

JAARBERICHT 2021

# SAMEN WERKEN AAN BETER

VAN INZICHT NAAR IMPACT

KENNEN  
DIENEN  
VERTROUWEN



Naar de bronnen van de  
Goldschmeding Foundation voor  
Mens, Werk en Economie

JOYCE RUPERT, JOOST HENGSTMENDEL,  
ROELF HAAN, FRITS GOLDSCHMEDING,  
PAUL VAN GEEST & HARRY COMMANDEUR

Boom

GOLDSCHMEDING  
FOUNDATION  
MENS • WERK • ECONOMIE

# INHOUD

VOORWOORD	3		
MANIFEST	5		
IN GESPREK MET ...	7		
BESTUURSVERSLAG 2021	8		
PROGRAMMA		PROGRAMMA	
MENSWAARDIGE ECONOMIE	13	DUURZAAM WERK	30
Ontwikkelingen Programma in 2021	15	Ontwikkelingen Programma in 2021	32
In gesprek met ...	16	In gesprek met ...	33
Theory of Change	17	Theory of Change	34
Projecten	18	Projecten	35
Veranderpad: Leiderschap	18	Veranderpad: Duurzaam ondernemerschap	35
Veranderpad: Organisaties	22	Veranderpad: Werk en vaardigheden	38
Veranderpad: Beleid	26	Veranderpad: Duurzaam werkgeverschap	41
Veranderpad: Maatschappelijke beweging	27	Veranderpad: Transitiebeleid	44
PROGRAMMA		PROGRAMMA	
		INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT	48
		Ontwikkelingen Programma in 2021	50
		In gesprek met ...	51
		Theory of Change	52
		Projecten	53
		Veranderpad: Aanbod	53
		Veranderpad: Matching	58
		Veranderpad: Vraag	59
		Veranderpad: Beleid	62
OVERIGE PROJECTEN	63		
ORGANISATIE	66		
FINANCIEEL JAARVERSLAG 2021	67		



# VAN INZICHT NAAR IMPACT SAMEN WERKEN AAN BETER

**Afgelopen jaar was een jaar van reflectie. Zowel de voortdurende coronacrisis als de recentelijk ontstane oorlog en tragische gebeurtenissen in Oekraïne hebben ons tot het inzicht gebracht: gezondheid en vrijheid zijn een groot goed. In de context van deze ontwikkelingen zetten wij onze missie voort: samen werken aan een betere wereld voor mens, werk en economie; vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken. In dit jaarbericht leest u wat wij samen met onze partners en relaties in 2021 concreet hebben bereikt, waar we nu staan én wat onze ambities zijn.**

Ondanks enige vertraging als gevolg van de coronacrisis is er in 2021 goede vooruitgang geboekt. Zo bevinden zich in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt vijf projecten in een groeifase, waaronder de platforms Jongeren & Werk en Nieuwkomers & Werk. Daar liepen in totaal 15 initiatieven, waarin van ruim 500 mensen hun positie op de arbeidsmarkt is versterkt. Belangrijker nog zijn de geleerde lessen om zo in de komende 2 à 3 jaren grote groepen te bereiken en effectief te ondersteunen. Voor jongeren bleken 'persoonlijke aandacht' en een ondersteunende omgeving de belangrijkste succesfactoren zijn. Ook het project Opschaling Buzinezzclub (voor jongeren zonder werk, opleiding of training) zit in de groei. Het aantal deelnemers ('members') steeg van 500 in 2019 naar ruim 800 in 2021, met een blijvend hoge successcore: 65% van de deelnemers wordt zelfredzaam en is niet (meer) afhankelijk van een uitkering. De ambitie is

om in de komende 2 à 3 jaren naar 5.000 nieuwe members per jaar te groeien. Het project Inclusief Werkgeverschap ontwikkelde een digitale toolkit die reeds tot 40.000 downloads leidde. In het project Proactiviteit voor Werkzekerheid is onderzocht, met name bij zzp-ers, wat maakt dat zij vooruitdenken en -handelen over hun toekomstige werk. Dit onderzoek heeft zijn weg al gevonden naar de beleidstafels.

In de andere twee programma's is in 2021 de focus scherp gesteld. We hebben het programma 'Circulaire Economie' omgebouwd naar 'Duurzaam Werk' – het gaat ons daarbij vooral om de effecten van transities in de wereld van werk; het programma 'Menswaardige Samenleving' is aangepast naar 'Menswaardige Economie'. Zo weerspiegelen de drie programma's onze kerndomeinen mens, werk en economie. In onderwijsland vonden de projecten in deze

programma's in 2021 vooral veel aftrek in het hoger beroepsonderwijs. We bereikten daar 13 van de 36 HBO-instellingen. Met 500.000 studerende is dit voor ons een belangrijke doelgroep. In 2022 beogen we met het project Sustainability Skills alleen al de helft van alle HBO instellingen bereiken.

In het bedrijfsleven staat het programma Duurzaam Werk via verschillende projecten in verbinding met zo'n 200 werkgevers. De ambitie is om in 2022 vanuit de geleerde lessen op te schalen. Ook het project Agapè in Bedrijf, in het programma Menswaardige Economie, richt zich op het bedrijfsleven. Dit project is na een grondige testfase in 2021 in een groeifase gekomen, en wil via praktijkklassen (600 deelnemers) in de komende twee jaar landen bij 100 ondernemingen.



De Goldschmeding Foundation streeft naar systeemwijziging op middellange termijn. De route daarheen kan zoals bovengenoemd lopen via opschaling van bewezen effectieve praktijkprojecten, maar ook via beleidswijziging. Het project Belastinghervorming van The ExTax' Project is daarvan een inspirerend voorbeeld: in 2021 is een 'Deltaplan' gepubliceerd voor verschuiving in belastingen van arbeid naar vervuiling, met steun van gerenommeerde experts van de vier grote accountantskantoren. Het plan laat zien hoe de verschuiving positief kan uitpakken voor werk, milieu en economie en kreeg veel adhesie in de politiek en bij beleidsinstanties. Ook door ondernemers is het plan goed ontvangen: in een enquête onder 300 ondernemers toonde 96% zich positief. De hervorming kost tijd, maar elementen zijn al in het regeerakkoord 2021 opgenomen. Voor 2022-2023 loopt een simulatie om de werking van het plan op ondernemingsniveau in kaart te brengen. Bovendien is het de ambitie om een beweging op Europees niveau in gang te zetten.

Vanuit onze twee leerstoelen hadden de publicaties en de events in 2021 een breed bereik. Het aantal downloads van de Springer-bundel naar aanleiding van het Hoop-project groeide met 21.000 naar meer dan 35.000. De bijeenkomst 'Future of Capitalism in Europe' kreeg 5700 viewers. Zo gaat naast systeemwijziging ook de verdieping van ons gedachtegoed door, terwijl dit meer en meer bekendheid krijgt binnen de wetenschappelijke wereld en in de samenleving.

In 2022 koersen wij samen met onze projectpartners en relaties op het realiseren van aantoonbare resultaten, met als doel om de zichtbaarheid en impact te vergroten. Dit alles is mogelijk door de steun en het vertrouwen van onze Raad van Toezicht, en in het bijzonder van onze oprichter en donor Frits Goldschmeding.

Alleen samen kunnen we écht het verschil maken en bijdragen aan een betere wereld.

Het bestuur

Aart Jan de Geus



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.





THE PEOPLE CHANGING BEHAVIOR

HOERSTEA **REPLACING GDP BY 2030**

The future of welfare in a Global Europe

PETER GODFREY-SMITH

**ROBERT S. KAPLAN/DAVID P. NORTON**  
**OP KOP MET DE BALANCED SCORECARD**

**BREAK THROUGH**  
FROM  
PROBATION TO  
PROFIT

**PEGGIE PELOSI CORPORATE KARMA**

**WHY NATIONS FAIL**  
DARON ACEMOGLU AND  
JAMES A. ROBINSON

**PAUL COLTER THE FUTURE OF CAPITALISM**

**PUBLIC GOOD BY PRIVATE MEANS**  
HOOD DAVIES

**GEOFF COLVIN UNDERATED**

**INTELLIGENTEN MASCHINES**  
DAG DRÄGER

**Christian Felber Trading for Good**  
How Global Trade can be Made to serve People and Planet

**THE PEOPLE CHANGING BEHAVIOR**

**THE COMPANY OF STRANGERS**

**MUTILLUM**

**THE PASSAGE TO EUROPE**

**CAPITAL**



DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE

DE KRACHT VAN MOTIVATIE



# IN GESPREK MET...

## AART JAN DE GEUS, BESTUURSVOORZITTER GOLDSCHMEDING FOUNDATION

**Aart Jan de Geus is als bestuursvoorzitter verantwoordelijk voor het beleid van de Goldschmeding Foundation. Hij is iemand die toekomstplannen vertaalt naar het hier en nu en hierbij altijd probeert een brede blik te houden: "Ik lees nieuws online maar ook in de krant, zo krijg je ook informatie waar je niet zelf naar hebt gezocht."**

### Als je terugblijkt op 2021, wat springt er voor jou uit?

"Het is het jaar waarin we onze focus binnen mens, werk en economie nog scherper hebben gekregen. Bovendien hebben we heel veel mooie dingen bereikt waarvan ik verwacht dat ze verder door zullen werken in de maatschappij. Dan kun je denken aan belangrijke rapporten die beleidsmakers en de media hebben bereikt, zoals de 'Kansenatlas sociale ongelijkheid' en 'De Mens als motor van ondernemen'. We hebben bovendien samen met partners een concreet belastingplan gefinancierd dat aantoonde dat het BNP groeit als je de lasten op arbeid verlaagt en de lasten op vervuiling verhoogt. Dat levert dus winst op voor werkgever en werknemer, maar ook voor onze planeet én de economie."

### Er zijn veel partners waar de Goldschmeding Foundation mee samenwerkt, van overheid tot bedrijven. Wat is volgens jou de rol van de Foundation binnen deze samenwerkingen?

"Politiek is allereerst een belangrijke stakeholder. In de titel van het nieuwe regeerakkoord zien we veel terug van onze eigen ambitie - 'omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst'. Maar eigenlijk staat er maar weinig concreets in over de toekomst van werk."

Vier jaar is zo voorbij, dus het is aan ons om te laten zien hoe het anders kan en de rol van katalysator op ons te nemen. Daarnaast is het bedrijfsleven een belangrijke partner. Hier gebeuren er veel mooie dingen die wij zichtbaarder proberen te maken, zodat steeds meer organisaties hier een voorbeeld aan zullen nemen. Tot slot werken we veel samen met de wetenschap. Onderzoek gebeurt vooral uit de nieuwsgierigheid van wetenschappers en via subsidie van de overheid. Vanuit onze rol zorgen we dat ook andere thema's onderzocht worden. Als onderbouwing van de verandering die wij aan willen jagen."

### Impact maken staat centraal in alles wat de Goldschmeding Foundation doet. Wat is jouw tip voor de luisteraars van de podcast over het maken van impact?

"Mijn tip voor de luisteraar is dat dé luisteraar niet bestaat. Net zo min als dé burger. We leven allemaal in een andere context en als je iets wilt veranderen, begin je ermee om je medemens te zien. Probeer de wereld te zien door de ogen van een ander. Dit komt ook terug in het gedachtegoed van Frits Goldschmeding, onze oprichter, waar we op voortbouwen. Je verandert alleen iets als je alle belangen dient."

### Benieuwd hoe Aart Jan de Geus als oud-minister aankijkt tegen het nieuwe regeerakkoord en met name de plannen ten aanzien van de toekomst van werk? Dat en meer hoor je in de podcast.

LUISTER DE PODCAST →



IN GESPREK MET... | 7



# BESTUURSVERSLAG 2021

## 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) en de European Foundation Centre (EFC).

Omschrijving	Budget 2021	Realisatie 2021	Budget 2022
Inclusieve Arbeidsmarkt	€ 3.591.000	€ 2.953.746	€ 3.638.280
Duurzaam Werk	€ 2.105.500	€ 1.915.052	€ 2.543.025
Menswaardige Economie	€ 1.626.000	€ 1.463.434	€ 2.426.758
Bronprojecten	€ 200.000	€ 200.618	€ -
Overige projecten Mens, Werk en Economie	€ 10.000	€ 10.075	€ -
Personeelskosten programmateams	€ 506.600	€ 506.449	€ 611.779
<b>Totaal bestedingen aan programma's en projecten</b>	<b>€ 8.039.100</b>	<b>€ 7.049.374</b>	<b>€ 9.219.842</b>

## Besteding van middelen aan activiteiten

Het totale budget voor de Foundation bedroeg in 2021 ruim 9.000.000 euro. Daarvan is ruim 8.000.000 euro gerealiseerd. Het verschil laat zich met name verklaren door vertraging bij de projecten vanwege corona. Om deze vertraging in te halen, is het budget voor 2022 navenant verhoogd.

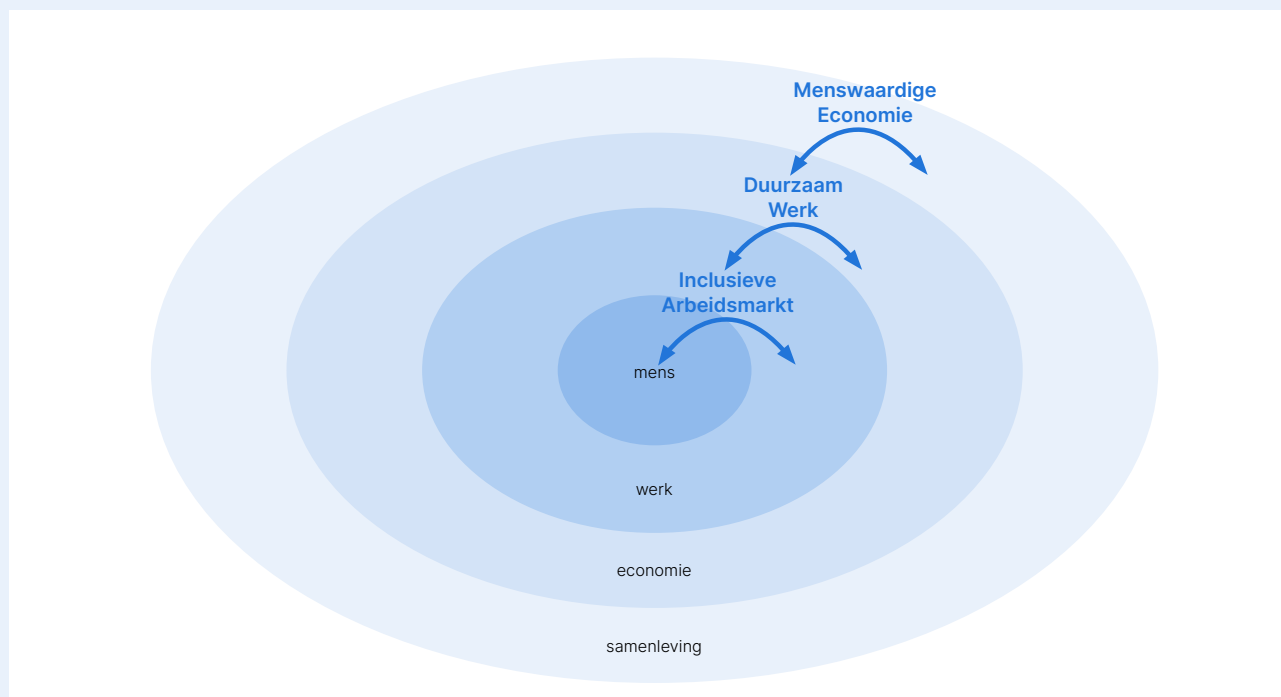
Wat is in het afgelopen boekjaar wel en niet bereikt in het licht van het (meerjaren)beleid? In 2021 is inhoudelijk de focus scherp gesteld. Onze portefeuille was te breed om de gewenste impact te realiseren op de kerndomeinen mens, werk en economie. Dit heeft geresulteerd in het bundelen van projecten in drie programma's: Inclusieve Arbeidsmarkt, Duurzaam Werk en Menswaardige Economie.

De aangepaste focus van het programma Circulaire Economie naar Duurzaam Werk betekent enerzijds een beperking: wat betreft de transitie naar een circulaire economie hebben met name de werk-aspecten onze aandacht. Anderzijds betekent het ook een verbreding: we kijken ook naar de werk-aspecten van andere grote transitie's (bijvoorbeeld digitalisering en vergrijzing).





Onderstaand beeld illustreert de samenhang tussen de drie programma's:



Zoals te lezen in dit jaarbericht is in 2021 veel bereikt. Een tiental highlights uit de diverse projecten (in chronologische volgorde):

- [Kansenatlas Sociale Ongelijkheid voor Nederland](#)
- [Rapport over de Waarde van Werk in coronatijd](#)
- [Online tool voor deeltijders die meer willen werken](#)
- [Online tool voor werkgevers die inclusie willen verbeteren](#)
- [Deltaplan Belastingen](#) (verschuiving van lasten op arbeid naar vervuiling)
- [Rapport over Nieuwe Banen in een Duurzame Textielsector](#)

- [Routekaart Duurzaam Onderwijs](#)
- [Rapport Mens als Motor van de Onderneming](#)
- [Publicatie Leiden met een Hart dat Ziet](#)
- Film voor HBO economie-onderwijs: [Je kunt niet zonder betekenis zijn](#).

### Focus op impact

In 2021 hebben we de keuze gemaakt om vooral te koersen op meerjarige wetenschappelijke en/of praktijkprojecten waarvan wij impact zien/verwachten door opschaling. Ultimo 2021 waren dat negen projecten. De meeste daarvan (vijf) bevinden zich

in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt. In het programma Duurzaam Werk lopen drie soortgelijke projecten. In het programma Menswaardige Economie is momenteel één dergelijk project. In dit laatste programma lopen ook 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. Bujs) en de leerstoel Leiderschapsethiek aan de Universiteit voor Humanistiek (prof.dr. P. Nullens). De bijdrage aan de leerstoel Innovatie Economie Onderwijs aan de Universiteit van Tilburg (prof.dr. L. Bovenberg) is in 2021 beëindigd.

Naast deze meerjarige projecten wordt geïnvesteerd in pilotprojecten, waarvan de helft is gestart in 2021. Dit zijn nieuwe projecten tot het moment dat we zover zijn dat we kunnen opschalen en op impact kunnen sturen en monitoren.

In 2021 is een aantal projecten beëindigd, waaronder de al langer lopende samenwerking met de Stichting Innovatie Economie Onderwijs. Helaas is het deze stichting niet gelukt een uitgever te vinden voor het op de markt brengen van de leerboeken. Ook de keuzekaternen bleken niet aan te sluiten bij de praktijk van het middelbaar onderwijs.

The Hope Project is ook in de afrondingsfase, omdat de wetenschappelijke doelen van het project binnen bereik liggen en zich een mooie valorisatie aftekent:



de praktische doelen op het gebied van monitoring en dienstverlening zijn zover ontwikkeld dat onze partner op eigen benen kan staan. Verder hebben afrondingen van projecten vooral te maken met de verandering van de inhoudelijke focus van het programma Circulaire Economie naar Duurzaam Werk.

### Interne organisatie

In de organisatie is op verschillende gebieden een professionaliseringsslag gemaakt. Zo is onze governance geactualiseerd. Daarnaast is het beheer van schenkingsovereenkomsten sterk verbeterd en gestandaardiseerd. In 2021 is de aanpak van impactmonitoring ontworpen, waarmee in 2022 is gestart. Het borgen van communicatiedoelen in afspraken met projectpartners is zo goed als afgerond.

Ook zijn HR regelingen vastgelegd in een personeelsgids, met onder andere beleid ten aanzien van opleiding en scholing, individueel keuzebudget, eindejaarsgesprekken, telefonie en het salarishuis.

Onze kantoorruimte aan de De Boelelaan hebben wij per 1 maart 2021 verlaten. Per 1 september 2021 zijn we verhuisd naar de Symphony Offices aan het Gustav Mahlerplein 117, vlakbij Station Amsterdam Zuid. Ook hier huren wij van de Vrije Universiteit. De locatie, indeling van de ruimte en de inrichting passen voor nu en de komende jaren uitstekend bij onze omvang en de functionele vereisten behorend bij het “nieuwe werken”. Het team van medewerkers is in 2021 licht gegroeid, van negen naar elf personen (9,6 fte).

### Impact monitoring

Als proactieve filantropische stichting willen we de maatschappelijke impact aantonen van onze donaties en bijbehorende projecten. Hiervoor hebben we een Theory of Change (ToC) voor ieder programma ontwikkeld. Deze geeft richting aan onze focus en strategie. Om beter inzicht te krijgen in de voortgang van onze impact zijn we in 2021 een intern impact monitoring project gestart. Hierbij hebben we voor een aantal projecten de beoogde effecten en bijbehorende indicatoren in kaart gebracht. Samen met onze projectpartners zullen we de relevante data hiervoor verzamelen om meer inzicht te krijgen in hoe we impact realiseren. Daarnaast hebben we een aantal bestaande indicatoren geselecteerd, die passend zijn om de maatschappelijke uitdagingen, zoals beschreven in de ToC, te monitoren. Bijvoorbeeld de Nieuwe Economie Index voor Transitie van het bedrijfsleven (NEx-T) die de de voortgang van het bedrijfsleven in de transitie naar een nieuwe economie, een economie die duurzaam en inclusief is, duidt. Hoewel de attributie van de projecten bij het oplossen van de maatschappelijke uitdaging een uitdagende exercitie blijft, willen we een aantal macro indicatoren volgen om de grotere context van onze donaties te monitoren. In 2022 zullen we impact monitoring voortzetten en deze implementeren in onze werkwijze.

### Communicatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in de valorisatie van de projecten. Naast de ondersteuning van de communicatiediscipline bij onze partners en het versterken van hun bereik via onze kanalen (website, social media, persberichten), is de communicatie van de Foundation in 2021 verder geprofessionaliseerd. In 2021 is ons bereik op LinkedIn met 50% toegenomen naar 3.521 volgers en dit was goed voor in totaal 136.125 views. Ons youtube kanaal genereerde in 2021 maar liefst 126 uur kijktijd. De in Q4 ontwikkelde positionering fungeert in 2022 als springplank voor een sterker profiel van de Foundation en een toename in het effect en impact van onze communicatie.

In 2021 zijn naast diverse events met projectpartners ook twee online events door de Foundation georganiseerd: “[Hallo Mens](#)” over Menswaardige Economie en onze [jaarbijeenkomst](#) “Van Inzicht naar Impact”. Qua aanwezigheid in de kranten en audiovisuele media was 2021 een mager jaar. Nu zich ook in onze projecten meer concrete resultaten aandienen, zetten bestuur en team voor 2022 vol in op meer zichtbaarheid.

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

## Governance

### Statutenwijziging

Eind 2021 is het curatorium van de Goldschmeding Foundation formeel opgeheven. Waar in de beginjaren dit college een belangrijke rol vervulde bij de selectie en toetsing van wetenschappelijke

projecten, is de toegevoegde waarde voor de besturing van de Foundation allengs verminderd, zodat het curatorium sinds 2019 al een slapend bestaan leidde. Daarop hebben bestuur en raad van toezicht besloten het curatorium op te heffen en de statuten dienovereenkomstig te wijzigen. De verantwoordelijkheid voor de wetenschappelijke standaard van de projecten ligt daarmee geheel bij het bestuur en in het bijzonder bij een van de daartoe aangewezen bestuursleden, te weten Jaap Winter (tot 31 maart 2021) en Janka Stoker (vanaf 1 april 2021). Bij de statutenwijziging, geëffectueerd per 6 mei 2021, zijn ook de aanpassingen conform de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) meegenomen. Wij bedanken de leden van het curatorium: prof.mr.dr. Jaap Winter (voorzitter), prof.dr. Lans Bovenberg, prof.dr. Govert Buijs, prof.dr. Paul van Geest en prof.dr. Stefan Stremersch voor hun bijdrage aan de ontwikkeling en professionalisering van de Foundation.

### 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 personeelsleden en alles wat daarvoor noodzakelijk is.

In het bestuur is per 31 maart 2021 Jaap Winter afgetreden. Wij danken Jaap voor zijn betrokkenheid en bijdrage aan de visieontwikkeling, beoordeling van projecten en de collegiale samenwerking in de diversiteit van bestuurszaken. In zijn plaats is per 1 april 2021 Janka Stoker aangetreden. Janka heeft direct kunnen bijdragen aan het scherpstellen van de focus en de vertaling daarvan in de portefeuille en is in de beoordeling van de projecten het “wetenschappelijk geweten”.

Het bestuur bestaat uit: mr. Aart Jan de Geus (bestuursvoorzitter en penningmeester en tevens uitvoerend bestuurder) prof.dr. Janka Stoker (secretaris). Bestuursleden worden benoemd voor 3 jaar en zijn na afloop 1 keer herbenoembaar, behoudens uitzonderlijke situaties waarover de raad van toezicht beslist. Het rooster van aftreden van het bestuur is als volgt:

- A.J. de Geus: 1 januari 2020 – 31 december 2022
- J.I. Stoker: 1 april 2021 – 31 maart 2024

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

### Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft tot taak het houden van toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de Foundation. Hij staat het bestuur met raad en daad ter zijde. In de raad van toezicht was de samenstelling stabiel. Per 1 januari 2021 is Robert Jan van de Kraats verkozen tot vicevoorzitter.



Hij is tevens 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 –
- Robert Jan van de Kraats RA (vicevoorzitter): 8 april 2020 – 7 april 2024
- drs. Kitty Roozemon: 19 mei 2015 – 18 mei 2023 (tweede termijn)
- mr.drs. Herna Verhagen: 19 mei 2015 – 18 mei 2023 (tweede termijn)
- mr. Jacques van den Broek: 13 oktober 2015 – 12 oktober 2023 (tweede termijn)

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

### Adviesraad

De Goldschmeding Foundation opereert in het werkveld mens, werk, economie. Om een goed zicht te heb-

ben en te houden op de maatschappelijke problemen en de rol die de Goldschmeding Foundation daarbij kan vervullen is in 2021 een adviesraad ingesteld. Deze adviesraad heeft een klankbordfunctie jegens bestuur en raad van toezicht; 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 verdiepend gesproken over veranderingen op de arbeidsmarkt.

De adviesraad bestaat uit de volgende leden:

- ir. Martine Durand MSc MA
- drs. Volkert Engelsman
- Semih Eski MSc
- prof.dr. Maarten Goos
- 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. Ondanks de grote uitdaging die de coronapandemie veroorzaakte is met grote toewijding gewerkt aan de missie van de Goldschmeding Foundation. Creatief en flexibel is omgesprongen met alle ontwikkelingen om zo alle projecten zo goed mogelijk te begeleiden. Het bestuur heeft daar grote waardering voor.

Amsterdam, maart 2022

mr. Aart Jan de Geus (bestuursvoorzitter en penningmeester)  
prof.dr. Janka Stoker (secretaris)



# PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE



*Naar een samenleving waarin het belang van de ander  
is verankerd in het economisch handelen van mensen.*



# PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2021 →

IN GESPREK MET... →

THEORY OF CHANGE →

PROJECTEN →

VERANDERPAD: LEIDERSCHAP →

VERANDERPAD: ORGANISATIES →

VERANDERPAD: BELEID →

VERANDERPAD:  
MAATSCHAPPELIJKE BEWEGING →



MENSWAARDIGE ECONOMIE 14



Foto: Theo Smits



# ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2021

In 2021 is de programmastrategie voor het programma Menswaardige Economie aangescherpt. Vanuit een expliciete visie op de noodzakelijke transitie van economisch denken en doen is meer focus en afbakening aangebracht. Dat leidde ook tot een wijziging in de naamgeving van het programma: 'Menswaardige Samenleving' werd 'Menswaardige Economie'.

In deze herijking is de oriëntatie op twee primaire veranderpaden ('leiderschapstoerusting' en 'de ontwikkeling van verantwoorde organisaties') gebleven. We richten ons daarbij in het bijzonder op het vernieuwen van het economisch hoger- en executive onderwijs. Als strategisch thema bij de ontwikkeling van verantwoorde organisaties kiezen we voor 'Agape in Bedrijven', ofwel medemenselijk ondernemen (gericht op het welzijn van alle stakeholders). We onderscheiden verder nog twee ondersteunende veranderpaden: 'beleid' en 'maatschappelijke beweging'. We faciliteren de transitie naar een duurzame en inclusieve relationele economie vanuit het mensbeeld van de Homo Florens en onderscheiden nu vier doelgroepen: scholieren en studenten, professionals, ondernemers en leidinggevend en tenslotte beleidsmakers en toezichthouders.

De projecten in het programma Menswaardige Economie dragen allemaal bij aan de transitie naar een nieuw 'menswaardig' economisch denken en



*Programmateam Menswaardige Economie: Jan van Wijngaarden en Suzanne Ekel*

doen. Dat denken en doen is gericht op de reële economie, vanuit een relationeel perspectief en vanuit waarden zoals gemeenschap, meervoudige waardecreatie, bloei en welzijn. Daarin wordt rekening gehouden met de belangen van alle betrokkenen. Het vraagt een denkkader van samenwerking (win-win), 'commons' (delen), gelijkwaardigheid en vooral: een betere balans tussen mens en economie. Zo'n menswaardige economie ontstaat vanuit het besef dat mensen geen kostenposten in de economie zijn, maar

dat de economie de bloei en het welzijn van mensen ondersteunt.

In 2021 is het programma Menswaardige Economie uitgebreid van drie naar twaalf projecten. Vijf van deze projecten zijn nieuw en er was een overheveling van een viertal reeds lopende projecten die in 2020 buiten het programma vielen. Deze projecten bleken op inhoud en bedoeling sterk te resoneren met de scope en doelstelling van het programma.



# IN GESPREK MET...

## SUZANNE EKEL, PROGRAMMAMANAGER MENSWAARDIGE ECONOMIE

**Suzanne Ekel is sinds de zomer van 2020 programmamanager Menswaardige Economie. In anderhalf jaar tijd heeft ze het wetenschappelijke fundament wat er lag uitgebouwd naar een scala aan projecten. "Maatschappelijke verandering gaat niet over één nacht ijs, maar ik had het liefst al aan de eindstreep gestaan."**

### Als je terugblijkt op 2021, wat springt er voor jou uit?

"Ik denk als eerste aan ons project met Kees Klomp van de Hogeschool Rotterdam, het New Economics Lab. Hierbij richten we ons op de economische opleidingen in het hbo; dat is een grote sector en niet eenvoudig. We zijn een pilot gestart en de eerste resultaten zijn betekenisvol. Deze studenten moeten organisaties verder gaan helpen in het verantwoord, medemenselijk ondernemen. En hun docenten leren hen zich te verhouden tot maatschappelijke vraagstukken en een houding van betrokkenheid aan te nemen. Dit is pas het begin, deze zomer wordt dit project verder opgeleverd. Maar ik ben bijvoorbeeld ook trots op Agapè in Organisaties en ons meerjarig onderzoekstraject 'Bestuurlijk beloningskompas' met Reward Value. Eigenlijk is alles wat we doen van grote waarde."

### Wat is volgens jou de menswaardige economie? Hoe verhoudt het zich tot bijvoorbeeld de betekenseconomie, of wellbeing economie?

"Wij richten ons niet op een specifieke stroming, maar op de gemeenschappelijke bodem die je hieronder ziet verschijnen. Dat gaat terug naar het gedachtegoed van Agapè, wat ook sterk vertegenwoordigd is in de visie van Frits Goldschmeding. Agapè is een Griekse term die verwijst naar een vorm van liefde. Liefde die

draait om commitment aan het welzijn en de bloei van de ander. Dat betekent niet dat de ander altijd krijgt wat hij wil, maar het besef dat je altijd met anderen van doen hebt is een wezenlijk vertrekpunt. Het gaat dan om relaties en samenwerkingen die gericht zijn op win-win, gemeenschap en meervoudige waardecreatie, voor en met alle stakeholders. Ons doel is dat in 2050 dat 'belang van de ander' verankerd is in ons economisch handelen."

### Een menswaardige economie creëren, dat is niet eenvoudig. Waar richt je je op?

"Allereerst kijken we naar scholing en onderwijs. Hoe rusten we professionals en leidinggevendenden toe om de belangen van alle bij de organisatie betrokken partijen hoog te houden? Dat vraagt om ander economisch onderwijs, waarin ook zingeving en ethiek een plek hebben. Daar proberen we innovatieruimte te creëren. Daarnaast merken we dat veel organisaties niet het vertrekpunt of de instrumenten hebben om als bedrijf vanuit medemenselijkheid te functioneren. Wij willen het bedrijfsleven helpen om op een andere manier om te gaan met bijvoorbeeld contracteren en medezeggenschap. Ook speelt de media een belangrijke rol: hoe praten we over de economie? Het lijkt vaak alleen te gaan om financiële zaken en niet de relationele kant van de economie. In het maatschappelijk debat moeten we leren praten over de economie als iets wat van ons is, iets wat alle mensen kan ondersteunen in hun welzijn en ontwikkeling."

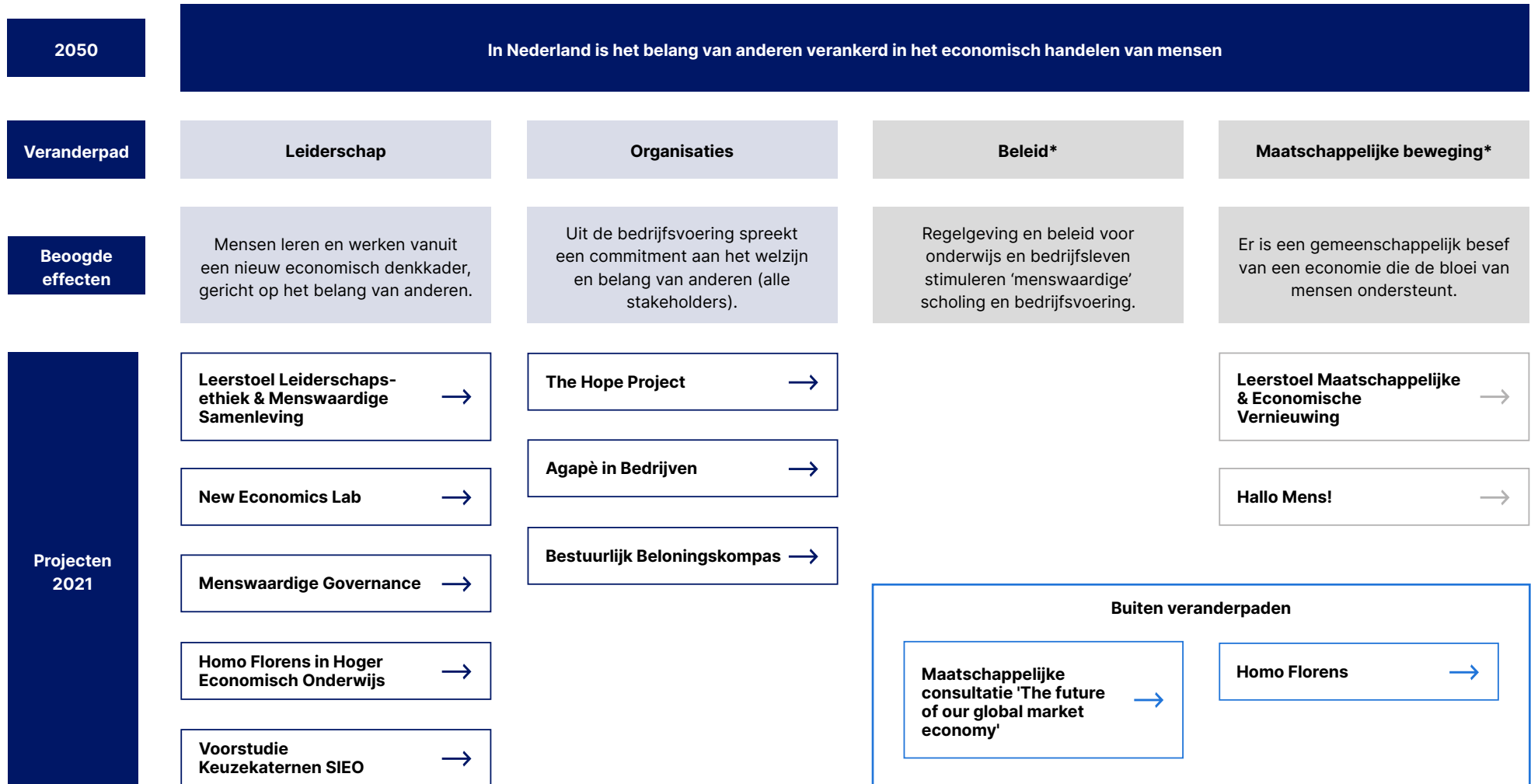
### Benieuwd welk meerjarig onderzoekstraject door Suzanne Ekel als spannend wordt betiteld? Dat en meer hoor je in de podcast.

LUISTER DE PODCAST





# PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE | THEORY OF CHANGE



Een gedetailleerde versie van de Theory of Change en beschrijving van de veranderpaden is te vinden op onze website.

\* ondersteunend veranderpad



**VERANDERPAD LEIDERSCHAP**

Mensen leren en werken vanuit een nieuw economisch denkkader, gericht op het belang van anderen.

# LEERSTOEL LEIDERSCHAPSETHIEK & MENSWAARDIGE SAMENLEVING

**In een samenleving die vooral gericht is op o.a. efficiëntie, winstmaximalisatie en korte termijnsucces wil deze leerstoel aan de Universiteit voor Humanistiek bijdragen aan een alternatief leiderschapsmodel en de ontwikkeling van een mensgerichte organisatiecultuur en duurzame economie. Daarvoor is moedig, waardegedreven leiderschap nodig, stelt leerstoelhouder prof.dr. Patrick Nullens. Het doel van de leerstoel is het academisch doordenken en onderwijzen van menswaardig leiderschap, met een commitment aan het welzijn van een ander en oriëntatie op de samenleving. Wezenlijke maatschappelijke verandering is alleen mogelijk als we ethiek opnieuw in het centrum van ons leiderschap plaatsen en niet langer zien als alleen een inperking. De leerstoel hoopt bij te dragen aan toenemend interpretatief vermogen, moreel kompas en besef van verantwoordelijkheid bij (aankomende) leiders.**

Het onderzoek van de leerstoel beoogt het uitbouwen en verdiepen van het Authentiek Verantwoord Leiderschap ('Authentic Responsible Leadership'). Dat draait om vragen zoals: wat verstaan we – vanuit een inclusief humanistisch perspectief dat belang geeft aan zingeving – onder de begrippen 'authentiek', 'verantwoord' en 'leiderschap'? Hoe kunnen deze kernbegrippen ons helpen bij de transitie naar een meer rechtvaardige en duurzame economie?

Gedurende 2021 is toegewerkt naar de oratie van prof. dr. Nullens, getiteld 'Leiden met een hart dat ziet. De

bijdrage van ethisch leiderschap aan een menswaardige samenleving'. Het boek dat daarbij uitgebracht is, bevat een brede oriëntatie op relevante literatuur en maakt relevante kernbegrippen en het verband ertussen expliciet. De oratie en het boek zijn goed ontvangen in ruime kring, zowel in management en bestuurslagen in de publieke en private sector als bij aanbieders van hoger en executive onderwijs.

Er zijn drie promovendi aangetrokken: hun onderzoek richt zich o.a. op thema's zoals 'de ethische component in governance', 'fairness' en 'leiderschapskwaliteiten'.

Ook is meegewerkt aan een projectvoorstel gericht op het ontwikkelen van een Good Practice, die elementen op het ethisch morele vlak toevoegt aan de bestaande governance van organisaties.

Dit project is inmiddels gestart onder de naam 'Menswaardige Governance' vanuit MVO Nederland. Gezien de succesvolle en productieve periode tot nu toe en de potentie van de leerstoel, is besloten om vanaf 2022 de financiering van de leerstoel uit te breiden om zo extra aanstellingsruimte mogelijk te maken binnen de Universiteit voor Humanistiek.

## Leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving

- [Oratie](#) met **50** live aanwezigen en **145** livestream aanwezigen (>500 views YouTube)
- **3** promovendi aan de slag
- **3** wetenschappelijke publicaties en diverse online essays/artikelen
- **>1800** views van het wetenschappelijke essay '[The Future on Love and Business Organizing. An Agenda for Growth and Affirmation of People and the Environment \(AGAPE\)](#)' via Springer (open access)
- Publicatie boek: '[Leiden met een hart dat ziet](#)' en [bespreking](#) op Decide For Impact



## NEW ECONOMICS LAB

De verschuiving naar een nieuw economisch denkkader – waarin naast welvaart en winst ook welzijn en meervoudige waardencreatie centraal staan – verdient aandacht in curricula van het hoger economisch onderwijs. Dit is ook belangrijk om aansluiting met de (toekomstige) arbeidsmarkt te borgen.

Maar hoe doe je dat als tijd en budgetruimte bij docenten daarvoor te kort schieten? Wat als ondernemers wel willen, maar nog niet altijd weten hoe ze het in hun bedrijfsvoering anders kunnen doen? Wat als kennis en ideeën rond een nieuw economisch denkkader vanuit wetenschap en onderzoek uitgedacht worden, maar nog uitwerking behoeven binnen de specifieke onderwijs- en beroepspraktijk? Onder de naam 'New Economics Lab' beoogt dit pilotproject het hoger economisch onderwijs te helpen met deze transitie. In essentie is het een verschuiving van een focus op 'ik' naar 'de ander' en 'het geheel'.

Het project wordt uitgevoerd via het lectoraat Betekeniseconomie o.l.v. drs. Kees Klomp aan Hogeschool Rotterdam. Daar doen docenten, studenten, onderzoekers en ondernemers met elkaar nieuwe inzichten op en vertalen die naar kennis en kunde voor onderwijscurricula en de praktijk. New Economics Lab draagt zo bij aan economie-onderwijsinnovatie en motivatie, handelingsperspectief en lesmateriaal voor deze groepen. In 2021 is in de eerste pilot op Hogeschool Rotterdam via actiegericht onderzoek ontdekt dat naast kennis

en competenties ook houding een belangrijk aspect van het nieuwe economie-onderwijs zou moeten zijn. Daarnaast is op Avans, de Haagse Hogeschool en NHL Stenden verkend hoe docenten en studenten – die zich richten op sociaal ondernemen – opereren in deze onderwijstransitie. Ook is verkend wat zij tegenkomen en nodig hebben.

**“Nu ecologische en sociale problemen steeds groter en urgenter worden, is het essentieel om zo snel mogelijk tot een nieuwe economische ‘license to operate’ te komen, gericht op het bewerkstelligen van een duurzame, florerende balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden. De samenwerking met de Goldschmeding Foundation stelt ons in staat hier voortvarend werk van te maken binnen het hbo.”**

- Kees Klomp, Lector Betekeniseconomie, Hogeschool Rotterdam

Voor de zomer is er een klankbordgroep-bijeenkomst geweest met diverse vertegenwoordigers uit het hoger economie-onderwijs en het bedrijfsleven. Bij de openbare lezing van lector Kees Klomp is de mede door ons gefinancierde film 'Je kunt niet zonder betekenis zijn' gelanceerd. Deze is inmiddels breed gewaardeerd en bekeken. Ook is gewerkt aan een online magazine over het New Economics Lab met tussentijdse resultaten, verdiepende en inspirerende content van docent-onderzoekers en diverse andere stakeholders.



