), **Michelle van Toor** (teamleider Inclusieve Arbeidsmarkt), **Magdalena Matei** (manager MEL en AI), **Alexander Steegh** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Kirsten Wulff** (office assistant), **Corina van Rijn** (contractmanager), **Joas van de Garde** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Esmée Vogelsang** (teamleider Toekomstbestendig Werk)

Middelste rij vlnr.: **Pauline Niels** (personal assistant), **Eva Helmond** (projectmanager Toekomstbestendig Werk), **Elze Ghijsen** (teamleider Menswaardige Economie), **Peter Brouwer** (programmamanager, MT-lid), **Ricardo Copier** (projectmanager Menswaardige Economie), **Daphne Sprecher** (communicatieprofessional Toekomstbestendig Werk), **Judith Schuller** (management assistant), **Liselotte Pesch** (bestuurssecretaris | manager operations, MT-lid), **Kim Mooren** (projectmanager Toekomstbestendig Werk), **Margot Lobbezoo** (projectmanager Menswaardige Economie)

Zittend vlnr.: **Katja Noordam** (communicatieprofessional), **Sven Romkes** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Annemieke de Jong*** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Bert Beun** (bestuursvoorzitter). Niet op de foto: **Arian Steenbruggen** (bestuurslid), **Karin Rozema** (projectmanager Menswaardige Economie)

**in dienst per 1 januari 2026*



FINANCIËEL JAARVERSLAG 2025

Staat van baten en lasten	2025	2024
Baten		
Ontvangen uit schenkingen	10.776.716	10.438.099
Totale baten	€ 10.776.716	10.438.099
Lasten		
Bestedingen projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	3.620.809	3.897.388
Bestedingen projecten Toekomstbestendig Werk	2.141.837	1.839.241
Bestedingen projecten Menswaardige Economie	3.018.629	3.141.155
Bestedingen bronprojecten	0	0
Bestedingen overige projecten	0	0
Totaal bestedingen projecten	€ 8.781.275	€ 8.877.784
Organisatiekosten	1.995.441	1.560.315
Totale lasten	€ 10.776.716	€ 10.438.099
Resultaat	0	0
Toegezegde schenkingen aan derden (ultimo boekjaar)		
Projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	1.884.592	1.795.616
Projecten Duurzaam Werk	1.145.727	1.104.134
Projecten Menswaardige Economie	1.921.453	1.670.629
Totaal voor lopende projecten	€ 4.951.772	€ 4.570.379

Toelichting Het totaal voor lopende projecten is exclusief overige voorgenomen, maar nog niet toegezegde schenkingen. De totale looptijd van de ultimo 2025 toegezegde schenkingen van € 4.951.772 is korter dan 5 jaar. Het totaal van de ultimo 2025 toegezegde schenkingen met een looptijd van minder dan één jaar bedraagt € 3.996.052.



COLOFON

TEKSTEN

Goldschmeding Foundation

OPMAAK

CADFORM

PORTRET- EN TEAMFOTOGRAFIE

Oakfield Media

PORTRETFOTO'S VOORWOORD BESTUUR

Dirk Kome

FOTOGRAFIE JAARBIJEENKOMST

Duy vu Dinh

UITGAVE

Goldschmeding Foundation

www.goldschmeding.foundation

© Goldschmeding Foundation

April 2026

