

JAARBERICHT 2022

SAMEN WERKEN AAN BETER

DE KRACHT VAN VERBINDING

GOLDSCHMEDING
FOUNDATION
MENS • WERK • ECONOMIE



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3		
MANIFEST	5		
VAN HET BESTUUR	7		
BESTUURSVERSLAG 2022	11		
JAARBIJEENKOMST 2022	16		
PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE	18	PROGRAMMA DUURZAAM WERK	38
Ontwikkelingen Programma in 2022	20	Ontwikkelingen Programma in 2022	40
Theory of Change	22	Theory of Change	42
Projecten in groeifase		Projecten in groeifase	
Agape in Bedrijven	23	Circular Jobs Initiative	43
Innovatie economieonderwijs	27	Taxshift	46
Leerstoelen	32	Duurzame Vaardigheden	50
		PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT	54
		Ontwikkelingen Programma in 2022	56
		Theory of Change	58
		Projecten in groeifase	
		Platform Jongeren & Werk	59
		Platform Nieuwkomers & Werk	62
		Opschaling Buzinezzclub en Werkclub	66
		Perspectief en Initiatief	68
		Het Moet Wel Werken	71
ORGANISATIE	75		
FINANCIEEL JAARVERSLAG 2022	76		

VOORWOORD

2022 was een zeer bewogen jaar – in een wereld met de maar voortdurende oorlog in Oekraïne, energieprijzen die door het plafond gingen en de inflatie die records brak. Ook bezorgden personeelstekorten op een historisch krappe arbeidsmarkt ondernemers grote zorgen. Maar er zijn ook lichtpunten: zo won Europa aan eensgezindheid, bood diezelfde krappe arbeidsmarkt steeds juist voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt en lijkt het coronavirus getemd. Zo hervonden we de kracht van verbinding. Échte verbinding, zoals die alleen tot stand komt in het fysiek samen kunnen zijn met onze naasten, collega's, partners en relaties.

In dit jaarbericht leest u waar de Goldschmeding Foundation voor staat en wat we op de weg naar impact met onze partners hebben bereikt. En hoe diverse projectpartners, van projecten in de groeifase, terugkijken op 2022. Deze reflectie geeft de persoonlijke visie weer van onze projectpartners.

Medio 2022 hebben we onze strategie aangescherpt om nog beter op impact te kunnen sturen. Dit heeft ertoe geleid dat we een aantal projecten hebben afgerond en onze donaties, kennis en netwerk met nog meer focus inzetten voor de impactdoelen van de programma's Menswaardige Economie, Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt.

Het kan anders in de economie

In 2022 is door diverse werkgeversverenigingen, bedrijvennetwerken, kennisinstellingen, wetenschappers én de politiek het thema "brede welvaart" uitvoerig geagendeerd en besproken. Met het programma Menswaardige Economie zetten we ons, geïnspireerd door Frits Goldschmeding, in voor een economie waarin het belang van de ander is verankerd in het economisch handelen van mensen. Nadat we in de eerste jaren van onze foundation hiertoe vooral

wetenschappelijk werk hebben gesteund, lag de nadruk in 2022 op het in de praktijk brengen hiervan. Dit deden we in twee projecten die in de groeifase zijn: 'Agape in Bedrijven' en 'Innovatie Economieonderwijs'.

In 'Agape in Bedrijven' werken diverse partners aan 'de weg van medemenselijk ondernemen', door met onder andere [masterclasses](#) en de [praktijkgids 'Anders Groeien'](#) te laten zien hoe bedrijfsvoering menswaardiger kan: gericht op de belangen en het welzijn van alle stakeholders. En door met organisaties uit het publieke en private domein [concrete handreikingen](#) te ontwikkelen voor [stakeholderdialogo in de internationale keten](#), [conscious contracting](#) en een [raad voor duurzame medezeggenschap](#).

'Innovatie in het Economieonderwijs' is vanaf het begin voor ons een belangrijk thema geweest. Inhoudelijk is

dit inmiddels goed uitgediept en in 2022 is ook hier de slag naar de praktijk gemaakt. Zo werden de [NEO \(Nieuwe Economieonderwijs\) Toolbox](#) en de [Purpose Economy E-Course voor het hbo](#) gelanceerd. Ook is de eerste [Week van het Economieonderwijs](#) georganiseerd en zijn [lesbrieven Nieuwe Economie voor havo en vwo](#) gepubliceerd.

Werken aan en in de toekomst

Onze manier van werken, de arbeidsmarkt en werkgelegenheid veranderen als gevolg van verschillende transities, zoals vergrijzing en digitalisering. Ook de coronapandemie heeft grote gevolgen gehad voor onze manier van werken. De huidige krapte op de arbeidsmarkt verplicht ons om na te denken over deze invloeden.

Gedurende 2022 heeft het programmateam Duurzaam Werk onderzocht in hoeverre deze transitie ons werk en de toekomstbestendigheid van onze economie beïnvloeden. De ontwikkelde visie op toekomstbestendige werkgelegenheid is in de [position paper 'Werken aan de toekomst'](#) vastgelegd. Dit vormt ook de basis voor de [aangepaste Theory of Change](#). We hebben als doel om bij te dragen aan een toekomstbestendige en veerkrachtige manier van werken. Dit deden we in 2022 onder andere door ons vanuit ['Duurzame Vaardigheden'](#) in te zetten voor toekomstgericht onderwijs. En pleitten we met ['TaxShift'](#) voor een herziening van ons nationale en Europese belastingstelsel ten behoeve van een inclusieve en circulaire economie.

Krappe arbeidsmarkt biedt kansen

In de krappe arbeidsmarkt kwamen meer mensen aan het werk, maar nog steeds zijn er grote groepen mensen die niet meekomen op de arbeidsmarkt. Zo zijn er ongeveer 150.000 onzichtbare thuiszitters onder de jongeren. Omdat zij geen uitkering aanvragen, vallen zij buiten het zicht van instanties. De Buzinezzclub helpt met training, coaching en een levenslang lidmaatschap inmiddels [500 jongeren per jaar aan een eerlijke kans op de arbeidsmarkt](#). Hun persoonlijke aanpak leidt bij maar liefst [65% van deze members tot economische zelfstandigheid](#). Ook bereikten we met het Platform Nieuwkomers & Werk een doorbraak voor nieuwkomers: een [speciaal leerwerktraject helpt gevluchte artsen en](#)

[verpleegkundigen om binnen enkele maanden aan de slag te gaan, bijvoorbeeld als echocardiograaf](#).

Voor het stimuleren van diversiteit & inclusie (D&I) op de werkvloer is goed werkgeverschap belangrijk. Inmiddels hebben [ruim 400 bedrijven het Charter Diversiteit ondertekend](#) - met commitment tot opvolging van hun doelen met betrekking tot diversiteit en inclusie. De [handreikingen 'SMART doelstellingen voor D&I' en 'Het creëren van draagvlak voor D&I beleid'](#) die in 2022 zijn gepubliceerd dragen hier concreet aan bij.

Samen werken aan beter

In 2023 leggen wij ons toe op het verder realiseren van onze impact, via innovatie, opschaling en systeemwijziging – natuurlijk in samenwerking met onze partners. Per 1 april 2023 zal de functie van bestuursvoorzitter door Aart de Geus worden overdragen aan Bert Beun. Een bestuurder en praktijkman met een strategische visie. In combinatie met zijn ervaring in het bedrijfsleven, waaronder midden- en kleinbedrijf, het onderwijs en diverse maatschappelijke organisaties is hij de juiste persoon om de impact van de Goldschmeding Foundation verder te brengen.

Dat doen we samen met onze projectpartners, het bedrijfsleven en beleidsmakers. En met onze mensen en de middelen die ons door onze oprichter Frits Goldschmeding ter beschikking zijn gesteld. Zo zetten

we ons samen in om de manier waarop mensen werken én samenwerken blijvend te veranderen, vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

Het bestuur

mr. Aart Jan de Geus



prof. dr. Janka Stoker



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.





HOOGTEPUNTEN, VERANDERINGEN EN DE WEG NAAR IMPACT IN 2022

Bestuursleden Aart Jan de Geus en Janka Stoker reflecteren met elkaar op 2022 in een digitale briefwisseling.



Hi Janka,

Het was best een spannend jaar – 2022. Hoe kijk jij erop terug? Ik heb het idee dat het een turbulent jaar was, en dan realiseer ik me tegelijk dat mijn oma dat ook ieder jaar zei. Maar eerlijk – we wisten begin 2022 nog niet of en hoe we uit de coronacrisis zouden komen. En we hadden geen vermoeden van Russische agressie in

Oekraïne. Soms denk ik: achteraf gezien hadden we beter moeten weten, ik spreek voor mijzelf – ik ben namelijk geneigd om door de donkere wolken heen te kijken. Een nijpend krappe arbeidsmarkt hadden we ook niet voorzien, inflatie nog minder. En ondertussen putten wij de aarde uit... mooi lied van Boudewijn de Groot daarover!

**‘Toch bieden crises ook kansen.
Ik heb ook het gevoel dat onze
strategische thema’s
aan actualiteit winnen’**

Toch bieden crises ook kansen – we hebben geleerd hybride te werken, energiebesparing krijgt een boost, werkloosheid is gedaald. Ik heb ook het gevoel dat onze strategische thema’s aan actualiteit winnen. Bijvoorbeeld voor een Inclusieve Arbeidsmarkt is het nu of nooit. En daar hebben we met de door ons ondersteunde projecten ook mooie doorbraken bereikt, vind je niet? Ik vind die Groen-App echt een vondst: mensen in een beschermde baan bij een sociale werkplaats die zelf kunnen zien via de Groen-App of het plantsoen schoon is, of er meer gesnoeid moet worden, of er aarde, mest

of water bij moet, et cetera. Er is geen opzichter nodig om dit te beoordelen, dat spaart kosten en levert de werknemer autonomie. Er wordt geen onnodig werk verricht; de loonwaarde stijgt. Zo kunnen we nog veel meer digitale middelen inzetten om mensen in een kwetsbare positie volwaardig in het arbeidsproces op te nemen.

De versterking van vaardigheden is trouwens voor veel meer mensen nodig: banen zullen in de nabije toekomst verschuiven van productie en administratie naar onderhoud en reparatie. Dit soort innovaties en transitie richting Duurzaam Werk mogelijk maken, daar houd ik van! Wat neem jij mee uit 2022? En wat zie jij als prioriteiten voor komend jaar?

Groeten - Aart

Ha Aart,

Het was absoluut een turbulent jaar! En je oma is een mooi voorbeeld van wat we ‘chronocentrisme’ noemen. Elke generatie denkt dat zij uniek is en in heel bijzondere



tijden leeft, en dat de wereld van morgen in niets zal lijken op die van gisteren. Dat gezegd hebbende, zijn de tijden inderdaad voor mensen wel heel onzeker. Voor mij persoonlijk is 2022 ook echt met dit thema verbonden, omdat in dit jaar ook het boek 'Goede leiders in onzekere tijden' verscheen, dat ik samen met mijn collega Harry Garretsen hierover schreef. Die tijden maken duidelijk dat de thema's waar we ons als Goldschmeding Foundation mee bezig houden, alleen maar aan relevantie winnen.

Het nadeel van voorbeelden uit het afgelopen jaar geven is natuurlijk dat je moet kiezen, en daarmee andere projecten niet in het zonnetje zet, terwijl je dat wel zou willen doen! Maar gelukkig staan elders in dit jaarverslag nog veel meer projecten waar we trots op zijn, dus hierbij een kleine selectie.

Het is natuurlijk een probleem voor veel organisaties, maar zo'n krappe arbeidsmarkt biedt tegelijkertijd ook allerlei mogelijkheden. Het vraagt bijvoorbeeld om een bredere blik op talent, en betekent voor organisaties dat het koesteren en binden van dat talent cruciaal is. Dit vergt extra inspanningen, bijvoorbeeld als het gaat over inclusie. Onze aanpak van thema's, waarbij we werken met onze partners aan innovatieve aanpakken die bewezen 'werken', spreekt mij daarbij het meest aan. En het mooie is dat we met de platforms ook snel kunnen inspringen op maatschappelijke vraagstukken. Mij staat uit vorige jaar vooral de bijeenkomst bij waarin nieuw-komers vertelden hoe ze snel aan de slag konden in de zorg, zoals bij de echocardiografie. Ik verwacht dat ons programma Inclusieve Arbeidsmarkt ook in 2023 weer inspirerende projecten met impact zal voortbrengen.

**'Onze aanpak van thema's,
waarbij we werken aan innovatieve
aanpakken die bewezen 'werken',
spreekt mij daarbij het meest aan.'**

En hetzelfde geldt voor de programma's Duurzaam Werk en Menswaardige Economie natuurlijk! Ik verheug me persoonlijk erg op een vervolg van ons meerjarig onderzoek naar 'de Waarde van Werk', en zie ook uit naar de resultaten van het project rondom menswaardige governance, omdat het thema 'duurzame transities' juist in de bestuurskamers een plek moet gaan krijgen.

Jij gaat dit alles als voorzitter tot 1 april 2023 meemaken, maar bent vast ook erg benieuwd naar het vervolg van onze activiteiten komend jaar. Waar ben jij het meest nieuwsgierig naar? En wat zou je de foundation mee willen geven voor 2023 en verder?

*Hartelijke groet,
Janka*

Ja Janka, onze wegen gaan scheiden...

Maar gelukkig is er een bekwame opvolger gevonden, ik heb veel vertrouwen in hem. En ik vervolg mijn weg als bestuursvoorzitter van het Wetenschappelijk Instituut van het CDA, en als Kroonlid van het College van Toezicht Advocatuur. Je vraagt waar ik nieuwsgierig naar ben. Ik ben serieus benieuwd of het lukt om met het beeld van de Homo Florens – de mens die tot bloei komt – het onderwijs en het bedrijfsleven echt te bereiken.

De doelstelling van ons programma Menswaardige Economie luidt: In een Menswaardige Economie is het belang van de ander verankerd in ons economisch handelen. Dit ligt direct in het verlengde van de motieven van onze oprichter Frits Goldschmeding. Ik kreeg daar in de loop van 2022 een goed gevoel bij, in gesprekken met HR managers, wetenschappers en beleidsmakers. Intussen wordt het bedrijfsleven bereikt met masterclasses en bewegen scholen in het economie-onderwijs mee. Dus ik ben benieuwd of dit in 2023 nog

meer vaart gaat krijgen. HR managers, wetenschappers en beleidsmakers. Intussen wordt het bedrijfsleven bereikt met masterclasses en bewegende scholen in het economie-onderwijs mee. Dus ik ben benieuwd of dit in 2023 nog meer vaart gaat krijgen.

‘Ik ben serieus benieuwd of het lukt om met het beeld van de Homo Florens – de mens die tot bloei komt – het onderwijs en het bedrijfsleven echt te bereiken.’

Benieuwd ben ik ook wel naar wat er in Den Haag gaat gebeuren met onze beleidsaanbevelingen. Met onze projectpartners pleiten we voor een verschuiving in belastingen van arbeid naar vervuiling. Dat vermindert de druk op loonkosten, daardoor komen er meer mensen aan de slag, netto lonen gaan omhoog, de marginale druk wordt lager (is goed voor deeltijdwerkers die meer uren gaan werken), en de effecten van vervuiling van lucht, water, aarde worden eerlijk “ingeprijsd”. De fiscale en economische experts die meegedaan hebben aan het rapport hebben berekend dat ook nog het bruto nationaal product stijgt als deze tax-shift wordt gerealiseerd. Heel benieuwd of het gaat lukken om ook een paar andere Eurolanden mee te krijgen, want zo’n wijziging werkt het beste als je het samen met anderen doet.

We hebben in 2020 ook gepleit voor een persoonlijk



ontwikkelbudget voor alle werknemers en dat komt stapje voor stapje dichterbij. Letterlijk, want in 2022 is de STAP-regeling gestart. Een goed begin maar nog veel te weinig en ongericht – er moeten budgetten komen die werknemers in staat stellen zich serieus voor te bereiden op andersoortig werk. Duurzaam werk levert een bijdrage aan een veerkrachtige economie!

Dus Janka – een boel te doen voor jou als bestuurslid en ook voor ons mooie team. En wat zijn jouw wensen?

Groeten - Aart

Ha Aart,

Zou mooi zijn als we dat allemaal gaan realiseren! Ik herken me in al je wensen. Ze zijn uiteraard ambitieus voor de korte termijn, maar niet op voorhand onrealistisch. Het zou in elk geval mooi zijn als we in 2023 een aantal zichtbare resultaten kunnen boeken, waarmee we laten zien dat er ook echt iets beweegt - bijvoorbeeld de verschuiving in belastingen van arbeid naar vervuiling.

Mijn wensen voor het nieuwe jaar zijn tweeledig. Ik hoop in de eerste plaats dat een aantal van onze projecten nog meer gaan opschalen. Zo ben ik bijvoorbeeld erg blij dat we in 2023 weer een project doen samen met Het Potentieel Pakken, de organisatie die er op gericht is om met onderbenut potentieel vraagstukken op de arbeidsmarkt op te lossen. Deze organisatie is een prachtig voorbeeld van hoe wij onze rol wat mij betreft optimaal vervullen. Mede door onze eerdere bijdrage is Het Potentieel Pakken succesvol geweest, wat vervolgens geleid heeft tot een grote investering van het ministerie van VWS. Hierdoor kan deze organisatie veel meer impact hebben en bijdragen aan contractuitbreiding van medewerkers in de zorg en het onderwijs. Het Potentieel Pakken gaat in 2023 met onze steun nu ook in de thuiszorg aan de slag, en uitzoeken welke aanpak daar het meest effectief is om velen van hen meer uren te laten werken en financieel zelfredzaam te maken.

Ten tweede hoop en verwacht ik dat een aantal lopende



onderzoeksprojecten bruikbare inzichten gaan opleveren – ik ben er zeer trots dat we deze projecten als foundation mede mogelijk maken. Denk bijvoorbeeld aan het project naar de factoren die bepalen of werk-onzekerheid leidt tot pro-activiteit of juist onzekerheid.

'Zo ben ik bijvoorbeeld erg blij dat we in 2023 weer een project doen samen met Het Potentieel Pakken, de organisatie die er op gericht is om met onderbenut potentieel vraagstukken op de arbeidsmarkt op te lossen.'

De inzetbaarheid van mensen wordt, mede door de digitalisering en het feit dat we allemaal steeds langer moeten werken, een belangrijk thema de komende

jaren. Ook de verschillende invalshoeken van 'Agape in Bedrijven' gaan ons vast heel veel onderbouwde en praktische inzichten geven, zoals over 'conscious contracting'; 'Agape in Bedrijven' is, denk ook aan de nieuwe corporate governance code, actueler dan ooit.

Ik verheug me echt op het komend jaar. En alhoewel ik je natuurlijk zeker ga missen, zie ik ook uit naar de samenwerking met Bert Beun. Hij combineert ervaring en expertise met een sterke gedrevenheid voor en betrokkenheid bij onze thema's, dus je hebt een waardig opvolger gekregen!

*Het ga je goed,
Janka*

BESTUURSVERSLAG 2022

Statutaire doelstelling

De Goldschmeding Foundation 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 voor Mens, Werk en Economie werkt aan een betere wereld, vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

De foundation zet zich in om hier structureel iets aan te doen en ondersteunt daarom - met donaties, kennis en haar netwerk - projecten die aantoonbaar bijdragen aan blijvende verandering voor een inclusieve arbeidsmarkt, duurzaam werk en een menswaardige economie.

De Goldschmeding Foundation is lid van de Vereniging Fondsen in Nederland (FIN). De foundation voldoet aan de FIN Code Goed Bestuur. Daarnaast is de foundation lid van PHILEA.

Omschrijving	Budget 2022	Realisatie 2022	Budget 2023
Inclusieve Arbeidsmarkt	€ 3.638.280	€ 3.007.266	€ 3.676.600
Duurzaam Werk	€ 2.543.025	€ 1.867.200	€ 1.737.100
Menswaardige Economie	€ 2.426.758	€ 2.284.844	€ 2.134.800
Personeelskosten programmateams	€ 611.779	€ 608.157	€ 742.400
Totaal bestedingen aan programma's en projecten	€ 9.219.842	€ 7.767.467	€ 8.290.900

Besteding van middelen aan activiteiten

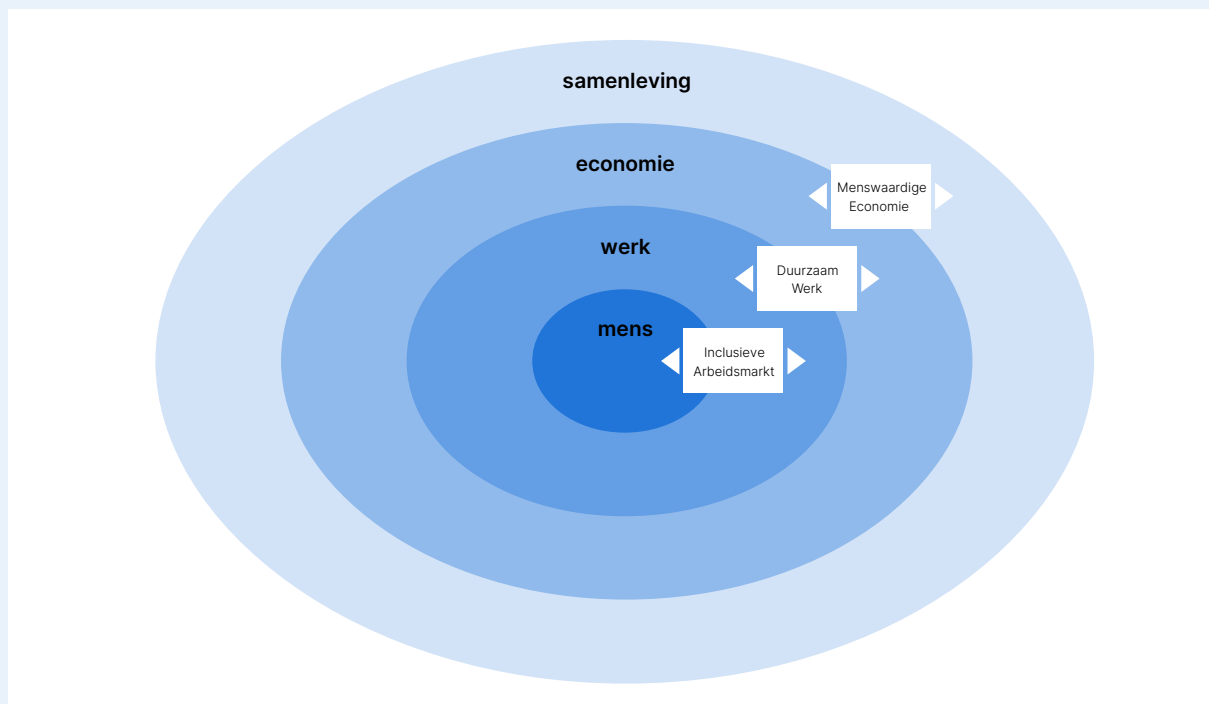
Het totale budget voor de foundation bedroeg in 2022 ruim € 10 miljoen. Daarvan is ruim € 9 miljoen gerealiseerd. Het verschil laat zich verklaren door de aanscherping van de strategie die medio 2022 is doorgevoerd.

