

BELEIDSPLAN 2025

Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
2.	Purpose, missie, visie, manifest	6
3.	Beleid.....	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Programmadoelstellingen en Theory of Change (ToC) methodiek.....	9
3.3	Selectie projecten	10
3.4	Kennis, netwerk en donaties	12
3.5	Monitoren, Evalueren en Leren (MEL).....	14
4.	Programma Inclusieve Arbeidsmarkt.....	16
4.1	Beoogde impact.....	16
4.2	Programmabudget & toelichting.....	17
5.	Programma Toekomstbestendig Werk.....	20
5.1	Beoogde impact.....	20
5.2	Programmabudget & toelichting.....	22
6.	Programma Menswaardige Economie	25
6.1	Beoogde impact.....	25
6.2	Programmabudget & toelichting.....	26
7.	Communicatie.....	31
7.1	Communicatiestrategie 2025: uitbouwen expert profilering	31
7.2	Communicatiedoelgroep	33
8.	Organisatie.....	34
8.1	Governance	34
8.2	Team.....	34
8.3	Toepasselijke wet- en regelgeving	36

8.4	Vermogen.....	37
8.5	Huisvesting.....	38
9.	Budget 2025 en perspectief na 2025.....	39

1. Inleiding

De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie werkt, overeenkomstig haar statuten, aan een inclusieve en duurzame samenleving vanuit de overtuiging dat een betere wereld ontstaat als mensen elkaars belangen dienen. Hiervoor zetten we onze kennis en ons netwerk in en ondersteunen wij innovatieve praktijkprojecten en excellent wetenschappelijk onderzoek binnen de programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie.

Inhoudelijk richten wij ons op een betere wereld waarin Mens, Werk en Economie met elkaar in balans zijn en elkaar versterken. De programma's gaan telkens over die balans: Inclusieve Arbeidsmarkt (balans tussen mens en werk), Toekomstbestendig Werk (balans tussen werk en economie) en Menswaardige Economie (balans tussen economie en samenleving). Waar die balans ontbreekt, benoemen wij maatschappelijke problemen ('uitdagingen') waarbij wij voor ons als foundation een rol zien en doelen hebben gesteld. De wegen waarlangs wij deze doelen willen bereiken en monitoren ('veranderpaden') staan per programma beschreven in de hoofdstukken 4 tot en met 6.

In de programma's en projecten zit veel potentiële impact en gebundelde kennis besloten. We ambiëren deze explicieter te maken en breder te delen. Succesvolle projecten zullen we – binnen de lijnen van onze focus – uitbouwen en opschalen, en de niet, of minder, geslaagde projecten stoppen. Daarnaast zal er per jaar ook ruimte zijn voor vernieuwing en het kunnen inspelen op actualiteit.

In 2025 verwachten wij dat de huidige krapte op de arbeidsmarkt zal aanhouden. Dit betekent dat het voor mensen die nu nog ongewenst aan de kant staan, nu voelt als "nu of nooit". Bij de sturing op projecten in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt is het zaak dit momentum te benutten. De programma's Menswaardige Economie en Toekomstbestendig Werk zullen zich blijven richten op de systemische veranderingen op de middellange termijn; voor het programma Toekomstbestendig Werk geldt dat we het komend jaar vooral zullen inzetten op werkgevers en werknemers zich op een effectieve manier laten voorbereiden op de economie van de toekomst, met een focus op de zorg, de energietransitie en de grondstoffentransitie.

In 2025 zal vanuit communicatie gericht invulling worden gegeven aan onze rol als 'kenniscentrum' in de verschillende kanalen en ook de externe profilering van onze experts en hun expertise. Daarbij willen we in toenemende mate ook gebruik maken van de kracht van ambassadeurs, onder andere in de vorm van de leden van onze Adviesraad. Daarnaast zetten we blijvend in op de zichtbaarheid van (de resultaten van) de projecten en onderzoeken in de programma's, om maximaal bij te dragen aan de beoogde impactdoelen. 2025 markeert ook het 10-jarig bestaan van onze foundation. Vanzelfsprekend zullen we

hier aandacht aan besteden. We kijken er naar uit te laten zien wat we in de afgelopen tien jaar hebben bereikt

Financieel voorziet het Bestuur een verdere ontwikkeling richting meer projectbestedingen en een effectieve en efficiënte werkorganisatie conform ons beleid 2024. Niet alleen de groei van onze eigen projectbestedingen (via donatie, kennis en netwerk), maar ook de groei in het aantal samenwerkingen en cofinancieringen met andere fondsen en/of organisaties leidt tot grotere tijdsbesteding met betrekking tot de projecten: vaak wordt het projectmanagement van projecten waarin samenwerking en/of cofinanciering plaatsvindt, in handen gegeven van de foundation. Het streven blijft om de organisatiekosten rond de 15% te houden, waarmee onze zogeheten geeffratio op 85/15 ligt. Voor 2025 is ons budgettaire kader € 12.400K.

Het Bestuur van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie

Ing. W. Beun (bestuursvoorzitter en penningmeester)

Prof. dr. J.I. Stoker (secretaris)

2. Purpose, missie, visie, manifest

Onze oprichter en donor Frits Goldschmeding heeft de foundation een opdracht meegegeven: een betere wereld mogelijk maken voor Mens, Werk en Economie. In het kader van deze opdracht heeft hij ook motieven geformuleerd. Hierdoor laat de foundation zich voor haar bestaan, doel en werkwijze leiden, zij vormen ons ethisch kompas:

- De onderneming wordt gezien als samenwerkingsverband waarin de simultane belangenbehartiging van direct en indirect betrokkenen de continuïteit van de onderneming waarborgen.
- Kennen, dienen en vertrouwen vormen de uitwerking van het ethisch aspect der dingen waarin liefde (“agapè”) een rol speelt.
- Ondanks de menselijke onvolmaaktheid wordt van betrokkenen verwacht dat zij in hun handelen streven naar perfectie.

Juist nu, zo kort na het overlijden van onze oprichter en donor Frits Goldschmeding heeft het vormgeven van dit gedachtegoed een extra dimensie gekregen.

Onze purpose (‘why’)

De 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 wil een aanjager 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 haar 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)
- onze manier van werken bijdraagt aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie (programma Toekomstbestendig Werk)
- het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen (programma Menswaardige Economie).

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

3. Beleid

3.1 Inleiding

De foundation wil bijdragen aan een betere wereld vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken. Daarom ondersteunen we projecten die aantoonbaar bijdragen aan blijvende verandering in de manier waarop we werken en samenwerken. Dit doen we met de inzet van kennis, netwerk en donaties.

De focus die de foundation in de afgelopen jaren heeft aangescherpt, blijft bestaan. Om bij te dragen aan deze blijvende verandering werken we vanuit de drie programmaliijnen Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie. Binnen deze programma's verkennen we nieuw terrein. We werken daarbij 'van achteren naar voren': het vertrekpunt is de oplossing voor een maatschappelijk probleem. Vanuit die stip aan de horizon bepalen we aan de hand van de Theory of Change methodiek de doelen per programma.

Daarbij richten we ons op de doelgroepen (i) organisaties/ werkgevers, (ii) mensen/ werkenden, (iii) onderwijs en (iv) beleid. Bij de realisatie van onze programmadoelen zijn bovendien altijd de volgende zeven brede thema's terug te vinden: brede welvaart, gezonde bedrijfsvoering, duurzaamheid, inclusiviteit, governance, leiderschap en de ontwikkeling van mensen.

Blijvende verandering realiseren kunnen we niet alleen. We werken daarom samen met projectpartners. We noemen hen ook wel 'realistische idealisten': zij die met aantoonbaar resultaat laten zien hoe het anders kan. En dus dragen onze partners niet alleen bij aan onze doelen; wij dragen als foundation ook bij aan hun doelen. Zo werken we samen aan beter.

Onze in hoofdstuk 2 genoemde algemene doelstellingen, die per programma zijn uitgewerkt in de hoofdstukken 4 'Inclusieve Arbeidsmarkt', 5 'Toekomstbestendig Werk' en 6 'Menswaardige Economie' zijn de condensatie van eerder gemaakte analyses, ook met behulp van externen, van grote maatschappelijke problemen op het gebied van mens, werk en economie, die om een systemische verbetering c.q. verandering vragen ten aanzien van de manier waarop we werken en samenwerken.

3.2 Programmadoelstellingen en Theory of Change (ToC) methodiek

Consequent stellen wij ons 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.

Als startpunt van de door de foundation beoogde impact hebben we voor elk van onze programma's een verandertheorie opgesteld volgens de methodiek van de *Theory of Change* (ToC), bestaande uit een visual en een narratief met programmadoelstellingen. De ToC's bevatten per programma een impactstatement en veranderpaden.

Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we eraan **dat iedereen die kan en wil een bijdrage levert aan de maatschappij, door te werken op een manier die past bij zijn of haar talenten, en daarmee in het eigen levensonderhoud kan voorzien.**

Binnen het programma Toekomstbestendig Werk streven we ernaar **dat werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op transitie die invloed hebben op hun werk.**

Binnen het programma Menswaardige Economie oriënteren we ons erop **dat ook het belang van de ander verankerd is in het economisch handelen.**

Alle impactstatements hebben een lange termijn horizon.

Vanuit de programma ToC's worden bij ieder project de beoogde outputs benoemd en de resultaten worden na afloop van het project getoetst aan de ToC. Waar mogelijk volgen kwantitatieve rapportages op basis van meetbare indicatoren.

