

BELEIDSPLAN 2026

Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie

INHOUD

1. Inleiding	4
2. Purpose, missie, visie, manifest.....	6
3. Beleid & Strategie	8
3.1 Inleiding	8
3.2 Programmadoelstellingen en verandertheorieën	8
3.3 Selectie projecten	9
3.4 Kennis, netwerk en donaties	11
3.5 Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)	13
3.6 Inzet van artificial intelligence (AI)	14
4. Programma Inclusieve Arbeidsmarkt	16
4.1 Beoogde impact.....	16
4.2 Programmabudget.....	17
4.3 Toelichting op de invulling van de verandervaden	17
4.4 Kennis, netwerk en communicatie	20
5. Programma Toekomstbestendig Werk	21
5.1 Beoogde impact.....	21
5.2 Programmabudget.....	22
5.3 Toelichting op de invulling van de verandervaden	22
6.3 Kennis, netwerk en communicatie	24
6. Programma Menswaardige Economie	26
6.1 Beoogde impact.....	26
6.2 Programmabudget.....	28
6.3 Toelichting op de invulling van de verandervaden	28
6.4 Kennis, netwerk en communicatie	32

7. Programmalijnen-overstijgend	34
7.1 Platform Optimaliseren Arbeidsproductiviteit	34
8. Communicatie	36
8.1 Communicatiestrategie 2026: verstevigen autoriteitspositie met inzet van kennis en netwerk.....	36
8.2 Communicatiedoelgroep	39
9. Organisatie.....	40
9.1 Governance	40
9.2 Team	40
9.3 Toepasselijke wet- en regelgeving	42
9.4 Risico analyse.....	43
9.5 Vermogen	43
10. Budget 2026 en perspectief na 2026	45

1. Inleiding

De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie heeft in 2025 zijn tien jarig jubileum gevierd en heeft inmiddels een belangrijke positie verworven in het landschap van fondsen in Nederland.

De foundation werkt als een proactief fonds, waarbij we altijd eerst proberen inzichten te verwerven via onderzoek naar oorzaken van problemen in de samenleving, en daarna projecten selecteren die bijdragen als oplossing. De foundation staat voor een structurele aanpak door zijn kennis, netwerk en donaties in te zetten. Er is sprake van een systemische aanpak gebaseerd op het formuleren van verandertheorieën.

De foundation werkt, overeenkomstig het gedachtegoed van onze oprichter Frits Goldschmeding, aan een inclusieve en toekomstbestendige samenleving vanuit de overtuiging dat een betere wereld ontstaat als mensen elkaars belangen dienen. Hiervoor zetten we onze kennis en ons netwerk in en ondersteunen wij innovatieve praktijkprojecten en wetenschappelijk onderzoek binnen de programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie.

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

In de programma's en projecten zit veel potentiële impact en gebundelde kennis besloten. We ambiëren deze explicieter te maken en breder te delen. Succesvolle projecten bouwen we uit en schalen we op, binnen de lijnen van onze focus, en de niet, of minder geslaagde projecten beëindigen we. Daarnaast zal er zoals elk jaar ook ruimte zijn voor vernieuwing en het kunnen inspelen op actualiteit. Daar waar we mogelijkheden zien, initiëren we ook programmalijnen overstijgende projecten, als dat kan bijdragen aan het vergroten van onze impact, zie hoofdstuk 7.

Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt iets is afgenomen in 2025, verwachten wij dat deze krapte een blijvende invloed zal hebben in 2026 en verder. Dit betekent dat werkgevers en werkenden/werkzoekenden zich effectief moeten voorbereiden op de economie van nu en de toekomst. Vanuit het programma Toekomstbestendig Werk helpen we werkgevers en werknemers flexibel te kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt. We doen dit met een specifieke focus op de zorg, de energietransitie en de grondstoffentransitie. In het programma Inclusieve Arbeidsmarkt willen we dit momentum benutten om mensen die nu nog ongewenst aan de kant staan (het 'onbenut arbeidspotentieel') optimaal te laten participeren op een manier die past bij hun talenten en ambities. Met het programma Menswaardige Economie willen we

eraan bijdragen dat de mens centraal staat in de economie. Dit betekent dat mensen en organisaties het welzijn en belang van de ander duurzaam borgen in hun economisch denken en doen.

De foundation wil in 2026 haar impact versterken door méér te doen dan projecten mogelijk maken: we zetten onze kennis en ons netwerk doelgericht in als katalysator voor verandering. Communicatie vormt hierbij een sleutelrol. Naast het ondersteunen van directe impact richten we ons nadrukkelijk op indirecte impact – het delen van inzichten, inspireren van stakeholders en activeren van ons netwerk en in het bijzonder onze ambassadeurs om de weg naar impact te versnellen. Als expert en verbinder dragen we – met een sterke merkidentiteit - onze visie proactief uit, mengen we ons in het maatschappelijk debat en brengen we relevante stakeholders samen rond thema's die ertoe doen. Zo werken we samen aan beter.

Het budget van de foundation blijft in 2026 stabiel. Daarnaast zien we een aanhoudende groei in het aantal samenwerkingen en cofinancieringen met andere fondsen en/of organisaties, die leidt tot een grotere tijdsbesteding en inzet van onze medewerkers: vaak wordt het projectmanagement van projecten waarin samenwerking en/of cofinanciering plaatsvindt, in handen gegeven van onze foundation. Voor 2026 is ons budgettaire kader € 12.825.000.

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

Ing. W. Beun, voorzitter en penningmeester

Dr. Arian Steenbruggen, secretaris

2. Purpose, missie, visie, manifest

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

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

Onze purpose ('why')

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

Onze missie ('how')

De foundation wil een aanjager zijn van een nieuwe manier van werken en samenwerken richting een inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendig werk, en een menswaardige economie.

Dit doen we concreet door:

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

Onze visie ('what')

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

- alle mensen die kunnen en willen, op een betekenisvolle manier bijdragen aan de samenleving met betaald werk dat past bij hun talenten en ambities, en daarmee in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien (programma Inclusieve Arbeidsmarkt)

- werkgevers en werkenden flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt (programma Toekomstbestendig Werk)
- mensen en organisaties het belang en welzijn van de ander hebben geborgd in hun economisch denken en doen (programma Menswaardige Economie).

Manifest

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

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

Dat meer niet altijd beter is.

Dat de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander.
En dat, door nu drempels weg te nemen, blijvende verandering ontstaat voor later.

Een betere wereld ontstaat niet vanzelf.

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

Samen werken aan beter

3. Beleid & Strategie

3.1 Inleiding

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

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

Daarbij richten we ons op de volgende doelgroepen:

- (i) organisaties/ werkgevers
- (ii) mensen/ werkenden
- (iii) onderwijs
- (iv) beleid

Blijvende verandering realiseren kunnen we niet alleen. We werken daarom samen met projectpartners. We noemen hen ook wel 'realistische idealisten': zij die met aantoonbaar resultaat laten zien hoe het anders kan. We verwachten van hen, net als van onszelf, dat hierbij ondernemerschap wordt getoond en er een wil is 'om de beste te zijn' (streven naar perfectie). En dus dragen onze partners niet alleen bij aan onze doelen; wij dragen als foundation ook bij aan hun doelen. Zo werken we samen aan beter.

Onze hiervoor genoemde algemene doelstellingen, die per programma zijn uitgewerkt, zijn de condensatie van eerder gemaakte analyses, ook met behulp van externen, van grote maatschappelijke problemen op het gebied van mens, werk en economie, die om een systemische verbetering c.q. verandering vragen ten aanzien van de manier waarop we werken en samenwerken.

3.2 Programmadoelstellingen en verandertheorieën

Consequent stellen wij ons de vraag wat anderen al doen en wat wij als foundation met onze kennis, netwerk en donaties onderscheidend kunnen bijdragen via door ons ondersteunde projecten. Dit heeft ons gebracht bij enkele grote maatschappelijke uitdagingen, bij lange termijn doelen, en bij wegen daarheen in termen van impact.

Als startpunt van de door de foundation beoogde impact hebben we voor elk van onze programma's een verandertheorie opgesteld, bestaande uit een visual en een narratief met programmadoelstellingen. De verandertheorieën bevatten per programma een impactstatement en veranderpaden.

Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt streven we ernaar dat alle mensen die kunnen en willen, op een betekenisvolle manier bijdragen aan de samenleving met betaald werk dat past bij hun talenten en ambities, en daarmee in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien.

Binnen het programma Toekomstbestendig Werk streven we ernaar dat werkgevers en werkenden flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt.

Binnen het programma Menswaardige Economie streven we naar een samenleving waarin mensen en organisaties het belang en welzijn van de ander hebben geborgd in hun economisch denken en doen.

Alle impactstatements hebben een lange termijn horizon tot 2050.

Vanuit de respectievelijke verandertheorieën worden bij ieder project de beoogde outputs en outcomes benoemd en de resultaten na afloop van het project getoetst aan de verandertheorie. Waar mogelijk volgen kwantitatieve rapportages op basis van meetbare indicatoren.

3.3 Selectie projecten

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

De foundation neemt alleen projectvoorstellen aan, die passen binnen de werkvelden Mens, Werk en Economie en die passen binnen en/of aanvullend zijn op de projectportefeuille van de programma's binnen de foundation (getoetst aan programmadoelstellingen, verandertheorieën en de daarbinnen gekozen focusgebieden). Daar waar zinvol voor het behalen van onze impactdoelstellingen, initiëren we ook programmalijn-overstijgende projecten.

Voor alle projecten geldt dat de foundation tijdelijk steunt, en bovendien niet altijd (alleen maar) met financiële steun, maar juist met kennis en/of inzet van zijn netwerk. Al bij de ontwikkeling van de projecten wordt vanaf de beginfase gekeken naar de behoefte aan kennis en inzet van ons netwerk (directe impact). Daarnaast komt er ook kennis uit de door ons gesteunde projecten die gezamenlijk onze visie/expertise vormen en die we weer uitdragen in het netwerk om zo ook onze impactdoelen te realiseren (indirecte impact).

Ook geloven we er sterk in dat we samen meer kunnen bereiken, en ambiëren we waar mogelijk om steun te bieden in de vorm van cofinanciering samen met andere partijen, dan wel een ander vorm van samenwerking te bieden aan onze partners.

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

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

Typologieën

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

Wij zijn geïnteresseerd in nieuwe denkbeelden en inzichten, maar willen die toetsen aan de praktijk, en valoriseren. Wij zijn geïnteresseerd in innovatie, waarbij het bewijs van succes met feiten onderbouwd moet zijn om te kunnen opschalen. Een belangrijk onderdeel binnen de programmalijnen van de foundation is dan ook onderzoek doen naar wat werkt, en het samenbrengen en verspreiden van kennis over effectieve aanpakken. We werken hiertoe samen met externe onderzoeks- en kennispartijen en bouwen ook zelf kennis op. Om dit aspect te versterken binnen de eigen organisatie, beginnen we in 2026 met een nieuwe functie van onderzoeker binnen de foundation. Deze onderzoeker zal breed inzetbaar zijn voor de drie programmalijnen.