Youtube documentaire 'Je kunt niet zonder betekenis zijn'

In 2022 wordt – middels interviews bij de verschillende hogescholen, consultatie van de klankbordgroep en een werkconferentie voor onderwijsprofessionals – toegewerkt naar een werkpakket voor docenten en opleidingsmanagers, dat medio 2022 klaar zal zijn. Tegen die tijd zal een tweede online magazine de uitkomsten verder onder de aandacht brengen.

### New Economics Lab

- 4 betrokken hogescholen
- >60 betrokken studenten
- >10 betrokken organisaties/ bedrijven
- 7600 views documentaire: [Je kunt niet zonder betekenis zijn](#)
- Video openbare lezing: [Betekeniseconomie de waarde van verweven leven](#)
- Publicatie boek: [Betekeniseconomie: de waarde van verweven leven](#)
- [Online magazine](#) met tussentijdse inzichten van New Economics Lab



## MENSWAARDIGE GOVERNANCE

Dit project is ontstaan in een samenwerking tussen MVO Nederland, prof.dr. Blomme (hoogleraar Organisatiegedrag, Nyenrode Business Universiteit) en prof.dr. Nullens (hoogleraar Leiderschapsethiek, Universiteit voor Humanistiek).

**“In het project Menswaardige Governance gaan we op zoek naar ‘sleutels’ om het ongemak van maatschappelijke transitie in de ogen te kijken en te zoeken naar een manier om hier beter mee om te gaan. Ik kijk enorm uit naar de gesprekken en de leerervaringen van de deelnemers.”**

- Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland

Er wordt van bestuurders, toezichthouders en hun organisaties steeds meer gevraagd om een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen en inhoud te geven aan maatschappelijke vernieuwing. In de praktijk valt dit niet altijd mee. De belangen van stakeholders verschillen, het wegen van korte- en langetermijneffecten is lastig en in rapportages domineren nog steeds de financiële cijfers. De complexiteit en de waan van alledag maken dat maatschappelijke veranderingen langer uitblijven dan gewenst. Het doel is om bestuurders en commissarissen inzicht te bieden in de manier waarop zij als mens vanuit een eigen ethiek om kunnen gaan met deze

complexiteit, met elkaar en met de belangen van alle andere betrokkenen. We ontwikkelen hiertoe een Good Practice, via participierend actie-onderzoek en een Community of Practice, waarin theorie en praktijk aan elkaar verbonden worden.

De methodiek, ingebrachte theorie en leerervaringen van deelnemers worden in de loop van het project gedeeld met aanbieders van governance-opleidingen. Het is immers de bedoeling om de aandacht voor de gewenste transitie op een effectieve manier te agenderen in de curricula van de opleiders. Eind 2021 is een ervaren supervisor aangesteld en de werving en selectie van deelnemers gestart. Ook het ontwerp van de programmering, de participerende actie-onderzoeksopzet en de planning van de verschillende bijeenkomsten is opgestart. Daarnaast is de basis voor de wetenschappelijke lijn van de Good Practice gelegd.

Voor 2022 staan de startbijeenkomsten en diverse sessies met de Community of Practice van zowel bestuurders als toezichthouders gepland. Het project zal in maart 2023 de resultaten presenteren in een slotevent voor alle betrokken stakeholders.



Suzanne Ekel, Patrick Nullens en Maria van der Heijden (MVO Nederland) bij de start van het project

## HOMO FLORENS IN HOGER ECONOMISCH ONDERWIJS

In het huidige economisch hoger beroepsonderwijs wordt de mens vooral gezien als een rationeel en individualistisch wezen dat primair uit is op bevrediging van eigen behoeften. Een economie die op dit mensbeeld is gebaseerd, streeft naar permanente (materiële) groei, maar heeft ook negatieve gevolgen voor sociale rechtvaardigheid en het milieu. In de dagelijkse praktijk blijkt dat de mens niet kan worden gereduceerd tot een Homo Economicus.

**“Duurzame initiatieven lopen vaak vast op economisch rendement. Met het uitgangspunt van de mens als sociaal wezen veranderen ook de onderliggende, economische modellen. Dit levert andere uitkomsten en ook andere economen, bedrijfskundigen en accountants op.”**

- Giuseppe van der Helm, directeur coöperatie Leren voor Morgen

Dat doet geen recht aan de waarde die mensen hechten aan relaties met de medemens. In ons bronproject Homo Florens (afgerond in 2021) is het alternatieve mensbeeld uitgewerkt in een gedachtegoed over de mens die zich bewust is van zijn afhankelijkheid van anderen en voldoening vindt in relatie tot – en in – het welzijn van anderen.



Het mensbeeld van de Homo Florens kan studenten in het hoger economisch beroepsonderwijs een blik bieden op een economie waarin de bloei van de medemens ertoe doet. Dat biedt hen ondersteuning om tijdens hun loopbaan mee te werken aan de transitie naar een duurzame, inclusieve en menswaardige economie. Echter, aan zo'n breder perspectief wordt in het onderwijs nog nauwelijks aandacht besteed.

Docenten van verschillende hogescholen gaan daarom via gezamenlijke kenniscreatie een aantal onderwijsformats op basis van het Homo Florens-gedachtengoed ontwikkelen, die in de praktijk getest

worden door het actief betrekken van docenten, studenten en onderwijsbestuurders. Hierin wordt tevens meegenomen hoe het mensbeeld Homo Florens zich verhoudt tot de klassieke economie en tot een aantal nieuwe economische denkrichtingen.

In 2021 is een begin gemaakt met het werven van deelnemers, een whitepaper als basis voor de kenniscreatie en de kick-off voor begin 2022. Eind 2021 hadden zich vertegenwoordigers van tenminste vier hogescholen gemeld. In de loop van 2022 worden er meer verwacht die via een kennisnetwerk en een leergemeenschap toewerken naar een

slotbijeekomst. Begin 2023 worden vervolgens de resultaten gepresenteerd en verspreid. Dit innovatieve praktijkproject wordt uitgevoerd door Leren voor Morgen in samenwerking met het Institute of Leadership & Social Ethics uit Leuven.

#### **Homo Florens in Hoger Economisch Onderwijs**

- 4 deelnemende hogescholen
- werving en selectie deelnemers en voorbereiding kick-off 2022 gestart
- Spin-off bronproject 'Homo Florens'

## VOORSTUDIE KEUZEKATERNEN SIEO

Begin 2021 leefde het voornemen om met SIEO in een vervolgproject een bredere verspreiding en gebruik van het gedachtegoed uit de lesmethode Mens & Economie voor havo en vwo te realiseren, in het bijzonder met de zogenaamde 'keuzekaternen'. De lesmethode is ontwikkeld door SIEO o.l.v. prof.dr. Lans Bovenberg. In dit project is een voorstudie uitgevoerd om te achterhalen welke behoefte en ruimte er is in het voortgezet economie-onderwijs t.a.v. aanvullend economielesmateriaal vanuit dit gedachtegoed.

De centrale vraag was of en hoe de bij de lesmethode ontwikkelde keuzekaternen van SIEO ingezet kunnen worden en onder welke condities. Daarbij zijn, waar

nodig, alternatieven geëxploreerd om het gedachtegoed vervat in de keuzekaternen een duurzame plek te geven binnen het onderwijs. Vanuit die meest geschikte proposities zijn – op hoofdlijnen – de consequenties voor productontwikkeling, marketing en communicatie en distributie op een rij gezet. Hetzelfde geldt voor de consequenties daarvan in termen van tijd, geld en organisatie. Dit gebeurde aan de hand van diverse interviews, deskresearch en een aantal werksessies met uiteenlopende relevante experts en stakeholders.

De uitkomsten gaven aanleiding om het oorspronkelijke voornemen te herzien. De keuzekaternen bleken in de beschikbare vorm niet geschikt om direct te vermarkten. Wel blijkt er weinig soortgelijk inhoudelijk aanbod te zijn en er lijkt met name behoefte te zijn aan aanvul-

lend lesmateriaal over de onderwerpen 'gedragseconomie' en 'ethiek'. Het werd als kansrijk ingeschat om dit ook voor de onderbouw in havo en vwo te ontwikkelen en aan te bieden.

De inzichten uit deze marktanalyse en haalbaarheidsstudie bieden een goed vertrekpunt voor een vervolgproject gericht op innovatie van het economieonderwijs in het voortgezet onderwijs. Dit zal gebeuren in goed overleg met SIEO, maar niet in samenwerking met hen, omdat daar de noodzakelijke capaciteit en expertise ontbreken voor het aanpassen en vermarkten van het lesmateriaal in bondiger en ook meer interactieve lesformats. In 2022 zoeken we hiervoor een andere partner, waarbij de betrokkenheid van de 'geestelijk vader' in de persoon van prof.dr. Lans Bovenberg voorzien wordt.



## VERANDERPAD ORGANISATIES

Uit de bedrijfsvoering spreekt een commitment aan het welzijn en belang van anderen (alle stakeholders).

## THE HOPE PROJECT

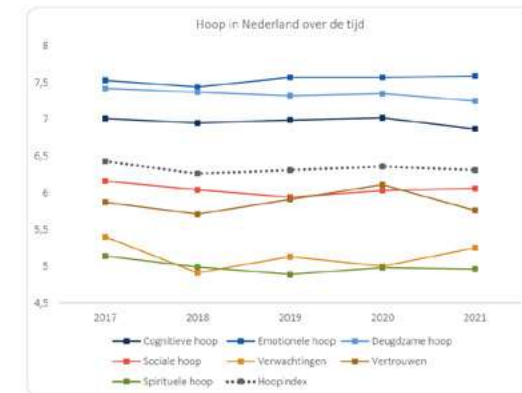
The Hope Project brengt sinds enkele jaren de verschillende dimensies van hoop wetenschappelijk in beeld. Hoop is een krachtig instrument voor maatschappelijke- en organisatieverandering. Het wordt gedefinieerd als een verlangen naar verbetering, waarvan we nooit helemaal zeker weten of we het kunnen bereiken. Echter, zolang we niet zeker weten of we zullen bereiken wat we willen, blijven we ons inzetten. Dat maakt hoop een belangrijke drijfveer, ook voor organisaties die de transitie naar een 'voor mens en milieu verantwoorde bedrijfsvoering' willen vormgeven. Het doel is om hoop als drijfveer voor verandering en als veranderkracht voor organisaties zowel wetenschappelijk als praktisch verder te brengen.

Eind 2021 werd voor de vierde keer de nationale Hoopbarometer uitgevoerd, nu gekoppeld aan het thema 'brede welvaart', inclusief een regionale meting met Planbureau Zeeland. Nederlanders blijken hoopvol over de economie. Ze zijn juist negatiever geworden over brede welvaartsindicatoren, zoals de gezondheidszorg, veiligheid en het klimaat. Ook het vertrouwen in anderen is gedaald, met name in de nationale overheid en politieke partijen. Het valt op dat de Zeeuwen gemiddeld hoopvoller zijn dan de rest van Nederland. Ook is er in samenwerking met Stichting Metropool Zwolle een bijdrage aan de Regio

Zwolle Monitor gedaan, genaamd 'Winst voor later'. De rapporten van de landelijke en regionale hoopmetingen hebben een aantal mooie inzichten opgeleverd, specifiek rond hoop en weerbaarheid. In 2021 is ook een enorme stap gezet richting de realisatie van een wetenschappelijke uitgave over hoop bij Oxford University. Er werden zo'n 55 internationale academici bereid gevonden om bij te dragen aan de verschillende onderdelen van het boek.

In 2021 zocht The Hope Project naar werkzame interventies bij bedrijven middels actieonderzoek. Dat lukte deels, o.a. via een betekenisvol werknemersonderzoek en training bij machinebouwer AWL. Het bleek lastig om een grote organisatie bereid te vinden mee te werken aan het ontwikkelen van een hoopinterventie. Mede daarom is besloten om rondom het in 2021 verschenen boek 'Hoop als kunst van verantwoord leiderschap' van prof.dr. Nullens extra aandacht te genereren voor het onderwerp. Het boek is verspreid onder ruim 250 zakelijke relaties. Na een campagne op LinkedIn is het begin 2022 officieel gelanceerd met een goed bezocht online event.

In 2022 gaan diverse samenwerkingsverbanden verder, waaronder met trendbureau Overijssel, ELLA en de leerstoel 'Economie van de Hoop' aan de Universiteit van Antwerpen. Het project wordt in de zomer van 2022 afgerond.



### The Hope Project

- **>55** internationaal vermaarde academici als schrijvers verbonden aan de Oxford-publicatie over hoop
- **35.000** downloads Springer-bundel 'Historical and Multidisciplinary Perspectives on Hope' (van 14.000 eind 2020)
- Publicatie boek: '[Hoop als kunst van verantwoord leiderschap](#)' (Nullens) verspreid onder **250+** relaties
- **1** werknemersonderzoek: de AWL-case
- [4e Hoopbarometer Brede welvaart](#) onder **900** respondenten
- Interview: [BNR Nieuwsradio over 4e Hoopbarometer](#)
- 1e Regionale Hoopbarometer i.s.m. Planbureau Zeeland
- [Aftermovie](#) Regio Zwolle Congres 'Winst voor Later'



# AGAPE IN BEDRIJVEN

**Uit eerdere fasen van dit exploratieve onderzoeksproject vanuit Maastricht University werd al duidelijk dat het Griekse begrip 'agape' organisaties kan helpen om een betere balans te vinden tussen winst en groei enerzijds en maatschappelijke waarde en welzijn anderzijds. Agape is – in de context van bedrijven – gedefinieerd als een 'commitment aan de bloei en het welzijn van de ander'. Ofwel: medemenselijk ondernemen, met een bedrijfsvoering waaruit een commitment aan het belang van alle stakeholders spreekt.**

Het jaar 2021 stond in het teken van het verdiepen van het onderzoek onder leiding van prof.dr. Harry Hummels met name in relatie tot het welzijn van werknemers.

**"Ik ben trots op het onderzoek 'Wending naar welzijn in werk'. De vier bedrijven die deelnamen – Auping, Royal Lemkes, Van Wijhe en Viisi – bleken niet alleen op zeer diverse wijze gecommitteerd aan het welzijn van hun werknemers, ze bleken ook allen ingenomen met de resultaten van het onderzoek. Het welzijnsweb blijkt een concreet handvat dat hen helpt om eventuele tekorten op te sporen en te bespreken op zes onderscheiden dimensies."**

- Harry Hummels, projectleider 'Agape in Bedrijven'

Het onderzoek naar agape in de arbeidsrelatie werd uitgevoerd bij vier aansprekende bedrijven, in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, die hebben geleid tot vier cases: Van Wijhe, Royal Lemkes, Viisi en Koninklijke Auping. Het onderzoeksrapport 'Wending naar Welzijn in Werk' is begin 2022 gepubliceerd in een masterclass vanuit MVO Nederland met de CEO's van de vier bedrijven.

In het voorjaar werd het onderzoeksrapport 'De mens als motor van de onderneming' gepubliceerd en in een webinar overhandigd aan Maria van der Heijden (directeur van MVO Nederland) en Kitty Jong (bestuurder van FNV). Uit dat onderzoek onder 3400 Nederlandse bedrijven met meer dan 100 werknemers bleek dat aandacht voor welzijn van werknemers ook goed is voor bedrijven. Nederlandse bedrijven vinden het welzijn van werknemers belangrijk. Ze geven dit een 8. Dat blijkt samen te hangen met meer tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers en minder moeite met werving van personeel.

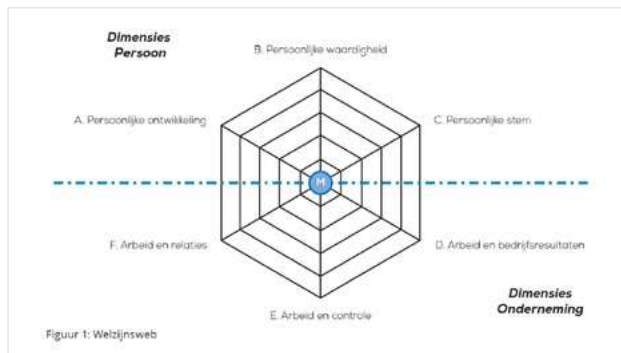


*Overhandiging publicatie 'Mens als motor van de onderneming' door Harry Hummels aan Kitty Jong (FNV)*

Een ruime meerderheid zegt dat hun bedrijf tijdens de coronapandemie meer aandacht gaf aan welzijn dan ervoor: 43% verwacht zich hier in de toekomst nog meer voor in te zetten. Er is wel behoefte aan hulp, meer inzicht en handelingsperspectief om daar ook echt werk van te maken.

Die positieve attitude bleek ook uit het pilotprogramma 'Leading for Change' bij de School for Change, waar prof.dr. Hummels vanuit diverse perspectieven





professionals en ondernemers meenam in de theorie en praktijk van agape in bedrijven. Het programma krijgt niet alleen een vervolg in 2022 bij de School for Change, maar ook in een omvangrijker tweejarig project bij de Foundation: ‘Medemenselijk Ondernemen – de praktijk van Agape in Bedrijven’.

**“De samenwerking met de Foundation  
ervaar ik als zeer constructief – zowel  
als het gaat om de programmatische  
als om de inhoudelijke kant. Er wordt  
hardop meegedacht, waardoor je  
als projectleider toch telkens een  
nuttige spiegel krijgt voorgehouden.  
Tegelijkertijd wordt er hard meegewerkt  
aan het realiseren van een gezamenlijk  
streven naar een betere, meer  
agapeïsche wereld.”**

- Harry Hummels, projectleider ‘Agape in Bedrijven’

Hoe dit thema in organisaties geagendeerd kan worden en het beste in de context van verantwoord, sociaal en maatschappelijk ondernemen geplaatst kan worden, is beschreven in de publicatie ‘Agape agenderen in organisaties’. Daarin werd geconcludeerd dat het commitment aan het welzijn van alle stakeholders op zichzelf een betekenisvol en zingevend vertrekpunt voor ondernemerschap is.

Maar ook dat het zorgvuldig en goed geladen moet worden. Voor velen is agape in bedrijven een nog onbekend terrein, terwijl er juist veel winst te behalen valt door medemenselijk te ondernemen.

In de loop van 2021 is besloten ‘agape in bedrijven’ als een overkoepelend strategisch thema in het veranderpad ‘Organisaties’ op te nemen. We zetten in op verspreiden van de inzichten uit onderzoek tot nu toe en het verhogen van de intentie om medemenselijker – gericht op alle stakeholders – te ondernemen. Parallel starten diverse vervolgprojecten met een sterk praktijkgericht karakter. Daarbij zal de nieuw opgerichte Stichting Agape in Organisaties in Nederland een rol spelen en de deskundige betrokkenheid van prof.dr. Hummels gecontinueerd worden.

#### Agape in Bedrijven

- 4 casestudies: Van Wijhe, Royal Lemkes, Viisi en Koninklijke Auping
- Publicatie rapport: [De mens als motor van de onderneming](#)
- Publicatie rapport: [Agape agenderen in organisaties](#)
- Publicatie rapport: [Wending naar Welzijn in Werk](#)





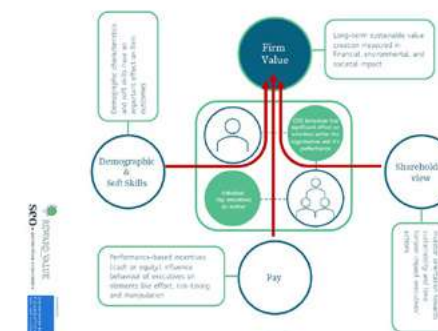
## BESTUURLIJK BELONINGSKOMPAS

Meer en meer verwacht de samenleving dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen en voor lange termijn waarde creëren voor mens en milieu. Maar het systeem van bestuurdersbeloning in grote ondernemingen is momenteel veelal gericht op het stimuleren van financiële bedrijfsresultaten binnen een periode van één tot drie jaar. Het koppelt de bestuurdersbeloning daarmee eenzijdig aan de belangen van de aandeelhouder (shareholdersmodel). De belangen van andere stakeholders, zoals werknemers (ook die in de toeleveringsketen) en klanten, krijgen hierdoor minder aandacht. Dat geldt tevens voor brede maatschappelijke belangen op langere termijn, bijvoorbeeld ten aanzien van sociale ongelijkheid.

Het doel van dit project – uitgevoerd door stichting Reward Value onder leiding van Frederic Barge – is

om een nieuw beloningsmodel voor bestuurders te ontwikkelen en ingebed te krijgen bij grote ondernemingen. Het project betreft een pilot met een onderzoek met online, classroom- en in-company-experimenten. Hiermee willen we meer bewijs verzamelen voor de effectieve gedragswerking van de prikkelstelling in dat nieuwe beloningsmodel. Ook de bestuurderskenmerken worden meegenomen in het ontwerp. De resultaten van deze pilot zijn – wanneer zij de effectiviteit van het model aantonen – van groot belang voor het draagvlak voor daadwerkelijke toepassing van het model. Het gaat in essentie om een mechanisme dat geen prikkels bevat voor manipulatie en kortetermijn gedrag en resulteert in een uitbetaling die proportioneel is aan de maatschappelijke toegevoegde waarde.