3.3 Selectie projecten

De foundation streeft naar een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement per gedoneerde euro. Zij hanteert een proactieve aanpak, hetgeen betekent dat de foundation zelf haar (potentiële) projecten en projectpartners selecteert vanuit haar programmadoelstellingen en ToC's. Soms scouten we ideeën via het uitzetten van een (gerichte) zogeheten 'open call', waarbij organisaties hun initiatieven aan de foundation kunnen voorstellen. Via het netwerk vanuit ons team, Bestuur, onze Raad van Toezicht en onze Adviesraad, huidige projectpartners en andere betrokken stakeholders bereiken ideeën de foundation. Ideeën die bij onze doelstellingen passen, worden besproken in het team en met het Bestuur. Hierna volgt een eventuele 'go' voor ontwikkeling van een projectvoorstel, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het Bestuur.

De foundation neemt alleen projectvoorstellen 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 programmadoelstellingen en ToC's).

Voor alle projecten geldt dat de foundation tijdelijk steunt, en bovendien niet altijd (alleen maar) met financiële steun, maar juist met kennis en/of inzet van haar netwerk. Al bij de ontwikkeling van de projecten wordt vanaf de beginfase gekeken naar de behoefte aan kennis en inzet van ons netwerk. Ook geloven we er sterk in dat we samen meer kunnen bereiken, en ambiëren we waar mogelijk om steun te bieden in de vorm van cofinanciering samen met andere partijen, dan wel een ander vorm van samenwerking te bieden aan onze partners.

In alle projecten verwachten we de formulering van een duidelijk einddoel, en de uitwerking van een exit-strategie (go/no-gomoment) in het projectvoorstel.

De bestuurlijke sturing op de selectie van projecten en ook de monitoring van de impact van onze projecten zijn op de hiervoor genoemde strategische programmadoelstellingen en ToC's gebaseerd.

Typologieën

Nadat de foundation aanvankelijk vooral veel wetenschappelijke onderzoek mogelijk maakte, zijn onze projecten intussen steeds vaker een combinatie van praktische innovatie en wetenschappelijk onderzoek. Wij zijn geïnteresseerd in nieuwe denkbeelden 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.

In de drie programmalijnen en hun respectievelijke ToC's met veranderpaden kennen we focusgebieden waarbinnen projecten worden ondersteund. Vanuit deze projecten streven we – in evenredigheid met de fase (verkennend/groei/opschaling) waarin een project zich bevindt – naar zo groot mogelijke impact en zichtbaarheid.

Hoewel we voornamelijk projecten ondersteunen vanuit genoemde focusgebieden, kennen we ook – zij het in beperkte mate – projecten die daarbuiten vallen, maar die we waardevol vinden voor onze doelstellingen of voor het bezien van innovatieve trends.

Daarnaast financiert de foundation een tweetal leerstoelen, bedoeld om het gedachtegoed van de foundation te verdiepen en uit te dragen.

Focus

De foundation kijkt het brede veld van de economie en in het bijzonder de arbeidsmarkt en de toeleiding naar de arbeidsmarkt, waarbij we altijd kritisch kijken waar een rol voor de foundation is weggelegd. De aanscherping van onze strategische focus blijft leidend bij de selectie van onze projecten: de versnelling en opschaling in de focusgebieden staat centraal. Zo kunnen we op korte termijn meer, concrete resultaten boeken en zichtbaar maken – wat goed is voor de impact van de projecten en voor onze reputatie.

3.4 Kennis, netwerk en donaties

De foundation ondersteunt projecten die aantoonbaar bijdragen aan blijvende verandering in de manier waarop we werken en samenwerken. Dit doen we met de inzet van kennis, netwerk en donaties.

Bewust plaatsen we onze steun in deze volgorde: kennis, netwerk en donaties. De foundation is nadrukkelijk meer dan een fonds waar alleen geldelijke donaties kunnen worden aangevraagd.

De foundation heeft in de afgelopen negen jaar veel kennis opgedaan vanuit de projecten die door haar zijn ondersteund. Deze opgebouwde kennis willen we, samen met onze partners, de komende jaren breder ontsluiten. Daarnaast hebben we een groot netwerk opgebouwd, dat we graag verbinden en inspireren. We ambiëren de foundation de komende jaren te laten uitgroeien tot een belangrijk kennis- cq expertisecentrum, dat geraadpleegd kan worden over de thema's inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendig werk en menswaardige economie. Dat is voor ons: 'Samen Werken aan Beter'. Vanzelfsprekend ondersteunen we als vermogensfonds de door ons geselecteerde projecten daarbij ook financieel.

Kennis

Binnen de foundation is in de afgelopen jaren veel kennis opgebouwd; dit betreft zowel inhoudelijk opgedane kennis over de onderwerpen die centraal staan in onze respectievelijke programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie, als ervaring die we hebben opgedaan met de doelgroepen die we willen raken: (i) organisaties/ werkgevers, (ii) werkenden/ mensen, (iii) onderwijs en (iv) beleid.

Het is ons nadrukkelijk streven deze kennis drempelvrij openbaar en voor iedereen beschikbaar te stellen (o.a. via onze website). Zo werken we aan zowel interne, als aan publieke kennisdeling om onze expertise op de verschillende thema's die aansluiten bij onze doelstellingen, uit te dragen. Hierbij maken we graag gebruik van zowel de kennis en expertise van ons projectpartners, als de kennis en expertise die bij onze programma- en projectmanagers aanwezig is.

Netwerk

Daarnaast hebben we inmiddels een groot netwerk opgebouwd van een breed scala aan stakeholders: partners, landelijke en regionale organisaties uit de 'wereld van werk' en bedrijven die zich verbonden voelen aan het gedachtegoed van de foundation. Jaarlijks

organiseert de foundation diverse bijeenkomsten, zowel foundation breed als programma specifiek om deze stakeholders bij elkaar te brengen om hen te inspireren en te verbinden.

Sinds 2021 kent de foundation een Adviesraad. De Adviesraad staat het team van de foundation op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met raad en daad, gevraagd en ongevraagd, bij.

De Adviesraad is inmiddels doorgegroeid tot 50 leden en bestaat uit afvaardigingen uit meerdere geledingen (zoals onderzoek, overheid, ondernemers, werknemers, onderwijs). De Adviesraadleden zijn landelijk afkomstig uit alle provincies, regionaal en lokaal verankerd en verbonden aan de ambities van de GF rondom de 'wereld van werk' om de wereld mooier te maken door het belang van de ander centraal te stellen. Mede vanuit de organisatie waar zij bij betrokken zijn, helpen de Adviesraadleden bouwen aan 'brede welvaart' vanuit een 'gezonde bedrijfsvoering', gericht op 'inclusiviteit' en 'toekomstbestendigheid' en daarbij oog hebbend voor 'governance', 'leiderschap' en het 'ontwikkelen van mensen'.

De Adviesraad beoogt aan de hand van een relevante agendasetting in de eerste plaats de foundation te inspireren en uit te dagen op diverse thema's uit de 'wereld van werk'. Bovendien is de Adviesraad interessant voor haar leden omdat er een netwerk van verschillend pluimage is gecreëerd, dat elkaar niet zomaar elders treft. Lidmaatschap van de Adviesraad van de foundation is enerzijds te omschrijven als een lidmaatschap van een inspirerende netwerkorganisatie en anderzijds als een ambassadeurschap van de foundation. De Adviesraad komt twee maal per jaar integraal bijeen, aangevuld met zogeheten kleinere 'dialoogsessies', waarbij een bepaald thema centraal staat. Daarnaast zijn de leden gericht benaderbaar voor de programmateams, en is ook hun ongevraagde advies welkom.

Daarnaast zullen we onze relatie met diverse landelijke en/of regionale organisaties en samenwerkingsverbanden, zoals de SER, VNO/NCW, AWVN, MKB-Nederland, Vereniging Hogescholen, mbo Raad, diverse ministeries, economic boards, e.d., verder intensiveren om ook langs deze weg de impact van onze projecten te vergroten en ons netwerk te verstevigen. Graag maken we deze beoogde nauwere samenwerkingen concreet door met deze organisaties verbindende intenties vast te leggen, zodat vervolgens van daaruit de gezamenlijke ambities kunnen worden gerealiseerd.

Mede om de binnen de foundation opgebouwde kennis uit te dragen en ons netwerk te verbinden zullen we de mogelijkheden voor bijvoorbeeld een Goldschmeding Academie, een jaarlijkse Frits Goldschmeding lezing en een Goldschmeding award in 2025 verkennen.

Donaties

Tot dusverre heeft de foundation in het kader van het bieden van financiële steun aan projectfinanciering gedaan en de financiering van een aantal leerstoelen.

Vanaf 2025 zullen we daar waar dit bijdraagt aan het versnellen van de realisatie van onze doelstellingen ook andere financieringsvormen inzetten, zoals meer aandacht voor het voor een bepaalde tijd bieden van organisatieversterking om tot een doorontwikkeling te komen waardoor het maatschappelijk resultaat (de impact) van projecten kan (door-)ontwikkelen.

Daar waar mogelijk bieden we steun in samenwerking en/of cofinanciering met andere fondsen, en/of organisaties die goed bij de missie van de foundation passen. Bij de ontwikkeling van elk projectidee wordt hier actief onderzoek naar gedaan. Het projectmanagement bij dergelijke samenwerkingen/cofinancieringen wordt vaak in handen gegeven van de foundation vanwege de expertise die binnen de foundation aanwezig is. Daar is de organisatie van de foundation op ingericht, en daar waar gewenst, zorgen we daarvoor. De totale gemanagde waarde van onze steun is dan ook aanzienlijk groter (te weten: 125%), dan louter de eigen financiële projectbestedingen.