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

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

Daarnaast financiert de foundation in 2026 een leerstoel, bedoeld om het gedachtegoed van de foundation te verdiepen en uit te dragen.

Focus

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

concrete resultaten boeken en zichtbaar maken – wat goed is voor de impact van de projecten en voor onze reputatie.

3.4 Kennis, netwerk en donaties

De foundation ondersteunt projecten die aantoonbaar bijdragen aan blijvende verandering in de manier waarop we werken en samenwerken. Dit doen we met de inzet van kennis, netwerk en donaties. Bewust plaatsen we onze steun in deze volgorde: kennis, netwerk en donaties. De foundation is nadrukkelijk meer dan een fonds waar alleen geldelijke donaties kunnen worden aangevraagd.

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

Kennis

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

Het is ons nadrukkelijk streven deze kennis drempelvrij openbaar en voor iedereen beschikbaar te stellen. Dit doen we onder andere via onze website. Waar deze nu nog vanuit programma's opgezet is willen we deze in 2026 meer inrichten in lijn met de thema's waar de foundation aan werkt, om zo de kennis die is opgedaan nog overzichtelijker toegankelijk te maken. Zo werken we aan zowel interne, als aan publieke kennisdeling om onze expertise op de verschillende thema's die aansluiten bij onze doelstellingen, uit te dragen. Hierbij maken we graag gebruik van zowel de kennis en expertise van ons projectpartners, als de kennis en expertise die bij onze eigen projectmanagers aanwezig is.

Netwerk

Daarnaast hebben we inmiddels een groot netwerk opgebouwd van een breed scala aan stakeholders: partners, landelijke en regionale organisaties uit de 'wereld van werk' en bedrijven die zich verbonden voelen aan het gedachtegoed van de foundation. Jaarlijks organiseert de foundation diverse bijeenkomsten, zowel foundation-breed als programma specifiek om deze stakeholders bij elkaar te

brengen om hen te inspireren en te verbinden. Ook bezoeken we vanuit alle geledingen van de foundation relevante (netwerk) bijeenkomsten.

Adviesraad

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

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

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

Convenanten

In 2025 hebben we met VNO-NCW, MKB-Nederland en de AWVN-convenanten gesloten, waarin we onze wederzijdse samenwerkingsambities hebben vastgelegd. In 2026 ambiëren we dit ook met andere landelijke en/of regionale organisaties en samenwerkingsverbanden, zoals de Vereniging Hogescholen, MBO Raad, diverse ministeries, economic boards, e.d. te doen. We maken met dergelijke organisaties de (beoogde, nauwere) samenwerkingen graag concreet, zodat vervolgens van daaruit de gezamenlijke ambities kunnen worden gerealiseerd.

SER

Samen met de SER voeren we al geruime projecten uit, vanuit alle drie onze programma's. In 2026 beogen we deze samenwerking vaster vorm te gaan geven via een overkoepelende samenwerking. Dit gaat dan bijvoorbeeld om thema's als Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en diversiteit en inclusie.

Branche- en belangenorganisaties

Ook via branche- en belangenorganisaties binnen de filantropie, zoals de Vereniging Fondsen in Nederland (FIN), Goede Doelen Nederland (GDN), Stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD) en andere netwerkorganisaties worden gelijkgestemde samenwerkings- en cofinancieringspartners

gevonden om zowel gezamenlijk bij te dragen aan projecten, als om samen af te stemmen op onderwerpen als communicatie, impactmonitoring en governance en compliance.

Donaties, samenwerking en cofinanciering

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

In 2026 zullen we daar waar dit bijdraagt aan het versnellen van de realisatie van onze doelstellingen ook andere financieringsvormen inzetten, zoals meer aandacht voor het voor een bepaalde tijd bieden van organisatieversterking om tot een doorontwikkeling te komen waardoor het maatschappelijk resultaat (de impact) van projecten kan (door-)ontwikkelen.

Daar waar mogelijk bieden we steun in samenwerking en/of cofinanciering met andere fondsen, en/of organisaties die goed bij de missie van de foundation passen. Bij de ontwikkeling van elk projectidee wordt hier actief onderzoek naar gedaan. Vanuit het programma Inclusieve Arbeidsmarkt zijn we actief aangesloten bij het arbeidsfondsenoverleg. Dit overleg bestaat uit een groep van circa 15 fondsen, die zich o.a. richten op een inclusieve arbeidsmarkt en komt twee keer per jaar bijeen.

In dit overleg, waar een wisselende afvaardiging vanuit het programmateam Inclusieve Arbeidsmarkt aanwezig is, worden actuele ontwikkelingen, projectmogelijkheden en geselecteerde onderwerpen met de collega-fondsen besproken. Dit overleg, dat bij toerbeurt door de deelnemende fondsen wordt georganiseerd, versterkt de kennisdeling en samenwerking tussen de fondsen onderling en zorgt ervoor dat medewerkers van de fondsen elkaar gemakkelijk weten te vinden. Met enkele van de deelnemende fondsen voeren we inmiddels ook gesprekken om tot meer structurele samenwerking te komen.

Het projectmanagement bij dergelijke samenwerkingen/cofinancieringen wordt vaak in handen gegeven van de foundation vanwege de expertise die binnen de foundation aanwezig is. Daar is de organisatie van de foundation op ingericht, en daar waar gewenst, zorgen we daarvoor. De totale gemanagede waarde van onze steun is dan ook aanzienlijk groter, dan louter de eigen financiële projectbestedingen.

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

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

3.5 Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)

Als filantropisch fonds dat zich inzet voor maatschappelijke verandering op het gebied van werk in Nederland, is het essentieel dat we scherp inzichtelijk maken hoe we die verandering realiseren. In 2026 zetten we onze monitoring voort, hebben we kwantitatieve doelstellingen voor alle drie de programma's geïntroduceerd, en leggen we meer nadruk op het leren van wat werkt. Door het harmoniseren van onze aanpak en het expliciet maken van de verandertheorieën in onze programma's versterken we niet alleen

onze effectiviteit, maar ook onze positionering. Vanuit MEL wordt samen met de programmateams gewerkt om de aanpak te verankeren in onze werkwijze, rapportages (dashboard impactdata) en externe communicatie.

Daarnaast willen we de geleerde lessen structureel implementeren. Daartoe is het nodig dat de foundation en de respectievelijke programma's jaarlijks eigen leerdoelen aan de hand van hun respectievelijke verandertheorieën formuleren. Vanuit MEL worden deze leerdoelen geanalyseerd, verbonden en ondersteund, om overstijgende thema's en inzichten te identificeren en verankeren. Dit stelt ons in staat scherper te sturen en kennis effectiever te benutten in de uitvoering én beleidsvorming. Met duidelijke en concrete outputs gedefinieerd voor 2030 worden de geleerde lessen actief ingezet om het behalen van de gewenste resultaten te ondersteunen. AI-technologie wordt ingezet om patronen en signalen uit projecten te analyseren, lessen vast te leggen en te delen – zowel intern als extern – ten behoeve van strategisch leren. Om deze werkwijze goed te kunnen implementeren, is uitbreiding van capaciteit en structurele inbedding van MEL noodzakelijk. Leren is immers niet alleen een methodiek, maar vraagt ook om voldoende tijd, aandacht en samenwerking binnen de organisatie.

Door deze werkwijzen te combineren – een expliciete verandertheorie per programma, gestructureerd leren en data-gedreven monitoring – werken we gericht toe naar meer zichtbare en aantoonbare impact, versterken we onze allianties en vergroten we de effectiviteit van onze programma's.

Om de indirecte impact beter inzichtelijk te maken willen we in 2026 de positie van de foundation toetsen door de perceptie van aantal belangrijke stakeholders te inventariseren door middel van een stakeholdersanalyse.

3.6 Inzet van artificial intelligence (AI)

De foundation zet artificial intelligence (AI) strategisch in om zijn missie krachtiger en efficiënter te realiseren. De inzet van AI draagt bij aan drie kernambities:

- tijdbesparing bij repetitieve taken;
- verhoging van kwaliteit en creativiteit, o.a. in verslaglegging en communicatie;
- betere besluitvorming en verantwoording, op basis van gestructureerde data en feedbackloops.

De eerste pilots die we in 2025 hebben uitgevoerd, tonen al duidelijke resultaten:

- gesprekken met (potentiële) projectpartners worden automatisch omgezet in projectideeën;
- AI helpt bij het schrijven van voorstellen, reviews en verslagen;
- Team Communicatie bespaart tijd op contentproductie.

AI werkt echter alleen duurzaam als het goed wordt ingebed. Voor een structurele inzet van AI is nodig:

1. **Data** – de basis moet op orde zijn: inventarisatie, structurering en standaardisatie van interne data (documenten, formats, opslag);

2. **Bouwen aan kwaliteit** – training en onderlinge afstemming in data- en promptgebruik, ontwikkelen van standaardscripts, feedbackloops en evaluatiemethodes;
3. **Operationaliseren** – AI in het werkproces: stap-voor-stap integratie met procesafspraken, gebruikersbegeleiding en effectmetingen;
4. **Randvoorwaarden** – verantwoord gebruik: richtlijnen opstellen voor veiligheid, transparantie, bias, en ethiek.

Eind 2025 hebben we een analyse laten uitvoeren, op basis waarvan we in 2026 AI in onze werkprocessen zullen gaan implementeren. De nodige investeringen die hiermee gemoeid zijn, zullen ons naar verwachting in staat stellen om onze project- en contractmanagement en impactevaluatie processen verder te professionaliseren en te standaardiseren.

Voor bovenstaande implementatie ambities is een centrale projectleider nodig, we breiden hiervoor de rol van projectleider MEL uit.

4. Programma Inclusieve Arbeidsmarkt

4.1 Beoogde impact

Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we eraan dat alle mensen die kunnen en willen, op een betekenisvolle manier bijdragen aan de samenleving met betaald werk dat past bij hun talenten en ambities, en daarmee in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien.

Daarvoor is het nodig dat er zowel voor de werkenden/werkzoekenden als werkgevers effectieve aanpakken beschikbaar zijn op het gebied van werktoeleiding, scholing en inclusief werkgeverschap. De interventies hiervoor vallen grotendeels binnen de verandervaden 'Toegang tot passend werk' en 'Inclusieve werkcultuur & werkgeverschap'. Daarbij kijken we binnen het verandervad 'Toegang tot passend werk' in het bijzonder naar vier verschillende doelgroepen: jongeren, nieuwkomers, vijftigplussers en mensen met een arbeidsbeperking. Vanuit de wetenschap dat er naast veel gedeelde uitdagingen en kansen ook heel (doelgroep-)gerichte oplossingen mogelijk en nodig zijn en dat het nuttig en nodig is om de kennis en aanpakken binnen specifieke netwerken te verspreiden.