In 2022 is de strategie inhoudelijk aangescherpt. Onze portefeuille was te breed om de gewenste impact te realiseren op de kerndomeinen mens, werk en economie. Dit heeft geresulteerd in het benoemen van elf projecten in de groeifase, verdeeld over de drie programma's: Inclusieve Arbeidsmarkt, Duurzaam Werk en Menswaardige Economie. Projecten zijn in de

pilotfase tot het moment dat we zover zijn dat we met de projectpartner kunnen opschalen en op impact kunnen sturen en monitoren. Eenmaal in die fase aangekomen spreken we van projecten in de groeifase.

Inhoudelijk is dit jaar de doelstelling voor het programma Duurzaam Werk hernieuwd geformuleerd, deze luidt nu: "met Duurzaam Werk dragen we bij aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie".

Onderstaand beeld illustreert de samenhang tussen en het werkgebied van de drie programma's van de Goldschmeding Foundation.



Deze illustratie laat zien hoe de programma's samenhangen. Alles wat wij doen, valt binnen een maatschappelijke context - de samenleving. Hierbinnen houden wij ons bezig met thema's op het snijvlak tussen samenleving en economie, tussen economie en werk, en tussen werk en mens. Hierin is ook terug te zien dat de mens in al onze programma's centraal staat.

Aangescherpte strategie

Medio 2022 is ook het strategisch kader voor de foundation aangescherpt: we hebben ingezet op versnelling en opschaling van de projecten in de groeifase waarvan wij impact verwachten. Ultimo 2022 liepen er elf van deze projecten in onze drie programma's:

Programma Inclusieve Arbeidsmarkt:

- Platform Jongeren & Werk
- Platform Nieuwkomers & Werk
- Opschaling Buzinezzclub en Werkclub
- Perspectief en Initiatief
- Het Moet Wel Werken
- Het Potentieel Pakken

Programma Duurzaam Werk:

- Circular Jobs Initiative
- TaxShift
- Duurzame Vaardigheden

Programma Menswaardige Economie:

- Agape in Bedrijven
- Innovatie Economieonderwijs

In het programma Menswaardige Economie zijn er naast de twee projecten in de groeifase ook nog twee wetenschappelijke projecten waarin het gedachtegoed van Frits Goldschmeding wordt uitgediept en gevaloriseerd: de leerstoel Economische en Maatschappelijke Ontwikkeling aan de Vrije Universiteit (prof. dr. G.J. Buijs) en de leerstoel Leiderschapsethiek aan de Universiteit voor Humanistiek (prof. dr. P. Nullens).

Naast de projecten in de groeifase en de leerstoelen liepen er ultimo 2022 acht projecten in de pilotfase.

Interne organisatie

De foundation is al enkele jaren lid van de branchevereniging Fondsen in Nederland (FIN). In juni 2022 heeft de foundation de accreditatie ontvangen dat zij voldoet aan de FIN Code Goed Bestuur. Op grond van deze good governance code wordt een fonds getoetst aan de hand van zeven normen over het besturen, toezichthouden, afleggen van verantwoording en het afwegen van belangen. Met het behalen van de

Code laat een fonds zien dat het goed en effectief wordt bestuurd, en dat het bestuur bijdraagt aan het behalen van de maatschappelijke missie.

Het team van medewerkers van de foundation is in 2022 verder gegroeid, van 11 naar 15 personen (12,65 fte). Dit betreft een uitbreiding van ons communicatieteam met een communicatiemedewerker en een uitbreiding van de drie programmateams, in lijn met de in het jaarplan 2022 vastgestelde strategische keuze voor versnelling in de projecten in de groeifase: elk programmateam is versterkt met een medewerker om dit te kunnen realiseren. Medio 2022 is besloten dat er een nieuwe bestuursvoorzitter zou worden gezocht als opvolger van Aart Jan de Geus. Deze is gevonden in Bert Beun, die per 1 april 2023 zal aantreden.

Impactmonitoring

Impact realiseren staat centraal in onze organisatie en de projecten die wij ondersteunen. Het monitoren van de impact stelt ons in staat om de projecten optimaal te begeleiden en de portefeuille te beheren. Tevens biedt monitoring de mogelijkheid om intern en extern te communiceren over resultaten in relatie tot doelstellingen. Ten derde is impactmonitoring een belangrijk instrument om als proactief fonds strategische keuzes te maken en te evalueren.

In 2022 hebben we onze werkwijzen rondom impactmonitoring uitgewerkt en geïmplementeerd, met name voor de projecten in de groeifase. De impact-

rapportage per programma is kwartaalgewijs ingevoerd. Hiervoor hebben we de impact gebieden, bijbehorende definities en indicatoren in kaart gebracht. In 2023 werken wij, mede in overleg met onze partners, verder aan het verfijnen van definities en indicatoren.

Verder hebben we de beschikbaarheid van de benodigde data geïnventariseerd. In deze fase maken we gebruik van kwantitatieve data om het bereik van onze projecten te monitoren. Daarnaast willen we ook veranderingen van gedrag en/of systeem monitoren. Hiervoor hebben we proxies gedefinieerd en we werken nog steeds aan nauwkeuriger monitoring. Het verzamelen van de benodigde data is vaak intensief, vooral voor onze projectpartners. We werken continu aan het optimaliseren van de effectiviteit en efficiëntie in deze processen.

Communicatie

In 2022 is onze merkpositionering 'Samen werken aan beter' verder geactiveerd. Wij dragen als foundation niet alleen bij aan de doelen van de projecten, zij dragen ook bij aan die van óns. En dus ondersteunen we enerzijds onze partners met communicatieadvies en de inzet van ons communicatienetwerk en bouwen we anderzijds aan het opinieleiderschap, het bereik en daarmee impact van onze foundation.

Ten aanzien van de partnerondersteuning is in 2022 – in lijn met de aangescherpte strategische focus – besloten om niet alleen het bereik van resultaten uit alle

projecten te helpen groeien, maar juist bij de projecten in groeifase proactiever betrokken te zijn. Met sturing op heldere communicatiedoelen en effectmeting en activatie, vooral op het gebied van PR en (online) communicatie.

2022 stond ook in het teken van de kracht van verbinding. In juni is het netwerk van de foundation voor het eerst weer fysiek samengebracht tijdens onze jaarbijeenkomst. Daarnaast ontmoetten we elkaar in de programma-events van Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt en tijdens diverse bijeenkomsten van en met onze partners.

Voornaamste risico's en onzekerheden

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 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.

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 (Vereniging Fondsen in Nederland) gevolgd. Door projectvoorstellen zorgvuldig te beoordelen, contacten te onderhouden met ons netwerk en (eind)evaluatie van de projecten te houden, waarbij ook een financiële verantwoording wordt gevraagd, zijn het bestuur en de programmamanagers goed in staat 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.

Governance

Bestuur

Het bestuur is belast met het besturen van de foundation. Daartoe draagt zij 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;
- 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.

Het bestuur bestaat uit: mr. Aart Jan de Geus (voorzitter en penningmeester en tevens uitvoerend bestuurder) en prof. dr. Janka Stoker (secretaris). Bestuursleden worden

benoemd voor drie 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:

- mr. Aart Jan de Geus: 1 januari 2020 – 31 maart 2023
- prof. dr. Janka Stoker: 1 april 2021 – 31 maart 2024

Aart Jan de Geus zal per 1 april 2023 worden opgevolgd door Bert Beun als voorzitter en penningmeester.

Vanaf dat moment zullen bestuursleden worden benoemd voor vier jaar en na afloop één keer herbenoembaar zijn, behoudens uitzonderlijke situaties waarover de raad van toezicht beslist. Het rooster van aftreden van het bestuur zal na de benoeming van Bert Beun als volgt zijn:

- Bert Beun: 1 april 2023 – 31 maart 2027
- Prof. dr. Janka Stoker: 1 april 2021 – 31 maart 2025.

Op onze [website](#) zijn de hoofd- en nevenfuncties van de bestuursleden te raadplegen.

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. In de raad van toezicht bleef de samenstelling stabiel. Robert Jan van de Kraats is als vicevoorzitter medeverantwoordelijk voor zakelijke aspecten van grotere bestuurlijke besluiten.

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden:

- prof. dr. Frits Goldschmeding (voorzitter)
- Robert Jan van de Kraats RA (vicevoorzitter)
- drs. Kitty Roozemon
- mr. drs. Herna Verhagen
- mr. Jacques van den Broek

Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar, met uitzondering van de oprichter, die voor onbepaalde tijd wordt benoemd.

Een aftredend lid is te allen tijde herbenoembaar.

Het rooster van aftreden van de raad van toezicht is als volgt:

- prof. dr. Frits Goldschmeding (voorzitter):
19 mei 2015 – onbepaalde tijd
- Robert Jan van de Kraats RA (vicevoorzitter):
8 april 2020 – 7 april 2024 (eerste termijn)
- drs. Kitty Roozemon:
13 oktober 2019 – 12 oktober 2023 (tweede termijn)
- mr. Jacques van den Broek:
19 mei 2019 – 18 mei 2023 (tweede termijn)
- mr. drs. Herna Verhagen:
19 mei 2019 – 18 mei 2023 (tweede termijn)

Op onze [website](#) zijn de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht te raadplegen.

Adviesraad

Om een goed zicht te hebben en te houden op maatschappelijke problemen en de rol die de Goldschmeding Foundation daarbij kan vervullen, kent de foundation een adviesraad. De adviesraad heeft een klankbordfunctie jegens het bestuur; zij draagt geen verantwoordelijkheid in de besturing van de foundation. De adviesraad bestaat uit personen uit wetenschap, bedrijfsleven en beleid; zij komt twee maal per jaar bijeen. In het verslagjaar is onder meer gesproken over het regeerakkoord 2021-2025 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' en de relatie hiervan met de focus en de portefeuille van de foundation, alsmede over impactmonitoring.

De adviesraad bestaat uit de volgende leden:

- drs. Volkert Engelsman
- Semih Eski MSc
- prof. dr. Maarten Goos
- Rahma el Mouden
- prof. mr. Corien Prins

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van de foundation past binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving. Bestuursleden ontvangen voor hun beleidsbepalende werkzaamheden ieder een vacatievergoeding van €16.000 per jaar en een vergoeding voor gemaakte onkosten.

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

De leden van de raad van toezicht ontvangen geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij hebben wel recht op vergoeding van gemaakte kosten in de uitoefening van hun functie en op niet-bovenmatig vacatiegeld.

De leden van de adviesraad ontvangen geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij hebben wel recht op vergoeding van gemaakte kosten in de uitoefening van hun functie.

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.

Dank

Het bestuur wil ook dit jaar zijn dank uitspreken aan alle directe 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 2023

mr. Aart Jan de Geus
(voorzitter en penningmeester)

prof. dr. Janka Stoker
(secretaris)

JAARBIJEENKOMST

Na twee online bijeenkomsten vond onze jaarbijeenkomst op 1 juni 2022 voor het eerst weer fysiek plaats en konden we eindelijk weer écht samenkomen met onze partners en relaties in het Gooiland Hotel in Hilversum. Dit jaar stond het thema ‘De kracht van verbinding – Samen werken aan beter’ centraal.

Drie inspirerende sprekers – Jacco Vonhof, voorzitter MKB-Nederland; Janka Stoker, bestuurslid Goldschmeding Foundation; en Karien van Gennip, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – schenen op persoonlijke wijze hun licht op de uitdagingen in onze samenleving, de economie, en in het bijzonder de arbeidsmarkt.



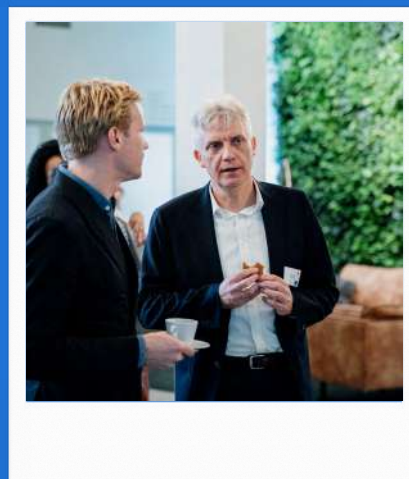
“Kijk vaker naar wat de ondernemer nodig heeft, zowel in Den Haag als daarbuiten. Ondernemers zijn belangrijk om de ambities van dit land te kunnen realiseren in het tempo dat nodig is. De ondernemer die wil bijdragen aan verandering, maar niet altijd kán.”

Jacco Vonhof, voorzitter MKB Nederland



“Allemaal staan we wat mij betreft
voor dezelfde opdracht:
het speelveld stap voor stap gelijker maken.
Gelukkig zitten hier in de zaal heel veel mensen en
organisaties die daar volop mee bezig zijn.”

Karien van Gennip
minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Bekijk de aftermovie
van onze
jaarbijeenkomst

PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE



Naar een samenleving waarin ook het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen

PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2022 →

THEORY OF CHANGE →

PROJECTEN IN GROEIFASE →

AGAPE IN BEDRIJVEN →

INNOVATIE ECONOMIEONDERWIJS →

LEERSTOELEN →



DE ONTWIKKELINGEN IN 2022 BINNEN HET PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

Het programma Menswaardige Economie faciliteert en versnelt de transitie naar een economisch denken en doen, waarin rekening wordt gehouden met de belangen van alle bij een organisatie en samenwerking betrokken stakeholders. Dat draait om waarden zoals gemeenschap, meervoudige waardecreatie en welzijn en is gericht op de reële economie vanuit een relationeel perspectief. Het gaat daarbij ook om de relatie tussen mensen en de economie. We blikken terug op 2022 met Suzanne Ekel, programmamanager Menswaardige Economie.

Het helpt om daarbij te denken en werken vanuit het mensbeeld van de Homo Florens (de mens die tot bloei komt in relatie tot anderen) in plaats van de Homo Economicus (de rationele, voor eigen belang calculerende mens). Twee vanuit dit programma gesteunde leerstoelen dragen bij aan kennisontwikkeling en maatschappelijk debat: 'Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving' aan de Universiteit van Humanistiek en 'Maatschappelijke & Economische Vernieuwing' aan de VU.

In 2022 is de programmastrategie - zoals deze in 2021 is aangescherpt - doorontwikkeld en ten uitvoer gebracht. De portefeuille is verrijkt met twee projecten in groeifase: 'Agape in Bedrijven' en 'Innovatie Economieonderwijs', die beide de transitie naar een menswaardige economie mogelijk maken. Tegelijkertijd werd in Bestuurlijk Beloningskompas (door Reward Value) en Ongemak in de Boardroom (door MVO Nederland) gewerkt aan de transitie op het niveau van

bestuurders en commissarissen. Zo bereiken we de komende jaren meer en meer scholieren & studenten, (onderwijs)professionals, ondernemers & leidinggevenden en beleidsmakers & toezichhouders.

Agape in Bedrijven: samen werken aan menswaardige organisaties

In menswaardige organisaties staat niet alleen de financiële groei van het bedrijf zélf maar ook het belang en welzijn van anderen centraal. Van medewerkers, klanten, leveranciers én de gemeenschap... anders groeien dus. Uit door de foundation gesteund wetenschappelijk onderzoek en de praktijk is bekend dat menswaardige organisaties aan alle kanten winst opleveren. Zulke organisaties beschikken over innovatiekracht, zijn succesvol in de slag om schaars talent, hebben meer betrokken medewerkers, minder verloop, tevreden klanten en langdurige relaties met leveranciers. Ze creëren meervoudige waarde vanuit een zingevend perspectief op samenwerking.



Suzanne Ekel
Programmamanager Menswaardige Economie

Medemenselijk zakendoen draait dus niet om de vraag 'What's in it for me?' maar om 'Wat doe ik voor anderen?'. Daar is niemand op tegen. Toch zie je vaak dat mensen verdwijnen, achter cijfers, euro's en regels. Blijkbaar is het zo eenvoudig nog niet. In 'Agape in Bedrijven' plaveien we 'de weg van medemenselijk ondernemen'. Door goede voorbeelden en inzichten te verspreiden, mensen en netwerken in beweging te brengen en handelingsperspectief aan te reiken voor menswaardige bedrijfsvoering. In 2022 is daarom de praktijkgids Anders Groeien gepubliceerd, zijn masterclasses

ontwikkeld en in de praktijk gebracht en is - in samenwerking met diverse organisaties uit het publieke en private domein – de ontwikkeling gestart van handreikingen voor stakeholderdialoog in de internationale keten, conscious contracting en duurzame medezeggenschap.

“Dit programma paveit de weg naar een economie die de bloei van mensen ondersteunt i.p.v. andersom. En waar vanuit de bedrijfsvoering een commitment spreekt aan het welzijn van alle mensen die bij een organisatie betrokken zijn. We richten ons daarom op een medemenselijke aanpak van duurzaam en verantwoord ondernemen en op onderwijs dat mensen toerust om naast financiële ook niet-financiële waarde te creëren.”

Suzanne Ekel,
programmamanager Menswaardige Economie

Innovatie van het hoger economisch onderwijs: ‘change agents’ voor meervoudige waardecreatie
Een menswaardige economie is geen arbeidsmarkt-vraagstuk, maar een organisatie- of beter: samenwerkingsvraagstuk. De weg naar verandering gaat

sowieso via mensen. ‘Humanizing business’ vraagt dus ook om professionals en leiders die met een pluriforme blik op de economie opgeleid zijn om te werken aan ‘brede welvaart’. Waarin meer niet altijd beter is en de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander.

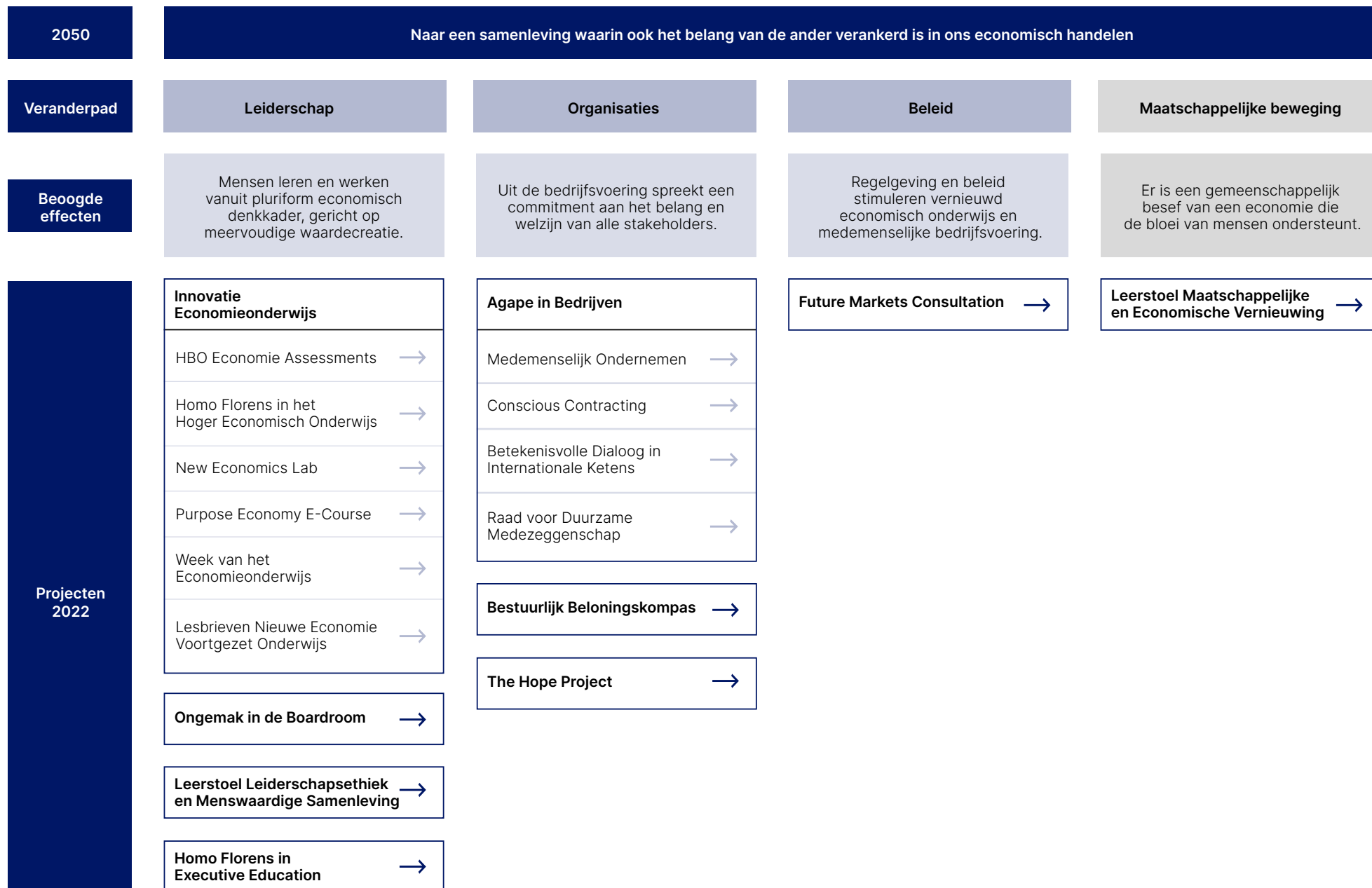
Daarom steunen we vernieuwing van het economisch hoger onderwijs (vo, hbo en wo) door in te zetten op onder andere een referentiekader voor het hbo, het delen van en kruisbestuiving tussen onderwijs- vernieuwingsinitiatieven en het ontwikkelen van curriculuminhoud en lesmethoden voor de ‘nieuwe economie’. Zo werkten docenten samen aan ‘Homo Florens in het Hoger Economisch Onderwijs’ en worden economiedocenten in havo en vwo voorzien van plug & play lesbrieven ‘Nieuwe Economie’. Ook vonden

onderwijsprofessionals elkaar, nieuwe inzichten en onderwijsmethodieken (zoals de NEO Toolbox uit het ‘New Economics Lab’ en de Purpose Economy E-course, beide voor hbo) in een succesvolle eerste editie van de Week van het Economieonderwijs in november.