Voor sommige projecten, omdat die dicht op ons eigen gedachtegoed zitten, kan overigens gelden dat de foundation er bewust voor kiest om wel de enige financier te zijn.

Daarnaast hechten we er groot belang aan om ook na afloop van onze interventie, opvolging kunnen blijven geven aan de uitkomsten van projecten, onderzoeken, etc.

3.5 Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)

Om de groeiende behoefte aan impactverantwoording binnen onze organisatie in beeld te brengen, hebben we een aantal specifieke eisen en wensen geïdentificeerd, zowel op het niveau van projectmanagement als op bestuur- en toezichtniveau.

Op dit moment hebben we verschillende monitoringtools in gebruik, zoals de (tevredenheid over de) voortgang van onze projecten, de projectduur, de mate van cofinanciering en de impact die we maken met onze projecten.

We werken continue aan de verbetering van onze impactmonitoring voor de evaluatie van onze projecten en om de geleerde lessen uit de projecten beter te kunnen inzetten, zowel voor interne kwaliteitsdoeleinden als voor het bepalen van ons beleid. Ook willen we beter invulling geven aan het concept lerende organisatie door middel van interne kennisdeling. Zo willen de projectmanagers meer van elkaar en de uitkomsten van de verschillende projecten leren en hebben ze behoefte aan meer gemeenschappelijke taal en structuur voor het definiëren en uitvoeren van de projecten. Het bestuur heeft op haar beurt behoefte aan een database die haar in staat stelt om projecten objectief te analyseren, data te consolideren (op verschillende niveaus), en haar strategische beslissingen te kunnen ondersteunen met betrouwbare analyses. Tevens is er de wens voor gestroomlijnde periodieke rapportages voor zowel het Bestuur, als ook de Raad van Toezicht.

Eind 2024 zijn we van start gegaan met een onderzoek naar mogelijke AI toepassingen, zoals een retrieval-augmented generation (RAG)/ gesloten AI omgeving waar we ook alle data uit afgelopen negen jaar in kunnen opnemen, om daaruit te kunnen putten.

We ambiëren ons onderzoek naar de mogelijkheden begin 2025 af te ronden, om vervolgens over te kunnen gaan tot implementatie en gebruik van een AI database, mede ter ondersteuning van onze impact monitoring, evaluatie en leren. In 2025 zullen we de dan ook zowel de interne impact rapportage, als de externe rapportage (via onze website, en andere uitingen) verder hebben aangescherpt.

In de jaren na 2025 willen we beter in staat zijn ook onze projectpartners hierin mee te nemen en te begeleiden in de impact monitoring van hun projecten.

De nodige investeringen die hiermee gemoeid zijn, zullen ons in staat stellen om onze projectmanagementprocessen te professionaliseren en te standaardiseren, wat leidt tot beter onderbouwde besluitvorming, transparantere rapportages, en een verbeterde impactevaluatie.

4. Programma Inclusieve Arbeidsmarkt

4.1 Beoogde impact

De beoogde impact van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt is dat **in 2050 iedereen in Nederland, die kan en wil, een bijdrage levert aan de maatschappij (‘werk’) en daarmee in het eigen levensonderhoud kan voorzien.**

Voor ieder mens is werk van belang om in onze maatschappij mee te kunnen doen; een bijdrage te leveren, waarmee in het eigen levensonderhoud kan worden voorzien. Daarnaast maakt de huidige krapte op de arbeidsmarkt de urgentie vanuit werkgevers groter. Ook als zij dit niet (alleen) vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen doen, is er nu alle bedrijfseconomische noodzaak om inclusiever te worden en divers talent, oftewel onbenut arbeidspotentieel, aan te trekken. Tot slot zien we ook vanuit macro-economische trends (zoals betaalbaarheid van uitkeringen, waaronder de AOW) dat het van belang is dat zoveel mogelijk mensen meedoen. Dit is een langdurigere trend dan de mogelijk tijdelijke krapte op de arbeidsmarkt.

We benaderen de arbeidsmarkt hierbij als een markt waar aanbod en vraag bij elkaar komen door middel van matching. Dit leidt logischerwijs tot drie primaire veranderpaden met ieder hun eigen focus:

Aanbod: bijdragen aan het versterken en verzilveren van competenties bij (potentiële) werknemers en aan het vinden en behouden van werk dat past bij de ambities en mogelijkheden van mensen.

Vraag: het bevorderen van inclusief werkgeverschap bij organisaties door middel van effectieve praktische aanpakken en instrumenten, die werkgevers hiertoe in kunnen zetten.

Matching: het optimaliseren van matches (tussen vraag en aanbod) door een gedeelde taal over competenties te ontwikkelen en ontmoetingen tussen de werknemers/werkzoekenden (aanbod) en werkgevers (vraag), zowel online als offline, te faciliteren.

Daarnaast onderscheiden we een ondersteunend veranderpad:

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

Dit is gevisualiseerd in onderstaande veranderingstheorie:

Het programma kent momenteel vier platforms, gericht op doelgroepen: jongeren, nieuwkomers, vijftigplussers en mensen met een arbeidsbeperking. Elk van deze platforms heeft een eigen portfolio van projecten, gericht op het ontwikkelen, onderzoeken en opschalen van effectieve manieren om de betreffende doelgroep te helpen bij het vinden en behouden van werk. Voor deze platforms zien we verdere ontwikkelmogelijkheden in 2025. Elk met een eigen focus en tempo, maar ook met meer aandacht voor het benutten van overkoepelende inzichten.

Het binnen de eigen organisatie van de foundation uitvoeren van het platformmanagement bevalt goed en zorgt voor meer effectiviteit en efficiency binnen de platforms en kruisbestuiving tussen de platforms. Om de kwaliteit en impactpotentie van de platforms verder te borgen, hebben we in 2024 een tweekoppige adviescommissie ingesteld, die ons van feedback en advies voorziet voor de focus en activiteiten in de platforms.

Bij de opschaling van de Buzinezzclub werken we sinds de door de coronapandemie opgelopen vertraging met een zogeheten 'harmonicamodel'. Het opschalingsdoel (5.000 nieuwe members per jaar) is nu gesteld op ultimo 2025. Het bij de start bepaalde projectbudget is navenant uitgesmeerd over de tijd.

Het project Proactiviteit voor Werkzekerheid (Perspectief en Initiatief) is afgerond in 2024. Het beoogde vervolg op dit project zal erop gericht zijn de opgedane inzichten in de praktijk toe te passen. Het gaat er daarbij om dat mensen in staat worden gesteld om onzekerheid om te zetten in proactiviteit.

Veranderpad Vraag

Het tweede voorname veranderpad binnen het programma betreft de vraagkant van de arbeidsmarkt. Hierin loopt in het bijzonder het project Het Moet Wel Werken, een samenwerking tussen Universiteit Utrecht en SER Diversiteit in Bedrijf, gericht op inclusief werkgeverschap. In 2024 is een vervolgproject gestart, waarin de wetenschappelijke inzichten nog meer naar de praktijk gebracht worden om werkgevers te ondersteunen bij het implementeren van een effectief diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.

In 2024 zijn ook de eerste twee sectorale diversiteitsawards, in de sectoren Bouw en Techniek, uitgereikt. Een belangrijk doel met deze awards is onder andere om ook MKB-ondernemers te bereiken op het thema diversiteit en inclusie. Na de eerste positieve ervaringen willen we dergelijke awards in meerdere sectoren uit gaan reiken. We werken hierin samen met SER Diversiteit in Bedrijf en ook het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is betrokken.

Het project Nieuwe Technologie & Inclusie heeft in 2024 een vervolg gekregen, waarin de opgedane inzichten uit eerder pilots verder in de praktijk worden toegepast. Om optimale impact te realiseren is daarbij gekozen voor een regionale en sectorale aanpak.

Met Het Potentieel Pakken zijn we in 2023 een vervolgproject gestart, gericht op de financiële welzijn van medewerkers in de thuiszorg. Dit traject, gericht op medewerkers met een kwetsbare (financiële) positie op de arbeidsmarkt past goed in de focus van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt. We verkennen tegelijkertijd of we met Het Potentieel Pakken ook een bredere groep medewerkers in de zorg kunnen bereiken. Dit past dan meer binnen de strategische focus van het programma Toekomstbestendig Werk.

Vanuit onze wens om meer multiregionale samenwerking te realiseren hebben we in 2023 en 2024 in het bijzonder contacten gelegd met diverse Economic Boards, verspreid over het land. Met de Economic Development Board Drechtsteden hebben we eind 2023 - begin 2024 een 'CEO-challenge' uitgevoerd. Hierin zijn in een reeks sessies met CEO's en senior medewerkers van werkgevers in de regio Drechtsteden nieuwe oplossingen geformuleerd om het grote aantal vacature in deze regio op een goede manier in te kunnen vullen. Twee van deze oplossingen (een mbo traineeship en gedeelde vakscholen) worden nu ingezet en uitgetest met werkgevers.

Veranderpaden Matching en Beleid

In deze beide veranderpaden lopen momenteel geen specifieke projecten. In de uitvoering van de projecten in de veranderpaden Aanbod en Vraag, komt uiteraard de matching tussen vraag en aanbod wel concreet praktisch aan de orde. Inzichten uit de door ons ondersteunde projecten over belemmeringen, of juist stimulerende factoren, nemen we ook nadrukkelijk mee in onze contacten met beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders.