In 2021 is een literatuuronderzoek afgerond. Uit eerdere experimenten en onderzoek blijkt dat datgene wat een onderneming als ‘waarde’ produceert afhankelijk is van onder andere de



oriëntatie van de aandeelhouders ten aanzien van duurzaamheid en lange termijn. Ook de vormgeving van prestatiebeloning van de bestuurders speelt een rol. Dit heeft gevolgen voor inzet, het nemen van risico en de neiging tot manipulatie. Tot slot spelen ook persoonlijke kenmerken van de bestuurders en de wijze waarop het bestuur is samengesteld mee. In 2022 volgen interviews met bestuurders en voorzitters van remuneratiecommissies om de uitkomsten in de breedte van commentaar te voorzien.

Eind 2021 is tot slot het ontwerp van de geplande online experimenten afgerond en wordt met het project meegekeken door een klankbordgroep van gerenommeerde deskundigen.

### (ONDERSTEUNEND) VERANDERPAD BELEID

Regelgeving en beleid voor onderwijs en bedrijfsleven stimuleren ‘menswaardige’ scholing en bedrijfsvoering.

In dit veranderpad is tot nu toe geen project gefinancierd omdat de primaire veranderpaden ‘Leiderschap’ en ‘Organisaties’ strategisch prioriteit kregen. Vanaf 2022 is voorzien in schenkingen voor projecten die beleid faciliteren richting innovatie van economie-onderwijs en medemenselijke bedrijfsvoering.

### Bestuurlijk Beloningskompas

- Publicatie rapport: [Lab Experiment For A Compensation Model](#)



**(ONDERSTEUNEND) VERANDERPAD MAATSCHAPPELIJKE BEWEGING**

Er is een gemeenschappelijk besef van een economie die de bloei van mensen ondersteunt.

# LEERSTOEL MAATSCHAPPELIJKE EN ECONOMISCHE VERNIEUWING

**In januari 2021 begon de Goldschmeding Leerstoel Maatschappelijke en Economische Vernieuwing aan de VU, mede ondersteund vanuit het Dr. Abraham Kuypersfonds. Prof.dr. Govert Buijs doet onderzoek naar de idealen, het begrippenkader en toekomstbeelden voor een samenleving met een nieuwe economie. In het bijzonder zet hij zijn wetenschappelijk onderzoekswerk voort over de relatie van de economie tot menselijke bloei, met bijzondere aandacht voor transitie-ethiek en de dialoog tussen 'alternatief' en wat tot nu toe als 'mainstream' binnen het economisch denken. Dat vraagt continue formulering en herformulering, waarden en herwaarden. De leerstoel haalt daarbij voeding uit andere netwerken en stromingen en biedt vanuit de filosofie voeding voor o.a. economen. Vanuit de filosofie verwijzend naar grondbegrippen en beginselen worden vragen beantwoord zoals: waartoe dient zo'n nieuwe economie, van waaruit kan een nieuwe economie ontstaan, van wie komt deze verandering en hoe zit zo'n nieuwe economie in elkaar?**

In 2021 werd veel tijd besteed aan het schrijven van het rapport over een nieuwe economie in Europa (zie project Maatschappelijke Consultatie). Ook is gestart met een bundel met interviews met 'veranderaars' uit verschillende sectoren in het bedrijfsleven, ter inspiratie en om mensen in beweging te brengen. Daarnaast gaat er aandacht uit naar vernieuwing in economisch onderwijs en beoogt de leerstoel een impuls te geven aan het maatschappelijk debat over de economie, op basis van vragen zoals: wat zien mensen als obstakels in de transitie richting een menswaardige

economie en welke verhalen, begrippen en termen zijn daar dienend in?

In 2022 zal dit alles leiden tot nieuwe inzichten en ideeën die – via publicaties en bijeenkomsten – doorwerken in diverse projecten van de Goldschmeding Foundation, in het onderwijs en in het maatschappelijke veld, op het snijvlak van de publieke en private sector.



## HALLO MENS!

Een uitdaging van het programma Menswaardige Economie is dat de thematiek en het belang van medemenselijk ondernemen en de rol van mensen – in het bijzonder ondernemers en leidinggevendenden – in organisaties nog onderbelicht is in het maatschappelijk debat. Ook bekendheid met de functie van ethiek en zingeving in ons economisch handelen is beperkt. Met dit project wilden we daar een impuls aan geven.

In eigen beheer is – in samenwerking met D&B Eventmarketing – een inspirerend programma samengesteld met sprekers uit wetenschap en praktijk. Het ging daarbij over leiderschap, ondernemen voor brede welvaart en de manier waarop je je als mens verhoudt tot alle anderen waarmee je in het werk en zakelijk verkeer te maken hebt. Het mensbeeld Homo Florens werd ingebracht als ondersteunend perspectief op een menswaardige economie. Er werd ingezoomd op de bijdrage vanuit onderwijs, ethiek en bedrijfsleven.

Een indrukwekkende lijst sprekers gaf acte de présence:

- Prof.dr. Irene van Staveren (hoogleraar Pluralistische Ontwikkelingseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam)
- Prof.dr. Patrick Nullens (hoogleraar Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving)
- Prof.dr. Harry Hummels (hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving, Maastricht University)



Marieke Schols in gesprek met Ine Stultjens, Allard Droste en Janneke Niessen tijdens het online event 'Hallo Mens!'

- Drs. Kees Klomp (lector Betekeniseconomie, Hogeschool Rotterdam)
- Cees Oudshoorn (directeur VNO-NCW en MKB-Nederland)
- Ine Stultjens (head of Marketing & Communications, Koninklijke Auping)
- Allard Droste (eigenaar Aldowa, auteur van 'Groeien door te delen')
- Janneke Niessen (co-founder CapitalT en VCVolt)
- Arne Hendriks (kunstenaar, 'Ruimte door te krimpen')

Het 'Hallo Mens!'-project reikte zo kennis en inspiratie aan voor leiders die willen meewerken aan de transitie naar een economie die de bloei

van mensen ondersteunt, terwijl zij óók het belang van de aandeelhouders in het oog houden. De wervingscampagne via e-mail en LinkedIn (voor en na het event) wierp zijn vruchten af. Het bereik en de opkomst waren ver boven de verwachte 300 mensen.

### Hallo Mens!

- **600** aanmeldingen waarvan **370** actieve online deelnemers
- Algemene waardering van het event: **7+**; Net Promotor Score: **8**
- [Hallo Mens!-uitzending](#): **290** views YouTube
- Video: [Leiders van de toekomst](#) (studenten en scholieren)



## PROJECTEN BUITEN DE VERANDERPADEN

## MAATSCHAPPELIJKE CONSULTATIE 'THE FUTURE OF OUR GLOBAL MARKET ECONOMY'

In dit project wordt toegewerkt naar een rapport van prof.dr. Govert Buijs: 'Towards an Innovative, Inclusive and Sustainable Market Economy in Europe for Future Generations'. Het rapport komt tot stand onder auspiciën van prof.dr. Balkenende en is bedoeld als leidraad voor Europese en nationale beleidsmakers. De volgende vraag staat centraal: hoe moet een markteconomie – die de ondernemersvrijheid met de daarmee verbonden creativiteit en innovatiekracht intrinsiek verbindt met ecologische duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid – op termijn vormgegeven worden?

De basis van dit rapport ligt bij een serie online dialogen van eind 2020 en begin 2021 met nationale en internationale wetenschappers, economen en bestuurders. Een Jonge Economen Denktank heeft in april 2021 twee rapporten gepubliceerd: 'Towards the Wellbeing Economy' en 'Renewing the welfare state'. In het laatste rapport stellen zij een combinatie voor van basisbanen, meer basisvoorzieningen en betere bijstand. Beide rapporten kregen ruimhartige publiciteit, o.a. in de Volkskrant, het Financieele Dagblad (FD) en EenVandaag.

Het geheel was te volgen via livestreams vanuit Pakhuis de Zwijger onder de titel 'Future of Capitalism in Europe' en terug te kijken op het YouTube-kanaal van Moral Markets. De analyse en het schrijfwerk voor het rapport vorderde in 2021 gestaag, maar bleek – gezien de rijkheid van opgehaalde data en inzichten – meer tijd te vergen dan verwacht. Met reviews vanuit een adviescommissie wordt begin 2022 de laatste hand gelegd aan het rapport, dat voor de zomer van 2022 wordt gepubliceerd.

### Maatschappelijke Consultatie 'The future of our global market economy'

- >5700 views van alle YouTube-video's van Moral Markets over '[Future of Capitalism in Europe](#)'
- Jonge Economen Denktank: [rapport](#) en [webinar](#) 'Towards a wellbeing economy'
- Artikel Volkskrant: [Hoe ex-premier Jan Peter Balkenende zich ontpopte tot de Zeeuwse Che Guevara](#)
- Artikel FD: [Jonge economen pleiten voor bakenendenorm bedrijfsleven](#)



Webinar 'Towards a wellbeing economy' met Jan Peter Balkenende en de Jonge Economen Denktank



## HOMO FLORENS

Dit project wil het dominante economische mensbeeld van de calculerende, op eigen belang gerichte Homo Economicus bijstellen en verrijken met bouwstenen uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Hier is aan gewerkt via onderzoek en consultaties in internationaal verband. De zogenaamde 'Homo Florens' beschrijft een mensbeeld dat recht doet aan de onderkenning dat de mens juist in relatie tot anderen tot bloei komt.

Begin 2021 is een succesvolle pilotcursus gegeven aan een groep nationale en internationale studenten van het Windesheim Honours College en van het Institute for Leadership & Communication Studies in Rabat (Marokko): 'Human Flourishing and New Economic Paradigms: Explorations in Anthropology and Leadership'. De aanvraag voor een verdiepende verkenning van een meerjarig wetenschappelijk onderzoeksproject onder de naam 'Towards a Relational Anthropology Cultivating an Economics of Human Flourishing' bij de John Templeton Foundation is helaas niet gehonoreerd.

De bundel 'Relational Anthropology for Contemporary Economics: A Multidisciplinary Approach' werd eind 2021 geaccepteerd door Springer en is daar via open acces verkrijgbaar en al meer dan 3.200 keer gedownload.

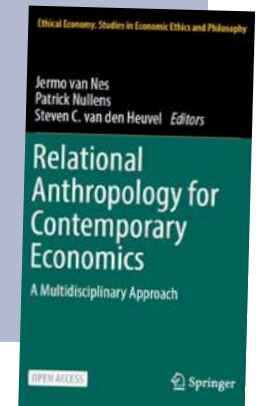


Online pilot cursus met studenten van Hogeschool Windesheim en Institute for Leadership & Communication Studies

Het project wordt meer praktijkgericht voortgezet binnen het programma Menswaardige Economie onder de naam 'Homo Florens gaat naar school'. Hierin wordt gekeken hoe het Homo Florens-gedachtegoed kan landen in onderwijs en scholing. Dat gebeurt o.a. via het eind 2021 opgestarte project 'Homo Florens in het Hoger Economisch Onderwijs'. Tot slot zal in het voorjaar van 2022 bij M&O een publicatie verschijnen, genaamd 'Homo Amans: op zoek naar een bredere economische antropologie'. Daarmee is dit project op een bevredigende en ook voor de toekomst waardevolle manier afgerond.

### Homo Florens

- Publicatie bundel: [Relational Anthropology for Contemporary Economics: A Multidisciplinary Approach](#) (>3.200 downloads)
- 25 studenten volgden de pilotcursus 'Human Flourishing and New Economic Paradigms: Explorations in Anthropology and Leadership'



# PROGRAMMA DUURZAAM WERK



*Naar een manier van werken waarmee ondernemers, organisaties en werkenden veerkrachtig in een duurzame economie kunnen floreren.*



# PROGRAMMA DUURZAAM WERK

ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2021 →

IN GESPREK MET... →

THEORY OF CHANGE →

PROJECTEN →

VERANDERPAD: DUURZAAM ONDERNEMERSCHAP →

VERANDERPAD: WERK EN VAARDIGHEDEN →

VERANDERPAD: DUURZAAM WERKGEVERSCHAP →

VERANDERPAD: TRANSITIEBELEID →



# ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2021

Gedurende 2021 is het programma 'Circulaire Economie' veranderd naar 'Duurzaam Werk'. De reden hiervoor is dat we zien dat verschillende transitieën onze manier van werken beïnvloeden. Daarbij is de transitie naar circulaire economie een belangrijke en invloedrijke factor die nieuwe banen teweegbrengt, maar ook laat verschuiven of verdwijnen.

Wij geloven dat een betere wereld voor huidige en toekomstige generaties mogelijk wordt wanneer we duurzame principes doorvoeren in onze manier van werken. Zo zorgen we dat we veerkrachtig kunnen reageren op een aantal transitieën die ons werk doen veranderen:

- De (gewenste) transitie naar een circulaire economie, om zo beter in balans te komen met klimaat, natuur, energie en grondstoffen
- De ingrijpende en doorgaande technologische vernieuwing, samen te vatten onder 'digitalisering'
- De kolossale verandering in de demografie van Nederland – vergrijzing in combinatie met ontgroening – die tot ver in deze eeuw economische behoeften en afhankelijkheden zal bepalen
- Er zijn al pionierende ondernemers en organisaties die op deze verschillende transitieën inspelen, maar veel werkgevers, de beschikbare kennis en vaardigheden, fiscale stelsels en sociale stelsels zijn hier (nog) niet op ingericht.

Gedurende 2020 en 2021 hebben we in overleg met onze projectpartners, raad van toezicht en raad van advies ook een aantal andere transitieën bekeken. Eén van deze transitieën betreft de nieuwe verdienmodellen als gevolg van digitalisering en automatisering, zoals de platformeconomie of deeleconomie. In deze nieuwe manier van ondernemen is de inzet van werknemers of producten heel anders dan in de traditionele lineaire manier van werken.

Bovenal zien we dat de toekomst van werk voor toekomstige generaties vele verschillende vormen kan aannemen. Zo kan de roep om 'generatiegerechtigheid' in het licht van klimaatverandering en globalisering de toekomst van werkgelegenheid en onze manier van werken beïnvloeden. Als gevolg van deze veranderende situatie gaan we een onvermijdelijke transitie tegemoet in werkgelegenheid: bestaande banen zullen veranderen en nieuwe banen dienen zich aan. Aangezien de transitieën elkaar sneller opvolgen of zich gelijktijdig voordoen, wordt veerkracht en ontwikkeling in onze manier van werken steeds belangrijker. Er zijn nieuwe vaardigheden, bedrijfsmodellen en ondernemerschap nodig.

Het is ons brede doel om de transitie naar een duurzame economie te faciliteren voor werkenden, ondernemers, werkgevers en beleidsmakers. Daarbij letten we expliciet op de verandering van



*Programmateam Duurzaam Werk: Birgitta Kramer en Magdalena Matei*

werkgelegenheid en de ontwikkeling van vaardigheden. Omdat de rol van werkgelegenheid een belangrijk onderdeel van onze ambitie is, wilden we duidelijk maken dat we in onze filantropische ondersteuning vooral werkgelegenheid in een duurzame economie willen ondersteunen. Dat hebben we zodoende in onze programmatitel verwerkt: 'Duurzaam Werk'. In 2022 wordt de Theory of Change van het programma in lijn met deze beweging verder aangepast.





# IN GESPREK MET...

BIRGITTA KRAMER, PROGRAMMAMANAGER DUURZAAM WERK

**Birgitta Kramer is sinds begin 2019 werkzaam als programmamanager Duurzaam Werk bij de Goldschmeding Foundation. Naar eigen zeggen is zij een idealist in hart en nieren: "Ik ben pragmatisch in mijn werk, maar idealen zijn toch hetgeen waar ik 's ochtends m'n bed voor uit kom."**

## Als je terugblijkt op 2021, wat springt er voor jou uit?

"We hebben een paar mooie podiummomenten gehad, of eigenlijk onze projectpartners. Zoals de presentatie van het Deltaplan Belastinghervorming aan staatssecretaris Vijlbrief. Maar ik denk dat ik het meest trots ben op de veranderingen die we in de praktijk voor elkaar hebben gekregen. Waar verandering écht plaatsvindt. Een hoogtepunt was bijvoorbeeld het project Sustainability Skills samen met onze projectpartner 'Leren voor Morgen'. Zij vernieuwen het beroepsonderwijs en hebben duizenden leerlingen en hun docenten enthousiast gemaakt voor de circulaire economie. Dit heeft ontzettend veel teweeggebracht."

## Jouw programma heette eerst 'Circulaire Economie', maar nu 'Duurzaam Werk'. Waarom is dit passender?

"Met de benaming 'duurzaam werk' zijn we breder geworden in onze impact, maar scherper in wat we doen. Onze projecten zijn altijd al gericht op de verduurzaming van de economie en op werkgelegenheid, omdat deze zaken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Kijk maar naar de banen die ontstaan of veranderen in het kader van de circulaire economie. Maar er zijn op dit moment nog meer transities gaande, zoals digitalisering, vergrijzing en vitaliteit. Transities die ook bepalend zijn voor onze toekomst en onze manier van werken."

Wij richten ons specifiek op wat deze thema's betekenen voor werkgelegenheid."

## Als wereldverbeteraar wil je graag impact maken. Waar loop je hierbij tegenaan en hoe ga je hiermee om?

"Die ambitie om de wereld duurzaam te maken is niet eenvoudig. Je merkt wel dat er veel initiatieven bestaan en dat veel organisaties hiermee bezig zijn, maar de realiteit van de transitie is weerbarstig. Wij zijn duidelijk voorloper en moeten soms nog duwen of trekken om mensen te overtuigen. Het beste is dan om te laten zien dat het werkt, dat het wél kan. Door het bijvoorbeeld te meten of zichtbaar te maken. Alleen willen is niet genoeg, maar als je het kan bewijzen, werkt het als een magneet."

## Weten welke nieuwe banen er over 5 jaar zijn ontstaan als het aan Birgitta Kramer ligt? Dat en meer hoor je in de podcast.

LUISTER DE PODCAST



## PROGRAMMA DUURZAAM WERK | THEORY OF CHANGE

(TOC WORDT IN 2022 GEFINALISEERD)



Een gedetailleerde versie van de Theory of Change en beschrijving van de veranderpaden is te vinden op onze website.



## VERANDERPAD DUURZAAM ONDERNEMERSCHAP

Ondernemers bieden duurzame producten, diensten, werkgelegenheid en werken samen binnen de keten.

## CIRCULAR@SCALE

Om pionierende ondernemers in hun groeipad te ondersteunen, heeft [Circular@Scale](#), een initiatief van PoweredbyMeaning en ScaleUpNation, gedurende twee jaar een groep van 10 'scale-ups' (snelgroeïende bedrijven) en 48 opdrachtgevers in de bouwsector geholpen met onderzoek, begeleiding en bijeenkomsten met opdrachtgevers. Vanuit de uitdaging dat deze pionierende ondernemers met innovatieve circulaire oplossingen voorlopers zijn in een conservatieve markt, is dit programma ingericht om niet alleen aan de kant van de ondernemers, maar ook aan die van de opdrachtgevers een verandering in gang te zetten. Daarbij is gekozen voor onderzoek, bijeenkomsten en het testen van de innovaties in 'landmark-projecten' waar de ondernemers konden participeren in marktconsultaties rondom circulair inkopen. Op deze manier is het gelukt om de bekendheid van deze ondernemers bij grotere opdrachtgevende bedrijven een flinke boost te geven. Ook hebben de ondernemers veel gehad aan de verschillende intervisiebijeenkomsten, 'diagnostic tools' en online webinars en presentaties.

In dit laatste jaar heeft het project een positieve impact op de manier van werken, innovatie en business case van deze ondernemingen. In 2021 zijn verschillende online en offline bijeenkomsten georganiseerd. De landmark-projecten bestonden uit vier separate sessies/marktconsultaties voor de bouw van het circulaire paviljoen op de Uithof en de renovatie van woningen bij Woningcorporatie Ymere. De sessies werden georganiseerd in samenwerking met de Universiteit Utrecht. Ook de TU Delft heeft deelgenomen aan 2 sessies, maar heeft uiteindelijk geen samenwerking met de scale-ups voortgezet omdat zij voorrang wilden geven aan Delftse innovaties.

De resultaten zijn gedeeld in een [handboek voor scale-ups](#). Dit handboek is gelanceerd op het eindevent dat plaatsvond op het Forteiland Pampus, met meer dan 80 betrokken bedrijven, financiers en organisaties. Het project Circular@Scale had een aparte stand op PROVADA 2021, waarbij het succesvol aandacht vroeg voor de innovaties van de Nederlandse scale-ups. Met vele [presentaties](#), quickscans, [bijeenkomsten](#), verschillende [podcasts](#) en de [documentaire](#) is de groei van de betrokken ondernemers goed in beeld gekomen.