Programmateam Menswaardige Economie: v.l.n.r. Elze Ghijsen, Suzanne Ekel, Jan van Wijngaarden, Judith van den Dool

PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE | THEORY OF CHANGE



AGAPE IN BEDRIJVEN: VAN ZANDPAADJE NAAR EEN BREDE BEWEGING

Medemenselijk ondernemen, daar draait het gedachtegoed van het project Agape in Bedrijven om. In dit stuk laten wij drie van onze partners aan het woord - Harry Hummels, Christine Swart en Boukje Keijzer - die ieder op eigen wijze organisaties helpen om de weg van medemenselijk ondernemen te bewandelen.

Over 'Agape in Bedrijven'

De meeste organisaties sturen primair op financiële en niet op meervoudige waardecreatie. Daarmee zijn de belangen van betrokken medewerkers, leveranciers, klanten en de gemeenschap maar beperkt gediend. In Agape in Bedrijven werken diverse partners aan 'de weg van medemenselijk ondernemen', door het verspreiden van de inzichten en inspiratie over hoe het ook anders kan. Zodat uit de bedrijfsvoering een commitment spreekt aan het welzijn van alle betrokken mensen. Daarom zijn in 2022 onder andere masterclasses Medemenselijk Ondernemen en de praktijkgids Anders Groeien ontwikkeld. Ook wordt - samen met diverse organisaties uit het publieke en private domein - gewerkt aan handreikingen voor stakeholder dialoog in de internationale keten, conscious contracting en een raad voor duurzame medezeggenschap. Met dank aan partners Stichting Agape in Organisaties Nederland, SER iMVO en SBI en diverse experts.



Harry Hummels, hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving aan Maastricht University, dé ontwikkelaar van het gedachtegoed van medemenselijk ondernemen en auteur van de praktijkgids Anders Groeien.

Christine Swart, veranderstrateg en alliantiemanager, die de beweging 'De Weg van Medemenselijk Ondernemen' aanjaagt door een netwerk aan partners op te bouwen, samenwerkingen te initiëren en randvoorwaarden te scheppen.



Boukje Keijzer, directeur van 7Zebra's en auteur van De regels en de rek, die vanuit het project conscious contracting met een aantal organisaties werkt aan een handreiking om arbeidsovereenkomsten op te stellen vanuit een medemenselijk perspectief.

Organisaties die zich via hun bedrijfsvoering committeren aan het welzijn en de belangen van alle stakeholders: dat is de voorwaarde voor een toekomstbestendig bedrijfsleven. En daarover gaat medemenselijk ondernemen.

Drie jaar geleden heeft de Goldschmeding Foundation in samenwerking met Maastricht University het onderzoek 'Agape in Bedrijven' mogelijk gemaakt. Het gedachtegoed waar wij het vandaag over hebben, is hierop gestoeld: ondernemen vanuit een commitment aan het welzijn en de bloei van de ander. Medemenselijk ondernemen is dus een organisatievraagstuk, in alle aspecten van de bedrijfsvoering, en gericht op zowel medewerkers, leveranciers, klanten als de gemeenschap.

'De weg van medemenselijk ondernemen gaat om het realiseren van een beweging, een verandering in de manier waarop organisaties zich verhouden tot alle stakeholders: van mens tot mens.'

Christine Swart

Dat is van waarde voor mens en maatschappij, en levert winst aan alle kanten op, ook in financieel opzicht. *Harry:* 'De weg van medemenselijk ondernemen is geen snelweg. Eerder een provinciale weg waar je weloverwogen en met stuurmanskunst je doel kunt bereiken.'



Meer interesse voor medemenselijk ondernemen

Christine: 'Er zijn veel organisaties die zien dat de manier waarop ze nu georganiseerd zijn anders moet. En een transitie willen maken waarin het gaat om impact first en niet meer impact second. De weg van medemenselijk ondernemen gaat om het realiseren van een beweging, een verandering in de manier waarop organisaties zich verhouden tot alle stakeholders: van mens tot mens. Als ik mensen spreek, zie je ze eerst denken "maar dit doen we toch?" of "wie is er dan nog niet medemenselijk?", maar als we dan een tijdje in gesprek zijn, ontstaat er toch erkenning en herkenning over het gebrek aan écht oog hebben voor mensen.'

Boukje: 'Als je bijvoorbeeld kijkt naar arbeidsovereenkomsten zie je dat hier veel te winnen valt. Dit zijn vaak ziellose documenten, vooral gericht op rechten en plichten en het afdekken van risico's voor de werkgever.'

Daarmee sluiten ze niet aan bij de relatie die je als werkgever en werknemer met elkaar aangaat. Wat wij met conscious contracting laten zien, is dat dit anders kan. Dat je belangrijke dingen met elkaar vast kunt leggen, op een manier die recht doet aan die relatie, die past bij je organisatie én ook juridisch standhoudt.'

'Medemenselijk ondernemen is 'werk in uitvoering' en dat zal het de komende tijd nog wel blijven.'

Harry Hummels

Uitdagingen onderweg

Harry: 'Het afgelopen jaar heeft voor mij in het teken gestaan van het schrijven van de praktijkgids Anders Groeien, samen met Erik Hilgers. Als je zo'n gids schrijft, vaar je soms wel even langs een paar lastige klippen. Er was al veel materiaal voorhanden, maar gaandeweg realiseerde ik me dat dit niet volledig was: de kern hadden we nog onvoldoende te pakken. Medemenselijk ondernemen is 'werk in uitvoering' en dat zal het de komende tijd nog wel blijven. Ook de vraag op welke organisaties we ons richten, kostte even wat hoofdbreken. Kunnen multinationals, zoals Shell, 'medemenselijke' ondernemingen worden? Het uitgangspunt van Anders Groeien is dat medemenselijk ondernemen door alle organisaties kan worden ingevoerd. De ene zal daarvoor een sterkere wending moeten maken dan de andere.'



Boukje: 'Dat verschil zien we ook bij conscious contracting. We merkten al snel dat er veel organisaties waren die mee wilden doen, maar niet iedereen was al helemaal klaar om concrete stappen te zetten. Dat bracht ook nog wat uitdaging mee wat betreft de selectie van deelnemers voor het pilot traject. Je wilt zoveel mogelijk organisaties inspireren om hiermee aan de slag te gaan. Daarvoor is het belangrijk om deelnemers te vinden die verschillende doelgroepen aanspreken. Grotere en kleinere organisaties, met een meer of minder sociaal profiel, uit verschillende sectoren. Dat was echt even puzzelen.'

'Conscious Contracting is pas sinds kort echt een thema. Daardoor zijn we niet te lang in theorie blijven hangen, maar meteen met de deelnemers aan de slag gegaan.'

Boukje Keijzer

Christine: 'Nu klinkt het misschien alsof heel ondernemend Nederland staat te springen om een nieuwe weg in te slaan. Organisaties hebben allerlei dagelijkse uitdagingen waardoor een menswaardige bedrijfsvoering in het streven naar inclusiviteit of sociale inkoop, helaas nog vaak een 'nice to have' is. De beweging groeit, maar er zijn nog veel bedrijven te inspireren en te overtuigen. En dat kost veel tijd en energie. Daarom hebben we in 2022 op een bepaald



moment de keuze gemaakt om nu vooral in te zetten op organisaties waar al draagvlak is voor het gedachtegoed van medemenselijk ondernemen. We maken de beweging steeds groter vanuit organisaties die al zien dat verandering nodig en mogelijk is. En we blijven natuurlijk onverminderd enthousiast de gesprekken aangaan.'

Hoogtepunten

Boukje: 'We zijn dit jaar echt uit de startblokken geschoten. Er is weinig onderzoek gedaan naar conscious contracting en in Nederland is dit pas sinds kort echt een thema. Het voordeel daarvan is dat we niet te lang in theorie zijn blijven hangen, maar meteen met een pilot met 7 deelnemende organisaties aan de slag zijn gegaan. Daarnaast zijn we een do-it-yourself gestart. Daar zitten nu al ruim 20 organisaties in. Zij doorlopen dezelfde stappen als de pilot-deelnemers en

worden vooral online ondersteund door ons. Zo kunnen we een bredere groep geïnteresseerd en in beweging brengen en meteen kijken welke ondersteuning minimaal nodig is. Geweldig dat de Goldschmeding Foundation meteen inzag dat dit een kans was en extra middelen hiervoor beschikbaar stelde.'

'Ik heb goede hoop dat we mede door de samenwerking met MVO Nederland het Nederlandse bedrijfsleven kunnen aanzetten tot 'anders groeien.'

Harry Hummels

Harry: 'Voor mij was het uitbrengen van de praktijkgids Anders Groeien natuurlijk een prachtige mijlpaal. En dat deze door managementboek.nl genomineerd is voor de titel 'Managementboek van het jaar 2023' is een kroon op ons werk. Dit bewijst des te meer dat dit gedachtegoed aanspreekt. Ik ben ook enthousiast over de samenwerking met MVO Nederland, die aan het eind van het jaar tot stand kwam. Met hun bereik in het Nederlandse bedrijfsleven en hun inzet voor medemenselijkheid heb ik goede hoop dat we gezamenlijk het Nederlandse bedrijfsleven aanzetten tot 'anders groeien'. Nu we een stap voorwaarts hebben gezet in het verhelderen van de betekenis van 'medemenselijk ondernemen' is het zaak organisaties aan te zetten om hier kennis van te nemen en het gedachtegoed in praktijk te brengen.'

Boukje: ‘Die stap naar de praktijk maken we met conscious contracting natuurlijk al. In een paar uur tijd toveren we akelige juridische stukken, die iedereen zo snel mogelijk onderin in een la stopt, om tot documenten die de ziel van de organisatie weergeven en aansprekend en begrijpelijk zijn voor werknemers. Organisaties zijn vaak bezorgd over de risico’s die ze als werkgever lopen als ze gaan sleutelen aan arbeidsovereenkomsten, maar als ze vanuit hun eigen visie de rek zoeken én juridische support krijgen, komen missie, visie, strategie en contracten op één lijn. Dat brengt logica en consistentie in de organisatie. En maakt hen interessanter als werkgever.’

‘Door medemenselijk ondernemen en deze thema’s aan elkaar te koppelen, maken we het tastbaarder.’

Christine Swart

Christine: ‘Daarbij is het belangrijk dat we het gedachtegoed koppelen aan uitdagingen waar organisaties nu mee bezig zijn, zoals het realiseren van een inclusieve, duurzame organisatie en sociale inkoop. Door medemenselijk ondernemen en deze thema’s aan elkaar te koppelen, maken we het tastbaarder. Daarnaast helpen de speciaal ontwikkelde masterclass, met concrete handvatten en de verschillende handreikingen die uitgewerkt worden, organisaties om echt aan de slag te gaan. Ik vind het mooi om te zien



dat de masterclasses voor mensen echt een doorbraak kunnen zijn. Bij één sessie realiseerde een CEO zich bijvoorbeeld dat hij onvoldoende luisterde naar de mensen in en om zijn organisatie. Hij besloot op dat moment dat hij dit ging veranderen.’

Boukje: ‘We kunnen er trots op zijn dat we dit in de praktijk vorm weten te geven. Dat is onze kracht, dat we de nadruk leggen op concreet handelingsperspectief. De hoe-dan?-vraag. Zo wordt medemenselijk ondernemen niet een abstract idee, maar iets wat je kunt dóen.’



[Ga naar Managementboek.nl om de praktijkgids te bestellen](https://www.managementboek.nl)



Meer weten over Agape in Bedrijven?

EEN FUNDAMENTELE VERANDERING VAN HET ECONOMIEONDERWIJS

Als leerlingen en studenten van nu een rijker beeld vormen van de economie, hier anders naar leren kijken, kunnen zij een actieve rol gaan spelen in de benodigde transitie naar samen werken aan meervoudige waardecreatie. Daarom neemt een drietal partners het voortouw om het huidige voortgezet en hoger economieonderwijs te hervormen. Partners Babette Anhalt, Joris Tieleman en Kees Klomp reflecteren op de ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

Over 'Innovatie Economieonderwijs'

Elk jaar krijgen honderdduizenden leerlingen en studenten in het vo, hbo en wo economieonderwijs. Zij leren vooral dat de economie draait om zaken als financiële waarde, eigen belang en marktwerking. Door hen meerdere perspectieven op de economie aan te reiken, leren zij te denken over en werken aan meervoudige waardecreatie en het belang en welzijn van álle stakeholders. In 2022 zijn er daarom verschillende stappen gezet om het economieonderwijs te verrijken. Zo werden de Nieuwe Economieonderwijs Toolbox en de Purpose Economy E-Course voor het hbo gelanceerd. Ook is de eerste Week van het Economieonderwijs georganiseerd en zijn lesbrieven Nieuwe Economie voor havo en vwo gepubliceerd. Met dank aan partners Our New Economy, Leren voor Morgen, THRIVE, Hogeschool Rotterdam, Day for Change en Het Groene Brein.

We zijn in gesprek met Babette Anhalt, directeur van Day for Change, Joris Tieleman, senior econoom bij Our New Economy en Kees Klomp, lector Betekeniseconomie bij Hogeschool Rotterdam. Een bevlogen kopploeg die een fundamentele verandering van het huidige economieonderwijs voortstuwt. Samen kijken zij terug op het afgelopen jaar. En bespreken wat er gaande is om deze transitie aan te jagen, te versnellen en vooral te laten slagen.

De bewustwording groeit

Joris Tieleman: 'Voor veel mensen is de beweging naar een nieuw economisch denken in het onderwijs nog onzichtbaar. Er zijn best veel initiatieven, maar die blijven wat verstopt binnen instellingen of kunnen niet altijd met genoeg tijd en geld gesteund worden om op vlieghoogte te komen. Ook de uitwisseling en kruisbestuiving daarover wordt nog te weinig gefaciliteerd. Dan denk je als welwillende docent of initiatiefnemer: 'Ben ik



Joris Tieleman (l), Babette Anhalt (m) en Kees Klomp (r)

nou gek, of...?' Ik heb dat gevoel ook zelf gehad. Maar in de eerste Week van het Economieonderwijs in november was er ineens wél een heel zichtbare bijeenkomst. Samen met Leren voor Morgen en Het Groene Brein hebben we een uniek event neergezet, over alle leerlagen heen. Zo'n eerste editie is natuurlijk enorm spannend. Komen er docenten? Snappen alle onderwijsprofessionals wat we willen bereiken? Doen ze mee? Maar we kregen hier ontzettend veel respons op. Bij de openingsavond zag ik de hele beweging voor nieuw economisch denken in de zaal verzameld. Zo'n bijeenkomst, en zeker een hele week, dat geeft weer nieuwe kracht.'

Babette Anhalt: 'Ik werk al heel lang in het voortgezet onderwijs en zie daar bij economiedocenten een verschuiving. Nadenken over bijvoorbeeld de rol van duurzaamheid in de economie wordt niet langer gezien als 'geitenwollensokken-geneuzel' maar als een essentieel onderdeel van het lesprogramma. Steeds meer mensen denken na over hoe we het economieonderwijs kunnen veranderen, op alle niveaus van voortgezet, mbo, hbo en universitair.'

'Bij de openingsavond van de Week van het Economieonderwijs zag ik de hele beweging voor nieuw economisch denken in de zaal verzameld. Zo'n bijeenkomst, en zeker een hele week, dat geeft weer nieuwe kracht.'

Joris Tieleman

Kees Klomp: 'Dat het draagvlak groeit, zie ik ook in de enthousiaste omarming van de Purpose Economy E-Course door hbo-docenten. Toen we dit lanceerden in de Week van het Economieonderwijs, droomden we ervan docenten van dienst te zijn met inspirerend audiovisueel materiaal over de Betekeniseconomie.'

Joris Tieleman: 'Toch is de realiteit dat het nog niet overal evenveel leeft. Zo zag je in de Week van het Economieonderwijs een wat magere vertegenwoordiging vanuit de universiteiten. Dat lag deels aan dat dit de eerste editie was, maar zegt misschien ook iets over waar de innovatie op dit moment harder of wat langzamer gaat.'

Mijlpalen op weg naar onderwijsvernieuwing

Babette Anhalt: 'Ik ben er best trots op hoe we samen met Our New Economy een sterke visie hebben ontwikkeld op het maken van lesmateriaal voor het voortgezet onderwijs, hoe je daarmee het economieonderwijs kan verrijken en waarom dat nodig is. Onze lesbrieven zijn er in essentie om leerlingen zich ervan bewust te maken dat economie niet alleen over cijfers gaat, maar dat het gaat om ónze rol in de economie. Dat economie niet kan bestaan zonder ethiek. Dat onze keuzes ertoe doen. We hebben nu vijf 'plug & play' lesbrieven onder andere over het begrip 'waarde', groei en echte prijzen. Die laten docenten ervaren dat het niet moeilijk of tijdrovend hoeft te zijn om een bredere blik op economie te geven.'

'Onze lesbrieven zijn er om leerlingen ervan bewust te maken dat economie niet alleen over cijfers gaat. En dat economie niet kan bestaan zonder ethiek. Dat onze keuzes ertoe doen.'

Babette Anhalt

Joris Tieleman: 'Deze lesbrieven zijn ook een mooie manier om actuele ontwikkelingen het klaslokaal in te

halen. Als ik docenten een concrete tip zou moeten geven: ook het nieuws van vandaag werkt. Daarmee kun je direct laten zien waarom dit voor leerlingen relevant is; hoe bedrijven wel of niet verantwoord ondernemen, dat er groeiende inkomensongelijkheid is en in welke maatschappelijke uitdagingen we wel of juist niet investeren.'

'Nieuwe economieonderwijs is niet langer een theoretisch vergezicht, maar kent en is mogelijk met concrete pedagogiek en didactiek.'

Kees Klomp

Kees Klomp: 'Het onderzoek vanuit het New Economics Lab heeft ons geleerd dat economisch engagement bij studenten valt of staat bij intrinsieke motivatie; bij een betrokken houding. Nieuwe economie vraagt dus ook een nieuwe onderwijsvorm. Het vereist én nieuwe kennis, én nieuwe vaardigheden én een nieuwe houding. Daarom ben ik er best trots op dat het gelukt is om een concrete gereedschapskist met pedagogische en didactische methoden en middelen te ontwikkelen,

'Roep om toekomstbestendig curriculum economieonderwijs steeds luider'

duurzaam-ondernemen.nl 14 november 2022

[LEES MEER](#) →

waar docenten in het businessonderwijs mee kunnen werken. Deze Nieuw Economisch Onderwijs (NEO) toolbox is gebaseerd op input uit het Fieldlab Betekenis-economie en het onderzoek wat we bij de Hogeschool Rotterdam hebben gedaan.

‘In tegenstelling tot de indruk die wordt gewekt, is economie geen neutraal vakgebied. Economie gaat onlosmakelijk gepaard met een ideologische, normatieve invalshoek.’

Kees Klomp

Het mooie is dat we hierin zowel economische kennis als kunde en houding behandelen. Nieuw economieonderwijs is hiermee niet langer een theoretisch vergezicht, maar kent mogelijk met concrete pedagogiek en didactiek.’

Joris Tieleman: ‘Het daadwerkelijk veranderen van het curriculum zie ik langzaamaan ook gebeuren. Het afgelopen jaar is bijvoorbeeld een belangrijke stap gezet op twee Nederlandse universiteiten. Er wordt gewerkt aan nieuwe Bachelorprogramma’s. Aan de Universiteit Leiden is dat de BSc Economie en Bestuur, en aan de Universiteit Amsterdam de BSc Sociale Economie. Bouwstenen uit ons boek Economy Studies vormen de directe basis voor een aantal vakken in die nieuwe programma’s. Die bouwstenen gaan bijvoorbeeld over de reële economie, de rol van instituties en vooral een pluriforme blik, die breder kijkt dan de neoklassieke en gedragseconomie.’

Babette Anhalt: ‘In het ontwikkelen van lesmateriaal of een onderwijsprogramma zit wel een valkuil. Wij zijn twee organisaties met een visie, een missie zelfs. Maar als je lesmateriaal ontwikkelt, mag je dat niet 1-op-1 vertalen naar wat je leerlingen meegeeft. De uitdaging is dus om lesmateriaal te maken dat docenten en leerlingen aan het denken zet. Vraagtekens zetten, kritisch durven zijn, inzicht in verschillende economische perspectieven, een eigen moreel kompas ontwikkelen. Maar wij mogen niet zeggen: zo moet je denken, dit is de waarheid.’

Kees Klomp: ‘In tegenstelling tot de indruk die wordt gewekt, is economie geen neutraal vakgebied. Economie gaat onlosmakelijk gepaard met een ideologische invalshoek. En is per definitie gekleurd door de politieke context waarin de economie gesitueerd is. Het is daarom essentieel om de standaard normativiteit te erkennen en herkennen en daar kritisch op te leren reflecteren.’

‘Het zou geweldig zijn als in 2023 de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap copdracht geeft tot curriculumvernieuwing, en dat daarbij ook het vak economie aan bod komt.’

Babette Anhalt

Babette Anhalt: ‘Precies. Het huidige curriculum is ook ideologisch, daar ligt ook een waardenpatroon onder, een manier van naar de wereld kijken. Met het lesmateriaal dat we ontwikkelen moeten we laten zien, dat je

‘Het gaat in de collegezaal weinig over de echte economie en urgente problemen’

Trouw 14 november 2022

[LEES MEER](#) →

ook anders naar de wereld, naar de economie kan kijken, dat er meerdere brillen mogelijk zijn.’