Communicatie, kennis en netwerk

Verspreiding van kennis en versteviging van het netwerk zijn belangrijke elementen binnen ieder van onze projecten. Daarnaast vinden er op dit vlak aanvullende activiteiten plaats die de projecten overstijgen. Zo werken we steeds meer aan onze kennispositie op het thema Inclusieve Arbeidsmarkt en de positie van de foundation in het algemeen. Onze kennis wordt continu gevoed vanuit de ervaringen en inzichten in de projecten die we ondersteunen. Deze kennis dragen we ook steeds nadrukkelijker uit, via onze eigen communicatiekanalen en via externe media, bijvoorbeeld in de vorm van expert quotes en opinieartikelen.

Het uitdragen van kennis en het bereiken van relevante stakeholders kan versterkt worden door middel van evenementen. We organiseren deze soms zelf, maar kunnen daarvoor ook aansluiten evenementen van onze projectpartners. Ook kan er behoefte zijn aan extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten.

5. Programma Toekomstbestendig Werk

5.1 Beoogde impact

Het programma Toekomstbestendig Werk **streeft ernaar dat in 2050 werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op transities die invloed hebben op hun werk**. We ondersteunen binnen dit programma projecten, die werkgevers, werkenden, het onderwijs en de overheid hierin helpen en stimuleren. De resultaten van deze projecten moeten er uiteindelijk aan bijdragen dat werkgevers en werknemers zich op een effectieve manier klaar maken voor de economie van de toekomst.

We kijken in het bijzonder naar de invloed van een drietal transities: demografische ontwikkelingen, digitalisering en verduurzaming. Deze transities zijn al ingezet en we verwachten hier de komende decennia toenemende invloed van op de arbeidsmarkt. Binnen dit programma hebben we bovendien drie speerpunten gekozen, om ons in eerste instantie op te richten: de sector zorg, de energietransitie en de grondstoffentransitie.

Dit programma redeneert primair vanuit de vraagkant van de arbeidsmarkt: welke banen verdwijnen, verschijnen en veranderen, en welke nieuwe vaardigheden horen daarbij? Hieruit volgt wat er nodig is aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt, namelijk welke vaardigheden moeten mensen ontwikkelen tijdens hun opleiding en gedurende hun werkzame leven. Vanwege de grote implicaties van de genoemde transities, is het in dit programma ook van belang om nadrukkelijk de link te leggen met beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders, om hier ook vanuit macro-economisch perspectief een visie op te ontwikkelen.

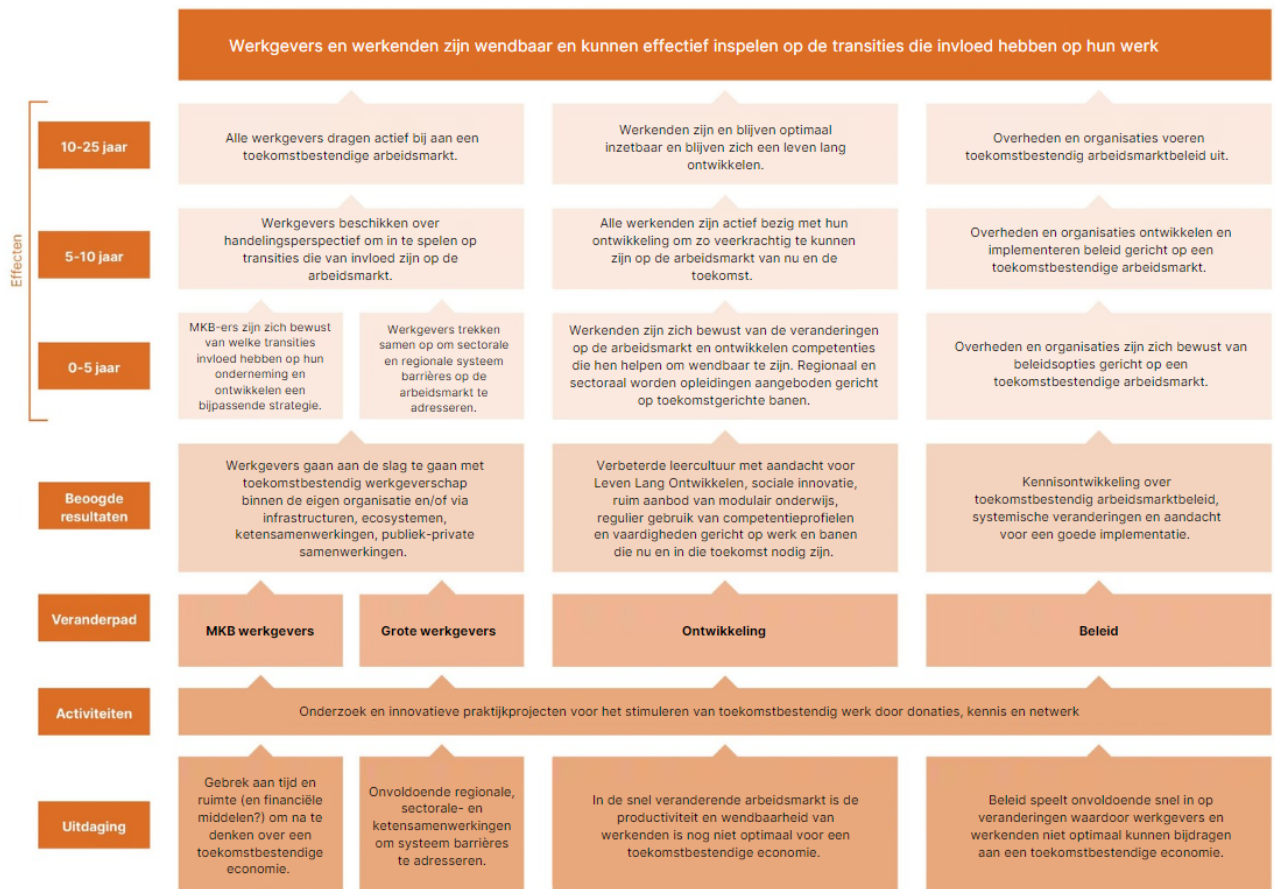
In 2024 hebben we ons portfolio en netwerk opgebouwd, in het bijzonder gericht op de sectoren zorg, techniek en de reparatie-economie. Bovendien zijn enkele onderzoeksprojecten opgestart om beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders inzichten en handelingsperspectieven, ten behoeven de toekomstige arbeidsmarkt, aan te reiken. Gedurende het jaar is ook onze visie op het programma en haar doelstellingen verder aangescherpt. Waar onze blik eerst gericht was op het bouwen van werk-naar-werk infrastructuur, zien we inmiddels dat we meer positieve impact kunnen maken door te concentreren op behoud van mensen in sectoren, verhogen van productiviteit en stimuleren sociale innovatie. Daarbij kijken we meer sector overstijgend om concurrentie en verdringing onder invloed van genoemde transities te voorkomen.

In dit jaarplan staat de verdere aanscherping van het programma van 'Duurzaam Werk' naar 'Toekomstbestendig Werk' centraal. De focus wordt niet anders, maar de ambities worden wel nader gespecificeerd. Hierbij past ook een verfijning van de ToC waarmee we binnen dit

programma werken. Om onze ambitie te realiseren onderscheiden we impact doelstellingen op een aantal thema's binnen drie veranderpaden en bijbehorende doelgroepen:

1. **Werkgevers:** werkgevers dragen actief bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt door het implementeren van toekomstbestendig werkgeverschap. MKB-werkgevers zijn zich bewust van de transities die invloed hebben op hun onderneming en ontwikkelen een passende strategie. Om een toekomstbestendige manier van werken mogelijk te maken, trekken grote werkgevers gezamenlijk op om sectorale en regionale systeembarrrières te adresseren.
2. **Ontwikkeling:** werkenden zijn zich bewust van de veranderingen op de arbeidsmarkt en ontwikkelen competenties die hen helpen om wendbaar te zijn. De projecten in dit veranderpad dragen bij aan een verbeterde leercultuur met aandacht voor Leven Lang Ontwikkelen, sociale innovatie, ruim aanbod van modulair onderwijs, regulier gebruik van competentieprofielen en vaardigheden gericht op werk en banen die nu en in die toekomst nodig zijn.
3. **Beleid:** beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders werken aan een arbeidsmarktbeleid dat past bij een veranderende economie. Hierbij zijn zij zich meer bewust van verschillende beleidsopties. Het programma Toekomstbestendig Werk ontwikkelt kennis en interventies om arbeidsmarktinfrastructuren te ontwikkelen en effectieve beleidsopties aan te reiken.

PROGRAMMA TOEKOMSTBESTENDIG WERK



Voor de ontwikkeling van projecten in deze veranderpaden richten we ons in 2025 naast het brede arbeidsmarktperspectief in toenemende mate op werkgevers en werknemers in de sector zorg en ontwikkelingen in werk in het kader van de energietransitie (met name in de sector techniek) en de grondstoffentransitie (bijvoorbeeld nieuw werk dat ontstaat in de reparatie-economie).

5.2 Programmabudget & toelichting

Het totale budget voor het programma Toekomstbestendig Werk in de begroting voor 2025 bedraagt € 2.500K.

Veranderpad Werkgevers

Dit veranderpad is gericht op werkgevers in de drie speerpunten van het programma: de sector zorg, de energietransitie en de grondstoffentransitie. De projecten in dit veranderpad ondersteunen werkgevers bij het vinden en fit maken/houden van medewerkers. Wij

ondersteunen, onder andere, bij het bouwen en verstevigen van de noodzakelijke infrastructuren hiervoor.