Vanuit het programma Inclusieve Arbeidsmarkt ondersteunen we projecten waarin aanpakken die mensen toegang tot passend werk bieden worden ontwikkeld, maar veel vaker ondersteunen we de doorontwikkeling, groei en opschaling van bestaande oplossingen. Want er is al heel veel kennis op het gebied van inclusie en er zijn – vaak op lokaal niveau – al veel mooie, effectieve aanpakken ontwikkeld.

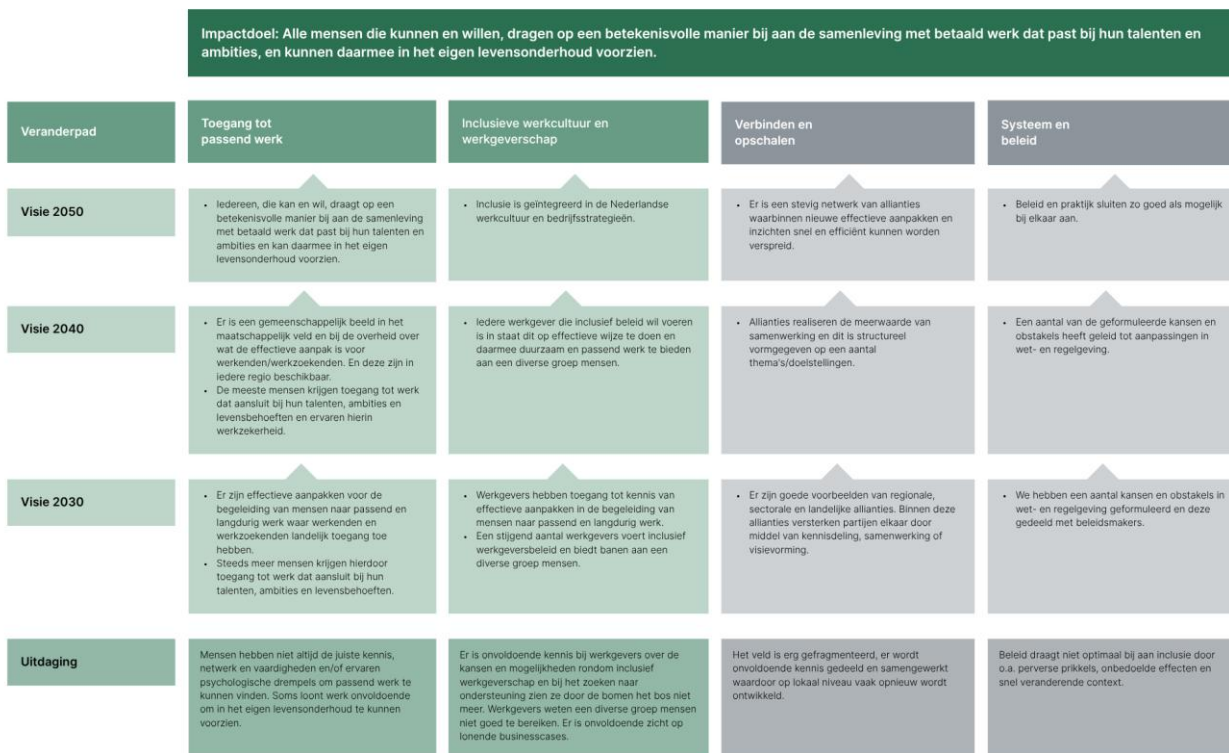
De grootste uitdaging die wij zien en proberen aan te pakken, gaat over het structureel en duurzaam goed organiseren van die inclusieve arbeidsmarkt. Dit kan gaan over het breder uitrollen en/of toegankelijker maken van lokale initiatieven, het vormen van (landelijke) coalities, het faciliteren van structurele kennisuitwisseling en het leveren van input op landelijk beleid. Interventies die voornamelijk behoren binnen de verandervaden 'Verbinden & opschalen' en 'Systeem & beleid'.

In dit programma werken we aan de volgende focusgebieden:

- inclusief werkgeverschap
- gelijkwaardige toegang tot werk voor iedereen, met hierbinnen specifieke focus op nieuwkomers, jongeren, vijftigplussers en mensen met een arbeidsbeperking
- de organisatie van een inclusieve arbeidsmarkt

We gebruiken daarbij de onderstaande verandertheorie om de focus van de verschillende verandervaden te adresseren. Vanuit een langetermijnvisie voor 2050 en 2040 zijn per verandervad doelstellingen voor 2030 bepaald, die als basis dienen voor de concrete doelen en projecten in 2026.

PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT



4.2 Programmabudget

Het totale budget voor het programma Inclusieve Arbeidsmarkt in het budget voor 2026 bedraagt € 4.300.000. Dat betreft projectfinanciering, personele bezetting en communicatiekosten.

4.3 Toelichting op de invulling van de veranderpaden

Veranderpad 'Toegang tot passend werk'

Binnen het veranderpad 'Toegang tot passend werk' streven we ernaar dat iedereen gelijkwaardige toegang heeft tot effectieve begeleiding naar passend werk. Dat betekent dus niet alleen dat er effectieve aanpakken zijn, maar ook dat deze duurzaam en breed uitgerold kunnen worden en dat het voor de begeleiding naar werk niet uitmaakt waar in Nederland je woont. De afgelopen jaren hebben wij ons gericht op vier specifieke doelgroepen: jongeren, nieuwkomers, vijftigplussers en mensen met een arbeidsbeperking. Deze focus houden we in 2026 vast.

Er zijn effectieve aanpakken voor de begeleiding van mensen naar passend en duurzaam werk, waar werkenden/werkzoekenden breed (landelijk) toegang tot hebben. Een stijgend aantal mensen krijgt hierdoor toegang tot werk die aansluit bij hun talent en ambitie.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Toegang tot passend werk'

De projecten die wij financieren binnen dit veranderpad vallen volledig binnen de vier doelgroepgerichte platforms. De komende periode is de focus als volgt bepaald:

jongeren: jongeren die zich in een kwetsbare positie bevinden, zoals jongeren zonder startkwalificatie, nuggers (niet uitkeringsgerechtigden), NEET (not in education, employment or training), spookjongeren, jongeren met een migratieachtergrond;

nieuwkomers: werken in de IT, werken in de zorg, vroege start (zo snel mogelijk na aankomst in Nederland kunnen starten met passend werk);

vijftigplussers: het borgen van wendbaarheid. Dit gaat over thema's als leren-leren en leren-anticiperen, generatiedeskundigheid, zichtbaarheid en ondernemerschap, in- en extern verbindende houding en actiegerichtheid;

mensen met een arbeidsbeperking: psychische kwetsbaarheid (met hierbij de focus op IPS), het beter aansluiten van onderwijskwalificaties en het in samenwerking met zorg-geïndiceerden de verbidingsbrug slaan met de arbeidsmarkt.

Veranderpad 'Inclusieve werkcultuur & werkgeverschap'

Binnen het veranderpad 'Inclusieve werkcultuur & werkgeverschap' werken we er naartoe dat het overgrote deel van de werkgevers bereid en in staat is, om op een goede manier banen te bieden aan een diverse groep mensen. Hiervoor is het nodig dat er kennis is over wat werkt bij het vormgeven van een inclusieve werkvloer, dat deze kennis is vertaald naar praktische handvatten waar werkgevers mee kunnen werken en dat deze handvatten goed vindbaar en toegankelijk zijn. Binnen dit veranderpad kijken we ook naar wat er nodig en nuttig is aan ondersteunen van werkgevers voor de implementatie van deze aanpakken. Hiernaast zullen we de komende jaren focussen op het ontwikkelen van aanpakken die juist de groep werkgevers uit het MKB goed bedienen.

Werkgevers kunnen gebruik maken van kennis en passen dat toe om effectieve stappen te zetten richting inclusie. Een stijgend aantal werkgevers voert inclusief beleid en biedt werkplaatsen aan een diverse groep mensen.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Inclusieve werkcultuur & werkgeverschap'

Een aantal lopende projecten binnen dit veranderpad wordt voortgezet in 2026, dit gaat om Het Moet Wel Werken, Nieuwe Technologie & Inclusie, Financiële Zelfredzaamheid en Convenant VNO NCW. Nog in ontwikkeling is een project gericht op bedrijventerreinen om mensen uit de doelgroepen met name bij MKB-bedrijven in te laten stromen, en daarnaast beogen we invulling te geven aan een nieuw project.

Naast deze projecten zijn er ook projecten binnen de doelgroepgerichte platforms verbonden aan de doelstellingen van dit veranderpad. Dit gaat in het bijzonder over De Weerbare Werkgever binnen het

Platform Werk Inclusief Beperking. Ook is er een aantal projecten waarbij er zowel wordt gewerkt aan begeleiding van een doelgroep, als de begeleiding van de werkgever: Asielzoekers & Werk binnen het Platform Nieuwkomers & Werk en Duo4 a Job binnen het Platform Vijftigplussers & Werk. Omdat we projecten aan één veranderpad toewijzen, vallen deze laatste projecten nu formeel binnen het veranderpad 'Toegang tot passend werk'.

Veranderpad 'Verbinden & opschalen'

Er is meer nodig om ervoor te zorgen dat uiteindelijk alle mensen die kunnen en willen, werken in een baan die past bij hun talenten en ambities. De vraag waar wij binnen het veranderpad 'Verbinden & opschalen' aan werken, is hoe organiseren we het nu zo dat die effectieve aanpakken, zowel voor werkenden en werkzoekenden enerzijds als werkgevers anderzijds, ook langdurig en breed kunnen worden uitgerold?

We focussen ons hierbij op het verbinden en toegankelijk maken van kennis, aanpakken en netwerken. Op deze manier dragen we eraan bij dat effectieve aanpakken worden verspreid en de impact hiervan wordt opgeschaald. Hiertoe zijn goede regionale, sectorale en landelijke allianties nodig. Binnen deze allianties versterken partijen elkaar door middel van kennisdeling, samenwerking of visievorming.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Verbinden & Opschalen'

Er is een aantal projecten dat expliciet binnen dit veranderpad valt, waaronder projecten die doorlopen of een vervolg krijgen: BIG coalitie, Registratie werkpotentieel, Convenant VNO-NCW.