Het kantelpunt is in zicht

Joris Tieleman: ‘Onze vernieuwingsbeweging is doorgedrongen tot het hoogste niveau in onderwijsland: de decanen Economie en Bedrijfskunde kwamen onlangs bijeen en daar werd onder andere gezegd dat maatschappelijke impact meer centraal wordt gesteld bij de samenwerking tussen deze faculteiten. Dit betekent en ik citeer:

‘een verschuiving van een sterke focus op groei en aandeelhouderswaarde naar een bredere focus op meer stakeholders – inclusief het belang van de omgeving en de generaties na ons.’

Babette Anhalt: 'Het is goed om te zien dat de gevestigde orde verandert. Ook een uitgever als Noordhoff is nu serieus naar hun methode aan het kijken en heeft meer aandacht voor andere perspectieven op economie. Maar we zijn er nog lang niet. Het zou geweldig zijn als in 2023 de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap opdracht geeft tot curriculumvernieuwing, en dat daarbij ook het vak economie aan bod komt. Want het huidige examenprogramma is nog van vóór de wereldwijde financiële crisis en de ontluikende planetaire en sociale crises. Het sluit niet aan bij de realiteit, en daarmee raakt het ook niet meer aan de leefwereld van de leerlingen. Een klas vol pubers is niet geïnteresseerd in tekentafel werkelijkheid, ze moeten de hele werkelijkheid waarin ze leven herkennen.'

Joris Tieleman: 'Mijn grootste zorg is of het niet te kleine stapjes zijn als we de enorme mogelijke impact écht in ogenschouw nemen op gebied van sociale rechtvaardigheid, klimaat, geopolitiek en financiële stabiliteit. Om er maar een paar te noemen.'

'Mijn grootste zorg is of het niet te kleine stapjes zijn als we de enorme mogelijke impact écht in ogenschouw'

Joris Tieleman

Babette Anhalt: 'Ik zie daarom ook de uitdaging wat betreft het bereiken van leraren. De lesbrieven 'Nieuwe Economie' zijn als aanvullend lesmateriaal naast elke methode te gebruiken, theoretisch 100% verantwoord

en gemakkelijk toepasbaar. De uitdaging is groot, maar wat ons betreft maken alle economiedocenten in Nederland die lesgeven op havo-vwo er er de komende jaren gebruik van.'

Waar we het allemaal voor doen

Dat het een grote opgave is om het economieonderwijs te hervormen, ervaren Babette, Joris en Kees alledrie. Maar er zijn meer en meer momenten waarop zij bevestigd worden in de gekozen route. Zo gaf een student, die Babette sprak, aan:

'Ik heb geleerd dat de economie over meer gaat dan alleen geld en winst, dat het ook gaat om sociale en ecologische waarden [...] en hoe een economie duurzaam kan zijn [...] in de ruime zin van het onderwerp. En zonder dat er iedere 10 jaar een economische crisis komt. Het heeft me laten inzien dat de wereld sneller "opgaat" dan de meeste mensen denken.'

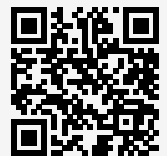


Kees Klomp: 'Een deelnemer aan het New Economics Lab gaf aan dat het voor hem een verademing was om niet alleen bezig te zijn met economische begrippen en het behalen van monetaire winst, maar juist om te streven naar een maatschappelijke impact. Zo zie je ook als docent dat deze leerling tot bloei komt juist doordat hij zich via zijn studie betrokken gaat voelen op de effecten van een onderneming op de samenleving. Hoe complex ook, het mensbeeld van de Homo Florens is dus ook in deze transitie van economieonderwijs ondersteunender voor docent en student dan dat van de Homo Economicus.'

'Ons economieonderwijs is zo ouderwets dat het de transitie afremt'

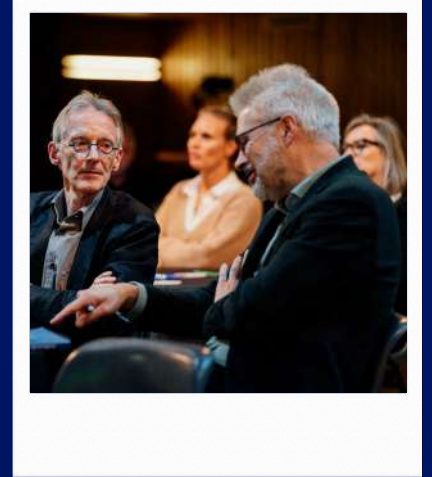
FD 8 november 2022

[LEES MEER](#) →



Meer weten over Innovatie Economieonderwijs?

In 2022 kwam het netwerk van Menswaardige Economie tijdens verschillende bijeenkomsten samen. Deze foto's geven een kleine impressie.



TERUGBLIK OP 2022 DOOR GOVERT BUIJS EN PATRICK NULLENS

Steun aan wetenschappelijk onderzoek gebeurt o.a. via de Goldschmeding Leerstoel Maatschappelijke en Economische Vernieuwing aan de VU van prof. dr. Govert Buijs en de bijzondere Leerstoel Leiderschapsethiek en Menswaardige Samenleving aan de UvH van prof. dr. Patrick Nullens. Deze leerstoelen dragen bij aan kennisontwikkeling en maatschappelijk debat over menswaardigheid en economie en thema's als leiderschap, beleid en ondernemerschap. In deze briefwisseling staan de twee hoogleraren stil bij de ontwikkelingen van 2022 en delen ze observaties en reflecties vanuit hun eigen onderzoeksterrein.



prof. dr. Govert Buijs

Beste Patrick,

Sommige jaren zijn anders dan andere. 1989 was anders, met de val van de Muur. 2001 was anders, met de aanslagen op het World Trade Center. 2007 was anders, met de kredietcrisis. 2022 was ook anders, en dat heeft mijn werk direct geraakt. Dat leg ik je graag

even uit, maar daarvoor moet ik eerst een paar jaar terug, naar 2020. Ook een jaar dat voor mij anders was, omdat ik toen gestart ben met een vrij grote consultatie over de 'Future of Capitalism', samen met Jan Peter Balkenende. Eerder werd er wel gesproken over het Rijnlandse model, een 'derde weg' - tussen kapitalisme en socialisme in, en 'stakeholder capitalism' als alternatief voor 'shareholder capitalism'. Maar dit gedachtegoed was grotendeels vervaagd, het zogenaamde neoliberalisme was wat de klok sloeg. Dit moest anders, zo vonden we: een economie die veel duurzamer en veel inclusiever is.

'De kernboodschap is gelijk gebleven: Europa moet het voortouw nemen in de transitie naar een vernieuwde economie, waarin menselijke waardigheid, inclusiviteit, circulariteit en co-creativiteit centrale waarden zijn.'

En dus gingen we aan de slag. We begonnen met een serie online dialogen met visionaire economen uit diverse werelddelen. Een denktank van jonge economen werd ingericht en die kwam met twee rapporten. We hielden

allerlei rondetafelgesprekken met groepen ondernemers, denktanks van politieke partijen (van links tot rechts), en vertegenwoordigers van NGO's. We schreven ook een uitgebreid rapport over de geopolitieke constellatie en hoe dit de toekomst van de Europese economie beïnvloedde. In februari 2022 was een vrijwel volledige versie van het eindrapport, of beter: boek, klaar.

En toen viel Rusland Oekraïne binnen – weer zo'n jaar dus. Dit raakte me diep, ik was maandenlang van slag. Ineens ging de wereld er heel anders uitzien. Allerlei ontwikkelingen die we al wel geschetst hadden, kwamen in een hogedrukpan terecht. Bovendien zouden mensen lange tijd met heel andere dingen bezig zijn dan met een hoopvol verhaal over de lange-termijn-transformatie van de economie. Eerst maar afwachten of de oorlog niet zou escaleren tot een wereldoorlog. Eerst maar eens zien of Oekraïne niet onder de voet gelopen zou worden. Eerst maar eens zien of er sancties zouden komen, en welk effect die dan zouden hebben. Eerst maar eens de winter zien door te komen, met de kachel laag.

Voor ons betekende dit dat we niet alleen de publicatie uit wilden stellen, maar ook dat onze tekst grondig

herschreven moest worden. Want je wil niet iets publiceren wat niet echt in de actualiteit staat. Daarom hebben we in de loop van het jaar aan een herziene tekst gewerkt. Omdat er het afgelopen jaar zóveel gebeurde, heb ik zelf ook een ad hoc 'denktankje' gestart over geo-politiek en geo-economie. Daarmee hebben we een bundel gemaakt die in december uitgekomen is (geredigeerd samen met medewerker Paul Bosman): 'Ontwaken uit de geopolitieke sluimer. De herpositionering van Europa in een woelige wereld'. Dat hielp me erg om de nieuwe situatie te begrijpen.

'Bovendien zouden mensen lange tijd met heel andere dingen bezig zijn dan met een hoopvol verhaal over de lange-termijn-transformatie van de economie.'

Inmiddels is een geheel vernieuwde tekst vrijwel gereed. De kernboodschap is gelijk gebleven: Europa moet het voortouw nemen in de transitie naar een vernieuwde economie, waarin menselijke waardigheid, inclusiviteit, circulariteit en co-creativiteit centrale waarden zijn. De grote uitdaging is om bij die vernieuwing alle lagen van de samenleving mee te krijgen - het moet geen feestje worden voor de rijken, die lekker in hun Tesla'tjes mogen rondrijden, terwijl de dieseltjes van de mensen met een lager inkomen verboden worden. Tegelijk moet er een intelligente geo-politieke strategie ontwikkeld worden, waarin de automatische globalise-

ring vervangen moet worden door een veel voorzichtiger strategie rond bijvoorbeeld grondstoffen en essentiële goederen, waarin we kijken naar de geleerde lessen van zowel Covid als van de Oekraïne-oorlog. Dat zal het leven hier duurder maken en dat betekent weer dat je heel goed moet kijken naar de ongelijkheid in de samenleving. Wel, ik zou er natuurlijk nog veel over kunnen vertellen, maar hier houd ik het maar even bij. Ik ben benieuwd hoe jij terugkijkt op het afgelopen jaar. Wat is jou bijgebleven in dit jaar dat anders was dan andere jaren?

Govert



prof. dr. Patrick Nullens

Beste Govert,

De turbulenties van 2022, heel herkenbaar. Ik werd getroffen door de kwetsbaarheid van ons mondiale economische systeem en wat onzekerheid met een samenleving doet. Terecht benoem je dit expliciet, en inderdaad; dit zal het leven duurder maken. Met het gevaar dat de kloof tussen arm en rijk groter wordt en mensen tegenover elkaar komen te staan. Ik zie uit naar jullie publicatie hierover. Wanneer ik jouw verhaal lees dan valt het me op hoe constructief je bezig bent met politieke economie gericht op menselijk floreren. Deze ethische en maatschappelijke aanpak is hard nodig in een tijd waar opportunisme en pragmatisme nog te veel regeert.

Prachtig dat je ons deze intellectuele vergezichten vanuit het hooggebergte geeft. Deze kundigheid siert de filosoof. Zelf heb ik het voorbije jaar de lagere moerassen opgezocht. Namelijk dat van de ondernemingen die de transitie naar de nieuwe economie willen maken, snel disruptief of tergend langzaam evoluerend. Of nog specifiek: mijn interesse ging uit naar het leiderschap binnen deze ondernemingen. Eind 2021 kwam mijn boek “Hoop als kunst van verantwoord leiderschap” uit. Gevolg is dat je hier en daar over zo’n boekwerk spreekt of een masterclass geeft. En zeker nu, met de oorlog en instabiliteit, merk ik dan opnieuw hoe een soft concept als hoop een harde noodzaak is. Het thema leiderschap en ethische verantwoordelijkheid blijft mij boeien. We kunnen systemen bedenken, nieuwe wetgeving creëren, en technologische innovaties verzinnen. Maar de implementatie vraagt om leiderschap met visie en morele moed.

Vanuit mijn leerstoel “Leiderschapsethiek en Menswaardige Samenleving” concentreer ik me op de ‘geleefde moraliteit’ bij leidinggevend en de verbinding met een bredere visie op menselijk floreren in de huidige tijdsgeschiedenis. Oftewel, ik kijk hoe leidinggevend besluiten nemen met het welzijn van de mens als uitgangspunt, welke ethische vraagstukken hierbij een rol spelen en hoe dit zich verhoudt tot de maatschappelijke transitie waar we ons in bevinden. Ik vertrek hierbij niet eerst van een groot ideaal en zoek vervolgens naar toepassing in de onderneming. Neen, het is allemaal wat psychologi-

sch en er is ook veel emotie bij gemoeid. Ik neem de waarden en principes van leidinggevend zelf als uitgangspunt; hun verhaal en idealen, en hoe ze besluiten nemen.

‘Om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren, moest ik meer gevoel krijgen voor de complexiteit van de strategische keuzes die leiders van ondernemingen in de nieuwe economie moeten maken.’

Om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren, moest ik meer gevoel krijgen voor de complexiteit van de strategische keuzes die leiders van ondernemingen in de nieuwe economie moeten maken. Hiervoor moest ik een andere taal aanleren, een eigen logica. Bijscholing was dus nodig. Ik beëindigde in 2022 mijn opleiding als commissaris/toezichthouder bij het NCD. Het was bijzonder verrijkend om eens iets heel anders te leren en kennis te maken met medecursisten uit een niet-academische omgeving. Daarnaast versterkte ik hiermee mijn contact met diverse ondernemers. Regelmatig gaf ik masterclasses over ethische besluitvorming of over de rol van hoop bij transities.

Belangrijk voor mij was het opstarten van het project “Ongemak in de Boardroom” onder leiding van MVO Nederland en mede mogelijk gemaakt door het programma Menswaardige Economie van de Goldschmeding Foundation. Dit project vormde een

reactie op het feit dat de transitie naar de nieuwe economie te traag verloopt, ondanks dat er een persoonlijke commitment is. Hoe kan dit? We stelden een sterk team samen: een collega uit Nyenrode met een achtergrond in de organisatiepsychologie, een ervaren commissaris/jurist en een van onze PhD-kandidaten met ervaring in coaching. Daarnaast selecteerde MVO Nederland, onder leiding van Maria van der Heijden, 40 commissarissen en bestuurders van grote ondernemingen en publieke organisaties. Een heel diverse groep die ook verschillend omgaat met de transitie naar duurzaamheid. Met deze groep zijn we aan de slag gegaan als co-creators. We deden survey’s, hielden uitvoerige intakegesprekken en alles, ook de groepsbesprekingen, werd nauwkeurig getranscribeerd. Het ging ook hier om de geleefde ethiek! Hoe verwoorden mensen hun eigen idealen, waar voelen ze aan dat het schuurt, kunnen ze authentiek zijn in hun rol?

‘Een belangrijke algemene factor is wel de relatie tussen systemische verandering en persoonlijke verandering.’

De inbreng van deze ervaren professionals was hierbij bijzonder interessant. Parallel organiseerden we ontmoetingen met commissarisopleidingen om van elkaar te leren hoe we toezichthouders beter kunnen bekwamen voor de transitie. Vast interessant voor jou: herhaaldelijk werd bij de terugkoppeling gewezen op de

afwezigheid van de politieke leiders in dit project. Zij zijn samen met de ondernemingen cruciale deelnemers in de transitie. Misschien een volgende stap voor 2023? Veel van mijn tijd ging daarnaast naar het begeleiden van nieuwe promovendi verbonden aan de leerstoel.

We begonnen met een team van vier. Alle vier zijn ze bezig met leiderschap en de economische transitie gericht op menselijk floreren. Je weet het vast wel, maar het schrijven van een goed onderzoeksproject is niet alleen een klus voor deze onderzoekers, het is ook een klus voor de promotor.

Het zou me te ver voeren om iets over hun onderzoek te vertellen. Een belangrijke algemene factor is wel de relatie tussen systemische verandering en persoonlijke verandering. Hierbij hoort de spanning tussen persoon en rol, controleerbaarheid en oncontroleerbaarheid, en tussen instrumentele rationaliteit en waardenrationaliteit. Hoe dan ook, 2022 was voor mij vooral een boeiend verkennend jaar. Zeker, een jaar van crisis. Maar in crisis wordt zowel hoop als leiderschap geboren.

*Met collegiale en hartelijke groet,
Patrick*



prof. dr. Govert Buijs

Beste Patrick,

Ja, daar zeg je wat, de afwezigheid van politici in de grote transitieprocessen waar we al volop doorheen gaan. Ik heb het gevoel dat als we over politiek praten momenteel vooral het initiatief in Europa ligt en dat nationale politici dat wel best vinden. Hoeven ze zelf geen al te moeilijke boodschappen te brengen, zo lijkt het. Maar Brussel kan weer veel moeilijker communiceren met de burgers. Hier ligt een riskant gat. Over leiderschap gesproken. Als ik het goed zie, zijn veel bedrijven veel verder dan de overheid. Misschien dat we samen een vergelijkbaar traject zouden kunnen organiseren met politici en beleidsmakers later dit jaar?

Of misschien moeten we investeren in jongeren, de zogeheten 'future leaders'?

Nu we het daar toch over hebben. Ik noemde nog niet dat we in het afgelopen jaar met steun van de Goldschmeding Foundation ook de eerste nationale 'Week van het Economieonderwijs' georganiseerd hebben. Ik kwam op dat idee omdat ik merkte hoeveel initiatieven er momenteel zich inzetten om thema's als duurzaamheid en inclusiviteit in het economieonderwijs aan de orde te krijgen. Het gebeurt in het voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld met de lesbrieven van organisaties als Our New Economy), maar ook in het mbo, hbo en wo. Maar vaak weten al die hardwerkende, creatieve mensen niet van elkaars prachtige inzichten en initiatieven af. Allemaal een eigen wiel aan het uitvinden. In deze week hebben we een platform voor uitwisseling gecreëerd en we willen daar dit jaar mee door. Hopelijk kunnen we zo een elkaar versterkende beweging op gang brengen.

'In deze beweging zijn thema's als leiderschap en hoop, waar jij mee bezig bent, cruciaal.'

In deze beweging zijn thema's als leiderschap en hoop, waar jij mee bezig bent, cruciaal. We gaan spannende tijden tegemoet waarin we zonder toekomstgericht, moedig, hoopvol leiderschap wegzakken in lethargie. Het woord dat ik daar nog aan zou toevoegen is

inderdaad creativiteit. We hebben voluit creativiteit nodig, van onderzoekers, van R&D afdelingen, van ondernemers, van medewerkers 'on the ground'. Pessimisme verstart, hoop stimuleert creativiteit, en leiderschap is dan essentieel om ruimte te geven aan die creativiteit, zodat we echt een goede transitie kunnen doormaken.

Veel sterkte en plezier gewenst bij al je werkzaamheden, en hou me op de hoogte, met hartelijke groet,

Govert

Beste Govert,

Ik deel jouw observatie dat er een echte economische paradigmawissel gaande is die zich manifesteert in allerlei initiatieven. Politiek, ondernemingen, onderwijs, wetenschap en de hele publieke sector moet hier samen opereren.

'Kortom, er is geen Goldschmeding 'leerstoel', maar een 'leertafel' waar vele gasten welkom zijn voor het gesprek.'

Om met onszelf te beginnen: traditioneel verwacht je van een 'leerstoel', vreemd woord trouwens, dat we



prof. dr. Patrick Nullens

vooral baanbrekend onderzoek doen. Dat vernieuwende lukt als we ons extreem specialiseren, een bescheiden stapje voorwaarts zetten in een minuscuul onderzoeksdomein. Het kost dan een half uur om aan je buurman uit te leggen waar je mee bezig bent, en dan heb je nog niets gezegd over het vernieuwende in jouw onderzoek. De buurman zucht wat verveeld, en denkt "waar houdt die man zich mee bezig ..."

Wel, dit ligt voor onze leerstoelen toch wat anders. Hoewel we beiden niet onbekend zijn met deze gespecialiseerde wetenschappelijke methodiek zien we ook een rol weggelegd van verbinding, ophalen, kritisch

bevragen, verdiepen en versterken van de impact. Juist omdat er al zoveel gaande is. Kortom, er is geen Goldschmeding 'leerstoel', maar een 'leertafel' waar vele gasten welkom zijn voor het gesprek. Een gesprek dat vaak moet zoeken naar een nieuwe taal, naar een oprechte ontmoeting, waar naar elkaar wordt geluisterd. Ik vind het prachtig hoe je dit vorm geeft. Ook al voelt ons werk in vergelijking met sommige collega's wat versplinterd aan. Met onze leertafels dragen we een steentje bij aan een betere wereld voor Mens, Werk en Economie. Daar gaat het ons om. Zullen we komend jaar wat meer met elkaar aan tafel zitten? Ik wens je veel moed, prudentie en impact.

*Hartelijke groet,
Patrick*



Bekijk de speciale uitzending van 'De Nieuwe Wereld'



PROGRAMMA DUURZAAM WERK



Naar een manier van werken
die bijdraagt aan een toekomst-
bestendige en veerkrachtige economie

PROGRAMMA DUURZAAM WERK

ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2022 →

THEORY OF CHANGE →

PROJECTEN IN GROEIFASE →

CIRCULAR JOBS INITIATIVE →

TAXSHIFT →

DUURZAME VAARDIGHEDEN →

DUURZAAM WERK | 39



DE ONTWIKKELINGEN IN 2022 BINNEN HET PROGRAMMA DUURZAAM WERK

De Goldschmeding Foundation gelooft dat een betere wereld voor huidige en toekomstige generaties mogelijk wordt wanneer we duurzame principes doorvoeren in onze manier van werken. Want we zien dat verschillende transities onze manier van werken beïnvloeden. We blikken terug op 2022 met Birgitta Kramer, programmamanager Duurzaam Werk.

Transities zoals veranderende demografie en de beweging naar een circulaire economie zijn belangrijke en invloedrijke factoren die nieuwe banen teweegbrengen, maar ook banen laten verschuiven of verdwijnen.

‘Het is ons brede doel om duurzaam werk in Nederland verder te ontwikkelen. Daarbij ondersteunen we verschillende doelgroepen: studenten, werkenden, onderwijsinstellingen, beleidsmakers, pionierende ondernemers en werkgevers in de transitie naar een toekomstbestendige en veerkrachtige economie. Zo zorgen we dat onze manier van werken past bij een duurzame toekomst.’