Onze focus voor de sector zorg is voornamelijk gericht op het behoud van mensen in de sectoren en het verhogen van productiviteit. Het project 'Digivaardig in de zorg' is in 2024 gestart en loopt door in 2025.

Bij het speerpunt, gericht op de energietransitie, ligt de focus vooral op het vinden van mensen, onder andere via zij-instroom, die binnen de sector techniek aan de energietransitie kunnen werken. De projecten 'Leergang duurzaam plaatsen zij-instromers energietransitie' en 'Arbeidsmatchplatform' lopen door. Daarnaast willen we nog verder inzetten op regionale infrastructuur en multiregionale samenwerking.

Voor het speerpunt grondstoffentransitie loopt het project Reparatiebanen door en voorzien we hier een vervolg in 2025, om zo bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de reparatie-economie. Ook voor dit speerpunt willen we bijdragen aan regionale infrastructuur en multiregionale samenwerking. Verder zien we hier ook kansen op meer lokaal ('community based') niveau, waar bijvoorbeeld mensen in buurten samenwerken.

Veranderpad Ontwikkeling

Binnen dit veranderpad zijn er twee doorlopende projecten gericht op duurzame vaardigheden: 'Sustainability Skills' en 'SustainBUL'. Daarnaast richten we ons in dit veranderpad op het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO). We zetten in op multiregionale samenwerking tussen diverse initiatieven in het land op dit terrein. Een bijzondere focus hierbinnen is de skills gerichte benadering, waarbij (toekomstbestendige) competenties centraal staan.

Veranderpad Beleid

De projecten in dit veranderpad hebben in deze fase van het programma een vrij sterke onderzoeksmatige insteek. Deze (onderzoeks)projecten moeten beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders informatie en inzichten geven over de toekomst van werk, om hun beslissingen mede op te kunnen baseren. De projecten richten zich zowel op macroniveau ('Sectoren van de Toekomst' en 'Nieuw Plan voor Werk'), op sectorniveau ('Toekomstbanen in de Zorg'), als op het niveau van individuele werkenden ('Waarde van Werk').

Communicatie, kennis en netwerk

Verspreiding van kennis en versteviging van het netwerk zijn belangrijke elementen binnen elk van onze projecten. Daarnaast vinden er op dit vlak aanvullende activiteiten plaats die de projecten overstijgen. Zo werken we steeds maar aan onze kennispositie op het thema Toekomstbestendig Werk en de positie van de foundation in het algemeen. Onze kennis

wordt continu gevoed vanuit de ervaringen en inzichten in de projecten die we ondersteunen. Deze kennis dragen we ook steeds nadrukkelijker uit, via onze eigen communicatiekanalen en via externe media, in de vorm van expert quotes en opinieartikelen.

Het uitdragen van kennis en het bereiken van relevante stakeholders kan versterkt worden door middel van evenementen. We organiseren deze soms zelf, maar kunnen daarvoor ook aansluiten evenementen van onze projectpartners. Ook kan er behoefte zijn aan extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten.

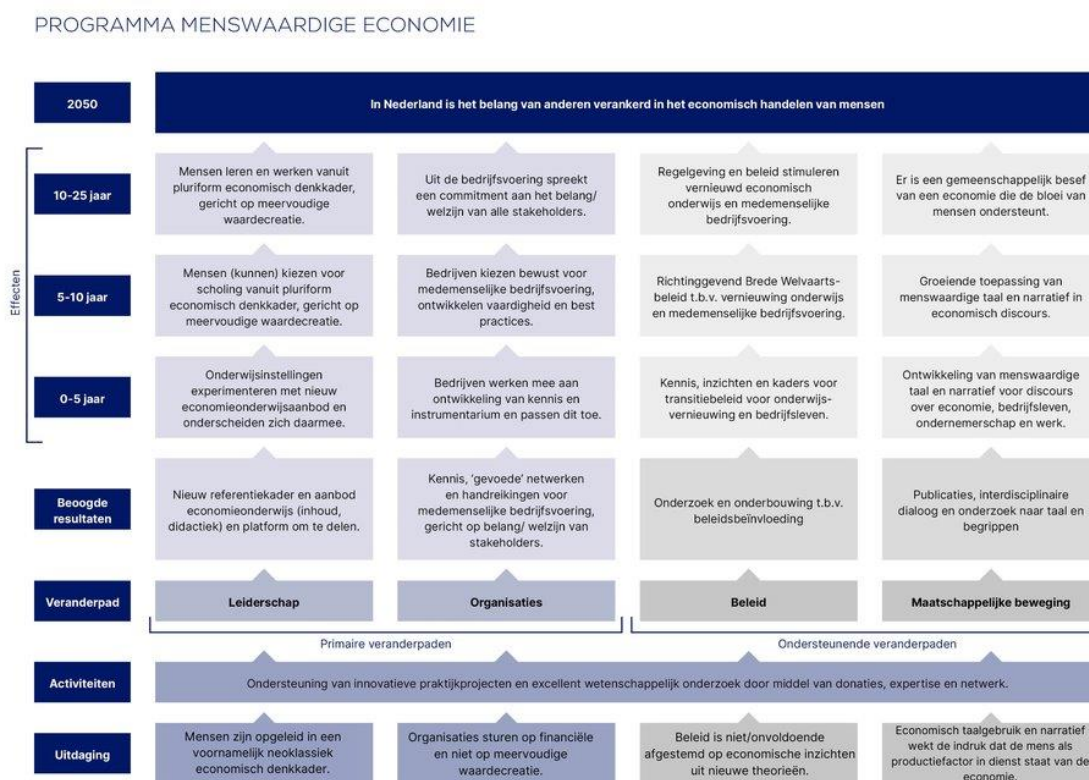
6. Programma Menswaardige Economie

6.1 Beoogde impact

De beoogde impact van het programma Menswaardige Economie is **dat in 2050 in Nederland het belang van de ander is verankerd in het economisch handelen van mensen**. Dat leidt tot een economie die ondersteunend is aan de bloei van mensen (i.p.v. andersom). Dit programma werkt vanuit het voor de foundation belangrijke en zingevende begrip 'Agape' en het mensbeeld van de Homo Florens. Beide concepten verwijzen naar het relationele intermenselijke aspect van de economie in de wereld van werk, zakendoen en ondernemerschap. Daarbij staan wederkerigheid en het belang en welzijn van mensen met wie wordt samengewerkt centraal.

De weg naar zo'n menswaardige economie gaat ook *via* mensen: juist door *hóe zij werken en samenwerken met anderen*, dragen ze bij aan meervoudige waardecreatie. Dat wil zeggen financiële én niet-financiële waarde, met een gezonde balans tussen eigen en andermans belang. Daar varen alle in een economische relatie betrokken stakeholders wel bij. Economische stromingen gericht op brede welvaart, welzijn en gemeenschap voeden deze transitie naar meer menswaardig denken en doen.

Dit vraagt om interventies in twee primaire veranderpaden (Leiderschap en Organisaties) en in twee ondersteunende veranderpaden (Beleed en Maatschappelijke Beweging). We zetten in op resultaten gericht op de ambitie voor over 10-25 jaar per veranderpad zoals verwoord in de ToC. De huidige programmafase werkt toe naar effecten zoals omschreven voor de periode van 0-5 jaar.



6.2 Programmabudget & toelichting

Het totale budget voor het programma Menswaardige Economie in de begroting voor 2025 bedraagt € 3.600K.

Belangrijk aandachtspunt bij het portefeuille management is enerzijds het aansturen op toenemend eigenaarschap van impactinterventies bij onderwijsaanbieders. Anderzijds zal ingezet worden op het vergroten van de kruisbestuiving tussen de projectresultaten in de veranderpaden Leiderschap en Organisaties (bijv. door te kijken hoe het gedachtegoed en handelingsperspectief vanuit MMO en het business en economieonderwijs in het hbo van elkaar kunnen profiteren). Daarnaast is een impactinterventie nodig gericht op het ontwikkelen van aanvullende taal en terminologie, die bijdraagt aan hoe er gesproken wordt over de relatie en balans tussen mens en economie.

Aan regionale impact en een landelijke beweging vanuit GF draagt het programma Menswaardige Economie bij door in 2025 in beide focusgebieden bewust aan te sturen op continuering van de in 2024 ingezette geografische dekking van deelnemende organisaties, bedrijfsnetwerken en onderwijsinstellingen.

Veranderpad Leiderschap

Binnen dit veranderpad verrijken we de leiders van vandaag en morgen met een moreel kompas en menswaardige kijk op de economie, door te denken en werken vanuit een veelzijdig economisch denkkader gericht op meervoudige waardecreatie.

Ethisch leiderschap en governance

De leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek wordt voortgezet per september 2025 voor een tweede termijn van 5 jaar. In die termijn scherpt de focus van de leerstoel aan op de scope van ons programma en verandert aldus de naam in 'Ethisch Leiderschap & Menswaardige Economie'. Ook bouwt de foundation haar bijdrage in die periode af en neemt die van de UvH toe.

In 2025 pakken we op de thema's Leiderschap en Governance ook door met een vervolg op het project Verdiepte Governance Dit is een opkomend focusgebied in Menswaardige Economie. Het draait om ethisch leiderschap en 'inside-out' waardenbewust toezicht, voorbijgaand aan (maar inkluderend) compliance en principle based governance en moreel beraad. Zo'n vernieuwde governance praktijk is – op de middellange termijn – randvoorwaardelijk voor een toename van medemenselijke bedrijfsvoering en meervoudige waardecreatie in het bedrijfsleven. Dit project zit daarmee dicht tegen het veranderpad Organisaties aan. In 2025 richten we ons ook op het verzelfstandigen van dit project en de beweging naar deze vorm van governance d.m.v. het smeden van een alliantie, al dan niet

gestut door een stichting met werkorganisatie. Daarbij onderzoeken we cofinanciering door en borging in het gehele ecosysteem (van met name de private sector en opleiders).