Daarnaast is er een aantal projecten waarbij alliantievorming een belangrijk onderdeel is, maar die formeel in het veranderpad 'Toegang tot passend werk' vallen: Alliantie Doorwerkers, Asielzoekers & Werk, hbo-V onderwijs.

Binnen dit veranderpad worden ook relatief veel activiteiten uitgevoerd die betrekking hebben op kennisdeling en netwerkvorming via de foundation, en minder op projectfinanciering.

Veranderpad 'Systeem & beleid'

Binnen het veranderpad 'Systeem & beleid' kijken we naar de bredere context waarin wijzelf en onze projectpartners werken aan specifieke ontwikkelingen richting de inclusieve arbeidsmarkt. Wanneer het zo is dat er op het gebied van beleid, bestuur of wet- en regelgeving obstakels of kansen liggen zetten wij ons in om deze inzichtelijk te maken en te agenderen.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Systeem & beleid'

Er lopen momenteel geen projecten specifiek binnen dit veranderpad en dit is ook niet voorzien voor de komende periode.

Activiteiten die in dit veranderpad worden uitgevoerd, vragen voornamelijk tijdsinzet van het programmateam, en waar dat nuttig is worden projectpartners betrokken. Inzichten vanuit de projecten (praktijk) leiden (al dan niet gebundeld) regelmatig tot input voor gesprekken op beleidsniveau. Er is dus regelmatig kruisbestuiving tussen projecten en onze inspanningen op dit gebied.

4.4 Kennis, netwerk en communicatie

We doen binnen de programma's veel inhoudelijke kennis op over de onderwerpen waar we, met onze projectpartners, aan werken. Deze kennis delen we intern en extern, onder andere door presentaties te geven, als expert aan te schuiven bij ronde tafel sessies, of proactief onze visie te delen met (vak)media. Zo creëren we een groter bereik voor de opgedane kennis en dragen we, naast de directe impact via projecten, ook bij aan indirecte impact.

Naast kennis is inmiddels ook een groot netwerk opgebouwd met een breed scala aan stakeholders. Wij spelen binnen dit netwerk ook een actieve rol in het samenbrengen van diverse relevante spelers uit het bestaande en bredere netwerk van de foundation ten gunste van het behalen van de impactdoelen.

Naast deze brede inzet van kennis en netwerk, ondersteunen we projectpartners ook direct door onze communicatiekennis en ons netwerk in te zetten, waardoor partners zelf effectief projectcommunicatie kunnen voeren. We kijken hiertoe in de ontwikkeling van projectideeën en -plannen ook vanuit communicatieperspectief mee met strategie, budget en beschikbare communicatie-expertise bij de projectpartner. Daarnaast geven we waar gewenst advies tijdens de looptijd van het project, lezen we altijd mee op persberichten en zorgen we voor zichtbaarheid van mijlpalen van projecten via onze communicatiekanalen. Op deze manier versterken we niet alleen het succes van de projecten van onze partners, maar werken we ook aan de bredere impactdoelen van de foundation.

Door kennis actief uit te dragen via eigen kanalen, externe media en expertbijdragen, versterken we de kennispositie en autoriteit van de foundation.

5. Programma Toekomstbestendig Werk

5.1 Beoogde impact

Binnen het programma Toekomstbestendig Werk streven we ernaar dat werkgevers en werkenden flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt. We ondersteunen binnen dit programma projecten die werkgevers, werkenden, het onderwijs en de overheid hierin helpen en stimuleren. De resultaten van deze projecten moeten er uiteindelijk aan bijdragen dat werkgevers en werkenden zich op een effectieve manier klaar maken voor de economie van de toekomst.

In het programma Toekomstbestendig Werk kijken we in het bijzonder naar de invloed van drie grote maatschappelijke ontwikkelingen: demografische veranderingen, digitalisering en verduurzaming. Deze ontwikkelingen hebben nu al een ingrijpende impact op de arbeidsmarkt en zullen in de komende jaren belangrijker en urgenter worden. Vervolgens leggen we in projecten die we ondersteunen de nadruk op het werk binnen drie transities: de transitie in de zorg, de energietransitie en de grondstoffentransitie.

Het programma Toekomstbestendig Werk redeneert vanuit de vraagkant van de arbeidsmarkt: welke banen verdwijnen, verschijnen en veranderen, en welke nieuwe vaardigheden horen daarbij? Hieruit volgt wat er nodig is aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt, namelijk welke vaardigheden mensen moeten ontwikkelen tijdens hun opleiding en gedurende hun werkzame leven.

In het programma werken we aan de volgende focusgebieden:

- Toekomst van werk
- Instroom en behoud
- Leven Lang Ontwikkelen

In onderstaande verandertheorie vormen deze focusgebieden de veranderpaden om tot de beoogde impactdoelstellingen te komen. Vanuit een langetermijnvisie voor 2050 en 2040 zijn per veranderpad doelstellingen voor 2030 bepaald, die als basis dienen voor de concrete doelen en projecten in 2026.

PROGRAMMA TOEKOMSTBESTENDIG WERK

Impactdoel: Werkgevers en werkenden kunnen flexibel inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt.			
Veranderpaden	Toekomst van werk	Instroom en behoud op de arbeidsmarkt	Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
Visie 2050	In Nederland is toekomstbestendig en betekenisvol werk de norm waarin werkgevers en werkenden zekerheid en waardering vinden.	- In regionale en sectorale ecosystemen bundelen werkgevers en overheden hun krachten. - Sectoren werken binnen de regio samen om arbeidsmarktopgaven gezamenlijk en effectief aan te pakken, waardoor vraag en aanbod beter op elkaar aansluiten.	- Er is sprake van een op skillsgerichte arbeidsmarkt waar leren een integraal onderdeel van is. - Werkenden zijn met de juiste vaardigheden toegerust om mee te bewegen op de voortdurend veranderende arbeidsmarkt.
Visie 2040	Werkgevers en werkenden bieden toekomstbestendig en betekenisvol werk aan. We weten welk werk dat is, hoe we werken, waar we werken en hoe we samenwerken.	- Sectoren en regio's werken steeds vaker samen aan gezamenlijke oplossingen voor personeelstekorten. - Er zijn afspraken over het gezamenlijk opleiden en beter benutten van het aanwezige arbeidspotentieel. - Werkenden krijgen meer mogelijkheden om met begeleiding of scholing te bewegen op de arbeidsmarkt.	- Een leercultuur waarin leren en werken verweven zijn is de norm. - Vaardigheden zijn de basis voor ontwikkelen en matchen op de arbeidsmarkt. Werkgevers en werkenden handelen hiernaar.
Visie 2030	Ecosystemen van werkgevers, werkenden en beleidsmakers werken aan transitie in de zorg, energie- en grondstoffensector. Zij hebben zicht op hoe toekomstbestendig en betekenisvol werk eruitziet in 2040 en welke randvoorwaarden hiervoor nodig zijn.	- Werkgevers en werkenden kennen elkaars behoeften en mogelijkheden. - Sectoren werken meer met elkaar samen door afspraken te maken over instroom en uitstroom.	- Er is een ecosysteem van leernetwerken met een relevant aanbod van skillsgerichte scholing. - Werkgevers en overheid stimuleren een leercultuur.
Uitdaging	Werkgevers, werkenden en beleidsmakers zijn onvoldoende voorbereid op de invloed die demografische ontwikkelingen, digitalisering en verduurzaming hebben op werk en arbeidsmarkt. Er mist een strategie en aanpak voor de toekomst van werk in de zorg, -energie -en grondstoffensector.	Arbeidsmarkttekorten zorgen ervoor dat werkgevers zich onvoldoende kunnen voorbereiden op transitie in de zorg-, energie- en grondstoffensector. Er is sprake van te weinig instroom van nieuw personeel en een hoge mate van uitstroom in deze sectoren.	Werkgevers en werkenden zijn onvoldoende toegerust om in te spelen op de invloed van demografische ontwikkelingen, digitalisering en verduurzaming op de arbeidsmarkt. Het leeraanbod sluit niet goed genoeg aan op de benodigde vaardigheden van werkenden. Er ontbreekt gerichte samenwerking en regie voor een Leven Lang Ontwikkelen.

5.2 Programmabudget

Het totale budget voor het programma Toekomstbestendig Werk in het budget voor 2026 bedraagt € 2.650.000. Dat betreft projectfinanciering, personele bezetting en communicatiekosten.

5.3 Toelichting op de invulling van de veranderpaden

Ook in 2026 blijft het programma Toekomstbestendig Werk gericht op drie structurele transitie in de sectoren:

- (i) zorg
- (ii) energie
- (iii) grondstoffen

Het bouwen aan regionale en sectorale ecosystemen staat hierin centraal. Hierin werken werkgevers, onderwijs en overheid samen aan zicht op de toekomst van werk, instroom en behoud en ontwikkeling van werkenden.

We krijgen zicht op vernieuwingen in de toekomst van werk, versnellen transitie door bij te dragen aan instroom en behoud, en versterken toekomstbestendige vaardigheden via een skillsgerichte arbeidsmarkt en leercultuur. Hiermee zorgen we dat werkgevers en werkenden flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen die invloed hebben op werk en de arbeidsmarkt. Samen met

brancheorganisaties, regionale werkcentra, O&O-fondsen en andere partners benutten we opgedane kennis uit ons netwerk en projecten, stimuleren kennisdeling via netwerken en events, en bouwen voort op bewezen interventies.

Veranderpad 'Toekomst van werk'

Binnen het veranderpad 'Toekomst van werk' doen we blijvend inzicht op over de toekomst van werk en hoe dit verandert. Via onze projectpartners bouwen we aan ecosystemen van werkgevers(organisaties), werkenden en beleidsmakers. Binnen de hierboven genoemde transitie werken we met deze ecosystemen aan gedragen toekomstbeelden over de wereld van werk: welk werk we doen, hoe we dat doen, in welke sectoren en hoe we samenwerken.

Een toekomstbeeld is een gedeeld begrip dat door een divers ecosysteem is gecreëerd, over bijvoorbeeld een product, dienst, structuur, instrument, scenario "dat normaal is in de gewenste toekomst". Om impact te maken gaat het enerzijds over het faciliteren van een ecosysteem om tot een gedragen toekomstbeeld te komen en anderzijds het verwezenlijken ervan te stimuleren.

Op deze manier draagt het programma bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt, terwijl we tegelijkertijd leren en onze kennis over de toekomst van werk verder uitbreiden.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Toekomst van werk'

Om bovenstaande visie en doelstellingen concrete invulling te geven worden projecten voortgezet of ontwikkeld. De projecten Nieuw Plan voor Werk, Sectoren van de Toekomst, Toekomstbanen in de Zorg en Waarde van Werk worden voortgezet. Daarnaast start in 2026 een verkenning naar de ontwikkeling van toekomstbanen in de grondstoffentransitie, gebruik makend van het ontwerp en aanpak van huidig project Toekomstbanen in de Zorg.