Birgitta Kramer, programmamanager Duurzaam Werk

Veranderende demografie en ook de transitie naar een circulaire economie zijn belangrijke en invloedrijke factoren die nieuwe banen teweegbrengen en ook laten, maar ook laten verschuiven of verdwijnen. Door hierop in te spelen zorgen we dat we veerkrachtig kunnen

reageren op transities die ons werk doen veranderen. Aangezien de transities zich gelijktijdig voordoen en alle lagen van de samenleving raken, zien we dat bestaand werk verandert en nieuw(e) werk(vormen) zich aandienen. Denk daarbij aan de gevolgen van vergrijzing, werken met gerecyclede grondstoffen en technologische innovatie. Er zijn nieuwe vaardigheden, bedrijfsmodellen, ondernemerschap en beleid nodig om de veranderingen in werkgelegenheid goed op te vangen. Daarbij houden we ook rekening met nieuwe organisatievormen en veranderende houding ten opzichte van werk en werkzekerheid.

Werk als katalysator voor toekomstbestendige economie en veerkrachtige werkgelegenheid

Gedurende 2022 heeft het programmateam Duurzaam Werk onderzocht hoe verschillende transities ons werk en de toekomstbestendigheid van onze economie beïnvloeden. De resultaten van dit onderzoek zijn inmiddels terug te lezen in onze [position paper](#) ‘Werken aan de toekomst: Hoe kan werk bijdragen aan een toekomstbestendige economie en veerkrachtige werkgelegenheid?’.



*Birgitta Kramer
Programmamanager Duurzaam Werk*

Hierin worden vragen beantwoord als: “Welke transities hebben invloed op (de toekomstbestendigheid van) werk en economie? En welke interventies zijn er nodig om arbeidsmarkt, economie, onderwijs en werkgelegenheid toekomstbestendig en veerkrachtig te houden?”. De inzichten hebben de basis gevormd voor de herijking van het programma en het portfolio van projecten.

‘Duurzaam Werk maakt mensen weerbaar en de economie wendbaar’

SER 20 december 2022

[LEES MEER](#) →

Ontwikkeling van duurzame vaardigheden en transformeren van beleid ten aanzien van werk

In 2022 is de portefeuille van het programma Duurzaam Werk in lijn gebracht met de aangescherpte strategische focus. We werken langs drie veranderpaden: Ondernemen, Ontwikkelen en Beleid. Onder Ondernemen werken we met onze partners aan het bevorderen van de transitie naar een duurzame manier van werken bij werkgevers en pionierende ondernemers. Bij Ontwikkelen faciliteren we (huidige en toekomstige) werkenden richting duurzame vaardigheden, toekomstige beroepen en een veerkrachtige positie op de arbeidsmarkt. En binnen beleid richten we ons op het transformeren van beleid dat werk beïnvloedt – bijvoorbeeld werkgeversbeleid en belastingbeleid met betrekking tot arbeid en grondstoffen voor toekomstbestendig werkgelegenheidsbeleid.

De portefeuille bedroeg in 2022 een totaal van 12 projecten. Hiervan waren er 3 nieuw en 9 doorlopend in 2022.

‘Met Duurzame Vaardigheden werken we met de coöperatie Leren voor Morgen, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven, aan toekomstgericht onderwijs.’

Het programma telt twee groeiprojecten: TaxShift and Duurzame Vaardigheden, waarbinnen verschillende projecten zijn uitgevoerd. Het onderzoeksproject ‘De Waarde van Werk’, is in 2022 overgedragen van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt naar Duurzaam Werk. Het Circular Jobs Initiative staat na vier jaar steun van de Goldschmeding Foundation op eigen benen. Het project ‘Competenties en Transitiefases voor een circulaire economie’ is succesvol afgerond en wordt nu verder verspreid in trainingen en opleidingen, door de partners en op verschillende onderwijsinstellingen.

In 2023 zal Duurzaam Werk met haar projecten de rol van werk in een veranderende economie op de agenda zetten. We richten ons op hierbij op de banen van de toekomst.

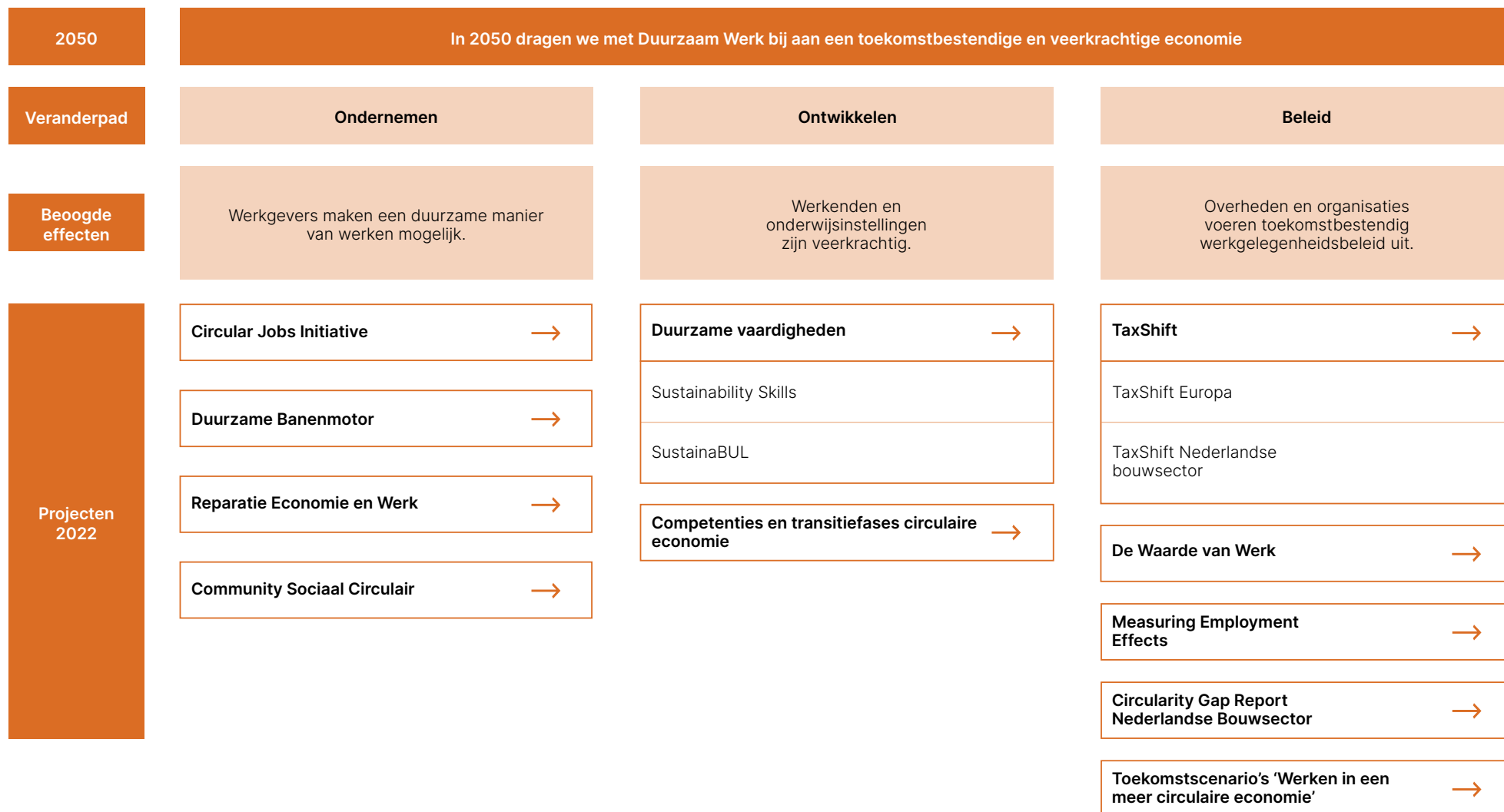


Programmteam Duurzaam Werk: v.l.n.r. Birgitta Kramer, Magdalena Matei en Eva Helmond.



[Download de position paper 'Werken aan de toekomst'](#)

PROGRAMMA DUURZAAM WERK | THEORY OF CHANGE



HET CIRCULAR JOBS INITIATIVE SCHAALT OP

Esther Goodwin Brown is lead van het Circular Jobs Initiative (CJI) bij Circle Economy. In 2019 is het Circular Jobs Initiative geïnitieerd met de hulp van de Goldschmeding Foundation. En in 2023 wordt het initiatief internationaal opgeschaald met partners zoals de International Labour Organization (ILO), World Bank en de VN. Waar staat CJI nu en hoe zijn ze hier gekomen?

Over het Circular Jobs Initiative

Nederland heeft als doelstelling om 100% circulair te zijn in 2050. We weten dat deze overheidsdoelstelling en bijbehorende transitie naar de circulaire economie de arbeidsmarkt en werkgelegenheid zal beïnvloeden. Veel werkgevers en overheden zijn zich alleen nog niet bewust van de gevolgen of weten niet waar ze moeten beginnen. Het Circular Jobs Initiative (CJI) ondersteunt bedrijven en beleidsmakers door agenderen, onderzoeken en verspreiden van praktische tools voor de stijgende werkgelegenheid in een circulaire economie.

Esther Goodwin Brown: 'Sinds 2019 heeft het Circular Jobs Initiative (CJI) een agenderende rol als het gaat om de thema's werkgelegenheid, waardig werk en banen in de circulaire economie. Maar ik merk hierin een verschuiving; bewustwording en agendering is nog steeds nodig, maar steeds meer partijen omarmen inmiddels de rol van banen in de transitie naar de Circulaire Economie.' Het afgelopen jaar is er meer aandacht voor deze thema's, mede door wereldwijde crises als grondstoffenschaarste en arbeidstekorten. Esther: 'Het gaat niet alleen meer om recycling of businessmodellen, het gaat om een rechtvaardige transitie naar een duurzamere manier van werken. We moeten de mens centraal stellen in de circulaire economie.'

In 2022 heeft Circle Economy en het CJI in het bijzonder vele mijlpalen bereikt, vertelt Esther: 'Allereerst hebben we het eerste Circularity Gap Report voor de bouwsector in Nederland gepubliceerd. In dit rapport verkennen we in vier verschillende scenario's een meer circulaire manier van bouwen en hoe dit kan worden gerealiseerd binnen de huidige arbeidsmarkt.'

'We moeten de mens centraal stellen in de circulaire economie.'

Het rapport concludeert dat een focus op menselijk kapitaal en omscholing nodig is om te kunnen voldoen aan de stijgende vraag naar duurzame huisvesting.' Het CJI creëerde daarnaast ook het eerste online leerpro-



Esther Goodwin Brown
Lead Circular Jobs Initiative

gramma voor HR-professionals over het aanjagen van de circulaire transitie vanuit HR. Esther: 'We benadrukken dat HR de verbindende factor kan zijn om circulaire bedrijfsmodellen tot een succes te maken; HR kan namelijk mensen op alle niveaus van een bedrijf helpen om de juiste vaardigheden en mentaliteit te ontwikkelen. Op basis van deze inzichten hebben we tools gemaakt om HR-professionals meer inzicht te geven in hun rol in de circulaire transitie en hoe ze verandering kunnen stimuleren.'

'Met onze inzichten en projecten in Nederland bouwen we oplossingen voor een wereldwijde verandering.'

Wereldwijde impact

Het CJI is een in Nederland gevestigde organisatie die zich richt op het internationaal aanjagen van verandering. Esther: 'We gebruiken onze bevindingen in Nederland om oplossingen te creëren die wereldwijd ingezet kunnen worden. Zo hebben we 80 trainers van 8 technische scholen en beroepsonderwijs uit 6 landen in Afrika (Oeganda, Nigeria, Tanzania, Kenia, Zuid-Afrika en Ghana) getraind in hoe de circulaire economie ondernemersinitiatieven kan ondersteunen. Dit was onderdeel van een project met UNESCO UNEVOC. We hebben ook een lichter microlearning-programma ontworpen voor studenten en daar hebben al 255 mensen zich voor aangemeld!' Een ander hoogtepunt was een nieuw partnership met de International Labour

Organization (ILO) en Solutions for Youth Employment (een programma onder leiding van de Wereldbank).

'Deze partnerships helpen ons onze impact op internationaal niveau te vergroten.'

Esther: 'Samen wisselen we kennis uit en ontwikkelen we nieuwe inzichten over hoe de circulaire economie kan leiden tot duurzame ondernemingen en waardevol werk. Hierbij richten we ons op verschillende waardeketens en landen. Deze partnerships helpen ons onze impact op internationaal niveau te vergroten.'

De voorwaarden voor een succesvolle groei

Sinds de start als internationaal expertisecentrum is het CJI uitgegroeid tot een internationaal platform en denktank voor de maatschappelijke transitie naar een circulaire economie. Esther: '2022 was een keerpunt. We hebben bewezen dat we toonaangevend zijn in hoe duurzaamheidsstrategieën kunnen worden opgeschaald en geïntegreerd, op zo'n manier dat mensen er baat bij hebben. Met deze inzichten hebben we laten zien wat circulaire economie betekent binnen verschillende branches en landen.' Het CJI was één van de eerste en nu een van de grootste projecten die door de Goldschmeding Foundation wordt ondersteund. Welke lessen kunnen andere organisaties helpen groeien? Esther: 'De Goldschmeding Foundation heeft de afgelopen vier jaar een sleutelrol gespeeld bij

de oprichting en groei van ons team, impact en dienstverlening. Met name de strategische en coachende rol heeft ons geholpen te komen waar we nu zijn. Maar er waren nog een aantal zaken die cruciaal waren om een succesvol initiatief te worden.'

Vind een niche en maak het meetbaar

'We creëerden een niche voor het Circular Jobs Initiative door als eerste circulaire banen te ontwerpen en te meten. Sinds we in 2016 met dat onderzoek zijn begonnen, hebben we dit thoughtleadership ontwikkeld door de 'gaps' en uitdagingen aan te kaarten bij stakeholders.'

'2022 was een keerpunt. We hebben bewezen dat we toonaangevend zijn in hoe duurzaamheidsstrategieën kunnen worden opgeschaald en geïntegreerd, op zo'n manier dat mensen er baat bij hebben.'

Ontwikkel de juiste propositie voor de juiste doelgroep

'Uniek aan onze aanpak is dat wij heel bewust kijken naar waar de behoefte ligt, onze 'need based approach'. Toen we begonnen, richtten we ons bijvoorbeeld op allerlei soorten stakeholders, maar we kwamen erachter dat de grootste behoefte aan verandering kwam van multinationals, overheid en industrie. We richten ons nu vooral op deze groepen.'

Creëer datagedreven programma's en tools

'We hebben eerst een sterke wetenschappelijke basis ontwikkeld. Vervolgens hebben we deze kunnen vertalen in verschillende datagerichte tools, inzichten en projecten voor stakeholders. Een goed voorbeeld hiervan zijn onze trainingsprogramma's voor verschillende doelgroepen. Hierin vertalen we onze kennis over werkgelegenheid, banen en vaardigheden in de circulaire economie naar tools voor HR-professionals, het MKB en mbo-scholen.'

'De foundation was een fijne sparringpartner, hielp ons met het opzetten van een solide strategie en bracht ons in contact met een relevant netwerk.'

Maak het praktisch en relevant

'We helpen onze doelgroepen met de praktische toepassing van tools en inzichten waarmee zij de maatschappelijke transitie naar een circulaire economie begrijpen en kunnen begeleiden. We maken het relevant voor beleidsmakers en besluitvormers binnen bedrijven en overheden.'

De Goldschmeding Foundation was de eerste samenwerkingspartner in de beginjaren.



Esther: 'Ik ben erg dankbaar voor onze geweldige samenwerking. De foundation was een fijne sparringpartner, hielp ons met het opzetten van een solide strategie en bracht ons in contact met een relevant netwerk. Onze samenwerking stopt formeel in 2023, maar mijn persoonlijke band met het team blijft.'



Meer weten over
het Circular Jobs
Initiative?

OP WEG NAAR EEN BELASTINGSTELSEL DAT BIJDRAAGT AAN EEN INCLUSIEVE EN DUURZAME SAMENLEVING

De financiële prikkels in Nederland en de EU in lijn brengen met de inclusieve en duurzame samenleving, dat is het doel van het TaxShift project. 'Door een verschuiving in de belastingen, krijgt ieder mens de kans zijn of haar talenten optimaal te ontplooiën en te benutten voor een eerlijk inkomen, terwijl natuurlijke hulpbronnen zo veel mogelijk worden gespaard,' vertelt Femke Groothuis, oprichter van The Ex'Tax Project. En deze 'Taxshift' begint terrein te winnen.

Over het TaxShift project

De komende jaren transformeert Nederland naar een minder vervuilende productie en consumptie, zoals geformuleerd in het Klimaatakkoord, de Europese doelstellingen 'Fit for 55' en het Coalitieakkoord van Rutte IV. Het huidige belastingstelsel werkt deze doelstellingen echter tegen. Om duurzame verdienmodellen mogelijk te maken en de arbeidsmarkt te stimuleren pleit projectpartner The Ex'tax Project voor een verschuiving van lasten op arbeid naar lasten op vervuiling. Deze onafhankelijke denktank onderzoekt sinds 2009 de mogelijkheden om belastingen in lijn te brengen met de doelen van de circulaire en inclusieve economie. Zij werkt samen met diverse partijen uit het bedrijfsleven, onderzoekers, accountantskantoren, overheden en de maatschappelijke sector in Nederland en Europa. Projecten zijn gericht op het doorrekenen van de belastingverschuiving voor Nederland en de Nederlandse bouwsector. Ook is er gekeken naar de effecten voor Europa en Europese lidstaten.

Waar aan de start in 2009 dit project nog als 'futuristisch' werd bestempeld, groeit de steun voor een stapsgewijze taxshift: de verschuiving van de lasten op arbeid naar lasten op natuurlijke hulpbronnen, zoals water en metalen, CO2 en andere schadelijke emissies. Ex'tax is aanjager van deze verschuiving, via onderzoek en samenwerkingen met experts en ondernemers. Femke Groothuis: 'Mensen beginnen te snappen dat de spelregels anders moeten. Op dit moment heb je een

competitief nadeel als je duurzaam wilt ondernemen; circulariteit kost tijd, aandacht en mankracht. Terwijl ons belastingstelsel continu de prikkel geeft om zo efficiënt mogelijk te werken, met zo min mogelijk mensen. Een taxshift gaat ervoor zorgen dat duurzaam werk en werkgeverschap lóónt. Werknemers houden door een Taxshift meer over op hun loonstrook. Voor werkgevers gaan de kosten omlaag, waardoor ruimte ontstaat om meer mensen aan te nemen, werknemers beter te

betalen en bij- of omscholing te bieden.' Werknemers houden door een taxshift meer over op hun loonstrook. Voor werkgevers gaan de kosten omlaag, waardoor ruimte ontstaat om meer mensen aan te nemen, werknemers beter te betalen en bij- of omscholing te bieden.'



Femke Groothuis
Oprichter The Ex'Tax Project

Op de politieke agenda in Nederland en Europa

Na de publicatie van het Nederlandse Deltaplan Belastingen in 2021 heeft The Ex'tax Project in 2022 het Europese Taxshift rapport uitgebracht en de resultaten voor alle 27 Europese lidstaten gepresenteerd. In Nederland is in samenwerking met Copper8 en Arcadis een doorrekening gedaan van de effecten van een belastingverschuiving in de bouwsector.

Femke: 'Het afgelopen jaar waren de successen voor Ex'tax bijna niet te tellen. In de miljoenennota is bijvoorbeeld een aantal aanbevelingen uit het Deltaplan overgenomen, zoals de verhoging van het minimumloon, verhoging van de arbeidskorting, de verhoging van de vliegbelasting en het terugdringen van fossiele subsidies. Bovendien is op 20 december in de Eerste Kamer een motie aangenomen om onze aanbevelingen te onderzoeken. Dat betekent dus dat de meerderheid van de Eerste Kamer kennis heeft genomen van ons rapport én dat ze vóór hebben gestemd. Dat is niet alleen een erkenning van ons werk tot nu toe, deze motie bevindt zich in het hart van de Nederlandse wetgeving, en dit kan zaken versnellen.'

'Een taxshift gaat ervoor zorgen dat duurzaam werk lóónt, voor werknemers, werkgevers en de samenleving.'

Niet alleen in Nederland staan de voordelen van de taxshift hoger op de agenda. *Femke:* 'Het lijkt erop dat het momentum voor een taxshift toeneemt. Dat merkte je bijvoorbeeld op de events en congressen in de Europese Unie het afgelopen jaar. Tijdens de launch van ons

rapport in Brussel hebben invloedrijke stakeholders hun steun uitgesproken voor ons werk, waaronder de CEO van Accountancy Europe en vertegenwoordigers van de directoraten-generaal voor Belastingen en Milieu.

'Op 20 december 2022 is in de Eerste Kamer een motie aangenomen om onze aanbevelingen te onderzoeken.'

Tijdens de Green Week van de Europese Commissie hebben we de taxshift gepresenteerd en vervolgens werden we door twee Italiaanse ministeries uitgenodigd om te spreken tijdens de Summer School in European Environmental Taxation (SUSEET) van de Europese Commissie. Niet alleen de Nederlandse staatssecretaris van Financiën, ook de Duitse staatssecretaris voor Economie heeft zijn bewondering voor ons werk uitgesproken. En de Belgische premier de Croo heeft geschreven dat ons rapport de reflecties in zijn kabinet heeft beïnvloed. Dit soort support brengt veel energie en blijft ons voeden om onze ambities te realiseren.'

Het bedrijfsleven komt in actie

Het belang van een taxshift wordt buiten de politiek ook steeds breder gedragen. En dat is belangrijk, aldus *Femke.* 'Natuurlijk hebben arbeidsintensieve sectoren meer baat bij de taxshift dan vervuilende bedrijven. Maar tegenwoordig heeft elk bedrijf in elke sector een sociale en groene missie, en groene productontwikkeling. Voor die activiteiten is de taxshift een zegen. Om die reden komt er steeds meer steun van bedrijven. Zo hebben meer dan 600 bedrijven en individuen uit de bouw een

manifest getekend die de regering oproept om de taxshift toe te passen. We krijgen steeds meer verzoeken voor presentaties en bijeenkomsten met bedrijven, óók uit de grote, vervuilende industrieën, die snappen dat de taxshift hun duurzame ambities helpt versnellen.'