Innovatie economieonderwijs (IEO)

Dit focusgebied is gerelateerd aan de thema's *Brede Welvaart* en *Ontwikkeling van mensen*. We volgen een driesporenbeleid, waarin steunverlening gericht is op 1) een 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.

De afgelopen jaren is binnen dit focusgebied – met succes – de breedte van het hoger economisch onderwijs bediend. Voor 2025 worden de ontwikkelde producten verder verspreid, werken we toe naar convergentie van de projecten en zoeken we de uitwisseling - en wisselwerking - met groeiproject MMO. Inzetten op toenemend eigenaarschap van (actoren in) het veld is daarbij randvoorwaardelijk (o.m. te bereiken d.m.v. open calls t.b.v. onderwijsinstellingen).

We continueren daarnaast de steun aan de *Week van het Economieonderwijs* waarbij het economie- en businessonderwijs van vo t/m wo samenkomt. In 2024 zijn de eerste stappen gezet om de instituties in het veld medeorganisator, -eigenaar en -financier te maken. In 2025 wordt parallel aan het organiseren van de week gewerkt aan het oprichten van een stichting die continuïteit en eigenaarschap verder kan borgen.

Voortgezet onderwijs (vo)

Voor het vo zijn de afgelopen jaren *lesbrieven nieuwe economie* ontwikkeld en getest. Om meer impact te realiseren zetten we stevig in op het gebruik ervan onder vo-docenten. Daarmee geven we invulling aan het momentum van de curriculumvernieuwing (ingezet in 2024, maar op zijn vroegst pas effectief per 2028-2029) waarbij docenten behoefte hebben aan materialen, die voldoen aan die komende vernieuwing. Door de impactmonitoring, die we in 2024 voor dit project zijn gestart, gelijk op te laten lopen in 2025 houden we zicht op optimalisatie van onze impact.

Hoger beroepsonderwijs (hbo)

Vanaf 2025 clusteren en focussen we waar mogelijk interventies in het hbo. De afgelopen jaren steunden we interventies op het thema 'de mens als morele actor' (als deelnemer in economisch verkeer). De eerste tekenen dat dit effect sorteert zijn zichtbaar, onder andere dat het homo florens mensbeeld is opgenomen in de enkele opleidingsprofielen. Dit doen we door bestaande (leer)netwerken met elkaar te verbinden en de ontwikkelde materialen kruislings te verrijken en breed te delen. Waar mogelijk verlenen we steun direct aan onderwijsinstellingen om te werken aan eigenaarschap. De eind 2023 gestarte alliantie van

de 3 grootste hbo-instellingen haakt in op deze beweging. In de ontwikkeling van materialen is veelvuldig uitgewisseld met de voornoemde projecten.

Wetenschappelijk onderwijs (wo)

In 2024 is het wo explicieter bij dit veranderpad betrokken door de introductie van de scriptieprijs; REImagine Thesis Award. Dit project geeft rugwind aan de samenwerking tussen business- en economiefaculteiten op maatschappelijk relevante onderwerpen.

Veranderpad Organisaties

Binnen dit veranderpad stimuleren we organisaties een medemenselijke bedrijfsvoering te omarmen, waarin een commitment aan het belang en welzijn van alle stakeholders zichtbaar is. Daarin staat niet alleen financiële groei van het bedrijf maar ook niet-financiële waardecreatie centraal. Dat raakt aan thema's als *Gezonde Bedrijfsvoering* en *Brede Welvaart*. In het focusgebied Medemenselijk Ondernemen (MMO) verspreiden diverse partners inzichten en inspiratie over hoe groeien anders kan en laten we de toepassing van het tot nu toe ontwikkelde handelingsperspectief op het gebied van inkopen, incasseren en contracteren groeien.

Medemenselijk Ondernemen (MMO)

Handelingsperspectief MMO

We continueren in 2025 de doorontwikkeling, verdere verspreiding en implementatie van diverse handreikingen, instrumenten en best practices gericht op Betekenisvolle Dialoog in de internationale keten (inkopen bij leveranciers), Sociale Incasso (creditmanagement bij klanten) en Conscious Contracting (arbeidsrelaties en overeenkomsten met medewerkers). We breiden het MMO-palet uit met het ontbrekende thema Medezeggenschap in de context van de integrale governance, dat zo belangrijk is voor het bevorderen van medemenselijke bedrijfsvoering. Bij de projecten die voor 2025 begroot zijn of al lopen, gaan we meer inzetten op cofinanciering en/ of een eigen bijdrage vanuit deelnemende organisaties of netwerken.

Beweging van en campagnes over MMO

In 2025 sturen we aan op de groei van het aantal organisaties en professionals binnen die organisaties dat (delen van) medemenselijke bedrijfsvoering kent en toepast. We zetten de samenwerking met de reeds aangehaakte zakelijke en bedrijfsnetwerken voort. Daarbij horen naast nlgroeit ook branche- en beroepsverenigingen die ons - sectorgewijs - in staat stellen impact te maken. In 2024 maakten we een begin met de installatie-, schoonmaak- en verzekeringsbranche. Voor 2025 breiden we dat uit naar energie, financiële dienstverlening, retail en bouw.

In dit veranderpad moet doorlopend werk verzet worden om de doelgroep te laten 'verstaan' dat MMO een aanpak is van MVO welke draait om het menswaardig zaken doen en samenwerken met 'anderen'. Dit sluit nadrukkelijk aan bij de ontwikkelingen rondom ESG-wetgeving en CSRD/ CSDDD. Daarvoor is het goed laden van het gedachtegoed, pleitbezorging en *campaigning* van belang.

Stimulans vanuit menswaardige bedrijfs- en beloningsmodellen

Het project Bestuurlijk Beloningskompas rondt in 2025 af. We voorzien geen vervolg met financiële steun, mogelijk wel met een voortzetting van steun door verspreiding van kennis en inbreng van netwerk.

We schatten in dat dit veranderpad effectiever zou kunnen bijdragen aan de impactdoelstelling van ME als geheel, door naast het conventionele en alom bekende aandeelhoudersmodel ook alternatieve bedrijfs- en sturingsmodellen aan landingsrechten te helpen. Daarmee slechten we drempels om meer organisaties de kans te geven om te gaan sturen op maatschappelijke naast financiële waarde. Bedrijfsmodellen zoals steward ownership bieden daartoe mogelijk veel potentieel. Het ontwikkelen van een daarbij passende rechtsvorm staat al op de politieke agenda (bijvoorbeeld rentmeesterschap). Daarom begroten we hiervoor voor een nieuw project rondom de mogelijkheden van deze innovatieve modellen voor bedrijfsvoering.

Veranderpad Beleid

We starten in 2025 een verkenning t.b.v. een project gericht op inventarisatie van regelgeving en beleid voor het bedrijfsleven rondom het sturen op meervoudige waardecreatie. We doen dit omdat inzicht nodig is in welke regels en beleid bedrijven/ ondernemers tegenhouden om naast financiële ook maatschappelijke waardecreatie en medemenselijke bedrijfsvoering te omarmen.

Veranderpad Maatschappelijke Beweging

Nu het programma in deze opzet haar vijfde jaar in gaat, is het nodig in dit veranderpad te werken aan de ontwikkeling van passende en aanvullende taal en terminologie om recht te doen aan een goede relatie en balans tussen mens(elijk welzijn) en economie. Het maatschappelijk debat rondom economie, (samen)werken, zaken doen en ondernemerschap doet nu onterecht en onbedoeld de indruk wekken dat de mens ten dienste van de economische belangen staat. Dat komt o.a. door taalgebruik; denk bijv. aan termen als 'human capital', 'human resources', '(arbeids)productiviteit' en 'fte'. Door te voorzien in passende taal en terminologie die juist ook recht doet aan belang van de ander, de menswaardigheid en wederkerigheid in het economisch verkeer, borgen we bovendien de duurzame impact van de projecten in de primaire veranderpaden Leiderschap en

Organisaties. Hiermee sturen we aan op een manier van spreken over mens en economie die laat zien dat de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander.

De leerstoel Maatschappelijke & Economische Vernieuwing aan de VU van Prof. Govert Buijs ontvangt voor het laatste jaar van de tweede termijn financiële ondersteuning.

Communicatie, kennis en netwerk

Verspreiding van kennis en versteviging van het netwerk zijn belangrijke elementen binnen elk van onze projecten. Daarnaast vinden er op dit vlak aanvullende activiteiten plaats die de projecten overstijgen. Zo werken we steeds maar aan onze kennispositie op het thema menswaardige economie en de positie van de foundation in het algemeen. Onze kennis wordt continu gevoed vanuit de ervaringen en inzichten in de projecten die we ondersteunen. Deze kennis dragen we ook steeds nadrukkelijker uit, via onze eigen communicatiekanalen en via externe media, in de vorm van expert quotes en opinieartikelen.

Het uitdragen van kennis en het bereiken van relevante stakeholders kan versterkt worden door middel van evenementen. We organiseren deze soms zelf, maar kunnen daarvoor ook aansluiten evenementen van onze projectpartners. Ook kan er behoefte zijn aan extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten.