Veranderpad 'Instroom en behoud'

In Nederland hebben we te maken met grote arbeidsmarktkrapte in sectoren zoals zorg, energie en grondstoffen. Werkgevers en genoemde sectoren kunnen zich daardoor onvoldoende voorbereiden op toekomstige transitie. We zien in deze sectoren dat er sprake is van te weinig instroom van nieuw personeel én een hoge uitstroom. Dit veranderpad richt zich daarom op het verbeteren van de instroom en het behoud van personeel, met regionale en sectorale samenwerking als sleutel.

In 2030 staan zes regionale ecosystemen waarin werkgevers, onderwijs en overheid samen optrekken. Deze ecosystemen stimuleren instroom, matching, stages en het behoud van personeel. Er wordt geleerd van praktijkprojecten en innovatiesuccesverhalen in de zorg en energietransitie. Zo groeit er een lerend netwerk dat stappen zet richting een toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Instroom en behoud'

Om bovenstaande visie en doelstellingen concrete invulling te geven worden reeds lopende projecten in 2026 voortgezet. Het gaat over de projecten Leergang duurzaam plaatsen zij-instromers energietransitie, Arbeidsmatchplatform, Kwartiermaker Talent voor de toekomst binnen de energietransitie, Reparatiebanen binnen de grondstoffentransitie en In dialoog met verzorgenden IG en RoosterBooster binnen de zorg. Daarnaast start in 2026 een verkenning voor een multiregionale samenwerking tussen de verschillende transitiehuizen op gebied van energietransitie.

Veranderpad 'Leven Lang Ontwikkelen'

Voor het veranderpad 'Leven Lang Ontwikkelen' richten we ons op het ontwikkelen van toekomstbestendige vaardigheden, stimuleren van leercultuur en een skillsgerichte arbeidsmarkt. Om werkenden toe te rusten voor maatschappelijke uitdagingen, investeren we in het ontwikkelen van digitale, AI, circulaire en innovatievaardigheden. We stimuleren een leercultuur bij organisaties, ook met aandacht voor werkenden in kwetsbare posities en in het MKB. Daarnaast creëren we een ecosysteem van leernetwerken op sectoraal, regionaal en landelijk niveau, en leggen we een sterk fundament voor de benodigde skills-infrastructuur zodat werkgevers vaardigheden beter kunnen identificeren, benutten en ontwikkelen.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Leven Lang Ontwikkelen'

Om de visie en doelstellingen concrete invulling te geven worden projecten voortgezet of ontwikkeld. Projecten die doorlopen in 2026 zijn: Veerkracht in de Veranderende Arbeidsmarkt, Versnelling Innovatie-adoptie in de Zorg, SustainaBul, Skills Academie Kringloop Nederland, Skills Validatie met Branchecoalitie, Mensgerichte AI toepassing in het MKB.

Daarnaast beogen we ook een coalitie rondom AI in de zorg, een AI project voor de energietransitie en een samenwerking met de SER op het thema Leven Lang Ontwikkelen.

6.3 Kennis, netwerk en communicatie

We doen binnen de programma's veel inhoudelijke kennis op over de onderwerpen waar we, met onze projectpartners, aan werken. Deze kennis delen we intern en extern, onder andere door presentaties te geven, als expert aan te schuiven bij ronde tafel sessies, of proactief onze visie te delen met (vak)media. Zo creëren we een groter bereik voor de opgedane kennis en dragen we, naast de directe impact via projecten, ook bij aan indirecte impact.

Naast kennis is inmiddels ook een groot netwerk opgebouwd met een breed scala aan stakeholders. Wij spelen binnen dit netwerk ook een actieve rol in het samenbrengen van diverse relevante spelers uit het bestaande en bredere netwerk van de foundation ten gunste van het behalen van de impactdoelen.

Naast deze brede inzet van kennis en netwerk, ondersteunen we projectpartners ook direct door onze communicatiekennis en ons netwerk in te zetten, waardoor partners zelf effectief projectcommunicatie kunnen voeren. We kijken hiertoe in de ontwikkeling van projectideeën en -plannen ook vanuit communicatieperspectief mee met strategie, budget en beschikbare communicatie-expertise bij de projectpartner. Daarnaast geven we waar gewenst advies tijdens de looptijd van het project, lezen we altijd mee op persberichten en zorgen we voor zichtbaarheid van mijlpalen van projecten via onze communicatiekanalen. Op deze manier versterken we niet alleen het succes van de projecten van onze partners, maar werken we ook aan de bredere impactdoelen van de foundation.

Door kennis actief uit te dragen via eigen kanalen, externe media en expertbijdragen, versterken we de kennispositie en autoriteit van de foundation.

6. Programma Menswaardige Economie

6.1 Beoogde impact

Binnen het programma Menswaardige Economie streven we ernaar dat mensen en organisaties het belang en welzijn van de ander hebben geborgd in hun economisch denken en doen. Dat leidt tot een economie die ondersteunend is aan de bloei van mensen (i.p.v. andersom). Het programma Menswaardige Economie werkt vanuit het voor de foundation belangrijke en zingevende begrip ‘agapè’ en het verrijkte mensbeeld van de Homo Florens. Beide concepten verwijzen naar het relationele intermenselijke aspect van de economie in de wereld van werk, zakendoen en ondernemerschap. Daarbij staan wederkerigheid en het belang en welzijn van mensen met wie wordt samengewerkt centraal.

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

Dit vraagt om interventies via de veranderpaden ‘Menswaardig Economie- en business onderwijs’ en ‘Menswaardige Organisaties’ en ‘Menswaardige taal in economisch debat’. In 2025 heeft er een update van de verandertheorie van het programma plaatsgevonden, waarbij de huidige context tegen de beoogde doelen is afgezet.

Daarin heeft het veranderpad ‘Menswaardig Economie- en business onderwijs’ de plaats ingenomen van het veranderpad ‘Leiderschap’, welk veranderpad was gericht op de leiders van vandaag (bestuurders & toezichthouders) én morgen (zij die in het business- en economieonderwijs worden voorbereid op een leidende rol in de economie). Vanaf 2026 wordt de steunverlening gericht op leiding geven aan -en in- de menswaardige economie ondergebracht in het veranderpad ‘Menswaardige organisaties’ om veel gericht menswaardige besturing en de handreikingen voor medemenselijk ondernemen en menswaardige bedrijfsprocessen aan elkaar te koppelen. Het aangescherpte veranderpad ‘Menswaardig Economie- en business onderwijs’ richt zich op het business- en economieonderwijs van voortgezet onderwijs (vo) tot wetenschappelijk onderwijs (wo) én op post-initieel onderwijs.

De tweede grote verandering in de verandertheorie is dat het veranderpad ‘Beleid’ niet meer als afzonderlijk veranderpad is benoemd, maar onderdeel is geworden van de veranderpaden ‘Menswaardig Economie- en business onderwijs’ en ‘Menswaardige organisaties’. Dit veranderpad was primair gericht op overheidsbeleid, bij de herziening kwam het inzicht dat overheidsbeleid vaak de praktijk volgt en om tot de beoogde impact te komen het belangrijk is om juist beleid van instituties en organisaties mee te nemen. In veel projecten is vaak ook een duidelijke link met beleid in organisaties, waardoor het passender om in de veranderpaden ‘Menswaardig Economie- en business onderwijs’ en ‘Menswaardige Organisaties’ ook doelen voor beleid op te nemen.

We zetten in op resultaten gericht op de ambitie voor 2050 per veranderpad zoals verwoord in de verandertheorie. De huidige programmafase werkt toe naar beoogde effecten zoals omschreven voor 2030.

In dit programma werken we aan de volgende focusgebieden:

- Medemenselijk ondernemen
- Menswaardig economie –en businessonderwijs
- Menswaardig verantwoord bestuur

We gebruiken daarbij de onderstaande verandertheorie om de focus van de verschillende veranderpaden te adresseren. Vanuit een langetermijnvisie voor 2050 en 2040 zijn per veranderpad doelstellingen voor 2030 bepaald, die als basis dienen voor de concrete doelen en projecten in 2026.

PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

Impactdoel: Mensen en organisaties hebben het belang en welzijn van de ander geborgd in hun economisch denken en doen.			
Veranderpaden	Menswaardig economie- en business onderwijs	Menswaardige organisaties	Menswaardige taal in economisch debat
Visie 2050	• Studenten en leerlingen in het business- en economieonderwijs krijgen ook economische modellen aangeboden gebaseerd op menswaardige principes. • Studenten en leerlingen in het business- en economieonderwijs zijn zich bewust van hun ethische verantwoordelijkheid en zijn vaardig in het interpreteren en toepassen van menswaardige economische modellen. • Beleid stelt menswaardig economisch onderwijs centraal.	• De meerderheid van organisaties en leiders beschikt over het netwerk, de kennis en middelen om menswaardige bedrijfsvoering en bestuur te realiseren en continueren. Uit hun denken en doen blijkt duidelijk dat zij toegewijd zijn aan het belang en welzijn van alle belanghebbenden van de organisatie. • Beleid stelt menswaardige bedrijfsvoering centraal.	• Het economisch debat wordt gevoerd vanuit menswaardige principes en versterkt daarmee menswaardig onderwijs en menswaardige organisaties.
Visie 2040	• Het onderwijsveld werkt van voortgezet- tot wetenschappelijk onderwijs geïntegreerd samen om studenten economie- en businessonderwijs aan te bieden, gericht op meervoudige waardecreatie en menswaardige principes. • Overkoepelend beleid stimuleert menswaardig onderwijs.	• Een grote groep bedrijvennetwerken, organisaties en hun leiders kiest bewust voor menswaardige bedrijfsvoering en bestuur, en beschikt over de kennis en middelen, om dit in hun denken en doen toe te passen. • Overkoepelend beleid stimuleert menswaardige organisaties.	• In de taal en begrippen in het economische debat is meer aandacht voor het belang van meervoudige waardecreatie en het welzijn en belang van alle belanghebbenden.
Visie 2030	• Het hoger- en wetenschappelijk economie- en businessonderwijs biedt ook economische modellen gebaseerd op menswaardige principes aan. • Voorbereidend- en middelbaar beroepsonderwijs experimenteren met menswaardig business- en economieonderwijs. • Kennis van en kaders voor economisch menswaardig beleid zijn in ontwikkeling.	• Een groeiende groep bedrijvennetwerken, organisaties en hun leiders neemt steeds meer belanghebbenden mee in hun economisch denken en doen en draagt actief bij aan het ontwikkelen, verspreiden en toepassen ervan. • Kennis en kaders voor menswaardig beleid zijn in ontwikkeling.	• In de taal en begrippen in het publieke debat komt meer aandacht voor het belang van meervoudige waardecreatie en het welzijn en belang van alle belanghebbenden in onze economie.
Uitdaging	Mensen zijn onvoldoende opgeleid in meervoudige waarde en menswaardige principes in economisch denken en handelen.	Organisaties en hun leiders sturen veelal op financiële KPI's, terwijl brede welvaart en de belangen van de ander – alle belanghebbenden van de organisatie – onvoldoende geborgd zijn in beleid en denken en doen.	De economische taal en begrippen die gebruikt worden in het economisch debat zijn sterk financieel en gericht op eigenbelang. Dit belemmert het versterken van menswaardige principes binnen organisaties en in het onderwijs.