Documentaire [Circular@Scale](#)

### Circular@Scale

- **4** masterclasses en 2 financing workshops
- **10** scale-ups gestart (waarvan 8 voor 2 jaar) met **48** betrokken bouwbedrijven
- **2** landmark-locaties: Universiteit Utrecht en Woningcorporatie Ymere
- **2** testlocaties: TU Delft en Forteiland Pampus
- **7** circulaire samenwerkingsverbanden en bouwopdrachten
- **2** onderzoeksrapporten, waarvan **1** handboek en **1** database
- **40** artikelen in verschillende magazines en websites
- **1** documentaire en **7** deelfilms (> **200.000** views op LinkedIn)
- **3** grote events: CircularTalks - Webinar C-Beta, Eindevent Forteiland Pampus en Circular@Scale event op de PROVADA
- **997** LinkedIn volgers



## CIRCULAIR & INCLUSIEF ONDERNEMEN

Binnen duurzaam ondernemen kiezen sommige ondernemers soms voor circulaire economie, andere ondernemers kiezen eerder voor inclusieve thema's. Er is nog weinig onderzoek gericht op de combinatie van deze twee bedrijfsmodellen en de kansen die de combinatie biedt. Om ondernemers te helpen en kennis te delen heeft projectpartner MVO Nederland samen met de Universiteit Utrecht onderzoek gedaan naar de kenmerken van deze koplopende organisaties én onder welke omstandigheden circulair en inclusief elkaar (kunnen) versterken. Bij 110 organisaties zijn interviews afgenomen om te ontdekken op welke manier zij de strategie rondom circulair en inclusief ondernemen

hebben geïmplementeerd. Het onderzoek wees echter uit dat de intentie niet altijd leidt tot verankering in de werkprocessen. Bij de groep die de strategie wél verankert, lijken eventuele financiële bezwaren niet meer relevant vanwege de hogere positieve opbrengsten. Tijdens de tiende editie van de Henk van Luijklezing bij Nyenrode zijn de resultaten gepresenteerd door Prof. Dr. Naomi Ellemers (Universiteit Utrecht), aan meer dan 250 deelnemers in een online webinar. Ook ging zij met Ingrid Thijssen (Voorzitter VNO/NCW) en Maria van der Heijden (directeur van MVO Nederland) in gesprek over de onderzoeksresultaten.

Daarna is de [publicatie](#) – ook in de vorm van een [podcast](#) en [informatief filmpje](#) – gedeeld met meer dan 2.000 ondernemers en bekeken door ongeveer 1.500

ondernemers. MVO Nederland heeft de inzichten uit het onderzoek en de tips uit de praktijk gebundeld in een vijfstappenplan. Zo worden bedrijven verder geholpen in hun ambitie om circulair én inclusief te ondernemen.

### Circulair & Inclusief Ondernemen

- **110** deelnemende organisaties aan uitgebreide survey
- **12** MKB-bedrijven in Community of Practice met **20** deelnemers
- **5** 'Community of Practice'-bijeenkomsten
- **1** webinar/lezing met 250 deelnemers
- [Onderzoeksrapport](#): 'Circulair & Inclusief' via netwerk MVO Nederland

## REPARATIE ECONOMIE EN WERK

Vergroting van de reparatie-economie kan een positieve bijdrage leveren aan de arbeidsmarkt in Nederland en aan de circulaire economie. Op dit moment worden veel producten te snel weggegooid, vooral omdat het lastig is om een reparateur te vinden of te betalen. Het CBS stelt: "Onderhouds- en reparatieactiviteiten leveren niet alleen veel banen op, hier wordt ook het grootste deel van de toegevoegde waarde binnen de circulaire economie gegenereerd".

De Nederlandse overheid, kringloopbedrijven, repair cafés, circulaire ambachtscentra en bedrijven zien veel kansen. Tegelijkertijd is de werkgelegenheid in deze sector vooralsnog klein en grotendeels informeel georganiseerd. Er zijn onvoldoende kundige reparateurs die hun inkomen kunnen verdienen met reparatie. Er zijn verschillende barrières die eerst inzichtelijk moeten zijn, voordat wij een project kunnen vormgeven die reparatievaardigheden en banen kan realiseren.

Om beter inzicht te krijgen in de barrières en kansen in de reparatie-economie, heeft onze projectpartner PoweredByMeaning in 2021 een onderzoek uitgevoerd

naar kansen voor reparatiebanen. De focus van dit onderzoek lag op consumentenproducten en producten die na de garantietermijn gerepareerd moeten worden. Het kwantitatieve onderzoek heeft in kaart gebracht bij welke productgroepen de kans op reparatie het meest zinvol is en of daarvoor een betaalde baan georganiseerd kan worden. De resultaten worden in 2022 gebruikt bij de keuze van schaalbare interventies.

### Reparatie economie en werk

- Interviews met **8** organisaties
- Onderzoek naar **11** productgroepen



## SCALEUPLAB – SCALING FOR IMPACT & SCALEUPSCAN

De Goldschmeding Foundation ondersteunt het onderzoeksteam van ScaleUpNation, ScaleUpLab, sinds 2018 bij het onderzoeken en adviseren van duurzame ondernemers die een snelle groei doormaken. De verschillende onderzoeken hebben in eerdere jaren handige online tools opgeleverd die ondernemers helpen om het bedrijf zo in te richten dat ze in aantal fte en maatschappelijke impact kunnen groeien.

In mei 2021 is een onderzoek naar schalende impactondernemers afgerond. Voor dit onderzoek zijn reflexieve dialogen, interviews, databases en dataproxies ingezet om te onderzoeken hoe impactondernemers op een andere - meer duurzame - manier werken en groeien om succesvol te kunnen zijn. Het onderzoek heeft in totaal 9 artikelen opgeleverd, waaronder ook rapport over [Circular Trailblazers](#) van het World Economic Forum, gelanceerd tijdens Davos 2021.

In 2021 zijn de verschillende inzichten en tools samengevoegd en verder verbeterd tot de ScaleUpScan 2.0. Onderzoek, tools, expertise en datagedreven proxies zijn toegevoegd aan de 'service offering' van de scan, bijvoorbeeld op het gebied van 'internationalisering' (i-Scan), strategie-planning (Scaling Canvas) en de ScaleUpScan Report (Scan to Plan).

Hierbij is niet alleen gekeken naar de kwalitatieve kant, maar ook naar de klantervaring van de scale-ups. De scan brengt ook de eigenschappen van 'trailblazers' in kaart. Dit is een eigenschap die vooral bij groeiende impactondernemers veel waarde en groei toevoegt.

Tot slot hebben we de ScaleUpScan aangeboden aan 15 groeiende sociale ondernemingen, waaronder de Buzinezzclub, Open Embassy en Young Impact. Met deze laatste donatie aan het onderzoek sluiten we onze samenwerking af. De inzichten en de bijbehorende tool kunnen nu volwaardig en onafhankelijk worden ingezet. We zijn trots op de resultaten en vele inspirerende inzichten die we gezamenlijk hebben gecreëerd.

### ScaleUpLab – Scaling for Impact & ScaleUpScan

- [9 artikelen](#) en [1 rapport](#) over 'trailblazers' en succesfactoren van schalende impact ondernemers
- 5 additionele features toegevoegd aan ScaleUpScan
- ScaleUpScan getest door 34 impactgedreven ondernemers
- Scan toegepast bij 15 sociale ondernemers en organisaties



**VERANDERPAD WERK EN VAARDIGHEDEN**

Werkenden beschikken over de juiste vaardigheden om de banen van de toekomst duurzaam te vervullen.

# SUSTAINABILITY SKILLS

**De Coöperatie Leren Voor Morgen zet zich in voor toekomstgericht onderwijs. Leren voor Morgen heeft onderzocht hoe het beroepsonderwijs moet worden vernieuwd om te voorkomen dat er een tekort aan vakmensen ontstaat. Projectpartner Leren voor Morgen zal in 2022 de scope van het programma uitbreiden naar Sustainability Skills.**

Als onderdeel van ons overkoepelende thema Sustainability Skills ondersteunen we de projecten [Circular Skills](#) en [SustainaBul](#). Deze projecten dragen bij aan de kwaliteit en de kwantiteit van opleidingen – van vo tot hbo – met duurzaamheid in het curriculum. Deze opleidingen zijn hard nodig voor de transitie naar een duurzame economie. Zo heeft het meerjarige programma '[Circular Skills](#)' het doel om eind 2023 tenminste 25% van de leerlingen en studenten in het gekozen werkveld te bereiken met goed onderwijs over de circulaire economie.

In 2021 lag de focus van het project op het beroepsonderwijs in de sector 'maakindustrie en bouwsector', omdat daar op dit moment de grootste vraag naar circulair geschoolde werknemers is.

In beide sectoren is een inventarisatie van de benodigde vaardigheden vastgelegd in het Kennisdocument: Circular Skills: Textiel- en meubelindustrieën.

In het kader van onderwijsvernieuwing in het hbo – en passend bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt – zijn twee pilotprojecten succesvol uitgevoerd:

1. Professionaliseringstraject Hogeschool Windesheim: trainingsprogramma rondom ontwikkeling transdisciplinaire minor Sustainable Technologies;
2. Professionaliseringstraject Hogeschool Utrecht: trainingsprogramma voor studenten (leraren in opleiding) en docenten van lerarenopleiding techniek, rondom circulaire vaardigheden en grensoverschrijdend onderwijs.



*Sustainability Skills, sessie met studenten*

Ook is er een publiek-private samenwerking rondom circulair bouwen opgezet met bouwbedrijven Kloet, Dijkshoorn en Meerbouw (afdeling Rotterdam): Purpose Works. Verder is er een handleiding voor onderwijs- en schoolbeleid ontwikkeld op scholen om vaardigheden structureel te verankeren: de Routekaart Duurzaam Onderwijs. Deze helpt scholen om een visie voor duurzame ontwikkeling te formuleren en uit te werken in een strategie, in lijn met de 'Whole School Approach'.

Tenslotte is er een vmbo-examenvak ontwikkeld: reparatievaardigheden. Dit vak is ingediend als curriculum in de regio Zwolle. Daarnaast wordt gewerkt aan een inspiratiegids voor docenten die het vak willen gaan geven in andere regio's.



Samenvattend, met een aantal succesvolle pilots is kleinschalig geëxperimenteerd met vernieuwende onderwijstechnieken, -vormen en -materialen. Hierdoor groeit het programma Sustainability Skills tot een aanbod waarmee onderwijsinstellingen systematisch hun eigen visie op onderwijs voor een duurzame maatschappij kunnen vormgeven en uitvoeren. De pilots vormen bouwstenen voor een infrastructuur die op middellange termijn kan opschalen. Sustainability Skills helpt een groot aantal scholen om zelfstandig en in de eigen regio de weg naar werk te realiseren.

**“In 2021 hebben we weer prachtige vernieuwingen aangebracht in het onderwijs, op het gebied van circulaire mode en textiel, kernvaardigheden voor docenten in opleiding, een nieuw vak over repareren voor het vmbo en een schitterend talentprogramma rondom leiderschap voor de circulaire transitie. De samenwerking met de Goldschmeding Foundation heeft ons geholpen om het vraagstuk ‘opleiden voor transities’ systemisch integraal te benaderen en onze visie om te zetten tot impact in de praktijk.”**

- Daan de Kruijf, Circular Skills Lead bij Leren voor Morgen

Voortbouwend op de systeemverandering die hierboven wordt omschreven, wordt op lange termijn bijgedragen aan een herpositionering van het onderwijs ten opzichte van het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en – in bredere zin – de maatschappij.

Onderwijsinstellingen die circulaire vaardigheden in de kern van hun onderwijs hebben geïntegreerd, treden op als aanjagers van innovatie en leveranciers van de benodigde kennis, expertise en menselijk vermogen om de circulaire economie te realiseren. Zij zijn dé verbindende factor in hun regio, zelflerende en wendbare organisaties. Ze hebben visie en daadkracht.

In 2022 gaat Leren voor Morgen zich conform het vierjarenplan van de coöperatie focussen op het aspect ‘Omgeving’ van de Whole School Approach. In het kader van deze focus zullen er projecten worden georganiseerd om de band tussen scholen en lokale ondernemers, organisaties, bewoners en overheden aan te halen, ten behoeve van leren voor duurzame ontwikkeling. De nadruk komt te liggen op regionale samenwerking en kennisontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van regionale expertisecentra (REC). Dit past in onze ambitie om het onderwijs en bedrijven samen te laten werken aan een duurzame economie.

### Bereik

In 2022 worden er 6 praktijkprojecten uitgevoerd op tenminste 6 onderwijsinstellingen en worden er communities of practice gevormd met deelnemers van nog eens 10 tot 15 instellingen. Daarmee komt het

verwachte bereik van het ‘Circular Skills’-programma in 2022 op ongeveer een derde (20) van de mbo-instellingen en bijna de helft (15) van de hbo-instellingen in Nederland. Daarnaast hebben 9 vmbo-scholen meegedaan aan het programma.

### Sustainability Skills

- **28** verschillende onderwijsinstellingen
- **1** inventarisatie van circulaire vaardigheden in kennisdocument [‘Circulaire textiel en meubelindustrie’](#)
- **3** ‘ronde tafel’-bijeenkomsten, met **15** experts over het monitoren van impact in beroepsonderwijs
- **1** aanvraag voor extra examenvak in curriculum vmbo gericht op reparatievaardigheden
- **1** conferentie ‘Circular Skills en Human Capital’ in de provincie met **10** organisaties van **4** verschillende provincies
- **4** [handleidingen](#) en onderwijsprojecten: [Routekaart Duurzaam Onderwijs](#), Professionaliseringstraject Sustainable Technologies, Trainingsprogramma voor leraren in opleiding, Publiek-private samenwerking tussen **2** scholen en met **3** verschillende bouwbedrijven



## COMPETENTIES EN TRANSITIE-FASES CIRCULAIRE ECONOMIE

Steeds meer werkenden zetten zich bij bedrijven in voor duurzaamheid of een circulaire economie. Vaak hebben zij geen opleiding op dit gebied, maar het werkveld ontwikkelt zich snel. Uit onderzoek van projectpartner Sustainability University is gebleken dat professionals die zich bezighouden met duurzaamheid of circulaire economie, andere competenties en vaardigheden inzetten dan hun collega's. De competenties die nodig zijn binnen de circulaire economie heeft Sustainability University samengevat in de whitepaper '[Circulaire Economie: andere werkwijze,](#)

[ander gedrag](#)'. Deze whitepaper is gepubliceerd in februari 2021 en overhandigd aan VNO/NCW.

In 2021 heeft Sustainability University een vervolgonderzoek uitgevoerd in samenwerking met Nyenrode. Er zijn 51 casussen bestudeerd om te analyseren welke competenties en mogelijke interventies kunnen worden toegepast in de vier fases van het Markttransformatiemodel (Nijhof en Simons, 2020). In verschillende [trainingen](#) en [intervisiebijeenkomsten](#) zijn deze interventies verder uitgewerkt en aan het competentieraamwerk gekoppeld. Dit onderzoek wordt in 2022 gepubliceerd.

### Competenties en transitiefases Circulaire Economie

- **51** organisaties leverden casussen om de verschillende fases van markttransformaties te analyseren
- **4** diepgaande analyse met **4** organisaties die representatief zijn voor de markttransformatiefases
- **3** bijeenkomsten met **45** duurzaamheidsprofessionals om geleerde lessen af te stemmen

## DE GROENE VLOOT

Veel young professionals willen competenties en vaardigheden opdoen die ze nodig hebben om bij te dragen aan een duurzame economie. Om hen te stimuleren, vaart [De Groene Vloot](#), een initiatief van Frisse Blikken, jaarlijks met een grote groep ambitieuze jongeren naar de duurzaamheidsconferentie Springtij op Terschelling. Dit jaar hebben we na een selectieprocedure vijf jongeren de kans geboden om mee te varen. Dit had een zeer grote impact op het netwerk en de carrière van deze jongeren (Hesham, Jamilah, Wietske, Samira en Thom). Ze hebben niet alleen anderen geïnspireerd met hun eigen verhaal, ze hebben ook veel geleerd en hun loopbaan richting duurzaamheid kunnen vormgeven.



Jamilah in actie op de Groene Vloot

### De Groene Vloot

- Deelname van **5** jonge professionals aan de leiderschapsreis 'De Groene Vloot'
- **7** dagen vol inspiratie en interactie tijdens het Duurzaamheidsforum Springtij
- **3** vlogs voor Springtij en **2** vlogs voor de [Goldschmeding Foundation](#)





**VERANDERPAD DUURZAAM WERKGEVERSCHAP**

Bestaande ondernemingen maakten de slag naar duurzaam produceren, dienstverleners en samenwerken.

## 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 nog niet bewust van de gevolgen of weten niet waar ze moeten beginnen. Projectpartner Circle Economy heeft daarom in 2020 het eerste kenniscentrum voor circulaire banen en vaardigheden, het [Circular Jobs Initiative \(CJI\)](#), gelanceerd. Het programma is niet alleen in Nederland een begrip, maar bereikt ook veel internationale bedrijven, overheden en organisaties. Sinds 2021 is het CJI met name actief op het gebied van agenderen, onderzoeken en verspreiden van praktische tools bij bedrijven en overheden, om de circulaire economie op schaal te kunnen realiseren.**

Gedurende 2021 heeft CJI verschillende onderzoeken en publicaties uitgebracht. Een groot onderzoek is bijvoorbeeld gericht op de [arbeidseffecten van een circulaire textielketen](#) in Nederland. Er zijn ook een aantal praktische handreikingen, voor [vakbonden](#), [HR-managers](#) bij bedrijven. Met name het onderzoek dat in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is uitgevoerd – in samenwerking met KPMG – heeft aanzienlijke invloed gehad op de beleidsagenda van de overheid. In dit onderzoek is gekeken naar het aantal banen dat gaat veranderen als gevolg van de circulaire economie. Dit [onderzoek](#) is gepresenteerd op 28 juni 2021, tijdens een goed bezocht online webinar bij CIRCL.

CJI heeft in 2021 – in samenwerking met universiteiten en UNEP – ook gewerkt aan de methodologie om te meten hoe de circulaire economie zich ontwikkelt op de arbeidsmarkt. De [methodologie voor de Circular Jobs Monitor \(CJM\)](#) wordt zo wetenschappelijk onderbouwd en gedeeld met een groot publiek: overheden, bedrijven en kennisinstellingen. De CJM maakt – tot op gemeenteniveau – inzichtelijk welke banen een rol spelen in de circulaire transitie, hoeveel dat er nu al zijn en waar en in welke sectoren deze banen zich bevinden. De tool is in het afgelopen jaar verrijkt met data van meer dan 100 steden in 30 landen en wordt begin 2022 gelanceerd.



Webinar 'Transitie is Mensenwerk, arbeid als factor in de circulaire economie'

In 2021 hebben we de Nederlandse kennis en expertise van CJI verder versterkt binnen het team. De uitdaging die we dit jaar hebben omarmd is om de beschikbare tools direct bij bedrijven te laten landen. Zo kunnen we via een diverse en stabiele financiële basis een lange termijnstrategie voor CJI bouwen.

**“Nog te vaak wordt in het discours rondom de circulaire economie de mens niet als factor meegenomen. Het Circular Jobs Initiative stelt de werknemer voorop in de transitie: wat hebben we nodig en wie gaat het doen? Zo maken we het tastbaar en concreet.”**

- Duco de Mol van Otterloo, Projectleider The Circular Jobs Initiative



Op dit moment worden de verschillende projecten gefinancierd door de Goldschmeding Foundation, UNEP, Zero Waste Scotland, Koning Boudewijnstichting en verschillende kennisinstellingen. Het doel is dat er via de verschillende tools en scans ook inkomsten binnenkomen vanuit bedrijven, met bijkomend effect dat de bedrijven de adviezen implementeren.

Naast enkele internationale samenwerkingen – met BUS-GoCircular, MICHELLE, CGR Scotland en CGR Northern Ireland – richt CJI zich in 2022 op de ‘skills gaps’ in de Nederlandse retailsector en hoe die te overbruggen zijn met verschillende loopbaanpaden gericht op vaardigheden (skills pathways).

Hierbij werken ze samen met Social Finance NL, die een kosten-batenanalyse uitvoert op deze ontwikkelpaden en de financieringsmogelijkheden in kaart brengt. Daarnaast is CJI nauw betrokken bij het Circularity Gap Report Initiative en met name het CGR Nederland, gericht op de bouwsector. CJI brengt de werkgelegenheidseffecten van de circulaire transitie in kaart en onderzoekt welke vaardigheden nodig zullen zijn.

#### **Circular Jobs Initiative**

- **4** workshops met advisory board voor CJI en 1 klankbordbijeenkomst circulaire banen in de retailsector
- **3** bijeenkomsten met experts in de textielsector en analyse van textielstromen in Nederland voor het onderzoeksrapport ‘Putting circular textiles to work’
- **1** methodologisch raamwerk voor het definiëren van circulaire vaardigheden
- **4** stakeholderbriefings voor sociale partners, HR-afdelingen, bedrijven in consumentenproducten en beroepsonderwijs
- **16** conferenties, werkbijeenkomsten (**3** in Nederland en **13** internationaal), CJI als spreker bijgedragen aan groeiend bewustzijn van banen in een duurzame economie
- **1** whitepaper, **4** blogs en **120** casussen voor de Knowledge Hub
- **10** interviews bij bedrijven in de retailsector
- Lancering van de Circular Jobs Bulletin en analyse van 100 extra steden in de Circular Jobs Monitor in samenwerking met UNEP
- **1** webinar vanuit CIRCL over het onderzoek ‘Toekomst is Mensenwerk’ (**145** deelnemers)
- **1** onderzoek met Social Finance NL naar loopbaanpaden en kosten-batenanalyse m.b.t. ontwikkeling vaardigheden



## COMMUNITY SOCIAAL CIRCULAIR

Bedrijven en werkgevers hebben nog onvoldoende toegang tot wetenschappelijk onderbouwde kennis over sociale innovatie in een circulaire economie. Ook is er nog onvoldoende samenwerking tussen verschillende wetenschappelijke disciplines, met name in de toepassing van integrale kennis van sociale innovaties. Het doel van dit project, een initiatief van Het Groene Brein, is om het mogelijk te maken voor wetenschappers om tussen verschillende wetenschappelijke disciplines en met concrete praktijkvragen samen te werken aan innovatieve wetenschappelijke ideeën op het gebied van sociale innovatie in een circulaire economie.