7. Communicatie

7.1 Communicatiestrategie 2025: uitbouwen expert profilering

10 jaar ervaring als fundering

In 2025 willen we onze positie als expert en verbinder van ons netwerk op het gebied van 'hoe we werken en samenwerken - en hoe dat ook anders kan' verder verstevigen. De afgelopen tien jaar hebben in het teken gestaan van kennis vergaren, een specialistisch netwerk om ons heen verzamelen en partners en projecten bij elkaar brengen. De afgelopen tien jaar geven de foundation vandaag de dag een gefundeerde basis om deze expertise gegrond uit te kunnen dragen. In 2025 zullen we communicatie verder inzetten om de foundation en haar mensen als expert te profileren in het maatschappelijke Umfeld, in de media en onder relevante stakeholders.

Communicatie over 'de som der delen'

Dit doen we door waar mogelijk op een hoger niveau te communiceren over inzichten en maatschappelijke bewegingen (outcomes) waar we de resultaten van een individueel project (outputs) als bewijsvoering kunnen aandragen. Het doel is hier om de foundation zichtbaar en herkenbaar te profileren op onze website en onze opgebouwde expertise hierin een meer prominente positie te geven. Waar de website bijvoorbeeld vooralsnog vooral de programmavisie en projecten die we mogelijk maken met hun resultaten liet zien, zullen we de overstijgende inzichten op een hoger abstractieniveau gaan duiden zodat de additionaliteit en daarmee kracht van de foundation zichtbaar wordt. Door op een hoger niveau te gaan communiceren, gaan we ook duidelijkere keuzes maken in reeds bestaande communicatiekanalen, om enerzijds impact te blijven maken op doelgroep niveau en versplintering van de boodschap tegen te gaan.

De foundation als 'keurmerk' om weg naar impact verder te ondersteunen

Door de spotlight vanuit de foundation langzaam te verplaatsen van individueel projectresultaat naar inzichten en resultaten die project-overstijgend en thema-gerelateerd zijn, kan de foundation als verbinder van kennis en netwerk de weg naar impact verder ondersteunen. Door deze expertise uit te dragen, ons te mengen in het Umfeld en mee te praten met het maatschappelijk debat, kan het beoogde 'kwaliteitskeurmerk' dat in de afgelopen jaren is ontstaan verder uitgebouwd, geladen en benut worden, en zal de foundation niet meer alleen gezien worden als een fonds dat sec geld doneert, maar waarbij we ook herkend en erkend worden voor de kennis, onder andere gebaseerd op de inzichten

uit de projecten, en het netwerk dat wij bieden. En door ons zo te profileren dragen we vanuit onze eigen rol bij aan de impact die we met onze partners willen realiseren.

Expertise extern uitdragen

Om dit in de praktijk te brengen is onze communicatie er niet alleen op gericht de inzichten uit de projecten een breder bereik te geven, maar ook en in context van de kennis die in de programma's op specifieke focusgebieden ontstaat. Dit doen we door het steeds weer scherpstellen van de kernboodschap, en daarvandaan bijvoorbeeld projectmanagers te helpen dit te agenderen, deel te nemen aan publiek debat, op actualiteiten in te gaan in de media, aan te schuiven als expert of op podia op te treden. De uitbreiding van het communicatieteam in 2024 moet het mogelijk maken om vanuit rechtstreekse betrokkenheid in de programmateams ook deze inhoud gedreven rol te kunnen pakken. Communicatie creëert (mede) het podium voor de inhoudelijke experts uit de programmateams, waarbij communicatie gevoed wordt door de projectmanagers. Op die manier bouwen we samen aan een relevant (media)netwerk.

Ook sturen we op het uitbreiden en door het hele jaar heen activeren van het netwerk van onze ambassadeurs zodat niet alleen wij maar juist stakeholders in het veld onze profilering versterken. Hierbij speelt ook de Adviesraad een belangrijke rol. Deze kring is de afgelopen tijd steeds meer uitgebreid met invloedrijke actoren en sprekers in het maatschappelijk domein. De (online) dialoog aan blijven gaan en hun boodschap onderstrepen, delen en verspreiden is onderdeel van een gedeelde expertise waarin we elkaar als stakeholders versterken en we wederzijds de zichtbaarheid en daarmee de impact van de foundation vergroten.

Dialoog als startpunt voor PR

Het stimuleren en voeren van de dialoog is ook een belangrijk onderdeel van het vergroten van ons (online) netwerk. We volgen invloedrijke spelers uit het Umfeld, praten mee en reageren op hun stellingen zodat de foundation zichtbaarder wordt en er letterlijk en figuurlijk een podium ontstaat voor onze expertise. We starten online gesprekken vanuit ANP quotes, LinkedIn posts en praten mee in discussies op de thema's passend bij onze doelstellingen, waarbij we de rol aannemen van aanjager en versneller van systeemverandering. De manier waarop we boodschappen uitdragen, is uitnodigend tot een gesprek zodat die dialoog een logisch gevolg is. Die dialoog zorgt voor een groter bereik en meer zichtbaarheid. Het hoogst haalbare hierbij is dat journalisten, maar ook invloedrijke gesprekspartners ons steeds meer uit eigen beweging gaan benaderen en wij als organisatie minder actief hoeven te 'pluggen'.

Adviserend op project/partnerniveau

Tot slot zetten we ook nog steeds een deel van onze communicatiekracht in op het niveau van de projecten die we mede mogelijk maken. Hierbij blijven we het uitgangspunt hanteren dat onze projectpartners zelf in staat worden gesteld om hun eigen communicatie impactvol vorm te geven. Binnen die context staan wij onze projectpartners met onze kennis en netwerk bij om hun communicatiedoelen te bereiken. Dit doen we door in de projectvoorstelfase (mee) te sturen op een heldere communicatiestrategie- en doelen en een reële inschatting van benodigde communicatie menskracht en budget te maken. Tijdens de looptijd van de projecten ondersteunen we het bereik en de impact van de projecten waar relevant via onze foundation kanalen. Daarnaast sturen we ook op zichtbaarheid van de foundation in de communicatie en op de kanalen van onze partners. Zo zorgen we dat de communicatie inspanningen vanuit beide kanten maximaal bijdragen aan de projectdoelen en daarmee aan onze programma impactdoelen (valorisatie).

7.2 Communicatiedoelgroep

De foundation richt zich in haar communicatie – net als in haar programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie - primair op de volgende doelgroepen: (i) organisaties/werkgevers (incl. het MKB), (iii) onderwijs, (iv) beleidsvormende instanties (overheid). Oftewel: zij die ook aantoonbaar (kunnen en willen) bijdragen aan systeemverandering en die we nodig hebben om de systeemverandering teweeg te brengen. Via onze projectpartners richten we ons op de uiteindelijke doelgroepen (profijtgroepen) van de projecten – de zogenaamde (ii) werkenden/mensen.

8. Organisatie

8.1 Governance

Organen

Het beleid van de foundation wordt bepaald door een Bestuur dat bestaat uit twee leden: Bert Beun (bestuursvoorzitter en penningmeester) en Janka Stoker (secretaris, tevens verantwoordelijk voor het wetenschappelijk perspectief). De besluiten over projectbestedingen worden genomen door het Bestuur. De bestuursleden krijgen voor hun beleidsbepalende werkzaamheden een vacatievergoeding en een vergoeding voor gemaakte onkosten, zoals vastgelegd in het bestuursreglement.

De bestuursvoorzitter is tevens uitvoerend bestuurder, die daarmee de dagelijkse leiding voert, met voor belangrijke beslissingen de vereiste van bestuursbesluit, c.q. goedkeuring door de (vicevoorzitter van de) Raad van Toezicht. Een en ander ligt vast in statuten, bestuursreglement en procuratieprotocol. Voor de werkzaamheden van de uitvoerend bestuurder wordt een beloning toegekend die marktconform is gezien expertise en ervaring en het persoonlijk netwerk dat ter beschikking wordt gesteld aan de foundation.

De Raad van Toezicht bestaat eind 2024 uit: Robert Jan van de Kraats (vicevoorzitter), Herna Verhagen, Jeroen Tiel en Agnes Jongerius. Met het overlijden van onze oprichter Frits Goldschmeding is er een vacature voor de positie van voorzitter ontstaan, die we in 2025 zullen invullen. De leden van de Raad van Toezicht kunnen aanspraak maken op een vacatievergoeding en een vergoeding voor gemaakte onkosten.

Er is een Adviesraad zonder bevoegdheden als klankbordgroep voor het Bestuur. De leden van de Adviesraad verrichten hun werkzaamheden onbezoldigd, maar kunnen aanspraak maken op een vergoeding voor gemaakte onkosten.

Het beloningsbeleid van de foundation past binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving.

8.2 Team

De uitvoering van werkzaamheden gebeurt (eind 2024) door een team van 24 medewerkers.

De bestuursvoorzitter c.q. uitvoerend bestuurder is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, hierin bijgestaan door drie Mt-leden (de programmamanager, de bestuurssecretaris/manager operations en de communicatiemanager).

De programmateams, onder centrale leiding van één centrale programmanager (1 fte) en per programma een eigen teamleider (0,4 fte), zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstelling per programma, projectbeheer, projectcommunicatie, rapportage en evaluatie. De loonkosten van de medewerkers die aan de programma's meewerken, worden in de kosten van de programma's meegerekend.

Programmteam Inclusieve Arbeidsmarkt bestaat eind 2024 uit vijf projectmanagers en een communicatie professional (in totaal: 4,3 fte) – voor 2025 is het te bezien het programmteam uit te breiden met nog een projectmanager (0,8 fte).

Programmteam Toekomstbestendig Werk bestaat eind 2024 uit drie projectmanagers (in totaal: 2,5 fte) - voor 2025 is het te bezien het programmteam uit te breiden met nog een projectmanager (0,8 fte).