6.2 Programmabudget

Het totale budget voor het programma Menswaardige Economie in het budget voor 2026 bedraagt € 3.650.000. Dat betreft projectfinanciering, personele bezetting en communicatiekosten.

Belangrijk aandachtspunt bij het portefeuillemanagement is enerzijds het aansturen op toenemend eigenaarschap van impactinterventies bij onderwijsaanbieders, anderzijds zal worden ingezet op het vergroten van de kruisbestuiving tussen de projectresultaten in de verandervaden ‘Menswaardig Economie- en business onderwijs’ en ‘Menswaardige organisaties’. Aan regionale impact en een landelijke beweging vanuit de foundation blijft het programma Menswaardige Economie bijdragen door in 2026 bewust aan te sturen op continuering van de geografische dekking van deelnemende organisaties, bedrijvennetwerken en onderwijsinstellingen.

6.3 Toelichting op de invulling van de verandervaden

Verandervad ‘Menswaardig economie- en business onderwijs’

Het hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo) bieden pluriform business- en economieonderwijs. Het voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo) experimenteren met nieuw business- en economieonderwijs.

Projecten 2026 binnen verandervad ‘Menswaardig economie- en business onderwijs’

Dit verandervad is synoniem aan het gelijknamige focusgebied ‘Menswaardig economie- en business onderwijs’. Binnen dit verandervad, verrijken we de leiders van morgen met een moreel kompas en menswaardige kijk op de economie, door te denken en handelen vanuit een veelzijdig economisch denkkader gericht op meervoudige waardecreatie.

In dit verandervad alloceren we gericht budget voor interventies van wetenschappelijk onderwijs (wo) tot voortgezet onderwijs (vo). Dit is gerelateerd aan de thema’s Brede Welvaart en Ontwikkeling van mensen. We volgen een driesporenbeleid, waarin steunverlening gericht is op (1) het (laten) ontwikkelen van menswaardige economie lesinhoud, (2) het stimuleren van uitwisseling, kruisbestuiving en samenwerking, (3) het institutionaliseren en borgen van het gedachtegoed.

De afgelopen jaren is binnen dit verandervad – met succes – de breedte van het hoger economisch onderwijs bediend. Voor 2026 ligt de focus op het -verder- institutionaliseren van het gedachtegoed in het hbo economie- en businessonderwijs door intensief met instellingen en koepelorganisaties samen te werken. Een samenwerking die ook met het wetenschappelijk onderwijs gezocht wordt. We continueren de steun aan de Week van het Economieonderwijs, waarbij het economie- en businessonderwijs van vo t/m wo samenkomt. In 2025 is parallel aan het organiseren van de week gewerkt het

langetermijnperspectief van de organisatie achter de week. Continuering van de steunverlening van de foundation zorgt ervoor dat dit initiatief meerjarig kan voortbestaan.

Hoger beroepsonderwijs (hbo)

In 2025 hebben we interventies in het hbo, waar mogelijk, geclusterd en gefocust. De afgelopen jaren steunden we interventies op verrijkte mensbeelden (Homo Florens), materiaalontwikkeling (Purpose Economy E-course), samenwerking (hbo Alliantie Nieuw Economisch Onderwijs) en verankering (hbo Guide). Deze projecten zijn in 2025 afgerond en geëvalueerd.

De sector economie heeft een ambitieus veranderdoel uitgesproken in haar sectorplan waarbij het stelt de “changemakers” van morgen op te willen leiden. De foundation sluit in zijn toekomstige steunverlening expliciet aan op die ambitie door de koplopers op het gebied van vernieuwing te koppelen aan het “peloton” en door instellingen zelf meer en meer in staat te stellen innovatief economie- en businessonderwijs te verankeren in het kerncurriculum. Dit doen wij door, zo veel mogelijk in verbinding met de sectorraad en Vereniging Hogescholen, open calls uit te zetten voor samenwerkingsprojecten op onderwijsvernieuwing en docentprofessionalisering. Deze calls bouwen voort op de steunverlening van de foundation in de afgelopen jaren. Eerder ontwikkelde materialen worden verder toegepast in de lespraktijk en de lessen voor succesvolle samenwerking worden toegepast.

Wetenschappelijk onderwijs (wo)

In 2024 is het wo explicieter bij dit veranderpad betrokken door de introductie van de scriptieprijs REMagine Thesis Award, een steunverlening van vijf jaar aan het Decanenberaad Economie en Bedrijfskunde. Dit project geeft rugwind aan de samenwerking tussen business- en economiefaculteiten op maatschappelijk relevante onderwerpen. Met de samenwerkende faculteiten wordt verkend welke andere interventies menswaardige economie in het wetenschappelijke onderwijs kunnen versnellen.

Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)

Anders dan via de Week van het Economieonderwijs heeft het programma Menswaardige Economie tot op heden geen specifieke projecten in het mbo gesteund. Vanuit de ambitie om de verandering in het business- en economieonderwijs in het hoger én secundair onderwijs te ondersteunen wordt in 2026 verkend via welk type steunverlening succesvolle interventies op instellingsniveau landelijk kunnen worden opgeschaald.

Voortgezet onderwijs (vo)

Voor het vo zijn de afgelopen jaren *lesbrieven nieuwe economie* ontwikkeld en getest. Om het bereik te vergroten - en daarmee meer impact te realiseren - continueren we onze steunverlening op het gebruik ervan onder vo-docenten. Daarmee geven we invulling aan het momentum van de curriculumvernieuwing. Een proces dat is gestart in 2024, maar op zijn vroegst pas effectief is per lesjaar 2028-2029. Docenten hebben daarbij behoefte aan materialen die voldoen aan die komende vernieuwing. In dit kader moet ook de steunverlening aan de Economie Olympiade gezien worden; deze

steunverlening de komende jaren geeft een platform aan onderwerpen uit de lesbrieven nieuwe economie.

Veranderpad 'Menswaardige organisaties'

Een groeiende groep organisaties en haar leiders (en medewerkers) werken mee aan het ontwikkelen van kennis, handvatten, werken en denken vanuit het gedachtegoed MMO en passen dit toe.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Menswaardige organisaties'

Binnen het veranderpad 'Menswaardige organisaties' stimuleren we organisaties met netwerk, kennis en praktische tools om medemenselijke bedrijfsvoering gericht op het belang en welzijn van stakeholders van de organisatie te borgen. Dat raakt aan thema's als ethisch en moreel leiderschap, brede welvaart en menswaardige bedrijfsvoering.

Hierbij richten we ons zowel op het denken en handelen van bestuurders en leiders (ethisch leiderschap en menswaardig bestuur), als op tools, instrumenten en best practices die een medemenselijke bedrijfsvoering bevorderen (handelingsperspectief medemenselijk ondernemen).

Ethisch leiderschap en menswaardig verantwoord bestuur

Binnen dit focusgebied ondersteunt de foundation projecten die de weg naar menswaardig bestuur binnen organisaties mogelijk maakt, met nadruk op reflectie, dialoog en moreel leiderschap. De wetenschappelijke basis voor dit focusgebied wordt gevormd door de leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Economie aan de Universiteit voor Humanistiek. De steunverlening is per september 2025 voortgezet voor een tweede termijn van vijf jaar.

De afgelopen jaren steunde de foundation vier praktijkprojecten die alle een handreiking zijn voor elementen van -menswaardige- besturing: Bestuurlijk Beloningskompas, Verdiepte Governance, Driehoek in Dialoog en C-leveltraject Medemenselijk Ondernemen. Het Bestuurlijk Beloningskompas (met partner Reward Value) geeft de mogelijkheid om beloningsbesluiten niet alleen langs richtlijnen te leggen, maar ook te toetsen aan waarden en publieke verantwoordelijkheid. Dit project wordt in 2025 afgerond, in 2026 worden de tools en onderzoeken opgenomen en verder gebracht in zowel het veranderpad onderwijs als organisaties.

In het project Verdiepte Governance (Nyenrode en Universiteit voor Humanistiek) onderzoeken bestuurders en toezichthouders governance-waarden en ontwikkelen zij praktijken die ruimte bieden voor leren en maatschappelijke legitimiteit.

Driehoek in Dialoog (met de Alliantie medezeggenschap en governance) versterkt de samenwerking tussen bestuur, toezichthouders en ondernemingsraden, met focus op meervoudige waardecreatie. In 2026 zal er in samenhang over deze drie handreikingen vanuit de foundation worden gecommuniceerd

om bekendheid - en impact - van de handreikingen te vergroten. Voor Verdiepte Governance zal de steunverlening zodanig worden gecontinueerd dat meerdere Communities of Practice (CoP's), waarbij ook data wordt verzameld, mogelijk worden gemaakt. Dit vergroot de wetenschappelijke basis onder het project en het aantal ambassadeurs. Uitgangspunt van de continuering van steunverlening is cofinanciering en een landingsplaats bij een kennisinstelling. Bij Driehoek in Dialoog wordt lopend commitment in 2026 gecontinueerd en worden de resultaten van de toolbox verwacht.

Het C-level traject Medemenselijk Ondernemen, ontwikkeld i.s.m. Deloitte, richt zich op het integreren van een medemenselijke aanpak in de top van de organisatie. Dit traject zal verder worden verspreid, waarbij ook de inzichten en lessen voor de borging van medemenselijk ondernemen vanuit C-level bestuurders in een lerend netwerk worden gedeeld.

Medemenselijk Ondernemen (MMO)

In 2026 continueren we de ontwikkeling, groei, verspreiding en borging van diverse toolsets, en good practices gericht op de verschillende stakeholders van een organisatie. Te weten: Betekenisvolle dialoog in de internationale keten (inkopen bij leveranciers), Sociale incasso (creditmanagement bij klanten) en Conscious Contracting (arbeidsrelaties en overeenkomsten met medewerkers).

Eind 2025 is het MMO-palet uitgebreid met de pilot Ondernemen als rentmeester, om te verkennen hoe ondernemen op basis van rentmeesterschap medemenselijk bedrijfsvoering kan bevorderen, en een onderzoek naar de rol van aandeelhouders en de invloed op betrokkenheid van andere stakeholders. In 2026 verkennen we uitbreiding naar hoe de belangen van de stakeholders omgeving en toekomstige generaties geborgd kunnen worden.