De toenemende aandacht van het bedrijfsleven werd ook bewezen in het project gericht op de Nederlandse bouwsector. Met Copper8 en Arcadis is gekeken naar de effecten van een belastingverschuiving bij circulaire bouwprojecten. Ook de effecten op de manier van werken, vakmanschap en werkplezier, kreeg hier volop aandacht. Bouwbedrijven zoals Van Wijnen en Overtreders W maar ook architecten bij SuperUse Biobased Creations en Fiction Factory hebben bijgedragen aan dit project. Veel bouwbedrijven ondersteunen de taxshift. Zo is het Manifest 'Belastinghervormingen voor de circulaire bouweconomie' al door meer dan 600 ondernemers en bedrijven ondertekend.

'Niet alleen de Nederlandse staatssecretaris van Financiën, ook de Duitse staatssecretaris voor Economie heeft zijn bewondering voor ons werk uitgesproken.'

Een complex speelveld

Het realiseren van een taxshift is een proces van lange adem. *Femke:* 'Het is fijn dat de Goldschmeding Foundation dit begrijpt en bereid is dit project te steunen. Het blijft een complexe verandering waar allerlei

processen in meespelen. Al in de jaren '90 waren de voordelen voor arbeid en milieu bekend, en hier en daar zijn er al veranderingen doorgevoerd.'

'Ik hoop dat de herontdekte daadkracht in Europa ook op de langere termijn gaat helpen om op fiscaal terrein samen grotere stappen te zetten.'

Toch regeert nog vaak het kortetermijnbelang. Femke: 'De inval van Rusland in Oekraïne heeft pijnlijk duidelijk gemaakt hoezeer Europa afhankelijk is gebleven van fossiele brandstoffen. Overheden hebben miljarden moeten uitgeven om de energiecrisis te bezweren.' Wel ziet Femke dat de Europese Unie zich besluitvaardiger heeft getoond in de situatie met Rusland. 'Ik hoop dat deze herontdekte daadkracht ook op de langere termijn gaat helpen om ook op fiscaal terrein samen grotere stappen te zetten.' Het is dan ook hoopvol dat er ondanks -of misschien juist dankzij de energiecrisis- grote stappen worden gezet, zoals het uitbreiden van het ETS (het emissiehandelssysteem) naar de scheepvaart en het Europese Social Impact Fund om lage inkomens te ondersteunen in de transitie.

Het grootste compliment

Femke is trots op alle mijlpalen van het afgelopen jaar, maar het mooiste moment was het high-level Tax Symposium in Brussel: 'Het is al bijzonder dat je mag spreken op het belangrijkste belastingcongres van de EU. En dan zegt halverwege de sessie onze eigen



staatssecretaris Van Rij over ons werk:

"I must give my compliments, I can remember very well when this initiative started in 2009, and in the political scene we thought that it was nice, but very futuristic. If you look now, 13 years later, it is actually a roadmap for policy making. And I would say politically non-biased. There is a vision, there is a long-term strategy and there is a whole set of instruments. It's the type of discussion we should have in the European Union about this subject. And I'm most willing to participate in it."

'Ik wist eerlijk gezegd niet waar ik moest kijken; dit was het grootst mogelijk compliment, en dan kregen we het ook nog op dit belangrijke publieke podium!'



[Meer weten over het TaxShift project?](#)

Interactie, samenwerken en netwerken
stonden centraal tijdens verschillende
events rondom het programma
Duurzaam Werk in 2022.



COLUMN: 'DUURZAME VAARDIGHEDEN ONTWIKKELEN BEGINT BIJ EEN MINDSET, EEN ANDERE MANIER VAN DENKEN'

Door Daan de Kruijf, Lead Sustainability Skills bij Leren voor Morgen

Over het project Duurzame Vaardigheden

Om te werken in een duurzame economie moeten mensen beschikken over concrete, duurzame vaardigheden. Deze vaardigheden zijn een belangrijke voorwaarde voor de transitie naar een duurzame economie. De coöperatie Leren voor Morgen zet zich in voor de ontwikkeling van duurzame vaardigheden in regionale transitie. Als onderdeel van het strategische thema Duurzame Vaardigheden ondersteunt de Goldschmeding Foundation, in co-financiering met het ministerie I&W, 'Duurzame Vaardigheden' en de 'SustainaBUL' en draagt het bij aan de kwaliteit van opleidingen in het vmbo, mbo en hbo. Deze projecten bereikten in 2022 al bijna de helft van het beroepsonderwijs in Nederland.

Iedere school en iedere regio heeft te maken met andere uitdagingen als het gaat om duurzame vaardigheden, beïnvloedt door de transities die lokaal relevant zijn. Met het programma Sustainability Skills helpen we onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden om voor hun lokale duurzaamheidstransities vernieuwende programma's en opleidingen te ontwikkelen. Hiermee hebben we tot nu toe meer dan 55 onderwijsinstellingen en 18.000 studenten bereikt.

Gedurende onze programma's zien we dat studenten bewust worden van de vaardigheden die nu én in de toekomst een grote rol spelen. Dat zag ik bijvoorbeeld bij studenten aan de Hogeschool Rotterdam. Zij hebben het afgelopen jaar tijdens hun stage gewerkt aan emissieloos bouwen. De deelnemers hebben in korte tijd met

bedrijven en gemeenten de uitdagingen rondom deze transitie onderzocht en innovatieve oplossingen ontwikkeld die ter plekke werden uitgetoet. De kennis die hiermee is ontwikkeld, kan vervolgens verdiept worden in een minor. En op deze manier worden duurzame vaardigheden aangeboden in het curriculum.

'We zetten de traditionele verhouding tussen onderwijs en bedrijfsleven op zijn kop'

Deze situatie liet mij opnieuw zien dat de meeste studenten aanleg hebben voor duurzame vaardigheden. Het is aan ons - onderwijs, bedrijfsleven en overheid - om de randvoorwaarden te scheppen zodat studenten deze vaardigheden kunnen ontwikkelen. Duurzame



Daan de Kruijf
Lead Sustainability Skills bij Leren voor Morgen

vaardigheden zijn alle vaardigheden die nodig zijn om vanuit een (toekomstig) beroep bij te kunnen dragen aan de verschillende duurzame transitie in onze maatschappij. Dat begint bij een mindset, een andere manier van denken. Hiervoor moeten studenten bijvoorbeeld de actuele transitie in de maatschappij kennen en begrijpen. Vervolgens hebben zij bepaalde procesvaardigheden nodig; hoe ga je om met de huidige veranderingen, wat betekent dat voor je manier van werken? En hoe bouw je bijvoorbeeld ruimte in voor

nieuwe ontwikkelingen? Tot slot heb je vaardigheden nodig om de oplossingen in de praktijk te kunnen brengen, bijvoorbeeld de vaardigheid om circulair te kunnen bouwen.

‘Duurzame vaardigheden zijn alle vaardigheden die nodig zijn om vanuit een (toekomstig) beroep bij te kunnen dragen aan de verschillende duurzame transitie in onze maatschappij.’

We zijn ooit begonnen met wat losse lesmaterialen voor het beroepsonderwijs, maar in 2022 hebben we stappen gezet richting een substantiële systeemverandering. Dankzij de inzet van scholen, bedrijven en lokale overheden zijn alleen al in het afgelopen jaar 35 onderwijsinstellingen - vmbo, mbo en hbo - aan de slag gegaan met programma's en opleidingen voor verschillende duurzaamheidstransities. De meerwaarde hiervan zie je direct terug. Studenten laten hun creativiteit los op de grootste uitdagingen waar tal van sectoren nu mee kampen, zoals duurzame landbouw, een circulair gebouwde omgeving, CO2-neutrale tuinbouw en emissieloze bouwlogistiek. Zij hebben hiermee niet alleen hun duurzame vaardigheden actief kunnen ontwikkelen, maar ook een concrete en praktische bijdrage geleverd aan een duurzame toekomst.

In plaats van dat studenten in de leer gingen bij bedrijven, kwamen bedrijven aankloppen om met de



input van studenten vernieuwende oplossingen te ontwikkelen voor hun sector. De traditionele verhouding tussen onderwijs en bedrijfsleven zetten we hiermee dus op zijn kop. En dat maakt doorbraken mogelijk. Er werd samengewerkt, geleerd en geïnnoveerd.

‘Je ziet het vuurtje bij de docenten weer aan gaan als ze zich herinneren wat ze met hun vak bereiken.’

Het van de grond krijgen van een nieuw lesprogramma is niet eenvoudig, vooral voor de scholen. Het onderwijs verkeert in zwaar weer en het systeem staat onder druk. Ook niet heel gek, als je bedenkt dat ons onderwijs uit de 19e eeuw stamt. Scholen zijn een soort fabriekjes geworden waar studenten met bepaalde kennis uit moeten rollen. Docenten moeten hierbij ook nog eens voldoen aan veel eisen. Daarom gaan we met onze

programma's terug naar de kern: waar leiden we studenten ook alweer voor op? Je ziet het vuurtje bij de docenten weer aan gaan als ze zich herinneren wat ze met hun vak bereiken.

‘Een opgave is niet iets wat er ligt, maar wat je samen maakt’

Nu klinkt het misschien alsof het onderwijs weinig veranderkracht bezit, maar er wordt volop geïnnoveerd om beter aan te sluiten op de constante stroom aan maatschappelijke veranderingen. En dat is voor iedere school een unieke opgave. En ook voor iedere regio spelen er weer andere transitie's. Een van mijn belangrijkste inzichten uit het afgelopen jaar is wel dat dit soort transitie's veel met elkaar gemeen hebben. Het volgt herkenbare patronen. En daar liggen kansen om van elkaar te leren. Ik bedenk me dan ook regelmatig dat een opgave niet iets is wat er ligt, maar wat je samen maakt. Het is voor ons en onze partners de uitdaging om van een individuele uitdaging naar een gezamenlijke opgave te komen. Want als dat lukt, kunnen succesvolle pilots uitgroeien tot structurele en grootschalige oplossingen.

Ook het project SustainaBul heeft hieraan bijgedragen. Met een jaarlijkse benchmark en ranglijst van duurzaamheid worden onderwijsinstellingen gestimuleerd om van elkaar te leren, best practices te delen en zo een duurzame ontwikkeling in de organisatie op gang te brengen. De SustainaBul rankt instellingen in het beroepsonderwijs op onderwijs, praktijk, bedrijfsvoering

en de integrale benadering van duurzaamheid. In 2022 hebben 14 mbo instellingen deelgenomen aan deze ranking en meer dan 30 instellingen hebben deelgenomen aan de SustainaBul community of practice. De prijsuitreiking heeft plaatsgevonden tijdens het symposium Duurzaam Denken en Doen, waar meer dan 160 deelnemers zijn geïnspireerd door de mbo-praktijkvoorbeelden. De voorbeelden zijn ook vastgelegd in de Inspiratiegids 'Good Practices - SustainaBul MBO' en is beschikbaar voor iedereen die met duurzaamheid in het mbo aan de slag wil.

'Het is voor ons en onze partners de uitdaging om van een individuele uitdaging naar een gezamenlijke opgave te komen. Want als dat lukt, kunnen succesvolle pilots uitgroeien tot structurele en grootschalige oplossingen.'

Ik ben enorm trots op de resultaten van alle betrokken partners, maar misschien nog wel meer trots dat het ons als coöperatie is gelukt om het ondanks onze verschillen samen te doen. Oók met het bedrijfsleven en lokale overheden. We zijn in drie jaar snel gegroeid en onze programma's zijn verspreid in de meerderheid van de regio's in Nederland. Dit biedt een hoopvol perspectief voor 2023.



[Meer weten
over Duurzame
Vaardigheden?](#)




















A woman in a white blazer and patterned trousers stands on the left side of the stage, looking towards the audience.

A woman in a blue top sits at a black table in the center of the stage, holding a microphone and speaking.

A man in a dark suit sits at a black table on the right side of the stage, listening to the speaker.

A woman in a dark top and white skirt stands on the far right of the stage, holding a large bouquet of colorful flowers.

An audience of diverse people is seated in the foreground, facing the stage. Some are looking towards the speakers, while others are looking at their phones or laptops.

PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT



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

PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2022 →

THEORY OF CHANGE →

PROJECTEN IN GROEIFASE →

PLATFORM JONGEREN & WERK →

PLATFORM NIEUWKOMERS & WERK →

OPSCHALING BUZINEZZCLUB EN WERKCLUB →

PERSPECTIEF EN INITIATIEF →

HET MOET WEL WERKEN →

INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT | 55



DE ONTWIKKELINGEN IN 2022 BINNEN HET PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

Bovenop de hoge inflatie en snel stijgende energiekosten in 2022, bezorgden personeelstekorten op de arbeidsmarkt ondernemers grote zorgen. De vergrijzing en de toekomstige opgaande conjunctuur zal de krapte alleen maar doen toenemen. Er bestaat niet één magische oplossing om de groeiende personeelstekorten weg te werken. Er wordt nu vooral aangestuurd op mensen – waar mogelijk – meer uren laten werken, de inzet van arbeidsmigranten en productiviteitsverhoging door technologie. Programmamanager Peter Brouwer blikt terug op een jaar vol potentie.

‘Ik zie vooral de noodzaak om de arbeidsmarkt inclusiever en meer divers te maken door het inzetten van onbenut arbeidspotentieel. Zodat mensen die nu langs de kant blijven staan óók aan de slag kunnen, of dat nu gaat om vijftigplussers, nieuwkomers, jongeren zonder diploma of mensen met een arbeidsbeperking. In een economie waar ondernemers gebrek aan personeel veelvuldig als probleem noemen, is het logisch om er alles aan te doen om iedereen die wil en kan werken aan werk te helpen en hun duurzame positie op de arbeidsmarkt te verstevigen.’

Dat vraagt van werkgevers dat zij allereerst zelf gemotiveerd zijn om dit in de eigen organisatie te verankeren, om vervolgens het draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid onder hun personeel te vergroten. En het vraagt van werknemers dat zij zelf kleur bekennen. Het zijn immers medewerkers die vanaf de werkvloer kansen en uitdagingen kunnen signaleren en elkaar kunnen beïnvloeden. Door hun steun voor het diversiteits- en

inclusiebeleid uit te spreken kunnen zij ook andere collega's inspireren.

‘Ik zie vooral de noodzaak om de arbeidsmarkt inclusiever en meer divers te maken door het inzetten van onbenut arbeidspotentieel.’

Focus op economische zelfredzaamheid door het verrichten van arbeid

In 2022 is het werk van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt vanuit deze visie voortgezet, waarbij we ons in het bijzonder richten op de economische zelfredzaamheid van mensen door middel van het verrichten van arbeid.

De projecten die wij in 2022 hebben ondersteund dragen vooral bij aan de doelen van twee primaire veranderpaden in de Theory of Change: ‘Aanbod’ en ‘Vraag’. De Theory of Change benoemt daarnaast twee



*Peter Brouwer
Programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt*

andere veranderpaden (‘Matching’ en ‘Beleid’), waarbinnen nu geen specifieke projecten lopen. In de projecten binnen de veranderpaden ‘Aanbod’ en ‘Vraag’ is er echter ook altijd aandacht voor matching door werkgevers (vraag) en (potentiële) werknemers (aanbod) met elkaar in contact te brengen. We benaderen het nooit alleen vanuit de vraagkant of alleen vanuit de aanbodkant. Er zijn momenteel binnen het programma ook geen specifieke projecten binnen het veranderpad ‘Beleid’. Wel zien we in verschillende lopende projecten

elementen op systeemniveau die het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt belemmeren. Sommige van deze belemmeringen zouden aangepakt kunnen worden door aanpassingen in beleid.

“Door het inzetten van onbenut arbeidspotentieel kunnen dan mensen die nu langs de kant blijven staan óók aan de slag, of dat nu gaat om vijftigplussers, nieuwkomers, jongeren zonder diploma of mensen met een arbeidsbeperking.”

Peter Brouwer,
programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt

Vrijwel alle projecten in 2022 liepen door vanuit 2021 en/of hebben een vervolg gekregen in 2022. Een deel van de projecten kende – mede als gevolg van de

‘Onbenut arbeidspotentieel kan niet langer genegeerd worden’

Trouw 24 november 2022

[LEES MEER](#) →



Programmateam Inclusieve Arbeidsmarkt: v.l.n.r. Priscilla Osei-Kool, Michelle van Toor en Peter Brouwer.

coronamaatregelen in 2020 en 2021 – een langere looptijd dan aanvankelijk gepland. Doelgroepen waren moeilijker te bereiken voor deelname aan projecten, wat er mede voor zorgde dat de doorlooptijd van de projecten langer werd om de beoogde doelstellingen te kunnen realiseren. Daarnaast is ook snel ingespeeld op de actualiteit door de arbeidsintegratie van vluchtelingen uit de Oekraïne te bevorderen met het project ‘Arbeidsintegratie vluchtelingen Oekraïne-crisis’ en het vervolgproject ‘Direct meedoen in Nederland’.

Over het geheel genomen is de portefeuille van het programma in 2022 verder uitgebouwd en verstevigd. Dit uit zich met name in verschillende projecten, waaronder initiatieven binnen de platforms, die zijn gegroeid. Hiermee worden direct meer mensen bereikt,

‘Peter Brouwer (Goldschmeding Foundation) over een inclusievere arbeidsmarkt’

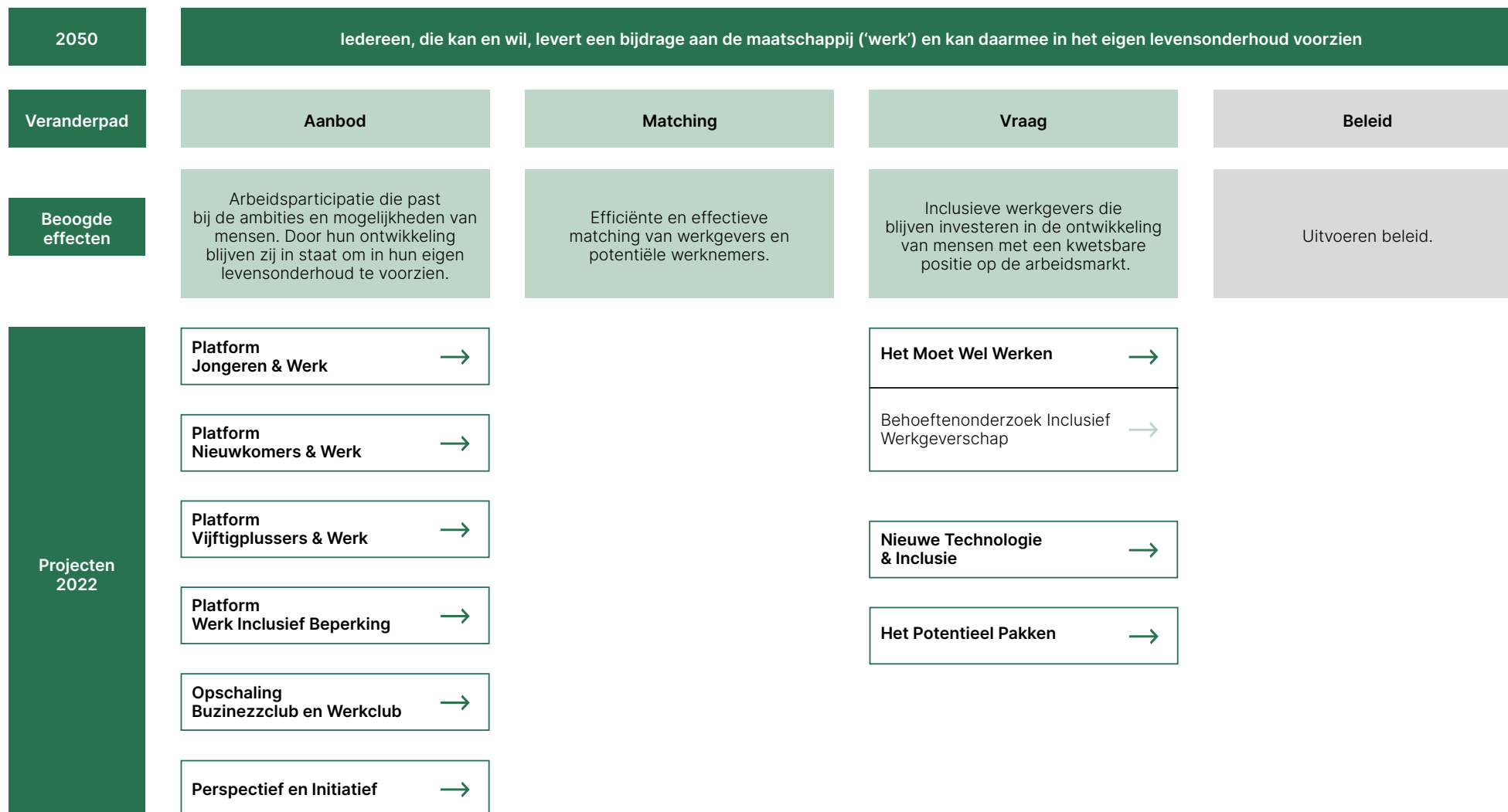
BNR 28 november 2022

[LEES MEER](#) →

maar zeker zo belangrijk is dat daarmee meer inzicht kan worden opgedaan over de effectiviteit en werkzame bestanddelen van de aanpakken. De opschaling van de Buzinezzclub en Werkclub is ook weer op stoom gekomen na de lastige coronajaren.

In 2023 is het onze ambitie om de lopende projecten verder te laten groeien richting de beoogde opschaling, in het bijzonder door werkzame elementen op meer plekken toe te passen en zo meer impact te realiseren.

PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT | THEORY OF CHANGE



JONGEREN MET EEN KWETSBARE POSITIE BEGELEIDEN OP DE ARBEIDSMARKT

Wouter Vos van het Platform Jongeren & Werk, blikt terug op het afgelopen jaar. De boventoon in 2022? Terechte trots. 'Alle zes de initiatieven van het platform hebben jongeren een stapje verder geholpen, en we hebben heel wat successen mogen vieren met onze partners!'



*Eva Legtenberg (l) en Wouter Vos (r)
Platform Jongeren & Werk*

Over het Platform Jongeren en Werk

Vlak voordat de coronacrisis uitbrak, was de jeugdwerkloosheid in Nederland op het laagste niveau sinds 45 jaar. Nog geen 7 procent van de beroepsbevolking tussen de 15 en 25 jaar was werkloos. Maar van alle groepen binnen de beroepsbevolking is de werkloosheid tijdens de coronacrisis juist onder jongeren het sterkst gestegen. Binnen het Platform Jongeren & Werk zijn diverse initiatieven actief die, in samenwerking met bedrijven, professionals, beleidsmakers en onderzoekers, werken aan het ontwikkelen en toepassen van aanpakken om de positie van jongeren op de arbeidsmarkt te versterken. Het doel van het platform is vooral om aanpakken, die aantoonbaar effectief zijn, landelijke impact te laten hebben op grote groepen jongeren.