Programmteam Menswaardige Economie bestaat eind 2024 uit vier projectmanagers en een communicatieprofessional (in totaal: 4,3 fte) – voor 2025 is het te bezien het programmteam uit te breiden met nog een projectmanager (0,8 fte). Daarnaast hebben we de mogelijkheid tijdelijke en aanvullende expertise in te huren.

Team Communicatie bestaat uit een communicatiemanager en een communicatiemedewerker (1,95 fte). De communicatieprofessionals in de programmateams Inclusieve Arbeidsmarkt en Menswaardige Economie worden inhoudelijk aangestuurd door de resp. programmateams, en hiërarchisch/functioneel door de communicatiemanager. De loonkosten van de communicatieprofessionals zijn opgenomen in de begroting bij de respectievelijke programmateams.

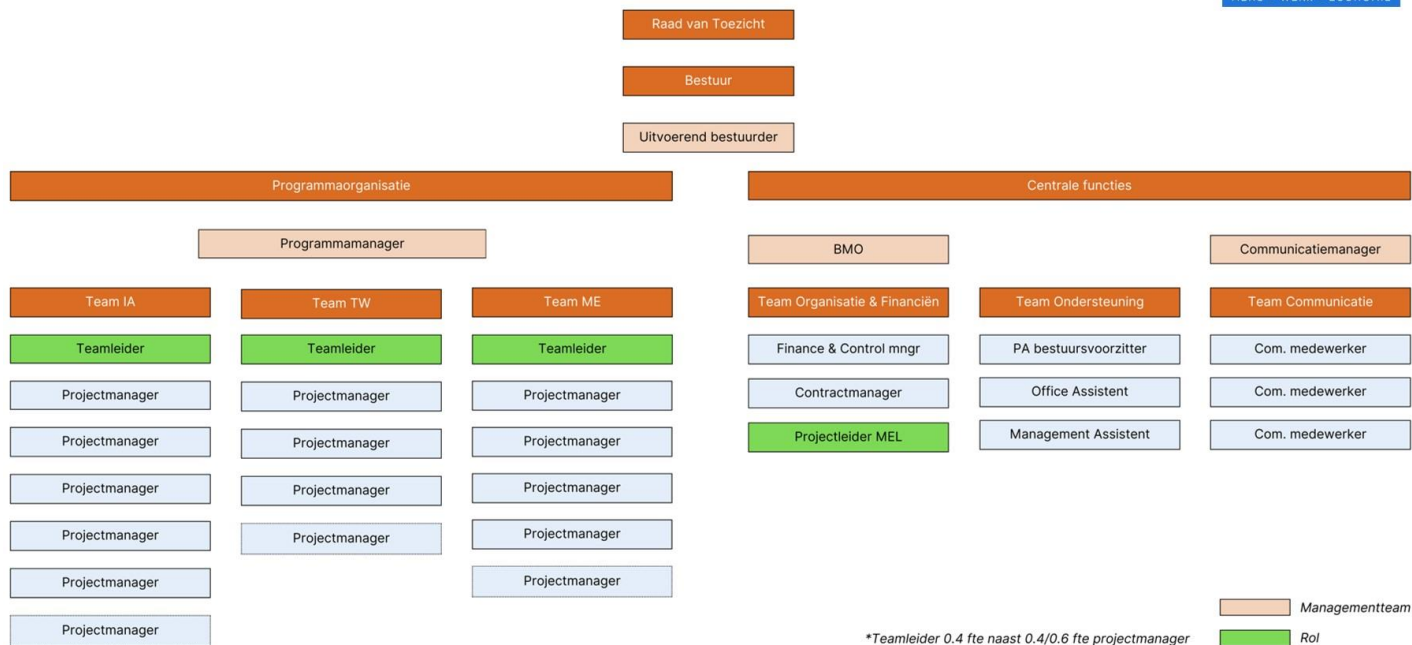
Team Organisatie & Financiën bestaat uit de bestuurssecretaris/manager operations, een finance & control manager en een contractmanager (in totaal: 2,4 fte).

Daarnaast heeft de bestuursvoorzitter een personal assistent, is er een office assistent en een management assistent ter ondersteuning van het MT en de projectmanagers (in totaal: 1,85 fte).

In een flexibele schil worden aanvullende diensten ingehuurd.

Naast deze indeling in **functies** werken we bij de foundation in zogenoemde **rollen**. Een rol is een set van taken met een concreet doel, en een beschrijving van wat anderen van de rollen mogen verwachten. We kennen momenteel rollen als programma-teamleider (0,4 fte) en projectleider MEL (in 2025 uit te breiden van 0,2 naar 0,4 fte).

ORGANOGRAM 2025



Om gekwalificeerde medewerkers met de benodigde professionele kennis en vaardigheden aan de foundation te kunnen binden, biedt de foundation marktconforme salarissen. De salarissen van de medewerkers worden vastgesteld op basis van opleiding, ervaring en functiezwarte.

De ambitieuze groei van het team van de foundation vraagt aandacht voor de doorontwikkeling van het team en de samenwerking (cultuur en waarden), en de ontwikkeling en vitaliteit van de individuele medewerkers. We voorzien hierin door middel van teamdagen en voor 2025 de inzet van een externe coach.

8.3 Toepasselijke wet- en regelgeving

ANBI status

De foundation zet zich in voor het algemeen belang en beschikt over een ANBI-status. Onze processen worden continue gemonitord om in overeenstemming met ANBI wet- en regelgeving te zijn.

FIN normen Goed Bestuur

De foundation voldoet aan de FIN-normen Goed Bestuur en heeft daartoe de Jaarlijkse Verklaring naleving FIN-normen Goed Bestuur ingediend, welke periodiek getoetst wordt. Dit is voor het laatst gebeurd in 2024. Daarmee zal de foundation ook aan de nieuwe Code Goed Bestuur van de FIN voldoen, na vaststelling per 21 november 2024.

Continue monitoring

We streven naar perfectie in ons projectmanagement, contractmanagement, rapportage, monitoring van impact en communicatie. In een ongoing proces worden de effectiviteit, efficiëntie en de risico's van onze processen gemonitord en waar mogelijk aangescherpt.

8.4 Vermogen

Verwerving vermogen

De foundation verkrijgt op verzoek gelden van Stichting 't Kromme Lant, die bekend is met 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 van Randstad Beheer BV, dat een aanzienlijk vermogen beheert, waaronder haar participatie in Randstad NV. De continuïteit van de foundation is hiermee gewaarborgd. Het fonds houdt zelf geen vermogen aan en werft geen geld en goederen bij niet-gelieerde partijen.

Besteding vermogen

De foundation besteedt haar inkomsten aan donaties ten behoeve van begunstigten en aan de in dat kader door de foundation gemaakte kosten. De foundation financiert partnerships met kwalitatief hoogstaande uitvoerende partners en projecten. De foundation bevordert de kwaliteit van deze partnerships en de impact van hun werk door middel van actieve monitoring en het uitvoeren van externe evaluaties. Het Bestuur kan in de projectbestedingen meerjarige verplichtingen aangaan – voor het volgende jaar tot maximaal 50% van het budget voor het lopende jaar en voor verdere jaren gezamenlijk ook tot maximaal 50% van het budget voor het lopende jaar.

8.5 Huisvesting

In verband met de opzegging van onze huurovereenkomst door de VU per einde looptijd (31 december 2025), zijn we de opties aan het onderzoeken voor onze huisvesting na 31 december 2025.

9. Budget 2025 en perspectief na 2025

Budget 2025

Aan de hand van de ambities in dit beleidsplan zal de foundation voor 2025 een schenkingsverzoek indienen van € 12.400K.

Budget in Euro x 1.000	Budget 2024	Budget 2025
Programma Inclusieve Arbeidsmarkt	4.300	4.400
Programma Toekomstbestendig Werk	1.900	2.500
Programma Menswaardige Economie	2.900	3.600
Totaal bestedingen projecten	9.100	10.600
Centrale organisatiekosten	1.500	1.900
Totaal Goldschmeding Foundation	10.600	12.400

Geefratio

In 2025 is voor bestedingen in de projecten een bedrag gebudgetteerd van € 10.600K, en voor de organisatiekosten een bedrag van € 1.800K. Het streven blijft om de organisatiekosten rond de 15% te houden, waarmee onze zogeheten geefratio op 85/15 ligt.

Perspectief na 2025

Het financieel volume van de foundation is sinds de oprichting in 2016 gestegen van € 3.000K in 2016 naar € 10.600K in 2024, en zal doorgroeien naar een bedrag van € 12.400K in 2025.

De inzet in de komende jaren 2026 en 2027 zal er niet op zijn gericht om het donatievolume van de foundation verder te laten doorgroeien, maar om de positie van de foundation te bestendigen en de organisatie te versterken op eenzelfde financieringsniveau.

We zullen de focus in de project- en partnerkeuze scherp houden en de impact van projecten en onderzoeken nadrukkelijk in beeld brengen. Onze kennis en netwerk willen we de komende jaren meer gaan benutten en breder ontsluiten. In de komende jaren willen we zijn uitgegroeid tot een belangrijk kenniscentrum, dat autoriteit kan claimen of geraadpleegd kan worden over de thema's inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendig werk en menswaardige economie.

Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie

Symphony Offices
Gustav Mahlerplein 117, 1e etage
1082 MS Amsterdam

Telefoonnummer: 020 – 333 03 63
E-mailadres: info@goldschmeding.foundation

RSIN-nummer: 855194376

KvK nummer: 63341034