Daarnaast onderzoeken we hoe AI kan worden ontwikkeld en toegepast op een menswaardige manier en gaan we verkennen hoe en richting welke stakeholders of bedrijfsprocessen conscious contracting kan worden verbreed.

Beweging van en communicatie over MMO

In 2026 zetten we in op verdere groei van het aantal organisaties en professionals die het gedachtegoed van MMO integreren in leiderschap, besturing en bedrijfsvoering, alsook een groei van het gebruik van de ontwikkelde MMO-handelingsperspectieven. Hierbij zetten we de samenwerking met ondernemers- en bedrijvennetwerken voort. Daarnaast zetten we ook de opbouw van een netwerk van toonaangevende leiders en organisaties door als aanjager en inspiratie voor bedrijven. Om de positie als kennisautoriteit m.b.t. MMO te blijven opbouwen en versterken is relevante content van belang. Daarom voorzien we verdere content ontwikkeling van praktijkvoorbeelden en thematische benadering van MMO.

Veranderpad 'Menswaardige taal in economisch debat'

Er is een set van taal, begrippen en manier van spreken over economie in termen van menswaardig handelen. Economie is ondersteunend aan de bloei van mensen.

Projecten 2026 binnen veranderpad 'Menswaardige taal in economisch debat'

In dit veranderpad werken we aan aanvullende taal en begrippen om recht te doen aan een goede relatie en balans tussen mens(elijk welzijn) en economie.

Het maatschappelijk debat rondom economie, (samen)werken, zaken doen en ondernemerschap doet nu onterecht en onbedoeld de indruk wekken dat de mens ten dienste van de economische belangen staat. Dat komt o.a. door taalgebruik; denk bijv. aan termen als 'human capital', 'human resources', '(arbeids)productiviteit' en 'fte'. Door te voorzien in passende taal, begrippen en terminologie die juist ook recht doet aan belang van de ander, de menswaardigheid en wederkerigheid in het economisch verkeer, borgen we bovendien de duurzame impact van de projecten in de veranderpaden 'Menswaardig economie- en business onderwijs' en 'Menswaardige organisaties'. Hiermee sturen we aan op een manier van spreken over mens en economie, die laat zien dat de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander.

We ondersteunen in dit kader de verdere ontwikkeling van Inner Development Goals, die taal geeft aan de noodzakelijke menselijke ontwikkeling in het onderwijs en in organisaties om te werken aan meervoudige waardecreatie op de lange termijn. Daarnaast zetten we steunverlening in om het maatschappelijke debat in en om organisaties in beweging te krijgen, richting een dialoog naar nieuwe taal en begrippen die ondersteunend zijn aan een menswaardige economie.

6.4 Kennis, netwerk en communicatie

We doen binnen de programma's veel inhoudelijke kennis op over de onderwerpen waar we, met onze projectpartners, aan werken. Deze kennis delen we intern en extern, onder andere door presentaties te geven, als expert aan te schuiven bij ronde tafel sessies, of proactief onze visie te delen met (vak)media. Zo creëren we een groter bereik voor de opgedane kennis en dragen we, naast de directe impact via projecten, ook bij aan indirecte impact.

Naast kennis is inmiddels ook een groot netwerk opgebouwd met een breed scala aan stakeholders. Wij spelen binnen dit netwerk ook een actieve rol in het samenbrengen van diverse relevante spelers uit het bestaande en bredere netwerk van de foundation ten gunste van het behalen van de impactdoelen.

Naast deze brede inzet van kennis en netwerk, ondersteunen we projectpartners ook direct door onze communicatiekennis en ons netwerk in te zetten, waardoor partners zelf effectief projectcommunicatie kunnen voeren. We kijken hiertoe in de ontwikkeling van projectideeën en -plannen ook vanuit communicatieperspectief mee met strategie, budget en beschikbare communicatie-expertise bij de projectpartner. Daarnaast geven we waar gewenst advies tijdens de looptijd van het project, lezen we

altijd mee op persberichten en zorgen we voor zichtbaarheid van mijlpalen van projecten via onze communicatiekanalen. Op deze manier versterken we niet alleen het succes van de projecten van onze partners, maar werken we ook aan de bredere impactdoelen van de foundation.

Door kennis actief uit te dragen via eigen kanalen, externe media en expertbijdragen, versterken we de kennispositie en autoriteit van de foundation.

7. Programmalijnen-overstijgend

Zoals hiervoor beschreven, werken we primair vanuit de drie programmalijnen Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie. Daarnaast initiëren we, daar waar zinvol voor het behalen van onze impactdoelstellingen, ook programmalijnen-overstijgende projecten.

7.1 Platform Optimaliseren Arbeidsproductiviteit

In 2025 zijn we met (de verkenning van) een eerste programmalijnen-overstijgend project gestart: het Platform Optimaliseren Arbeidsproductiviteit.

Uit veel rapporten, adviezen en pleidooien blijkt dat het streven naar het optimaliseren van arbeidsproductiviteit maatschappelijk breed wordt gedeeld en dat de urgentie van deze maatschappelijke en economische opgave wordt onderstreept. Ook blijkt uit die publicaties dat dit streven betrekking heeft op een zeer brede waaier aan thema's/issues, dat er een grote hoeveelheid (beleids)sporen/richtingen en -maatregelen wordt voorgesteld die betrekking hebben op zowel de korte als de lange termijn, die op uiteenlopende niveaus relevant zijn (macro, meso, micro) en waarbij veel actoren een functionele rol kunnen (of zouden moeten) vervullen.

Maar we kunnen tegelijkertijd vaststellen dat er nog bijzonder veel werk te verrichten is om de voorstellen en (beleids)aanbevelingen uit die rapporten en adviezen daadwerkelijk te realiseren. Met andere woorden, er is behoefte aan concrete acties en projecten om daadwerkelijke stappen te (kunnen) zetten. Vanuit die behoefte is het idee voor een 'Platform Optimaliseren Arbeidsproductiviteit' ontstaan, waar wij als foundation een aanjagende rol in kunnen spelen. Dit platform zou erop gericht moeten zijn om tot concrete acties en projecten te komen, die bijdragen aan het optimaliseren van de arbeidsproductiviteit in Nederland. De foundation kan hier vanuit zijn neutrale rol in dit veld een wezenlijke bijdrage aan leveren.

Het thema arbeidsproductiviteit raakt inhoudelijk aan alle drie de programmalijnen van de foundation:

- Binnen het programma Toekomstbestendig Werk kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en zetten we in op matching, behoud en ontwikkeling van mensen om met het beschikbare arbeidspotentieel nu en in de toekomst bij te kunnen dragen aan onze (brede) welvaart.
- Het programma Inclusieve Arbeidsmarkt zet in op de inzet van het (onbenutte) arbeidspotentieel. Hier is beperkte productiviteit van mensen soms een uitdaging om betaald te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Door aanbodversterking en/of aanpassingen van het werk, kan productieve inzet wel mogelijk gemaakt worden en zijn mensen in staat door te werken in hun eigen levensonderhoud te voorzien.

- Vanuit het programma Menswaardige Economie streven we ernaar dat medemenselijkheid voorop staat in het economische handelen, zodat brede welvaart voor iedereen op de lange termijn geborgd is. Bij het optimaliseren van arbeidsproductiviteit, is deze insteek voor ons een belangrijke randvoorwaarde.

Vanwege deze diverse inhoudelijke raakvlakken met het werk van de foundation, zien wij het optimaliseren van arbeidsproductiviteit als een zeer relevant onderwerp voor ons als foundation om aan te vatten. Dit biedt ons de kans om, vanuit onze neutrale positie, bij te dragen aan ontwikkelingen op dit maatschappelijk relevante onderwerp en tegelijkertijd voortgang te boeken op onze impactdoelstellingen.

In 2025 is een verkenning gestart naar de haalbaarheid van een dergelijk platform. Eind 2025 wordt een beslissing genomen over de daadwerkelijke oprichting.

8. Communicatie

8.1 Communicatiestrategie 2026: verstevigen autoriteitspositie met inzet van kennis en netwerk

De weg naar impact versnellen met de inzet van kennis en netwerk

Tijdens de eerste tien jaar van ons bestaan als foundation hebben wij projecten mede mogelijk gemaakt die de realisatie van onze impactdoelen dichterbij brengen. Aan de hand daarvan is veel kennis opgedaan over hoe 'de manier waarop we werken en samenwerken' anders en beter kan. We zien dan ook dat de waarde van de foundation naast donaties steeds meer tot uiting komt met de inzet van onze opgebouwde kennis en netwerk.

Communicatie als vliegwiel voor (in)directe impact

Om het realiseren van onze foundation-brede missie en programma-specifieke impactdoelen kracht bij te zetten, zetten we communicatie strategisch in. De aangescherpte focus in onze aanpak hebben we dan ook doorvertaald in onze communicatiestrategie, welke voor de start van 2026 ook wordt doorvertaald naar een foundation-breed communicatieplan en een communicatieplan per programma.

In 2026 dragen we met de inzet van communicatie nog steeds bij aan de **directe impact** die gemaakt wordt door onze projectpartners in de projecten die wij mede mogelijk maken. Echter, het potentieel van onze communicatiekracht ligt inmiddels met name in het bijdragen aan de **indirecte impact**: de kennis die in onze programma's is ontstaan in het opgebouwde netwerk te ontsluiten. Op zo een manier dat deze bijdraagt aan de versnelling van de nieuwe manier van werken en samenwerken die we als foundation beogen.

Verstevigen van onze autoriteitspositie als versneller en verbinder

In 2026 zetten we communicatie nog gericht in om onze positie te verstevigen als versneller en verbinder van ons netwerk op het gebied van 'hoe we werken en samenwerken - en hoe dat ook beter kan' verder. Door onze kennis op een toegankelijke manier uit te dragen kan het 'kwaliteitskeurmerk' dat onze foundation vertegenwoordigt verder worden geladen en benut. Dit doen we ook via onze website. Waar deze nu nog vanuit programma's opgezet is willen we deze in 2026 meer inrichten in lijn met de thema's waar de foundation aan werkt om zo de kennis die is opgedaan nog overzichtelijker toegankelijk te maken.