In dit jaarbericht lees je welke inzichten de toon hebben gezet en welk knelpunt, dat jongeren belemmert om hun weg naar werk te vinden, bovenaan staat.

'Je moet je beseffen dat jongeren er niet voor kiezen om een probleemjongere te zijn. Niemand is zomaar lastig.'

Inzicht 1: Aansluiten bij de belevingswereld van jongeren werkt.

'Dat zie ik bijvoorbeeld bij het project van RU content,'

vertelt Wouter. 'Deze partners hebben een bijzondere manier om jongeren, voornamelijk (Eritrese) nieuwkomers, naar werk te begeleiden: deze jongeren maken een theatervoorstelling.

Daarmee doen ze ervaring op in de wereld van multimedia en krijgen ze de kans om zich hier verder in te scholen. Na dit traject hebben ze een grote kans om de arbeidsmarkt in te stromen of een geschikte vervolgopleiding te vinden. Deze jongeren doorlopen de hele keten, van het 'van de bank plukken' tot de uitstroom naar werk. En doordat ze in dit project zo

actief worden betrokken en bewust wordt gekeken hoe barrières weggenomen kunnen worden, is er buitengewoon weinig uitval!

Inzicht 2: Een veilige plek is de basis

Als je kwetsbare jongeren wilt helpen, moeten ze zich hiervoor openstellen. Maar dat is niet zo eenvoudig, weet Wouter: 'Je moet je beseffen dat jongeren er niet voor kiezen om een probleemjongere te zijn. Niemand is zomaar lastig. Een veilige plek is

essentieel om hen te kunnen bereiken en helpen. Een plek waar ze een klik hebben met andere deelnemers en met de begeleiders. Waar ze gelijkgestemden kunnen ontmoeten en zich gehoord voelen. Als je ze een veilige plek biedt waar je hen als persoon benadert, kun je samen stappen zetten.'

Vijf lessen om jongeren te begeleiden naar de arbeidsmarkt:

- Coaching en buddies helpen enorm bij de aanpak, en rolmodellen zijn nodig om perspectief te bieden.
- Taal is belangrijk om jongeren te raken, zorg dat er geen jij versus zij is.
- Werk mét in plaats van voor jongeren.
- 'Dat kan/mag niet' is een slecht uitgangspunt in gesprek met jongere.
- Werken moet in de belevingswereld van jongeren 'cool' zijn, ze moeten er willen zijn.

Inzicht 3: Tijd en timing zijn van essentieel belang

'De tijdshorizon van jongeren met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt is beperkt. Ze hebben een concrete oplossing nodig, op de korte termijn,' vertelt Wouter. 'Over een aantal maanden een baan of geld, dat is al vaak te ver weg. Als je ondersteuning biedt bij de overgang naar betaald werk, moet je hier ruimte voor laten; zorgen dat er bijvoorbeeld financiële prikkels zijn

en dat er aandacht wordt besteed aan de onderliggende problematiek.'

Inzicht 4: Succesvol samenwerken begint bij een gedeelde doelstelling, een heldere taakverdeling én goede communicatie.

Eén van de grootste uitdaging als Platform is samenwerken. Dat gaat niet altijd, of zelfs meestal niet vanzelf. Wouter: 'Het is in dit domein ontzettend druk met partijen die naar eer en geweten het juiste willen doen, die ervan overtuigd zijn dat hun manier de beste is. En daardoor zitten ze elkaar soms in de weg, terwijl je juist sámen de mooiste resultaten behaalt.' Een succesverhaal van het afgelopen jaar is voor Wouter de alliantie #Talentontwikkeling van stichting Move en SOVEE. 'Zij hebben samen het Talent Traineeship What's Next opgezet om 3e- en 4e-jaars leerlingen soepeler van het vmbo naar het mbo te begeleiden. Veel jongeren vallen namelijk uit in de vervolgstudie. Met deze samenwerking worden studenten geholpen om een meer bewuste keuze te maken. Beide organisaties vullen elkaar mooi aan, maar hebben wel een heel andere visie en een volstrekt andere cultuur. Maar de gedeelde ambitie, bereidheid om met elkaar mee te buigen en goede communicatie hebben ervoor gezorgd dat deze samenwerking alsnog succesvol is. Rosanne Reinders van Stichting Move zei hier heel treffend over: *"De verschillen waar we tegenaan liepen hebben we bespreekbaar gemaakt. Dat is volgens mij de essentie van samenwerken. Niet*

per se dat je het altijd met elkaar eens bent, maar dat je samen tot een oplossing komt."

'Bijna al onze partners zoeken naar mogelijkheden om structuren in wet- en regelgeving te doorbreken.'

Twee lessen over samenwerkingspartners

- Werkgeversbetrokkenheid is noodzakelijk, als uitstroombmogelijkheid maar ook als partner in het project.
- Een bedrijf aan een sociaal ondernemer koppelen, werkt (zowel uit zakelijk als maatschappelijk belang).

Inzicht 5: Wet- en regelgeving zit eerder in de weg dan dat het je mogelijkheden biedt

Wanneer je zo'n grote maatschappelijke opgave aangaat, zijn er genoeg uitdagingen. Maar één punt blijft vooral voor jongeren ingewikkeld: wet- en regelgeving. Wouter: 'Ze worden geconfronteerd met ingewikkelde wetten, administratieve rompslomp, onzekere inkomsten en weinig toekomstperspectief. Ook Nationale ombudsman Reinier van Zutphen concludeert dat wetten en regels van de overheid jongeren in de weg zitten, waardoor zij veel risico lopen op langdurige financiële problemen. Bijna al onze partners zoeken naar mogelijkheden om structuren te

doorbreken en de ruimte te vinden om jongeren echt te helpen. Wat kun je bijvoorbeeld aan werk doen, zonder dat je je uitkering verliest? Met deze wettelijke beperkingen zijn we voorlopig nog niet klaar.'

Samen werken aan beter

Natuurlijk heeft de Goldschmeding Foundation ook bijgedragen aan de mooie stappen die het Platform Jongeren en Werk heeft kunnen zetten. 'Natuurlijk maakt het meer mogelijk als je meer geld hebt, maar de Goldschmeding Foundation is ook op andere manieren een waardevolle partner.

Doordat je onderdeel bent van een groter programma, ben je bijvoorbeeld bewuster onderdeel van de bredere beweging die gaande is. Dat zorgt voor meer samen-



werking en onderlinge samenhang. We hebben met enige regelmaat contact met de andere projecten en kunnen van elkaar leren. Daarnaast stuurt de Goldschmeding Foundation ook op onderzoek zodat wij de werkzame bestanddelen van interventies beter in kaart krijgen. Dat houdt ons scherp, zo houden we onze ogen op de bal.'

'Het is altijd buitengewoon leuk en inspirerend om met nieuwe partners toe te werken naar een nieuwe kans op impact!'

Samenwerking is een belangrijke voorwaarde, weet Wouter. 'Het afgelopen jaar zijn er een aantal nieuwe partners bij gekomen. We starten nu bijvoorbeeld met een nieuwe samenwerking met de Rotterdam Recruitment Agency. Het is altijd buitengewoon leuk en inspirerend om met nieuwe partners plannen te kunnen smeden en vol enthousiasme en passie toe te werken naar een nieuwe kans op impact!'



Meer weten over
het Platform Jongeren
& Werk?

'KIJK NIET NAAR WAT NIEUWKOMERS MISSEN, MAAR WAT ZE BRENGEN'

Sandrine Lafay, platformmanager van het Platform Nieuwkomers & Werk vertelt hoe het verschil gemaakt wordt voor nieuwkomers, op individueel én systeemniveau'. Ze blikt terug: "Naast het blikt terug: 'Naast het ondersteunen van initiatieven die nieuwkomers naar werk begeleiden, hebben we heel wat lessen geleerd die breder toegepast kunnen worden. Zo hebben we in 2022 veel nieuwe inzichten opgedaan over werkgeversbetrokkenheid en wat de formule is om een traject te laten slagen.

Over het Platform Nieuwkomers & Werk

Ondanks de personeelstekorten in ons land komen nieuwkomers van buiten de Europese Unie hier moeilijk aan het werk. Van de nieuwkomers die in 2014 hun verblijfstatus ontvingen, heeft nog niet eens de helft (41%) een (betaalde) baan. Het Platform Nieuwkomers & Werk wil ervoor zorgen dat nieuwkomers zo vlot en gelijkwaardig mogelijk mee kunnen doen op de Nederlandse arbeidsmarkt op een manier die past bij hun ambities en talenten. Dit platform wordt uitgevoerd door OpenEmbassy en ondersteunt (maatschappelijke) initiatieven en organisaties die nieuwkomers, met name mensen die naar Nederland gevlucht zijn, naar werk te begeleiden of helpen hun werk te behouden. Het doel van het platform is vooral om aanpakken, die aantoonbaar effectief zijn, landelijke impact te laten hebben op grote groepen jongeren.



*Sandrine Lafay (l) en Soraya Shawki (r)
Platform Nieuwkomers & Werk*

Er blijken hierbij twee werkzame elementen te zijn: intrinsieke motivatie en het idee dat werkgevers zelf ook een ontwikkeling doormaken wanneer zij een traject met nieuwkomers doorlopen. Als werkgevers intrinsiek gemotiveerd zijn om nieuwkomers aan plek te geven binnen hun organisatie, maakt dit het makkelijker om tussentijds bij te sturen, iets meer ondersteuning te bieden en mee te bewegen wanneer dat nodig is.

Maar wat misschien nog wel interessanter is: waar er voor nieuwkomers veel trajecten zijn om "voorbereid te worden op de arbeidsmarkt" zijn er veel minder initiatieven die ook werkgevers voorbereiden op inclusief werkgeverschap. Het blijkt essentieel om de werkgever ook als actieve actor te zien die een ontwikkeling moet doormaken. Belangrijke elementen hierin zijn een actieve commitment aan wederzijds leren en culturele sensitiviteit.'

De werkzame elementen in kaart brengen is heel waardevol, maar Sandrine weet dat er meer nodig is. 'We hebben het niet voor niets over een systeemverandering. Het onderliggende frame dat onder het principe van inburgering ligt, klopt niet. In plaats van dat er wordt gefocust op wat nieuwkomers brengen, wordt er gefocust op wat zij missen: een bepaald Nederlands taalniveau etc. Deze eisen worden

‘Diversiteit in de zorg net zo belangrijk als bij bijvoorbeeld de politie’

AD 9 maart 2022

[LEES MEER](#) →

poortwachters en vormen uitsluitingsmechanismen voor het hebben van een baan. En dat terwijl de taal juist beter geleerd kan worden op de werkvloer en er heel veel andere manieren zijn om iemands vaardigheden te achterhalen dan een papieren diploma, zoals het kijken naar skills of learning on the job. Ik denk dat dit fundament moet veranderen om echt een grotere verandering teweeg te brengen. Alle stappen die we binnen het Platform nemen, die laten zien hoe het anders kan, dragen hier uiteindelijk aan bij.’

Het afgelopen jaar was een kantelpunt, volgens Sandrine. ‘We konden namelijk op twee gebieden laten zien welke kansen het zou bieden als je beleid zou veranderen.’

1. Wat als nieuwkomers direct aan het werk zouden mogen?

Nieuwkomers uit Oekraïne hebben het recht om meteen aan het werk te gaan, vanwege de specifieke regeling die voor hen geldt (de Europese Richtlijn Tijdelijke Bescherming). Sandrine: ‘Zij hebben wat het recht op werk betreft met een heel andere realiteit te maken dan andere nieuwkomers die wij binnen het Platform ondersteunen. Het fundament waar ik het eerder over had, waarbij de nadruk ligt op eerst de taal leren en inburgeren, en dan pas werken, werd hiermee op z'n kop gezet.’

‘Discriminerend beleid toelaten? Dat kan alleen in een samenleving waarin discriminatie al genormaliseerd is’

Het Parool 13 augustus 2022

[LEES MEER](#) →

Met ondersteuning van de Goldschmeding Foundation konden we een actieonderzoek uitvoeren waarbij we 20 huishoudens direct ondersteunden en tegelijkertijd leerden over waar zij vast liepen in het systeem. We zagen dat mensen aan het werk konden in het Engels, of zelfs met een tolk op de werkvloer of dat ze met behulp van pictogrammen werden ingewerkt. Er werd meer gekeken naar wat mensen konden in plaats van wat zij volgens het Nederlandse systeem zouden missen. Voor ons heeft dit een kans geboden om te onderzoeken wat er gebeurt als mensen wel direct aan de slag kunnen. Hier hopen we lessen uit te halen die we breder kunnen trekken. Zo kunnen we de arbeidsmarkt sneller toegankelijk maken voor alle nieuwkomers, ook zij die wel onder de huidige inburgeringswet vallen.’

‘We zagen dat mensen aan het werk konden in het Engels, of zelfs met een tolk op de werkvloer of met behulp van pictogrammen werden ingewerkt.’

2. Wat als de BIG-registratie toegankelijker zou zijn voor nieuwkomers met zorgervaring?

Nieuwkomers met een achtergrond in de zorg moeten voor sommige zorgberoepen, zoals die van arts of verpleegkundige, eerst een BIG-registratie behalen voordat ze op niveau in de zorg aan het werk kunnen.

En dit vormt een groot obstakel. Sandrine: 'De BIG-registratie is lastig, duur, het traject duurt lang en er is weinig ondersteuning. Ik ben er trots op dat onze initiatieven steeds vaker gevonden worden om mee te denken over hoe dit anders zou kunnen en wat daarvoor nodig is.' Eén zo'n initiatief is Edu4u. Dit initiatief richt zich op het begeleiden van buitenlands gediplomeerde artsen en verpleegkundigen bij het behalen van de BIG. 'De begeleiding is individueel, maar de kennis die Edu4u uit deze directe interactie haalt, wordt op systeem-niveau gedeeld om daar verandering te realiseren. Edu4u werd het afgelopen jaar bijvoorbeeld uitgenodigd om kennis te delen bij VWS.' Ook het werk van de Echocardiografie Academie geeft nieuwkomers de kans om sneller aan het werk te kunnen. Sandrine: 'Dit is een initiatief van Cardiologie Centra Nederland waarin nieuwkomers opgeleid en aangenomen worden als echocardiografist. Op deze manier konden mensen met een achtergrond in de zorg wél direct in de zorg aan de slag, maar dan in een andere functie. Dit initiatief leidde het afgelopen jaar tot kamervragen over het inzetten van nieuwkomers in de zorgsector.'

'Wat we leren binnen de initiatieven zetten we in op systeemniveau om de arbeidsmarkt als geheel inclusiever te maken. Ik ben er trots op dat we deze stap in 2022 met een aantal initiatieven wisten te zetten!'

Ook het initiatief van het UMCG - waarbij nieuwkomers aan de slag gaan als assistent-verpleegkundige terwijl

zij werken aan het behalen van de BIG-registratie - heeft impact gehad op het systeem. Sandrine: 'Dit initiatief werd genoemd als best-practice in een commissiedebat. En dit leidde er zelfs toe dat Conny Helder, minister voor Langdurige Zorg en Sport, aangaf dat er uiterlijk dit najaar een plan moet zijn dat ertoe leidt dat nieuwkomers die in de zorg willen en kunnen werken, dat ook kunnen doen.'

Dit zijn concrete voorbeelden van hoe het werk dat er binnen het Platform gedaan wordt verandering op systeemniveau kan aanjagen, initiëren en voeden.'

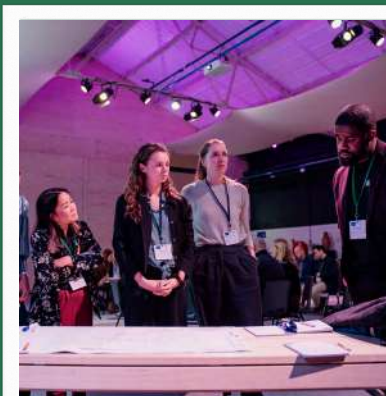
'De minister gaf aan dat er uiterlijk dit najaar een plan moet zijn om ervoor te zorgen dat nieuwkomers die in de zorg willen en kunnen werken, dat ook kunnen doen.'

Binnen het Platform Nieuwkomers & Werk wordt individuele impact en systeemimpact gecombineerd. Sandrine: 'De initiatieven maken het verschil op individueel niveau, en tegelijkertijd zien wij de dagelijkse praktijk van de initiatiefnemers als bron van kennis over wat wel en niet werkt in het begeleiden van nieuwkomers naar werk, en welke obstakels de initiatieven hierbij tegenkomen. Wat we leren binnen de initiatieven zetten we in op systeemniveau om de arbeidsmarkt als geheel inclusiever te maken. Ik ben er trots op dat we deze stap in 2022 met een aantal initiatieven wisten te zetten!'



[Meer weten over het Platform Nieuwkomers & Werk?](#)

Samen met onze partners werkten we ook in 2022 verder aan een Inclusieve Arbeidsmarkt.



COLUMN: '2022 WAS EEN HEFTIGER JAAR DAN OOIT, MAAR HET WAS OOK EEN JAAR VOL POTENTIE'

2022 was het jaar waarin we uit de coronacrisis kwamen. Maar voor veel jongeren gold dit niet. Er is veel verborgen leed geweest. Leo van Loon, founder van de Buzinezzclub en Werkclub, die jongeren en nieuwe Nederlanders begeleiden naar werk, blikt terug.

Over de Buzinezzclub en Werkclub

De Buzinezzclub begeleidt sinds 2009 jongeren tot 35 jaar naar een opleiding, werk of een eigen onderneming. De Werkclub, opgericht in 2017, is er voor nieuwe Nederlanders die graag aan het werk willen of een stap willen maken in hun carrière. Member van deze clubs ben je voor het leven, en met training, coaching en begeleiding krijgen de members een eerlijke kans op de arbeidsmarkt. Wat kleinschalig begon in Rotterdam Zuid, groeide uit tot een initiatief van formaat, met inmiddels 11 vestigingen die honderden mensen per jaar begeleiden. De International Labour Organization (ILO) heeft de Buzinezzclub in 2019 uitgeroepen tot 'worldwide best practice'. In de coronajaren was het moeilijk om de doelgroep direct te bereiken en te begeleiden, waardoor de groei van het aantal nieuwe members beperkt was. In 2022 was er wel weer sprake van een significante groei (43%) van het aantal nieuwe members. Ook heeft de Buzinezzclub per 1 augustus 2022 de ANBI-status toegekend gekregen, wat hen voor veel partijen een nog aantrekkelijker samenwerkingspartner maakt.

Het aantal jongeren dat de afgelopen jaren een zelfmoordpoging heeft gedaan, ligt bijvoorbeeld veel hoger dan voor Corona. Er waren zoveel members met depressies en angststoornissen, die de deur nauwelijks uit durfden, laat staan bij ons in een groep durfden mee te doen. Wij ontmoeten hen op het meest kwetsbare moment in hun leven, maar wat we het afgelopen jaar zagen, was heftiger dan ooit.

Dat zie je ook terug in de cijfers. Tijdens onze derde editie van ClubForum presenteerde Pieter Hasekamp, directeur

van het Centraal Planbureau, gegevens over onder andere jeugdwerkloosheid. Wat mij bijbleef was dat van de werkloze jongeren vier keer zoveel géén uitkering hebben, dan wel. De werkelijke jeugdwerkloosheid is dus vijf keer zo groot als de uitkeringscijfers doen vermoeden! Pieter gaf ook aan dat het onderwijs steeds slechter wordt in het 'van een dubbeltje een kwartje maken'. De problemen beginnen namelijk bij bijna alle jongeren wanneer ze uitvallen op school. Natuurlijk is het fantasieus om jongeren uit de kreukels te kunnen halen in hun twintiger jaren, en daar zijn wij erg goed in, maar we



Leo van Loon

Founder Buzinezzclub en Werkclub

hebben nu ook stappen gezet om te voorkomen dat de multiproblematiek ontstaat. We zijn namelijk gaan samenwerken met het onderwijs, zodat we deze jongeren kunnen bereiken als ze op het punt staan uit te vallen. Zo kunnen we samen veel ellende voorkomen.

Het begint allemaal met een ander perspectief. Gun Het begint allemaal met een ander perspectief. Gun iedere jongere wat je ook je eigen kinderen gunt: een baan waar-



bij je talenten benut worden, waar je van waarde bent. Dit is niet vanzelfsprekend. Er kwam ooit een jongen bij ons die had gezeten na een gewapende overval. Toen we hem vroegen wat hij wilde worden, vertelde hij dat hij altijd al schilder had willen worden. Schilder! Er is een enorm tekort aan vakmensen, dus je zou denken dat dit een haalbare ambitie is. Maar door zijn omgeving was criminaliteit de logische optie. Je beseft je soms niet dat het niet één hobbel is waar iemand tegenaan loopt. In mijn leven heb ik veel kansen gehad, en ik besepte niet dat voor mij al 18 stoplichten op groen stonden - die heb ik niet eens gezien. Maar voor anderen staan die op rood. Ze kunnen bijvoorbeeld lastig thuis studeren omdat er broertjes of zusjes rondlopen, of ze komen uit een land als Eritrea waar je grofweg de keuze hebt uit twee banen: boer of soldaat te worden. En dan moeten ze in Nederland kiezen uit 1,2 miljoen banen.

Ons systeem is er daarbij op gericht om iemand zo snel mogelijk aan het werk te krijgen. Maar iemand gewoon aan de eerste de beste baan helpen, werkt niet. Dan ga je van een uitkering naar iets wat misschien een paar

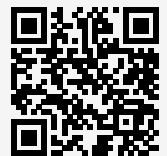
tientjes meer verdient. Maar als je iemands talent als uitgangspunt neemt, kijkt waar iemand goed in is en dan toewerkt naar een baan waarbij diegene volledig tot zijn recht komt. Dan wordt het voor die persoon interessanter. Ook financieel. Dan blijft iemand ook werken, omdat het loont én voldoening geeft. Dat levert ook winst op voor de BV Nederland. Want dan hebben we niet nóg een vakkenvuller, maar misschien wel iemand die in de IT of als schilder aan de slag gaat.