**“De community is voor mij een plek waar er ruimte is om gedachtenkiemen te delen met anderen en waar je bewust wordt van je eigen blinde vlekken. De nieuwsgierigheid naar elkaars inzichten en naar de werkbare principes van een transitieproces, vind ik inspirerend.”**

- Community-lid Jifke Sol, Lector Circulaire Transitie bij Fontys

In twee jaar tijd is de [Community Sociaal Circulair](#) gegroeid tot een platform met 31 wetenschappers, 35 praktijkpioniers en beleidsmedewerkers die allen actief betrokken zijn in zes verschillende werkgroepen. De werkgroepen behandelen onderwerpen die gerelateerd zijn aan een nieuwe manier van werken, op bedrijventerreinen, binnen burgerinitiatieven, netwerkstructuren in natuur-inclusieve landbouw, nieuwe verdienmodellen (zoals Product as a Service) en ketensamenwerking. De basis van de community is transdisciplinaire samenwerking, tussen wetenschappers en met de praktijk. Een wetenschapper wordt via de community begeleid bij het uitvoeren van onderzoek en schrijven van een publicatie met praktijkcases waarbij meerdere wetenschappelijke disciplines aan bod komen. De publicaties van de werkgroepen hebben een groot bereik onder wetenschappers, maar de communicatie van dit project buiten de wetenschap kan nog verbeterd worden. De Goldschmeding Foundation ziet ook interesse vanuit andere financiers, onder andere crowdfunding, branchefinanciering en reguliere wetenschappelijke financieringsstromen. In het derde jaar zal gezocht worden naar co-financiers en manieren om de community breder uit te bouwen.

### Community Sociaal Circulair

- **31** wetenschappers (vanuit **10** universiteiten en **16** hogescholen), waarvan **27** actief in de werkgroepen
- **6** thematische werkgroepen met **35** verschillende betrokken partijen uit de praktijk
- Vervolgfinanciering voor onderzoek: **2** gehonoreerde SPRONG-aanvragen, **1** NWA-aanvraag en 1 RAAK-MKB aanvraag
- **1** [bijeenkomst over transdisciplinair samenwerken](#)
- **4** brainstormsessies over de reparatie-economie en ‘Product as a Service’
- **2** whitepapers: [‘Mens als sleutel tot de Circulaire Economie’](#) en [‘Werken aan circulaire bedrijventerreinen’](#)
- Publicatie [essaybundel](#) met 6 essays over burgerinitiatieven



**VERANDERPAD TRANSITIEBELEID**

Systemen stellen de juiste randvoorwaarden en stimulansen voor duurzaam werk.

# BELASTINGHERVORMINGEN VOOR EEN INCLUSIEVE CIRCULAIRE ECONOMIE

**Belastingen sturen de economie en hebben impact op werkgelegenheid en productieprocessen. Als de belasting op arbeid hoog is, zullen bedrijven proberen om het aantal werknemers laag te houden. Als de belasting op energie en natuurlijke hulpbronnen hoog is, zullen deze efficiënter gebruikt worden. Een systematische belemmering voor een duurzame economie is dus het huidige fiscale systeem, dat niet geschikt is om werk te bieden en uitputting van onze natuurlijke hulpbronnen tegen te gaan.**

Projectpartner The Ex'Tax Project pleit voor een herziening van het belastingsysteem, zodat het beter aansluit op de uitdagingen van onze tijd. De onafhankelijke denktank onderzoekt sinds 2009 de mogelijkheden om belastingen in lijn te brengen met de doelen van de circulaire en inclusieve economie. In 2020 zijn in dit project de mogelijke beleidsmaatregelen doorgerekend, samen met de vier grote belastingkantoren (PWC, KPMG, EY en Deloitte), diverse partijen uit het bedrijfsleven, overheden en de maatschappelijke sector in Nederland en daarbuiten. Ook een enquête onder Nederlandse bedrijven, in samenwerking met ABN Amro, liet zien dat 96% van de 300 ondernemers positief is over een belastingverschuiving van arbeid naar grondstoffen.

Een slimme 'taxshift' van lasten op arbeid naar lasten op vervuiling maakt zowel economische groei als een toename in werkgelegenheid mogelijk. De voorgestelde belastinghervorming ondersteunt de concurrentiepositie van onze economie en draagt bij aan de klimaatdoelstellingen. Door lasten te verschuiven van arbeid naar vervuiling en verbruik, wordt het mogelijk om CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen en grondstofgebruik te verminderen. Het rapport is gelanceerd op 1 februari 2021, tijdens de Nationale Conferentie Circulaire Economie. In het plenaire ochtendprogramma overhandigde Femke Groothuis het [Deltaplan](#) aan Hans Vijlbrief, staatssecretaris van Financiën en verantwoordelijk voor belastingen.

**"In 2021 nam de toenmalig staatssecretaris van Financiën Hans Vijlbrief ons 'Deltaplan Belastingen voor een Circulaire en Sociale Economie' in ontvangst met de woorden: 'We gaan hierop doorpakken'. Bij hetzelfde evenement sprak ook minister-president Mark Rutte zijn steun uit voor de principes van de taxshift van arbeid naar verbruik. Deze reacties markeren het brede draagvlak dat is ontstaan voor onze taxshift. Het zijn mijlpalen waar we met de steun van de Goldschmeding Foundation, onze kennispartners en diverse maatschappelijke organisaties lang naar toegewerkt hebben."**

- Femke Groothuis, Founder The Ex'Tax project





Overhandiging Deltaplan op 4 februari 2021 aan staatssecretaris Hans Vijlbrief

Ook in de middag – in gesprek met premier Mark Rutte – is het project positief ontvangen. Daarbij beaamden staatssecretaris Stientje van Veldhoven en de minister-president dat belastingen betere prikkels moeten geven. Het Deltaplan Belastingen voor een Circulaire en Sociale Economie berekent het nettoresultaat voor het geval dat 23 miljard aan lasten op arbeid verschuiven naar milieuvulling en grondstofverbruik. In dit scenario stijgt het bbp (bruto binnenlands product) met 65 miljard euro, verlagen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 22 miljoen ton en creëren we

233.000 extra banen in 2025. Het plan is opgesteld in samenwerking met de grote accountantskantoren en verschillende samenwerkingspartijen, zoals ABN Amro, MVO Nederland en ondernemers. Een enquête onder 300 ondernemers liet daarnaast zien dat bijna alle ondernemers positief zijn over een belastingverschuiving.

Gedurende 2021 heeft de projectpartner actief meegewerkt aan de gesprekken over belastingen in de kabinetsformatie. Er is nauw contact geweest met

het ministerie en de ambtenaren die meewerken aan het concept. Een deel van de belastingverschuiving is onder het kabinet Rutte III al ingezet. Eind 2021 bleek dat delen van het advies inderdaad opgenomen zijn in het kabinetsakkoord. Er moet echter nog veel gebeuren. De uitdaging van de belastingverschuiving is dat de aanpassing van belastingen ook afhankelijk zijn van het Europese draagvlak. Vandaar dat we Ex'tax in 2022 steunen om voor de Europese lidstaten een vertaling van het Deltaplan uit te werken. Daarnaast gaan we door met het berekenen van de bewijslast. Met name in de bouwsector kan dit doorslaggevend zijn.

#### Belastinghervormingen voor een inclusieve circulaire economie

- **1** [Deltaplan](#) opgesteld in samenwerking met **4** accountantskantoren
- **1** enquête onder **300** ondernemers : **96%** van hen positief over voorgestelde hervorming
- Belastingverschuiving van **23** miljard euro met als resultaat:
  - **65** miljard euro extra bbp
  - **22** miljoen ton minder CO<sub>2</sub>-uitstoot
  - Verlaging loon- en inkomstenbelasting en verhoging van belastingen op schadelijke emissies
  - Koopkrachtverbetering laagste inkomens
  - **233.000** extra banen in 2025
  - Artikel in het FD (4 februari 2021)



## TOEKOMSTSCENARIO'S WERKEN IN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

Juist omdat de transitie naar een circulaire economie zoveel vraagt van huidige en toekomstige werknemers, is het belangrijk om de toekomst van werk te verbeelden. Hoe ons werk en de arbeidsmarkt er in de toekomst uitziet, is lastig te voorspellen. We kunnen wel kijken naar huidige ontwikkelingen en trends. Met verschillende meningen en ideeën kunnen we verschillende beelden laten ontstaan. Daarom hebben we met projectpartner MVO Nederland geprobeerd om met behulp van scenarioplanning de toekomst van werk te verbeelden. Met een groep van 24 experts (werkgevers, vakbonden, kennisinstellingen, overheid en onderwijs) hebben we 4 mogelijke toekomstscenario's kunnen identificeren en handelingsperspectieven

geformuleerd. Dit project is gestart in het najaar van 2021 en loopt tot het eerste kwartaal van 2022. In het najaar hebben we drie bijeenkomsten georganiseerd met de expertgroep en aansluitend twee bijeenkomsten met een klankbordgroep waarin 15 organisaties en ondernemers de verschillende ideeën en toekomstbeelden getoetst hebben aan de huidige realiteit en uitdagingen. Met dit project werken we actief samen met de Sociaal-Economische Raad (SER).

### Toekomstscenario's Werken in een circulaire economie

- **3** bijeenkomsten
- **24** betrokken experts
- **15** klankbordgroep-deelnemers
- **4** toekomstscenario's uitgewerkt



Werkssessie Toekomstscenario's

## PLATFORM FOR ACCELERATING THE CIRCULAR ECONOMY

Het Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE) wil via internationaal publiek-private samenwerking de circulaire economie helpen versnellen. PACE is in 2018 opgericht door onder meer het World Economic Forum, het Milieuprogramma van de Verenigde Naties, technologiebedrijf Philips en de Global Environment Facility. Belangrijke kennispartners van PACE zijn het World Resources Institute, de Ellen MacArthur Foundation en het International Resource Panel. Naast de Nederlandse overheid nemen inmiddels ongeveer

vijftig overheden, bedrijven en internationale organisaties deel. De Goldschmeding Foundation ondersteunt PACE om aandacht te vragen voor projecten die helpen om de arbeidsmarkt binnen de circulaire economie in de praktijk vorm te geven. Op 4 februari 2021 heeft PACE de [Action Agenda](#) en verschillende 'Calls to Action' gelanceerd tijdens de bijeenkomst van het World Economic Forum. Een belangrijke dwarsdoorsnijdende randvoorwaarde van de Action Agendas is 'decent jobs'.

In april 2021 is in Nederland de [World Circular Economy Forum+Climate](#) bijeenkomst gehouden.

Staatssecretaris Stientje van Veldhoven heeft in een aantal paneldiscussies onze projecten en de bredere maatschappelijke opgave op de agenda gezet.

### Platform for Accelerating the Circular Economy

- **5** Action Agendas
- **4** webinars
- **40** aanbevelingen als gevolg van het onderzoek naar activiteiten van PACE-leden
- **2** sessies tijdens World Circular Economy Forum



## CIRCULARITY GAP REPORT NEDERLAND: BOUWSECTOR

Nederland heeft de ambitie om in 2030 voor 50% circulair zijn. Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt? Hoeveel banen moeten veranderen en welke vaardigheden zijn er dan nodig in welke sector?

Al sinds een aantal jaar doet projectpartner Circle Economy onderzoek naar de mate van circulariteit van de wereld en verschillende landen. In 2020 is berekend dat Nederland voor 24,5% circulair is. Op internationaal niveau blijven we zelfs haken op 8,6%. Na een internationale en nationale berekening is het tijd om een laag dieper te gaan en concreet te maken wat de circulariteit van een sector is en wat de ambities betekenen voor werkgelegenheid. Omdat met name de bouwsector kampt met grote arbeidstekorten én een opgave om circulair te bouwen, is deze sector gekozen om in Nederland door te rekenen. Met deze analyse kan grondstoffen- én arbeidsmarktbeleid voor de bouwsector worden vormgegeven. Dit maakt het mogelijk om de huidige maatschappelijke opgave ten aanzien van de woningmarkt in combinatie met de krappe arbeidsmarkt in balans te brengen.

Circle Economy heeft gedurende 2021 kwantitatief onderzoek gedaan naar de huidige grondstofstromen en werkgelegenheidsuitdagingen in de bouwsector. Dit rapport bouwt voort op bestaande onderzoeken en initiatieven die deel uitmaken van het Rijksbrede programma Circulaire Economie, gelanceerd in 2016.

De berekeningsmethode en visualisaties van het rapport maken het mogelijk om de huidige situatie te begrijpen en maatregelen te duiden voor zowel bedrijven als beleidsmakers. In samenwerking met TNO en Metabolic is gekeken naar een goede sectorale methodologie die de mogelijke beleidsscenario's in de bouwsector kan benaderen. Daarnaast worden de implicaties van deze scenario's berekend voor de arbeidsmarkt. De resultaten van het onderzoek worden in 2022 gepubliceerd.

### Circularity Gap Report Nederland: Bouwsector

- **3** bijeenkomsten met wetenschappelijk klankbordgroep
- **2** 'ronde tafel'-bijeenkomsten met brede groep stakeholders binnen de sector die het rapport gaan gebruiken
- Methodologie ontwikkeld voor sectorale berekening grondstoffenstromen en arbeidseffecten
- Interviews met **10** bouwbedrijven en dataverzameling en analyse van werkgelegenheidscijfers
- **4** scenario's ontwikkeld voor verdere verduurzaming van de bouwsector



# PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

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





# PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2021 →

IN GESPREK MET... →

THEORY OF CHANGE →

PROJECTEN →

VERANDERPAD: AANBOD →

VERANDERPAD: MATCHING →

VERANDERPAD: VRAAG →

VERANDERPAD: BELEID →



# ONTWIKKELINGEN PROGRAMMA IN 2021

In 2021 is de strategie van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt voortgezet. Dit betekent dat de Theory of Change – en de veranderpaden daarbinnen – ongewijzigd zijn gebleven. Vrijwel alle projecten in 2021 liepen door vanuit 2020 en/of hebben een vervolg gekregen in 2021. Een deel van de projecten kende – als gevolg van de coronamaatregelen in 2020 en 2021 – een langere looptijd dan aanvankelijk gepland. Doelgroepen waren moeilijker te bereiken voor deelname aan projecten, wat in belangrijke mate samenhangt met de vertraging van de projecten. Ook waren er barrières bij het plaatsvinden van fysieke bijeenkomsten voor bijvoorbeeld trainingen. Hierdoor hebben enkele projecten nog geen vervolg gekregen. Dit is wel het doel in 2022.

Over het geheel genomen is de portefeuille van het programma verstevigd. Dit komt vooral doordat projecten resultaten en nieuwe inzichten opleveren. Dit biedt een stevige basis voor vervolgstappen in 2022 en volgende jaren. Binnen de portefeuille zien we ook dat de doelgroepgerichte platforms binnen het veranderpad 'Aanbod' zijn gegroeid en verstevigd. Deze ontwikkeling is duidelijk zichtbaar bij de platforms gericht op jongeren en nieuwkomers, die het langst bestaan. Voor deze platforms gaan er initiatieven een vervolgfase in om werkzame bestanddelen (zie ook de voorbeelden zoals genoemd in de toelichting per project) steviger te onderbouwen.



*Programmateam Inclusieve Arbeidsmarkt: Peter Brouwer en Priscilla Osei (niet op de foto: Michelle van Toor)*



# IN GESPREK MET...

## PETER BROUWER, PROGRAMMAMANAGER INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

**Peter Brouwer is, gestart in 2018, de langstzittende medewerker bij de Goldschmeding Foundation en heeft gezien hoe pionieren groeide naar professionalisering. Een realist hobby-gitarist en bevlogen programmamanager: "Het begon ooit met een project over sociale zekerheid, dat heeft bij mij zo'n snaar geraakt. Toen viel het kwartje: het draait uiteindelijk allemaal om mensen."**

### Als je terugblik op 2021, wat springt er voor jou uit?

"Dat is net zo'n vraag als 'wat is je favoriete kind?'. Ik ben trots op alle projecten. Als ik een paar mooie voorbeelden mag geven, denk ik bijvoorbeeld aan het Platform Nieuwkomers & Werk. Veel nieuwkomers hebben in het land van herkomst al ervaring in de zorgsector. Door diverse projecten te combineren tot één mooi portfolio hebben we veel van deze mensen geholpen in deze sector een baan te vinden. Maar ook aan de kant van werkgevers, de vraagkant, hebben we veel gedaan. Bijvoorbeeld door nieuwe technologie te laten werken voor inclusie. Vaak wordt technologie als bedreiging gezien, maar het is vooral een kans om mensen de ondersteuning te geven zodat ze tóch kunnen werken."

### Het programma Inclusieve Arbeidsmarkt heeft betrekking op 'iedereen die kan en wil werken'. Hoe kijk jij daar tegenaan?

"Dit deel van de programmadoelstelling roept vaak vragen en reacties op. Wat ik er primair mee bedoel is dat wij ons niet bezighouden met mensen die echt niet kunnen en willen werken. Ik ben ervan overtuigd dat iedereen wat met zijn leven wil doen. Als iemand niet wil werken, zit er vaak iets anders achter.

En het niet kunnen werken, is minstens zo interessant. Vaak willen mensen wel werken, maar kunnen ze niet voldoende productief zijn om aangenomen te worden. Dan kun je bedenken hoe dat werk op een andere manier uitgevoerd kan worden, bijvoorbeeld met nieuwe technologie. Je verandert de definitie van werk. Bij de initiatieven die wij steunen, kijken we naar iedereen die kan en wil werken. En dan vooral mensen die niet in beeld zijn bij instanties, de groepen die achteraan in de rij staan. Zo helpen we ook hen deze stap te maken."

### Wat zijn de belangrijkste trends voor het programma de Inclusieve Arbeidsmarkt?

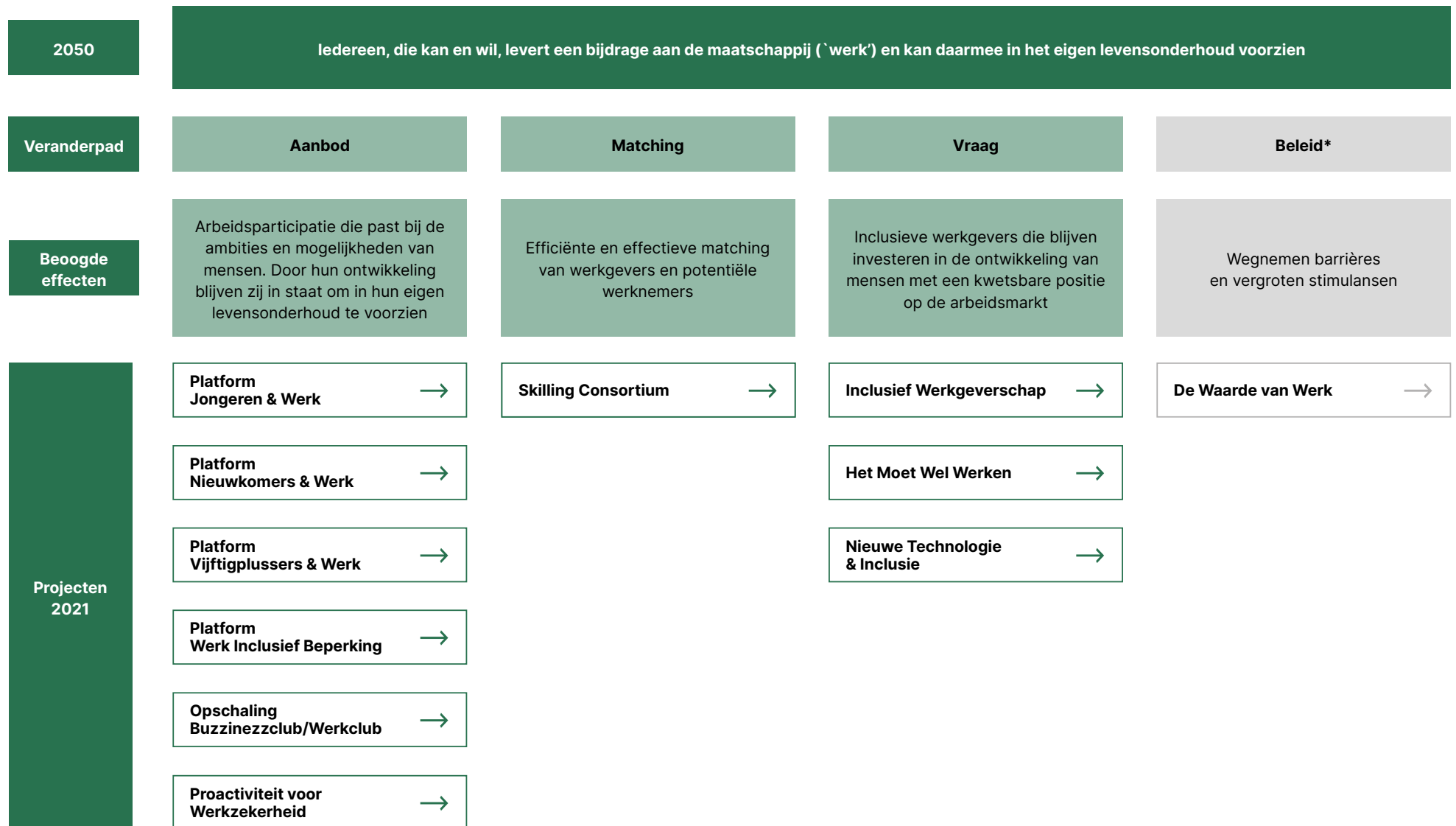
"Natuurlijk heeft corona veel impact gehad op de mensen waar ik mijn bed voor uitkom. De kwetsbaren op de arbeidsmarkt – jongeren, vijftigplussers, nieuwkomers en mensen met een beperking. Zij moeten in groepen trainingen kunnen volgen en kennis kunnen maken met werkgevers. Het op afstand werken is juist voor hen extra gecompliceerd. Daarnaast merk je dat er veel ontwikkelingen gaande zijn waardoor vooral werkgevers anders moeten gaan kijken. De krapte op de arbeidsmarkt is bijvoorbeeld een enorme kans, maar toch blijft er een substantiële groep die ook nu niet aan het werk komt. Werkgevers moeten de kansen gaan zien van migratie, technologie en vergrijzing. Steeds meer mensen gaan bijvoorbeeld tot de groep vijftigplussers behoren. Als je daar als werkgever niet anders naar gaat kijken, wordt het probleem groter."