‘We konden in 2022 de deuren wagenwijd openzetten voor meer jongeren die ons nodig hebben’

Het afgelopen jaar was voor de BuzinezzClub en Werkclub dus eentje van heftige verhalen, maar ook een jaar van kansen en opschaling. Zo hebben we de ANBI-status gekregen en zijn we nu officieel een goed doel. Dit maakt ons voor gemeenten een nog interessantere gesprekspartner, merken we. Samen met de gemeente Rotterdam gaan we nu bijvoorbeeld de onzichtbare jongeren proberen te bereiken. Daarnaast hebben we door de

donaties van vele fondsen meer dan een miljoen euro weten te verzamelen in 2022. Hierdoor konden we in 2022 de deuren wagenwijd openzetten voor meer jongeren die ons nodig hebben. We kregen 23% meer members dan het jaar ervoor, waaronder veel jongeren die buiten beeld werkloos zijn, een groep voor wie het nóg belangrijker is om geholpen te worden. We zijn nu ook opschalingspartner van de Goldschmeding Foundation, dat betekent dat we willen groeien naar 5.000 nieuwe members per jaar. Door de support van de Goldschmeding Foundation kunnen we extra investeren in bijvoorbeeld een nieuw clubbreed IT-systeem, werving van jongeren en impactmetingen.

Daarnaast zijn we ook druk bezig om onze impact op systeemniveau te vergroten. Zodat we niet alleen members helpen, maar ook de obstakels maatschappijbreed kunnen weghalen. We zijn trekker van een alliantie die de jeugdwerkloosheid wil halveren en we hebben onze Theory of Change verbeterd om onze impact beter te kunnen meten. De Goldschmeding Foundation is een ontzettend waardevolle partner, dat is niet in geld uit te drukken. Met name Peter en Aart helpen om ons richting te geven. Samen kom je verder. Dat is mij inmiddels wel duidelijk.



[Meer weten over de Buzinezzclub en Werkclub?](#)

'ALS JE BAAN NU OP DE TOCHT STAAT, MOET JE JUIST VOORUIT DENKEN ÉN HANDELEN'

'Proactief bezig zijn met je loopbaan is cruciaal om je staande te kunnen houden in een arbeidsmarkt waar alles maar blijft veranderen,' vertelt dr. Jessie Koen, senior onderzoeker bij TNO. 'Je vergroot je kansen op de arbeidsmarkt én je werkzekerheid als je vooruit denkt en handelt op loopbaangebied; dus continu bezig bent met de volgende stappen. Bijvoorbeeld door je netwerk uit te breiden. Of door nieuwe vaardigheden op te doen die je helpen om bijvoorbeeld over vijf jaar je gewenste loopbaan na te kunnen jagen.'

Over het project Perspectief en Initiatief

Door ontwikkelingen zoals flexibilisering en digitalisering verandert de arbeidsmarkt. De zekerheid van een vast contract lijkt verleden tijd. In de arbeidsmarkt van de toekomst zal werkzekerheid dus opnieuw moeten worden vormgegeven. Maar hoe? In Perspectief en Initiatief (2022-2024) wordt onderzocht hoe omgevingsfactoren (cultuur bij de werkgever, overheidsbeleid) mensen kunnen helpen om meer proactief met hun loopbaan bezig te zijn. Zelfs wanneer zij onzekerheid over de toekomst van hun werk ervaren. Perspectief en Initiatief is een vervolg op Proactiviteit voor Werkzekerheid, waarin is onderzocht óf en hóe mensen hun gevoel van onzekerheid kunnen verminderen.

1. Wat zou jij bestempelen als de doorbraak van 2022?

'Dat zijn er eigenlijk twee. We hebben allereerst onze theorie bevestigd met de resultaten: als je onzeker bent over de toekomst van je werk, kan dat ervoor zorgen dat je minder of zelfs géén loopbaaninitiatief neemt. Je gaat dus steeds minder dingen doen op loopbaangebied. Een essentieel inzicht kun je dit wel noemen, maar ook een problematische. Want juist voor de mensen die te maken hebben met onzekerheden, is een proactieve

houding op deze constant veranderende arbeidsmarkt cruciaal. Je vergroot met deze houding je kansen en je werkzekerheid, maar als je contract bijvoorbeeld afloopt of er komt een reorganisatie aan, lukt het blijkbaar vaak niet om proactief bezig te zijn met de toekomst van je loopbaan. Daarom is het zo belangrijk dat we ook kijken naar de omgeving: hoe kunnen we mensen beter in staat stellen om dit wél te doen, welke randvoorwaarden kunnen we creëren?'



*dr. Jessie Koen
Senior onderzoeker TNO*

Het tweede verrassende resultaat volgt eigenlijk uit het eerste: de mate van onzekerheid bleek niet alleen een effect te hebben op het nemen van loopbaaninitiatief, maar ook op welke factoren iemand kunnen helpen om tóch proactief met de eigen loopbaan bezig te blijven.

Als mensen onzekerheid ervaren, zijn bijvoorbeeld overheidsbeleid en de cultuur bij de werkgever belangrijke factoren die bepalen of iemand wel of geen loopbaaninitiatief neemt. Terwijl deze factoren voor mensen die voldoende zekerheid ervaren veel minder van belang zijn. Dit is goed nieuws en biedt een interessante oplossingsrichting. Het betekent namelijk dat overheid en werkgevers juist voor mensen die onzekerheid ervaren een grote rol kunnen spelen om loopbaaninitiatief aan te moedigen. En dat zijn factoren waar wij als maatschappij invloed op hebben.'

'De mensen voor wie het het hardst nodig is om proactief bezig te zijn met hun loopbaan, lukt het niet.'

2. Welk vraagstuk vormt de grootste uitdaging?

'Eén van onze resultaten duidt op een zogenaamd Mattheuseffect: de hardste klappen vallen bij de mensen die het toch al zwaar hebben. Als je een goede baan hebt, met een fijn pensioen en een goede gezondheid, is het blijkbaar makkelijker om proactief bezig te zijn met je loopbaan. Zélf s wanneer je onzekerheid ervaart over de toekomst van je baan.

Terwijl het voor mensen met een slechtere gezondheid, minder autonomie op het werk en minder promotiekanalen dus moeilijker is om aan de slag te gaan met hun loopbaan. En als hier onzekerheid bij komt, heeft dit nog veel sterkere nadelige gevolgen dan voor de groep die een betere uitgangspositie heeft. We willen dit

verder analyseren en onderzoeken hoe we deze mensen kunnen helpen om juist wel vooruit te kijken en te handelen.'

'Er lijkt sprake te zijn van een zogenaamd Mattheus-effect: de hardste klappen vallen bij de mensen die het toch al zwaar hebben.'

3. Wat gebeurt er of gaat er gebeuren met deze inzichten?

'Waar de focus in ons vorige project vooral lag op het blootleggen van psychologische mechanismen achter de samenhang tussen onzekerheid en proactiviteit, hebben we dit jaar de stap gemaakt naar 'handelingsperspectief' – we richten ons met name op factoren die door overheid, beleid, organisaties en instanties relatief goed te beïnvloeden zijn. Omdat we allerlei verschillende stakeholders betrekken bij dit project en hen op de hoogte houden van de voortgang, is de stap naar daadwerkelijke toepassing snel gemaakt straks.

We gaan dit jaar bijvoorbeeld door een dagboekstudie werknemers een tijdje volgen om in kaart te brengen wanneer de omgeving het meeste invloed heeft. En op welke manier. Op die manier weten we niet alleen dát werkgevers en overheid een rol kunnen spelen, maar dan kunnen we ze ook vertellen hoe en wanneer ze steun kunnen bieden.

4. Wat is jou het meest bijgebleven van het afgelopen jaar?

'Het begeleiden van de focusgroepen. We vroegen de mensen die te maken hadden met onzekerheid over hun loopbaan om zelf input te geven op onze onderzoeksvraag. Dat was voor mij vrij spannend, omdat ik ben opgeleid als kwantitatief onderzoeker en dus meer gewend ben aan datasets en cijfers. Nu was het menselijke gesprek leidend voor de resultaten. Het was inspirerend en soms ook confronterend om hun verhalen te horen. Als je zelf een goede baan hebt en weinig onzekerheid kent, beseft je niet hoe onzekerheid over werk allerlei aspecten van je leven kan beïnvloeden.

'Als je zelf een goede baan hebt en weinig onzekerheid kent, beseft je niet hoe onzekerheid over werk allerlei aspecten van je leven kan beïnvloeden'

Er was bijvoorbeeld een vrouw die graag een opleiding wilde volgen, maar dat in haar eigen tijd niet voor elkaar kreeg. Toen ze haar werkgever vroeg of ze deze opleiding onder werktijd kon volgen, werd dit al snel weggewuifd. Ze had een tijdelijk contract, dus onderhandelde ze niet verder omdat ze bang was haar baan kwijt te raken. Een collega van haar, met vast contract, wilde exact dezelfde opleiding onder werktijd volgen. Die heeft het zo met de werkgever geregeld dat zij wel een paar uur per week minder ging werken. En zo gaat

dat dus vaak. Mensen die met onzekerheid te maken hebben, komen gewoonweg niet verder.'

'We betrekken verschillende stakeholders en houden ze op de hoogte. Daardoor is de stap naar daadwerkelijke toepassing snel gemaakt.'

5. Wat is een belangrijke les die jij mee zou willen geven aan partijen die bij willen dragen aan een meer inclusieve arbeidsmarkt?

'Ik vind dat we als maatschappij te weinig actie ondernemen, te weinig dingen doen die werken. Er wordt van alles bedacht en opgetuigd - vaak vanuit het perspectief van mensen met een theoretische uitgangspositie - maar deze oplossingen werken meestal niet, omdat er geen rekening wordt gehouden met iemands uitgangspositie. We proberen onvoldoende te begrijpen waarom mensen niet in beweging komen - we denken dat ze het niet willen, of niet kunnen.

Maar daar zit ook meteen de grootste kans: je kan pas het verschil maken als je probeert te begrijpen wat iemands situatie is, en waarom diegene wel of niet gebruikmaakt van kansen om te leren of zich te ontwikkelen. Dat is ook waar de Goldschmeding Foundation de focus naar mijn idee op houdt: dat er geredeneerd wordt vanuit de mensen waar het om gaat.'



Meer weten over
het Project Perspectief
en Initiatief?

DRAAGVLAK VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN ORGANISATIES? DAAR HEB JE WETENSCHAP ÉN PRAKTIJK VOOR NODIG.

Het afgelopen jaar stond voor Het Moet Wel Werken voornamelijk in het teken van het thema draagvlak. Prof. dr. Jozanneke van der Toorn, projectleider en hoogleraar in de sociale en organisatiepsychologie deelt de belangrijkste inzichten en resultaten uit 2022.

Over Het Moet Wel Werken

Investeren in diversiteit en inclusiviteit (D&I) vermindert sociale ongelijkheid, vooroordelen over bepaalde groepen én kan de sleutel zijn tot verhoogde flexibiliteit en uiteindelijk verbeterde financiële prestaties van een organisatie. Het realiseren van een échte diverse en inclusieve organisatie is echter niet makkelijk. Het project Het Moet Wel Werken, een samenwerking tussen Universiteit Utrecht, Stichting InclusieNL en SER Diversiteit in Bedrijf (SER DiB), verzamelt en analyseert gegevens van ruim 100 organisaties. Dit wordt gebruikt om praktisch bruikbare instrumenten te ontwikkelen voor o.a. leidinggevendenden, beleidsmakers en HR-professionals.

‘Als je als organisatie de ambitie hebt om een oprecht diverse en inclusieve organisatie te worden, is draagvlak een belangrijke voorwaarde. Zowel voor het succes van het beleid als de mate waarin dit beklijft. In 2022 hebben we ons verdiept in draagvlak voor D&I-beleid. We deden hier literatuuronderzoek naar, analyseerden data via de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en het Charter Diversiteit. En we spraken hierover met andere professionals. Met interessante nieuwe inzichten tot gevolg.’

Inzichten over draagvlak

1. De focus ligt vaak op draagvlak onder medewerkers

‘Draagvlak speelt een rol op drie niveaus: bestuur, management en medewerkers. Onze analyses laten

zien dat het zwaartepunt ligt op activiteiten voor meer draagvlak onder medewerkers. Er worden voornamelijk evenementen, trainingen en workshops georganiseerd voor medewerkers.

2. Er is met name aandacht voor draagvlak bij instroom en inclusie

‘Als er aandacht wordt besteed aan het creëren van draagvlak, dan gaat dat voornamelijk om het D&I-beleid op het gebied van instroom en inclusie, en minder op het gebied van doorstroom en uitstroom. Dit zien we ook terug bij andere activiteiten: vanuit het D&I-beleid van organisaties wordt er vooral gekeken naar wat er gedaan moet worden voor nieuwe en zittende medewerkers, en gaat er minder aandacht



prof. dr. Jozanneke van der Toorn
Projectleider Het Moet Wel Werken

uit naar de momenten waarop mensen van functie veranderen of weggaan.’

3. Er lijkt minder tegenstand te zijn dan vaak gedacht

‘Vanuit HR wordt vaak tegenstand verwacht op het D&I-beleid, maar dat zien we niet terug in de onderzoeksresultaten. De analyses suggereren dat de mate van support hoger ligt, en dat de tegenstand misschien wel kleiner is dan vaak gedacht wordt. Er is namelijk een grote groep medewerkers die neutraal of ambiva-

‘In deze valkuil trappen bedrijven als ze meer diversiteit willen’

AD 29 september 2022

[LEES MEER](#) →

lent is - zij vinden het D&I-beleid niet goed of slecht en ondernemen geen actie voor of tegen het beleid. Dit inzicht biedt perspectief voor vervolgonderzoek: is de houding van mensen neutraal omdat ze bijvoorbeeld geen weet hebben van het beleid? Als dit het geval is, kun je hier als organisatie op inspelen.’

‘Het D&I beleid kan nog steviger verankerd worden in de reguliere processen in de organisatie. Daar blijven echt kansen liggen.’

Van onderzoek naar praktijk

De inzichten stonden niet op zichzelf. Jojanneke: ‘Ik denk dat we het afgelopen jaar nog duidelijker zagen hoe er door samenwerking synergie kan ontstaan tussen wetenschap en praktijk. Zo rondden we in 2022 het eerste wetenschappelijke artikel af over onze analyses, publiceerden we de handreiking ‘Iedereen aan Boord’ met onze bevindingen en voegden we hier

concrete aanbevelingen aan toe over hoe organisaties het draagvlak onder medewerkers, managers en bestuurders kunnen vergroten.’

De handreiking ‘Iedereen aan Boord’ en de eerder gepubliceerde handreiking ‘Maak D&I-beleid SMART’ hebben zichtbaar effect. Jojanneke: ‘We zien nu al dat ondertekenaars van het Charter Diversiteit - mede door onze handreikingen - vaker in hun plan van aanpak nu ook SMART-doelen formuleren, met doelstellingen op bijvoorbeeld de cijfers voor in- en doorstroom.

‘Het afgelopen jaar zagen we nog duidelijker hoe er door samenwerking synergie kan ontstaan tussen wetenschap en praktijk’

Bij een andere organisatie wordt er nu een draagvlakmeting uitgevoerd.’ Maar ook buiten het Charter Diversiteit wordt dankbaar gebruikgemaakt van de inzichten en handvatten. ‘Onze handreiking wordt ook ingezet als trainingsmateriaal in netwerkbijeenkomsten van onder andere 010 Inclusief - een project in Rotterdam voor met name MKB-werkgevers.’

En weer van praktijk naar onderzoek

De handreikingen voor de praktijk leveren ook weer nieuwe inzichten op. Jojanneke: ‘Op deze manier krijgen we inzicht in of organisaties zich in onze resultaten herkennen en hoe zij met de aanbevelingen omgaan. Hieruit ontstaan voor ons nieuwe onderzoeksvragen. En dan is de cirkel weer rond. Zo dichten we het gat tussen wetenschap en praktijk.’

Waar ligt de behoefte?

Het Moet Wel Werken heeft in de afgelopen jaren op deze manier allerlei aspecten van Diversiteits- en Inclusiebeleid onderzocht en naar concrete handreikingen vertaald. In 2022 is op initiatief van de Goldschmeding Foundation een behoeftenonderzoek gedaan. Jojanneke: ‘Door analyse van de helpdeskvragen bij SER Diversiteit in Bedrijf hoopten we een beeld te krijgen van de handvatten waar organisaties behoefte aan hebben. Aan de ene kant toonde dit onderzoek aan dat we op de goede weg zijn - de vragen vanuit de praktijk sluiten aan op onderwerpen die wij onderzoeken. Aan de andere kant bevestigde het de door ons onderzoek blootgelegde aspecten die door organisaties over het hoofd werden gezien. Zo waren er inderdaad minder vragen over doorstroom en uitstroom van

Hoe kan een klein bedrijf zorgen voor meer diversiteit? ‘Waardeer het anders zijn’

nu.nl 3 oktober 2022

[LEES MEER](#) →

medewerkers. We hebben met dit onderzoek een beeld van wat er speelt bij organisaties, maar de vraag is dan wel of ze zelf wel weten waar hun echte behoefte ligt.'

'Als de koplopers hun inzichten delen binnen hun sector, kun je samen stappen zetten naar meer evidence-based, samenhangend en systematisch beleid.'

D&I in een stroomversnelling

'Het afgelopen jaar lijkt D&I aan terrein te winnen,' vertelt Jojanneke. 'Bij de NIM zien we bijvoorbeeld dat er een groeiend aantal organisaties voor de tweede keer deelneemt, om de effecten te toetsen van de aanpassingen die ze op basis van hun eerste deelname deden. Daarnaast geven bij SER Diversiteit in Bedrijf steeds meer organisaties aan concrete handvatten nodig te hebben voor het effectiever ontwikkelen en implementeren van hun beleid, en voor het creëren van draagvlak in alle lagen van de organisatie. Opvallend is dat er ook steeds meer vragen binnenkomen vanuit het MKB. Er is bovendien weinig verschil met de grotere organisaties in het soort vragen dat gesteld wordt. Hieruit blijkt dat het MKB met dezelfde thema's worstelt. De oplossing zal wel anders zijn voor een kleine organisatie, daar wordt het D&I-beleid immers vaak door één persoon - de manager - vormgegeven.'

'Waarom draagvlak voor diversiteit- en inclusiematregelen zo belangrijk is: 'Je kunt écht veel medestanders hebben'

SER 26 april 2022

[LEES MEER](#) →

De toenemende vraag uit de praktijk biedt interessante kansen. Jojanneke: 'We zien dat er veel winst te behalen valt door binnen sectoren meer met elkaar samen te werken. Er zijn een aantal koplopers die inzicht hebben in de kansen en uitdagingen op het gebied van D&I voor hun organisatie. Als zij hun kennis en inspiratie delen met andere organisaties in hun sector, kun je samen stappen zetten naar meer evidence-based, samenhangend en systematisch beleid. Bovendien krijgen de koplopers daarmee een klankbord. Zulke activiteiten bieden ook perspectief op de opbouw van sectorspecifieke ecosystemen. Dan komt D&I echt in een stroomversnelling.'



Meer weten
over Het Moet
Wel Werken?

enJOY



ORGANISATIE



VAN LINKS NAAR RECHTS:

Magdalena Matei (Projectmanager Duurzaam Werk) | **Elze Ghijsen** (Projectmanager Menswaardige Economie)
Brechtje Stam (Communicatiemedewerker) | **Peter Brouwer** (Programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt) | **Suzanne Ekel** (Programmamanager Menswaardige Economie) | **Judith van den Dool** (Projectmanager Menswaardige Economie – per 1 februari 2023) | **Janka Stoker** (Bestuurslid)
Michelle van Toor (Projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt) | **Priscilla Osei-Kool** (Projectmedewerker Inclusieve Arbeidsmarkt)
Aart Jan de Geus (Bestuursvoorzitter) | **Liselotte Pesch** (Bestuurssecretaris Manager Operations) | **Eva Helmond** (Projectmanager Duurzaam Werk)
| **Jan van Wijngaarden** (Projectmanager Menswaardige Economie) | **Birgitta Kramer** (Programmamanager Duurzaam Werk) | **Pauline Niels** (Personal Assistant) | **Mariëlle Kakebeeke-Ruijgrok** (Communicatiemanager)

FINANCIEEL JAARVERSLAG 2022

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2022	2021
	€	€
Baten		
Ontvangen uit schenkingen	9.112.096	8.158.514
Totale baten	9.112.096	8.158.514
Lasten		
Bestedingen projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	3.264.558	3.208.395
Bestedingen projecten Duurzaam Werk	2.023.633	2.078.055
Bestedingen projecten Menswaardige Economie	2.479.276	1.534.995
Bestedingen bronprojecten	0	217.854
Bestedingen overige projecten	0	10.075
Totaal bestedingen projecten	7.767.467	7.049.374
Organisatiekosten	1.344.629	1.109.140
Rentelasten	0	0
Totale lasten	9.112.096	8.158.514
Resultaat	0	0
TOEGEZEGDE SCHENKINGEN AAN DERDEN (ultimo boekjaar)	€	€
Projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	1.733.197	1.433.206
Projecten Duurzaam Werk	869.160	849.995
Projecten Menswaardige Economie	1.554.453	1.741.265
Totaal voor lopende projecten	4.156.810	4.024.466

Toelichting

Het totaal voor lopende projecten is exclusief overige voorgenomen, maar nog niet toegezegde schenkingen. De totale looptijd van de ultimo 2022 toegezegde schenkingen van € 4.156.810 is korter dan 5 jaar. Het totaal van de ultimo 2022 toegezegde schenkingen met een looptijd van minder dan één jaar bedraagt € 3.150.547.

COLOFON

Jaarbericht 2022

Uitgave

Goldschmeding Foundation

info@goldschmeding.foundation

www.goldschmeding.foundation

Teksten

Goldschmeding Foundation i.s.m. Firma Twist

Conceptontwikkeling

Goldschmeding Foundation i.s.m. Firma Twist

Opmaak

Firma Twist

Fotografie

Duy Vu Dinh

Sacha Celine Verheij

Hans van der Woerd

© Goldschmeding Foundation

Maart 2023