### Benieuwd waar een goed initiatief in de ogen van Peter Brouwer aan moet voldoen? Dat en meer hoor je in de podcast.

LUISTER DE PODCAST



## PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT | THEORY OF CHANGE



Een gedetailleerde versie van de Theory of Change en beschrijving van de veranderpaden is te vinden op onze website.

\* ondersteunend veranderpad



**VERANDERPAD AANBOD**

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

# PLATFORM JONGEREN & WERK

**Het Platform Jongeren & Werk loopt sinds 2017 en richt zich op jongeren van 15-27 jaar die moeite hebben met het vinden en behouden van hun plek op de arbeidsmarkt. Vlak voordat in 2020 de coronacrisis uitbrak, bevond de jeugdwerkloosheid zich op het laagste niveau sinds 45 jaar: in het eerste kwartaal van 2020 was 6,8% van de beroepsbevolking tussen de 15 en 25 jaar werkloos. In vergelijking met andere leeftijdsgroepen is de werkloosheid onder jongeren het sterkst gestegen gedurende de coronacrisis. Medio 2021 was 7,3% van de 15- tot 25-jarigen werkloos.**

Het Platform Jongeren & Werk - met Rebel als platformmanager - streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt voor jongeren die minder kansen hebben om de weg naar werk te vinden.

**“Het mini-symposium Kansrijk heeft gezorgd voor tal van nieuwe verbindingen tussen sociaal ondernemers, fondsen en andere betrokkenen.”**

- Wouter Vos, Projectleider Platform Jongeren & Werk

## Initiatieven

We brengen maatschappelijke initiatieven samen om de doelgroep te begeleiden. Dankzij deze initiatieven kunnen veel grotere aantallen jongeren in Nederland effectief ondersteund worden op hun

loopbaanpad. Het platform ondersteunt de initiatieven met financiering, onderzoek, kennis en contacten. In 2021 liepen er zes initiatieven waaraan in totaal 339 jongeren hebben deelgenomen:

- Doorlopend: MBO-Arbeidsmarkt, Werkgeversperspectief
- Volgende groeifase: Talentontwikkeling
- Gestopt (beoogde groei niet gerealiseerd): Kansen
- Gestart: De Weg Vrij Naar Werk en RU Content

Regioplan voert onderzoek uit met het oog op deze initiatieven. Voorbeelden van geleerde lessen in 2021:

- Persoonlijke aandacht is belangrijk voor kwetsbare jongeren.
- Betrokkenheid van ‘peers’ wordt erg gewaardeerd.
- Werkgevers staan wel open voor de doelgroep, maar willen vooral ‘ontzorgd’ worden.



Miniconferentie-Kansrijk- Platform Jongeren & Werk en Platform Nieuwkomers en Werk

## Platform Jongeren & Werk

- Deelname van **339** jongeren aan **6** initiatieven
- [Miniconferentie Kansrijk](#) i.s.m. initiatieven (55 deelnemers, 70 online deelnemers)
- Publicatie best practices boek: [Van Kwetsbaar naar Kansrijk](#)
- Start expertpanel t.b.v. kennisuitwisseling en professionalisering platform
- Start nieuw initiatief: Monitoren, Evalueren, Leren (MEL)-Plan Youth Challenge van UNICEF

In 2022 is de belangrijkste uitdaging om de effectiviteit van de projecten nader te onderzoeken. Veelbelovende aanpakken kunnen in de toekomst verder groeien. Bewezen effectieve aanpakken kunnen mogelijk opgeschaald worden om zo meer impact te realiseren voor meer jongeren.



# PLATFORM NIEUWKOMERS & WERK

**Het Platform Nieuwkomers & Werk is in 2019 gestart door OpenEmbassy en richt zich op het volwaardig laten participeren op de arbeidsmarkt van nieuwkomers. Dit zijn vreemdelingen die van buiten de Europese Unie naar Nederland komen met een niet-tijdelijk verblijfsdoel, en die verplicht zijn om in te burgeren. Voor hen die in 2014 hun verblijfstatus ontvingen, heeft 41% na 5,5 jaar werk. De arbeidsdeelname van de nieuwkomers stijgt gestaag.**

We zien ook dat de verschillen in arbeidsdeelname tussen de nationaliteiten kleiner worden. De meeste werkende nieuwkomers werken in deeltijd (73%) en met een tijdelijk contract (84%). In de meest recente maanden stagneert de stijging van het aandeel werkenden.

**"Het meest trots ben ik op de manier waarop we vanuit de combinatie van ons contact met de initiatieven (en wat zij tegenkomen on the ground) en het onderzoek van Regioplan obstakels weten te identificeren die we vervolgens op systeemniveau kunnen adresseren."**

- Sandrine Lafay, Projectleider Platform Nieuwkomers & Werk

Dit is vermoedelijk een effect van de coronacrisis waarin mensen met een tijdelijk contract (en werkzaam in horeca- en uitzendbranche) relatief hard worden geraakt (CBS, 2021). Het voornaamste doel van het Platform Nieuwkomers & Werk is om aanpakken om nieuwkomers te laten participeren verder te versterken

en zo tot bewezen effectieve aanpakken te komen die breed ingezet kunnen worden in Nederland. De sectorale focus is in 2021 aangescherpt van vier sectoren (in 2019) naar twee sectoren: zorg en digital. De Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken heeft een [verkenningrapport](#) uitgebracht, waarin zij de mogelijkheid onderzochten om meer nieuwkomers in de zorgsector te laten instromen. Op dit moment kampt de zorgsector met een tekort van 56.000 mensen. De verwachting is dat dit aantal in 2030 stijgt naar 100.000.

Er zijn in 2021 negen initiatieven ondersteund. Daarvan zijn er in 2021 vier gestart in de zorgsector (Voor Toediening Geschikt Maken (VTGM), Echocardiografie, Edu4u en Kleurrijk Zorgen) en twee in de digitale sector (DOK030 en RefugeeForce). DOK030 is een vervolgproject gestart. Hierin passen ze de aanpak – die eerder succesvol was bij het opleiden van nieuwkomers tot pizzabakker – nu toe bij het opleiden van nieuwkomers tot professional in de digitale sector. Regioplan voert per initiatief – en platformbreed – onderzoek uit. De resultaten worden ook verspreid via artikelen en webinars, onder andere via de in 2021 gelanceerde website van het platform.



Initiatief - De WerkClub - Van Startbaan naar Hartbaan

## Platform Nieuwkomers & Werk

- **185** nieuwkomers begeleid naar een baan die past bij ambities en talenten – i.s.m. **66** werkgevers
- **4** systeemimpact-bijeenkomsten:
  1. Webinar 'Focus op skills'
  2. Webinar 'Informeel netwerken'
  3. Miniconferentie 'Kansrijk'
  4. Open call 'Werving kansrijke initiatieven'
- **4** themabijeenkomsten
- Sector specifieke bijeenkomst: Ontwerpsessie nieuwkomers bij GGD

De focus op de zorgsector en de digitale sector wordt voortgezet in 2022. Voor de zorgsector ligt in 2022 de focus op doorontwikkelen én het oogsten, delen en inzetten van de opgedane sector specifieke inzichten. Voor de digitale sector ligt de focus juist op de opstart van nieuwe initiatieven om tot een net zo divers pallet als in de zorg te komen.



## PLATFORM VIJFTIGPLUSSERS & WERK

Het Platform Vijftigplussers & Werk is in 2020 gestart door ZINZIZ en richt zich op de arbeidsparticipatie van vijftigplussers. Vijftigplussers maken zo'n 33% uit van de totale beroepsbevolking. Wegens de vergrijzing en een verhoogde pensioenleeftijd neemt het aandeel mensen van 50 jaar en ouder dat tot de (potentiële) beroepsbevolking behoort in Nederland toe. Een belangrijk probleem is dat vijftigplussers veelal lastig een baan kunnen vinden als zij werkloos zijn geworden, waardoor zij vaak langer werkloos blijven.

Binnen het platform zijn nu vier initiatieven actief om vijftigplussers aan het werk te helpen of te houden: Digitaal Skills Paspoort, Futurelab50+, Beeldvorming en Duurzame Inzetbaarheid. 'Beeldvorming' richt zich daarbij in het bijzonder op de beeldvorming over de vijftigplussers bij werkgevers. In 2022 wordt het initiatief Futurelab50+ mogelijk vervolgd.

Het voornaamste doel binnen dit platform is om de aanpakken binnen de initiatieven verder te laten groeien en versterken, om zo tot bewezen effectieve aanpakken te komen die breed overgenomen kunnen worden in Nederland.

### Platform Vijftigplussers & Werk

- 'Bright Minds'-programma gewonnen door concept online escaperoom (activiteit in Futurelab 50+)
- Interview op [BNR-radio](#): vooroordelen werkgevers t.o.v. 50+'ers
- Kennisbijeenkomst t.b.v. nieuwe contacten en potentiële samenwerkingen
- Rapport van de SER: [Voordelen van leeftjidsdiversiteit op de werkvloer](#)
- Artikel Trouw: [Werkzoekende vijftigplussers testen hun digitale vaardigheden in een online escaperoom](#)

## PLATFORM WERK INCLUSIEF BEPERKING

Het Platform Werk Inclusief Beperking - met Movisie als platformmanager - is als laatste van de vier platforms gestart en richt zich op de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Aangezien deze doelgroep groot en divers is, ligt de focus vooral snog op mensen met psychische en/of verstandelijke beperkingen. De arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking (30%) is nog altijd circa 40 procentpunten lager dan die van de algemene beroepsbevolking.

In het afgelopen jaar zijn geschikte initiatieven gezocht en projectplannen uitgewerkt. Twee van deze initiatieven zijn inmiddels gestart (Campus Woudhuis en WerkWeb-Autisme) en twee andere initiatieven zitten in de pijplijn. Net als bij de andere platforms worden deze initiatieven gemonitord en onderzocht (in dit geval door het Verwey-Jonker Instituut) om uiteindelijk tot bewezen effectieve aanpakken te komen die breed overgenomen kunnen worden in Nederland.

In het voorjaar heeft de startbijeenkomst van Campus Woudhuis plaatsgevonden. De Common Grounds bij Campus Woudhuis gaan een methodiek en faciliteiten ontwikkelen om medewerkers te faciliteren in de stap naar werk bij een regulier bedrijf.

### Platform Werk Inclusief Beperking

- Platform Theory of Change ontwikkeld
- [Video inspiratiebijeenkomst Campus Woudhuis 2020](#)
- Experts-artikel: [Systemen veranderen, in plaats van individuen](#)



# PROACTIVITEIT VOOR WERKZEKERHEID

**Om ervoor te zorgen dat iedereen in een veranderende arbeidsmarkt blijvend kan participeren en zich kan ontwikkelen, is het essentieel dat mensen vooruit kunnen kijken én vooruit kunnen handelen. Dit wordt 'proactief loopbaangedrag' genoemd. Paradoxaal genoeg zorgt onzekerheid er in de praktijk juist voor dat mensen minder toekomstgericht gaan denken en uiteindelijk zelfs geen initiatief meer nemen.**

In het onderzoeksproject 'Proactiviteit voor Werkzekerheid' van de Universiteit van Amsterdam is deze vicieuze cirkel van onzekerheid onderzocht. Er is in het bijzonder onderzocht óf en hóe mensen hun gevoel van onzekerheid kunnen verminderen, om op die manier meer ruimte te creëren voor nieuwe loopbaaninitiatieven en – daardoor – meer werkzekerheid te creëren.

**“De Goldschmeding Foundation betekent voor ons zoveel meer dan onderzoeksfinanciering. Er wordt actief meegedacht bij onderzoeksplannen, bij het realiseren van impact en hoe het netwerk van de Foundation daaraan kan bijdragen. Die samenwerking tilt onze projecten tot een hoger niveau.”**

- Jessie Koen, projectleider 'Proactiviteit voor Werkzekerheid'

Door de coronacrisis is het thema 'onzekerheid' urgenter geworden en voor een grotere groep relevant. Zo is één van de deelonderzoeken in dit project gericht

op zzp'ers die gebruik maakten van de Tozo-regeling. Onderzoekers Jessie Koen en Maarten van Bezouw hebben zes maanden lang 108 zelfstandige professionals gevolgd, die door de coronacrisis (zo goed als) zonder werk zaten. Hieruit bleek dat:

- de zorgen over het voortbestaan van het werk zo allesomvattend waren, dat de zzp'ers moeite hadden om vooruit te kijken;
- de zzp'ers zich slecht konden concentreren en vergeetachtiger waren dan normaal;
- zzp'ers die voldoende bestaanszekerheid ervaren en rond konden komen van hun huidige inkomen en Tozo-uitkering, juist in staat waren om onzekerheid over werk om te zetten in actie: zij konden vooruitdenken én vooruit handelen. “Daarmee creëerden zij vervolgens weer meer werkzekerheid voor zichzelf”, zo stellen de onderzoekers.

Het bredere onderzoek laat zien dat mensen met proactief loopbaangedrag hun gevoelens van onzekerheid kunnen verminderen, zelfs wanneer zij in een zeer onzekere werksituatie verkeren. Dit gedrag kan op korte termijn sterkere gevoelens van onzekerheid opleveren, voordat het op langere termijn mogelijk zijn vruchten kan



Projectteam: Jessie Koen en Maarten van Bezouw

## Proactiviteit voor Werkzekerheid

- Rapport onderzoek UvA voor Sociale Dienst Drechtsteden: [Onderzoek naar onzekerheid onder zzp'ers](#)
- Wetenschappelijk artikel: [Acting Proactively to Manage Job Insecurity: How worrying About the Future of One's Job May Obstruct Future-Focused Thinking and Behavior](#)
- Maarten van Bezouw: [interview](#) werkgeversvereniging AAVN en [webinar](#) UWV i.s.m. Judith Langerak
- Jessie Koen: blog [Perspectief & Initiatief](#), [interview](#) en [podcast](#) op NPO Radio 1 Artikel NH Nieuws: [lets meer jongeren hebben werk, al zijn het er nog minder dan voor de crisis](#)
- Workshop voor Fondsen in Nederland (FIN)

afwerpen. In het vervolg (2022-2024) wordt onderzocht welke voorwaarden in de omgeving (organisatie, beleid) kunnen worden gecreëerd om proactiviteit te bevorderen, zelfs wanneer er onzekerheid heerst.





# OPSCHALING BUZINEZZCLUB/WERKCLUB

**Er zijn in Nederland veel mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, die ook bij een zeer lage werkloosheid moeilijk aan het werk komen. Het gaat onder andere om jongeren, flexwerkers, nieuwkomers en laaggeletterden. Zij zijn niet alleen werkloos, maar hebben vaak ook problemen op het gebied van schulden, huisvesting, taalvaardigheid, gezondheid en een gebrek aan diploma's. Door deze combinatie van problemen is intensieve en vaak langdurige ondersteuning nodig om hen de weg naar de arbeidsmarkt te laten vinden.**

De Buzinezzclub (voor jongeren) en de Werkclub (voor nieuwe Nederlanders) bieden langdurige coaching aan mensen die het zelf niet kunnen betalen. Ze worden begeleid bij hun zoektocht naar een baan, opleiding of eigen bedrijf. De begeleiding loopt door tot na de eerste stappen op de arbeidsmarkt. Dit geldt dus ook voor het vinden van een volgende werkplek na afloop van een tijdelijk contract of bij een eventuele terugval in de uitkering.

Deze aanpak is de afgelopen 10 jaar succesvol geweest: gemiddeld wordt – én blijft – 65% van de mensen die het programma doorlopen economisch zelfredzaam. Daarnaast is er een afname te zien in schulden en zorg- en verslavingsproblematiek. Op basis hiervan heeft de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) de clubs in 2019 uitgeroepen tot Worldwide Best Practice. Sinds 2009 hebben de clubs een onderscheidend trackrecord opgebouwd met de bewezen effectieve methodiek. Het is de clubs gelukt om 60 tot 80% van de members uit verschillende doelgroepen succesvol te activeren. Het doel is het aantal nieuwe members – met behulp van een

opschalingsplan – te verhogen van 500 per jaar (2019) naar van 5.000 per jaar.

**“In 2021 hebben we de opschalingsstrategie voor het eerst in de praktijk gebracht in Rotterdam. Normaal gesproken staan wet, budget en loket voorop en moeten jongeren aan veel voorwaarden voldoen om deel te nemen. Wij draaien het om en zetten de jongeren centraal en gaan vervolgens op zoek naar de financiering.”**

- Leo van Loon, projectleider 'Opschaling Buzinezzclub/Werkclub'

Het is de Buzinezzclub in 2021 gelukt om voldoende financiering te werven – van zowel gemeenten als fondsen – om het beoogde aantal members een traject te kunnen bieden. De hoop en verwachting is dat in 2022 een substantieel groter aantal members direct begeleid kan worden. Ze zijn hiervoor in gesprek



Kickoff BuzinezzClub Rotterdam (eind 2021)

## Opschaling Buzinezzclub/Werkclub

- Samenwerking Albeda StartCollege om studenten te coachen voor de arbeidsmarkt
- Financiering voor **800** nieuwe members **317** nieuwe members gestart en **170** coaches ingezet in 2021
- **57** fondsen benaderd: **25** aanvragen en **14** toekenningen ter waarde van **848.768** euro.
- Gestart met een pilot in Rotterdam-Rijnmond om de opschalingsstrategie in de praktijk te brengen door de voordeur open te zetten voor alle jongeren
- Artikel FIN: [De meest succesvolle aanpak van jeugdwerkloosheid gaat groeien!](#)

met diverse gemeenten. De Buzinezzclub heeft in 2021 bovendien een aanvraag bij de Belastingdienst ingediend om de ANBI-status te verwerven. Dit wordt naar verwachting in 2022 gerealiseerd en biedt meer mogelijkheden voor financiering van partijen.



### VERANDERPAD MATCHING

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

## SKILLING CONSORTIUM

Door verschuivingen op de arbeidsmarkt – bijvoorbeeld als gevolg van digitalisering – ontstaat er een groeiende mismatch tussen openstaande vacatures en geschikt personeel. Momenteel werken 1,3 miljoen Nederlanders in een functie die geheel zal verdwijnen of waarvan het takenpakket in grote mate zal veranderen. Om werknemers succesvol en op grote schaal van werk naar werk te begeleiden, is er een integrale aanpak nodig waarin de verschillende fasen van het proces op elkaar worden afgestemd en op systeemniveau veranderingen worden doorgevoerd. Stichting De Buitenboordmotor heeft 14 systeemhobbels geïdentificeerd op het gebied van een intersectorale overstap van werk naar werk. Vervolgens zijn er 14 interventies geformuleerd die gezamenlijk een doorbraak in de systeemhobbels kunnen forceren: de 14 systeemdoorbraken. Tot slot is een proces ontworpen waarin de doorbraken op experimentele wijze getest en getoetst kunnen worden: de Proeftuin. Op basis van de experimenten worden learnings opgehaald om tot een nieuw arbeidsmarkt systeem te komen.

De Goldschmeding Foundation heeft de tweede Proeftuin van de Buitenboordmotor mede mogelijk gemaakt. Hierin zijn 37 (potentieel) boventallige medewerkers begeleid van werk naar werk. Inmiddels zijn er 29 van hen gestart met een nieuwe baan. De activiteiten betreffen heel concreet het committeren van uitstroom- en instroombedrijven en het begeleiden en trainen van de deelnemers, evenals parallel verder werken aan de systeemdoorbraken. Dit laatste gaat bijvoorbeeld over het samenwerken met onderwijsinstellingen om ervoor te zorgen dat zij opleidingen gaan aanbieden die een intersectorale overstap faciliteren. Het gaat bijvoorbeeld ook om het inzetten van profielpaspoorten die vervolgens ook moeten worden geaccepteerd door instroombedrijven en opleidingsinstellingen. Met de proeftuin zijn er meerdere learnings opgehaald om tot concrete systeeminterventies te komen op alle 14 systeemhobbels.

### Skilling Consortium

- 2 proeftuinen afgerond: **37** deelnemers, waarvan **29** gestart in een nieuwe baan
- 2 hackathons: motivatie om over te stappen
- [‘Loopbrug schuifjes’-model](#) ontwikkeld



**VERANDERPAD VRAAG**

Het bevorderen van inclusief werkgeverschap bij organisaties door middel van een routekaart voor werkgevers om inclusiever te worden en effectieve praktische instrumenten die werkgevers in kunnen zetten.

# INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP

**Om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren, is het essentieel dat werkgevers inclusief zijn. Dit betekent dat iedereen – ongeacht zijn of haar kenmerken – zich erbij voelt horen en zichzelf kan zijn. Inclusieve werkgevers zien de winst hiervan in en zetten zich in om dit te bereiken. Het project 'Inclusief Werkgeverschap' van WOMEN Inc. richt zich op het vergroten van het draagvlak voor inclusief werkgeverschap. Op lange termijn moet iedereen optimaal en op eigen wijze kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt, ongeacht kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit.**

In 2021 is de groep 'INCubators' uitgebreid naar 15 werkgevers, die actief bezig zijn met het vormgeven van inclusief werkgeverschap binnen hun eigen organisatie. Zij hebben regelmatig hun ervaringen met elkaar gedeeld, waardoor er continu geleerd werd. Bij deze INCubators is 'Inclusief Werkgeverschap' een bekend en geladen begrip, evenals bij een groeiende groep beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders, waaronder de SER, VNO-NCW, SER Diversiteit in Bedrijf, Emma at Work, College Rechten van de Mens en het CBS. Via diverse berichtgevingen in de media is ook de druk richting de politiek verder vergroot om inclusief werkgeverschap te agenderen.

Medio 2021 is de online toolkit 'Inclusief Werkgeverschap' gelanceerd. Deze toolkit is inmiddels door circa 40.000 bezoekers bekeken. De toolkit biedt werkgevers concrete handvatten om in de praktijk aan de slag te gaan met inclusief werkgeverschap binnen de eigen organisatie. De toolkit is vormgegeven aan de hand van praktische tips en inspirerende voorbeelden van andere organisaties. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen zes relevante elementen: (1) visie en doelen, (2) beleid, (3) draagvlak en communicatie, (4) implementatie op de werkvloer, (5) cultuur en (6) meten en monitoren.



Logo's deelnemende werkgevers van het INCubatorsnetwerk

## Inclusief Werkgeverschap

- Doelstelling behaald: **15** werkgevers [Toolkit Inclusief Werkgeverschap](#) gelanceerd tijdens werkgeversevenement, in ontvangst genomen door VNO-NCW, MKB-Nederland en de SER
- **3** INCubator bijeenkomsten en een online event: **169** live kijkers en **1.724** terugkijkers
- Werkgeversevenement 'Ouderschap op werk en lancering van de online tool' (**462** live kijkers) m.m.v. VNO-NCW, MKB-Nederland, werkgevers Erasmus Universiteit Rotterdam, HEMA en Amsterdam UMC in de media.



# HET MOET WEL WERKEN

**Veel organisaties zijn zich ervan bewust dat het belangrijk is om een diverse en inclusieve organisatie te creëren waarin alle medewerkers erbij horen en zichzelf kunnen zijn, ongeacht hun verschillen of overeenkomsten. Maatschappelijk gezien is dit belangrijk om sociale ongelijkheid te bestrijden en om vooroordelen en stigma's over bepaalde groepen te verminderen. Zakelijk gezien is het van belang, omdat het ook bijdraagt aan meer innovatie, verhoogde flexibiliteit en uiteindelijk verbeterde financiële prestaties. Het realiseren van een diverse en inclusieve organisatie is echter geen gemakkelijke opgave. Onderzoek suggereert dat er belangrijke randvoorwaarden zijn die bepalen of Diversiteit- & Inclusie-beleid succesvol is.**

Het project richt zich op 'inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk'. Die synergie wordt mede gevormd door de samenwerkende partners: Universiteit Utrecht (UU), de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en SER Diversiteit in Bedrijf. Vanuit UU/NIM zijn hoogleraren Naomi Ellemers en Jojanneke van der Toorn betrokken. Er worden gegevens verzameld middels de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en de Monitor Charter Diversiteit en geanalyseerd op basis van de meest recente wetenschappelijke inzichten. Deze worden vertaald naar praktisch bruikbare instrumenten en adviezen voor ondertekenaars van Charter Diversiteit, NIM-deelnemers en andere belanghebbenden.

In 2021 hebben de analyses o.a. de volgende inzichten opgeleverd:

- Strategie en activiteiten van werkgevers rondom inclusiviteit concentreren zich op werving en selectie (instroom). Doorstroom en uitstroom krijgen veel minder aandacht.

- Medewerkers die deel uitmaken van de (zittende) meerderheid oordelen positiever over inclusie in hun organisatie dan medewerkers uit diversiteitsgroepen.
- Doelstellingen rondom inclusie zouden meer SMART gedefinieerd moeten worden.
- Een substantieel aantal medewerkers voelt zich 'anders', maar niet op basis van kenmerken die standaard onder diversiteitskenmerken benoemd worden.

**“De samenwerking met de Goldschmeding Foundation biedt ons de kans wetenschappelijk onderzoek te combineren met het toepassen van kennis in de praktijk. Deze synergie is cruciaal willen we inclusiviteit op de arbeidsmarkt bereiken.”**

- Jojanneke van der Toorn, projectleider 'Het Moet Wel Werken'

## Het Moet Wel Werken

- **342** ondertekenaars van het Charter Diversiteit
- **52** NIM-deelnemers
- **38%** van de ondertekenaars van het Charter geeft aan doelen te behalen: **41%** zegt goed op weg te zijn
- Presentatie van Prof.dr. Naomi Ellemers tijdens [online SER-event](#)
- Charterbijeenkomst 'Hoe creëer je draagvlak voor D&I?' bij DSM Nederland
- Online charterbijeenkomst 'Leeftijdsversiteit' bij AstraZenec
- Persbericht [Bedrijfsleven laat kansen diversiteit onbenut - Goldschmeding Foundation Handreiking](#)
- SMART doelstellingen formuleren voor diversiteit en inclusie
- 'NOS'-artikel: [Bedrijven doen te weinig aan doorstroom van divers personeel](#)
- Rapport vergelijkende analyse verzamelde data: [Het Moet Wel Werken](#)
- Factsheet Nederlandse InclusiviteitsMonitor: [Inzichten uit 2019-2020](#)

Met de resultaten van dit project – dat doorloopt in 2022 – wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het vergroten van wetenschappelijk onderbouwde kennis als het gaat om het vergroten van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Dit sluit aan op de sterke behoefte van werkgevers en andere stakeholders: meer kennis en kunde op dit terrein. Ook is er aansluiting met de behoefte aan meer draagvlak voor de meerwaarde van diversiteit en inclusie op de werkvloer.



## NIEUWE TECHNOLOGIE EN INCLUSIE

Ondanks de huidige krapte op de arbeidsmarkt hebben grote aantallen mensen moeite om aan werk te komen. Dit geldt zeker voor de geschatte 3 miljoen mensen in Nederland met een arbeidsbeperking, waarvan slechts 29% werkzaam is terwijl dit voor mensen zónder beperking 72% betreft. Om ervoor te zorgen dat deze mensen toch kunnen participeren, is het essentieel dat zij de juiste middelen en/of ondersteuning krijgen om te participeren.

Het uitgangspunt bij het project 'Nieuwe Technologie en Inclusie' van TNO is dat relatief moeilijk werk toegankelijker gemaakt kan worden door de juiste cognitieve ondersteuningstechnologie. Medewerkers krijgen via deze technologie stapsgewijs de instructies die zij nodig hebben om een taak goed uit te kunnen voeren. Daarnaast krijgen zij feedback op hun taakuitvoering, waardoor zij op een hoger kwaliteitsniveau kunnen werken en het aantrekkelijker wordt voor reguliere werkgevers om hen in dienst te nemen.

In dit project is onderzocht welke vormen van technologie waar kunnen worden ingezet. Er zijn cognitieve ondersteuningstechnologieën ontwikkeld en ingezet bij verschillende pilotbedrijven. Er is onderzocht welke effecten deze technologie heeft op zowel de toegankelijkheid van het werk als op de medewerkers zelf. In drie succesvolle pilots is technologie ingezet om mensen met cognitieve beperkingen te ondersteunen bij hun werk: projectie-technologie, digitale werkinstructies via een tablet en een instructie-app inclusief kunstmatige intelligentie en gamificatie.

Vanaf 2022 wordt een vervolgproject uitgevoerd, waarin de cognitieve ondersteuningstechnologieën op meer plekken en bij meer personen wordt ingezet. Zo kunnen de effecten steviger onderbouwd worden. Deze groei kan gerealiseerd worden door de technologieën breder in te zetten bij SW-bedrijven. Daarnaast kunnen vergelijkbare technologieën geïmplementeerd worden bij reguliere werkgevers met het doel om de doorstroming van SW-medewerkers naar regulier werk te bevorderen.

### Nieuwe Technologie en Inclusie

- **3** succesvolle pilots
- Ontwikkeling [technologie-functie matrix](#)
- Artikelen:
  - [Artificial Intelligence in de groenvoorziening: pilot IJmond Werkt!](#)
  - [Helpt technologie mensen met cognitieve beperking bij hun werk?](#)
  - [De rol van TNO in de pilot smart beamer bij Inclusief Gresbo](#)
  - [Kan technologie medewerkers van de groenvoorziening ondersteunen](#)
  - [Kan technologie in het werk helpen bij mensen met een arbeidsbeperking](#)
  - West4Work congres vakpublicatie: [Hoe meet je zelfeffectiviteit bij mensen met een cognitieve beperking?](#)
- Presentatie van Michiel de Looze West4Work congres: Inclusieve technologie, kiezen en Implementeren



**(ONDERSTEUNEND) VERANDERPAD BELEID**

Barrières helpen oplossen en stimulansen bevorderen, bijvoorbeeld als het gaat om wet- en regelgeving of de rol van instituties.

**DE WAARDE VAN WERK**

Het is veel waard om werk te hebben, maar hoe waarderen Nederlanders werk eigenlijk? Hoe belangrijk vinden we het dat werk bijdraagt aan economische zelfstandigheid, zekerheid en welbevinden? Het 'Waarde van Werk'-project wordt sinds 2016 uitgevoerd door AIAS-HSI, met professor Paul de Beer als projectleider. Het eerste deel van het onderzoek omvatte een uitvoerige inventarisatie van de reeds beschikbare (internationale) kennis over de waarde van werk met daarna nieuw empirisch onderzoek naar de waarde van werk in Nederland, door middel van de eerste meting met de Waarde van Werk Monitor (3.500 respondenten en 32 kwalitatieve interviews, 2019).

Het huidige project – dat doorloopt in 2022 – betreft de tweede meting, waardoor we inzicht krijgen in de ontwikkelingen, in het bijzonder in het licht van de coronacrisis. Deze meting richt zich op vragen zoals: hoe zijn de waarde en waardering van werk sinds de coronacrisis veranderd, welke verschillen zijn er tussen verschillende bevolkingsgroepen en welke rol hebben arbeidsorganisaties, de wet- en regelgeving en de voorzieningen op het terrein van werk en inkomen hierbij gespeeld?

Uit de meting blijkt dat betaald werk minder centraal is komen te staan tijdens de coronacrisis: 38% van de Nederlanders zegt dat het gezin belangrijker is geworden en 31% geeft prioriteit aan vrienden, bekenden en vrije tijd. Dat is aanmerkelijk meer dan de 25% voor wie betaald werk belangrijker is geworden.

Het project biedt stakeholders op de arbeidsmarkt belangrijke handvatten om hun positie op dit terrein te bepalen. Het gaat daarbij om werkgeversorganisaties, vakbonden, de overheid (het Rijk en gemeenten), uitvoeringsorganisaties (zoals UWV), belangenorganisaties van cliënten en professionals, onderwijsinstellingen, politieke partijen en onderzoeksinstituten. Het project draagt eraan bij dat deze actoren bij hun beslissingen en handelen een correct beeld hebben van de waarde van werk en de factoren die daarop van invloed zijn, zodat zij deze informatie meenemen in afwegingen, beslissingen en gedrag.



Publicatie Kort & Bondig

**De Waarde van Werk**

- Rapporten: [De impact van Covid](#) en [Heeft de coronacrisis de kwetsbaren het zwaarst getroffen?](#)
- Overkoepelende publicatie in samenwerking met SCP: [Slotbeschouwing van de reeks 'De veranderende wereld van werk'](#)
- ['Kort & Bondig'-reeks](#) van AIAS-HSI (2019-2021)



# OVERIGE PROJECTEN



## LAB TOEKOMSTIGE GENERATIES

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

Aan de hand van 'de weg van de kwestie', waarin verschillende methodieken en instrumenten kunnen worden ingezet, onderzoekt het Lab Toekomstige Generaties kwesties die het welzijn van toekomstige generaties raken. Deze kwesties worden aangedragen door het Lab zelf – via een partner, bedrijf of andere organisatie – maar kunnen ook worden aangedragen door eenieder via het Loket voor de Toekomst. Elk onderzoek van het Lab leidt tot een uitspraak van Waarnemend Ombudspersoon Toekomstige Generaties: Jan van de Venis. In samenspraak met onze drie programmateams heeft het Lab Toekomstige Generaties zich in 2021 gebogen over een drietal kwesties:

1. Het hoger onderwijs en een inclusieve samenleving (Menswaardige Economie)
2. De toekomst van boeren en landbouw (Duurzaam Werk)
3. Technologie en een Inclusieve Arbeidsmarkt

### Het hoger onderwijs en een inclusieve samenleving

Deze kwestie gaat over leiderschapstoerusting via het hoger onderwijs en richt zich op 'de rol van het hoger onderwijs bij het vormgeven van een inclusieve, menswaardige samenleving'. De uitspraak luidt dat het hoger onderwijs meer kan – en moet – doen om studenten zó op te leiden, dat zij gemotiveerd en capabel zijn om een menswaardige samenleving te kunnen borgen. In zo'n samenleving komt ieder tot zijn of haar recht, worden talenten ontplooid door allen, ontvangen mensen daar respect voor, worden zij gelijk behandeld én worden hun verschillen gewaardeerd. Er worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van het onderwijsaanbod, onderzoek en de onderwijsgemeenschap.

Daarbij uit het Lab de wens dat er een taskforce komt om de aanbevelingen uit de uitspraak concreet op te pakken. De uitspraak is bij aanvang van het nieuwe studiejaar 2021 onder de aandacht gebracht bij hoger onderwijsinstellingen en autoriteiten. De uitspraak is toen ook becommentarieerd in een online inspiratiesessie met o.a. Naomi van Stapele (lector Inclusive Education aan de Haagse Hogeschool).



### De toekomst van boeren en landbouw

De kwestie 'De toekomst van het boerenberoep in de kringlooplandbouw' boog zich over de toekomst van boeren en landbouw (met aandacht voor eigendom, circulariteit en arbeid). De weg van de kwestie ging in op wat circulaire landbouw vraagt van de nieuwe generaties voedselproducenten. Voor het onderzoek in deze kwestie is het Lab Toekomstige Generaties in gesprek gegaan met boeren op Texel. Texel is 'Nederland in het klein' en een goed voorbeeld van hoe een samenleving de kringloop zoveel mogelijk kan proberen te sluiten.

**“Luister naar de natuur en naar degenen die het land bewerken, voor de generaties die nog gaan komen.”**

Texel laat de kracht van samenwerkende boeren (en andere betrokkenen) en van een landschapsgerichte aanpak zien. In de uitspraak van de Waarnemend Ombudspersoon worden diverse aanbevelingen gedaan om de landbouw, het boerenberoep en de natuur in de toekomst te behouden.





Daarbij staat centraal dat we meer waardering moeten hebben voor de kennis en ervaring van de boeren die dagelijks het land bewerken en hun vaardigheden kunnen laten spreken. Eind 2021 is de uitspraak onder meer aangeboden aan twee gedeputeerden van de Provincie Noord-Holland en besproken met LTO Nederland.



### Technologie en een Inclusieve Arbeidsmarkt

Voor de kwestie 'Technologie en een Inclusieve Arbeidsmarkt' heeft het Lab Toekomstige Generaties zich verdiept in de vraag: kunnen we toekomstige technologie zo introduceren, sturen en inzetten dat het via een inclusieve arbeidsmarkt bijdraagt aan een meer inclusieve samenleving? De uitspraak in deze kwestie volgt begin 2022.

Voor 2022 wordt onderzocht of wederom een kwestie kan worden voorgelegd op het terrein van Mens, Werk en Economie. Daarbij staat het onderwerp 'Generatiegerechtigheid' centraal.

## JAARBIJEENKOMST 2021

Op 1 juni 2021 vond de 6e Jaarbijeenkomst van de Goldschmeding Foundation plaats. In verband met de corona-omstandigheden was het wederom een [live stream](#) vanuit Hotel Gooiland in Hilversum. Tijdens deze jaarbijeenkomst stond het thema 'Van inzicht naar impact – Samen werken aan een betere wereld' centraal. Met meer dan 100 deelnemers kunnen we spreken van een zeer geslaagd event.

Dit jaar was er een keynote van Peter Bakker - President & CEO World Business Council for Sustainable Development - met aansluitend Q&A onder leiding van Birgitta Kramer (programmamanager Duurzaam Werk).



Ronde tafel-gesprek over thema 'systeemverandering' tijdens de jaarbijeenkomst

Ook gingen we in gesprek over thema's die ons breed aan gaan: Peter Brouwer (programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt) leidde dit gesprek over de impact van onze projecten op het gebied van 'systeemverandering' met

- Hans Vijlbrief – Demissionair staatssecretaris van Financiën, over 'Ex'tax'
- Agnes Klaren – Raad van Bestuur Zorginstelling Thebe, over 'Het Potentieel Pakken'
- Pieter Hasekamp – Directeur Centraal Planbureau.

Daarnaast sprak Suzanne Ekel (Programmamanager Menswaardige Economie) over de impact van onze projecten in het licht van 'Leven lang ontwikkelen' met

- Jacobien van Willigen-van Beijnum – Directeur onderwijs Jacobus Fruytier Scholengemeenschap en Docent economie, over SIEO;
- Jack Stuifbergen – Eigenaar en directeur van Breedweer facilitaire dienstverlening; over Circulair & Inclusief Ondernemen
- Sem Spits – Deelnemer 'Buitenboordmotor', proeftuin 'van werk naar werk'

Tot slot reflecteerden Aart Jan de Geus en Janka Stoker op het afgelopen jaar en deze jaarbijeenkomst met Mariëlle Kakebeeke (communicatiemanager), die deze jaarbijeenkomst ook presenteerde.



# ORGANISATIE



## Achter | van links naar rechts:

Suzanne Ekel (Programmamanager Menswaardige Economie)  
 Pauline Niels (Personal Assistant – per 1 januari 2022)  
 Aart Jan de Geus (Uitvoerend bestuurder)  
 Priscilla Osei BA (Projectmedewerker Inclusieve Arbeidsmarkt – per 17 januari 2022)  
 Jan van Wijngaarden (Projectmanager Menswaardige Economie – per 1 mei 2021)  
 Mariëlle Kakebeeke-Ruijgrok (Communicatiemanager)  
 Brechtje Stam (Communicatiemedewerker - per 15 maart 2022)

## Voor | van links naar rechts:

Birgitta Kramer (Programmamanager Duurzaam Werk)  
 Liselotte Pesch (Bestuurssecretaris Manager Operations – per 1 mei 2021)  
 Magdalena Matei (Projectmanager Duurzaam Werk)  
 Kirsten Wulff (Office Assistent – per 1 december 2021)  
 Peter Brouwer (Programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt)  
 Maria Waaifort (Stagiair Programma Duurzaam Werk, januari-maart 2022)

*Niet op de foto: Michelle van Toor (Projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt)*



# FINANCIEEL JAARVERSLAG 2021

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2021	2020
<b>Baten</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
Ontvangen uit schenkingen	8.158.514	9.546.315
<b>Totale baten</b>	<b>8.158.514</b>	<b>9.546.315</b>
<b>Lasten</b>		
Bestedingen projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	3.208.395	2.941.379
Bestedingen projecten Duurzaam Werk	2.078.055	2.117.655
Bestedingen projecten Menswaardige Economie	1.534.995	1.075.726
Bestedingen bronprojecten	217.854	682.422
Bestedingen overige projecten	10.075	1.224.586
<b>Totaal bestedingen projecten</b>	<b>7.049.374</b>	<b>8.041.768</b>
<b>Organisatiekosten</b>	<b>1.109.140</b>	<b>1.504.547</b>
<b>Rentelasten</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Totale lasten</b>	<b>8.158.514</b>	<b>9.546.315</b>
Resultaat	0	0
<b>TOEGEZEGDE SCHENKINGEN AAN DERDEN (ultimo boekjaar)</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
Projecten Inclusieve arbeidsmarkt	1.433.206	2.627.031
Projecten Circulaire economie	849.995	799.285
Projecten Menswaardige Samenleving	1.741.265	1.153.084
Bronprojecten	0	669.166
Overige projecten Mens, Werk en Economie	0	47.500
<b>Totaal voor lopende projecten</b>	<b>4.024.466</b>	<b>5.296.066</b>

### Toelichting

Het totaal voor lopende projecten is exclusief overige voorgenomen, maar nog niet toegezegde schenkingen. De totale looptijd van de ultimo 2021 toegezegde schenkingen van € 4.024.466 is korter dan 5 jaar. Het totaal van de ultimo 2021 toegezegde schenkingen met een looptijd van minder dan één jaar bedraagt € 3.060.246.



# COLOFON

## **Jaarbericht 2021**

### **Uitgave**

Goldschmeding Foundation

[info@goldschmeding.foundation](mailto:info@goldschmeding.foundation)

[goldschmeding.foundation](http://goldschmeding.foundation)

### **Teksten**

Goldschmeding Foundation i.s.m. HVR

### **Conceptontwikkeling**

Goldschmeding Foundation i.s.m. Firma Twist & Delta3

### **Opmaak**

Delta3

### **Fotografie**

Duy Vu Dinh

© Goldschmeding Foundation

Maart 2022