In lijn met de focus in dit beleidsplan kiezen we in 2026 een aantal thema's die we hierin prioriteit geven. Dit doen we op basis van het belang van de gekozen thema's voor onze impactdoelen, als ook de maatschappelijke tractie. Om onze kennispositie te kunnen versterken zetten we daarnaast concreet in op het scherp duiden en uitwerken van de expertisevelden van onze collega's. Hierbij koppelen we altijd

de visie van onze eigen projectmanagers (themaexperts) aan de concrete inzichten uit de projecten van onze partners. Ook helpen we de projectmanagers deze kennis en inzichten te agenderen. Dit doen we natuurlijk via onze website, maar ook door deel te nemen aan publiek debat, op actualiteiten in te gaan in de media en aan te schuiven als expert of op podia op te treden. Zo landt de kennis op die plekken waar deze bijdraagt aan de beoogde impact. Hierin houden we rekening met ieders ervaring, voorkeuren en beoogde ontwikkeling. Zo ondersteunen we de ontwikkeling van onze de autoriteitspositie.

Bovendien willen we hiermee bereiken dat journalisten, maar ook invloedrijke partijen ons steeds vaker uit eigen beweging benaderen en wij als organisatie minder actief hoeven te 'pluggen'. Op die manier draagt de expertprofilering van onze collega's bij aan de erkenning van de foundation als autoriteit en kennisdrager, straalt dit positief af op onze projectpartners en geeft het toegang tot strategische allianties met vooraanstaande stakeholders, zodat we onze impact vergroten en uiteindelijk transities op het gebied van mens, werk en economie kunnen versnellen.

Om de kwaliteit en snelheid van onze boodschap te waarborgen, zorgen we voor een strak intern werkproces, een proactieve planning ten aanzien van communicatiekansen en een helder woordvoeringsbeleid, opdat alle kansen die ontstaan direct benut kunnen worden.

De kracht van ons netwerk

Naast kennis hebben we in die tien jaar een breed en relevant netwerk opgebouwd: partners, landelijke en regionale organisaties uit de 'wereld van werk' en bedrijven die zich verbonden voelen met het gedachtegoed van de foundation. Jaarlijks organiseert de foundation diverse bijeenkomsten, zowel foundation-breed (jaarbijeenkomst) als programmaspecifiek waar wij deze stakeholders bij elkaar brengen om hen te inspireren, te verbinden en uitwisseling van kennis en innovatie te faciliteren.

Naast een netwerk van stakeholders heeft de foundation inmiddels ook concrete samenwerkingen tot stand gebracht. Met onze Adviesraad en partners in de convenanten zijn er foundation-brede allianties ontstaan waar we ook in 2026 in samenwerking met hun (communicatie)teams waardevol bereik kunnen realiseren.

In 2026 brengen we niet alleen dit waardevolle netwerk samen, maar activeren hen juist om als ambassadeurs voor de foundation op te treden. Vanuit communicatie willen we deze ambassadeurs faciliteren om onze kennis en inzichten in hun eigen organisaties mee te nemen én breder uit te dragen, zodat deze via het bestaande systeem zijn weg vinden en de beoogde verandering versnellen.

Directe impact: met communicatie bijdragen aan de impact van partnerprojecten

Naast de focus op het bijdragen aan indirecte impact, dragen we ook in 2026 met onze communicatiekennis en -netwerk bij aan directe impact; we helpen onze projectpartners om hun communicatiedoelen te bereiken en daarmee bij te dragen aan de realisatie van de projectdoelen. Zo

stellen we onze projectpartners in staat zelf de verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor effectieve projectcommunicatie;

Met de komst van de communicatieprofessionals in ieder programmateam in 2025, wordt met de kennis van het programma en de programma-impactdoelen in het achterhoofd ingezet op:

- in de projectidee- en projectplanfase (mee) sturen op een heldere communicatiestrategie en -doelen en een reële inschatting van benodigde communicatiemenskracht en budget;
- (reactief) communicatieadvies te geven tijdens de looptijd van het project, waaronder het meelezen op en doorplaatsen van persberichten van projectpartners;
- te sturen op de zichtbaarheid van de foundation in de communicatie en op de kanalen van onze partners en vice versa;
- de inzichten en kennis die zijn opgedaan in de projecten structureel als onderbouwing mee te nemen in (het uitdragen van) onze visie.

Zo dragen onze communicatie-inspanningen maximaal bij aan de realisatie van de projectdoelen en daarmee aan de impactdoelen van onze programma's.

Verder bouwen op een stevig communicatiefundament

Voor het versterken van onze bijdrage aan directe en indirecte impact kunnen we bouwen op een stevig fundament. Hierbij is onze merkpositionering altijd het vertrekpunt, doorvertaald naar een herkenbare en consistent doorgevoerde huisstijl in zowel beeld als toon.

De website vormt samen met LinkedIn nog steeds de basis van onze communicatie-etalage en wordt structureel up-to-date gebracht en doorontwikkeld, met als doel het delen van onze kennis maximaal te ondersteunen en ons online netwerk te vergroten.

Ter versterking van ons communicatieteam werken we voor specifieke expertise op concrete vraagstukken samen met een vaste set communicatiebureaus. Om de menskracht uit het team goed en efficiënt te gebruiken, gaan we in 2026 als onderdeel van de foundation-brede aanpak, meer inzetten op AI.

Monitoren, evalueren en leren

In het communicatieplan 2026 worden KPI's gesteld. Deze indicatoren maken dat we onze ambities scherp definiëren én realiseren, en leiden via een proces van monitoring en evalueren tot geleerde lessen en verdere professionalisering van de communicatiefunctie.

8.2 Communicatiedoelgroep

De foundation richt zich in zijn communicatie – net als in de programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie - primair op de volgende doelgroepen: organisaties/werkgevers (incl. het MKB), onderwijs, beleidsvormende instanties (overheid). Oftewel: zij die ook aantoonbaar (kunnen en willen) bijdragen aan de beoogde verandering en die we óók via communicatie willen bewegen om aan die verandering bij te dragen.

Via onze projectpartners richten we ons op de uiteindelijke doelgroepen (profijtgroepen) van de projecten – de zogenaamde (ii) werkenden/mensen.

In 2026 scherpen we via een stakeholderanalyse onze inzichten op ons stakeholderveld aan en verzamelen voor de belangrijkste communicatiedoelgroepen informatie over hun motieven, drijfveren en kanaalgebruik, zodat we hierin onze communicatiestrategie rekening mee kunnen houden en verschillende subdoelgroepen met steeds relevantere boodschappen (en daarmee groter effect) kunnen bereiken.

9. Organisatie

9.1 Governance

Organen

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

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

De Raad van Toezicht bestaat eind 2025 uit: Robert Jan van de Kraats (voorzitter), Agnes Jongerius, Loes Mulder en Jeroen Tiel. Er is momenteel nog een vacature in de Raad van Toezicht, die we in 2026 zullen invullen. De leden van de Raad van Toezicht kunnen aanspraak maken op een vacatievergoeding en een vergoeding voor gemaakte onkosten.

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

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

9.2 Team

De uitvoering van werkzaamheden gebeurt (eind 2025) door een team van 26 medewerkers.

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

De programmateams, onder centrale leiding van één centrale programmanager (1 fte) en per programma een eigen teamleider (0,6 fte), zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstelling per programma, projectbeheer, projectcommunicatie, rapportage en evaluatie. De personeelskosten van

de medewerkers die aan de programma's meewerken, worden in de kosten van de programma's meegerekend.

Programmateam Inclusieve Arbeidsmarkt bestaat eind 2025 uit zes projectmanagers en een communicatie professional (in totaal: 4,3 fte).

Programmateam Toekomstbestendig Werk bestaat eind 2025 uit vier projectmanagers en een communicatie professional (in totaal: 3,4 fte).

Programmateam Menswaardige Economie bestaat eind 2025 uit vier projectmanagers en een communicatieprofessional (in totaal: 4,2 fte).

De programmateams zullen vanaf begin 2026 worden ondersteund door een onderzoeker (0,8 fte), hiërarchisch/functioneel vallend onder de programmamanager. Deze onderzoeker zal breed inzetbaar zijn voor de drie programmalijnen. Bekostiging vindt plaats door het budget voor onderzoek en kennispartners bij programma Inclusieve Arbeidsmarkt te verlagen.

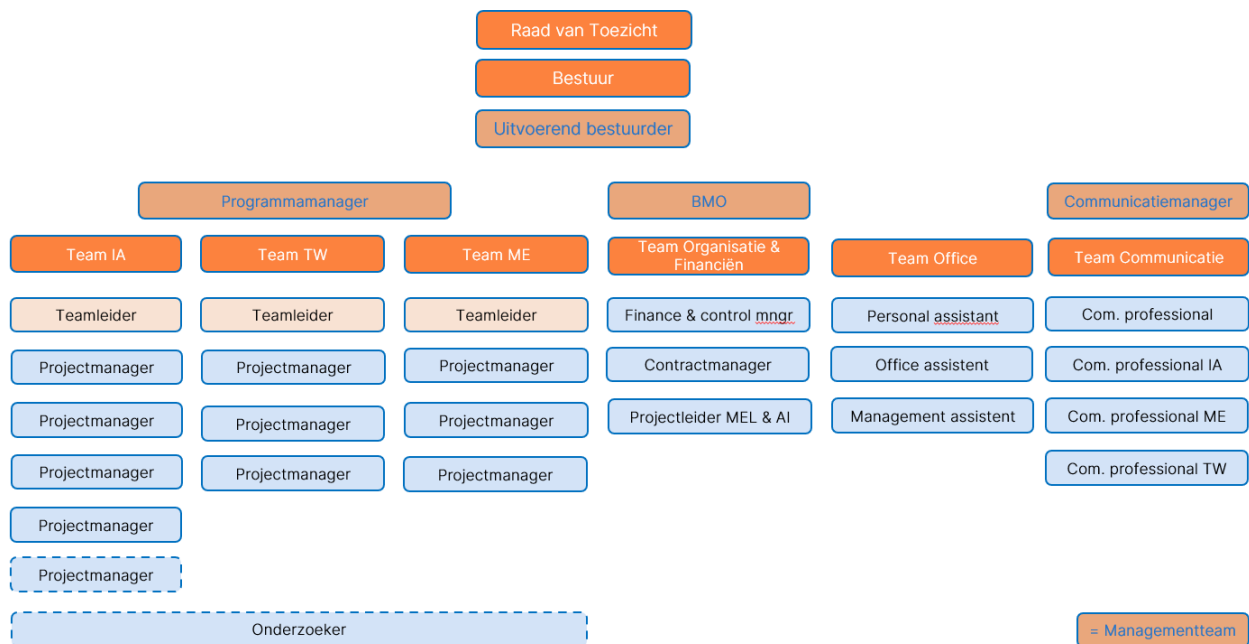
Team Organisatie & Financiën bestaat eind 2025 uit de bestuurssecretaris/manager operations, een finance & control manager, een contractmanager, en een projectleider MEL en AI (in totaal: 2,9 fte). De loonkosten van de bestuurssecretaris/manager operations, de finance & control manager en de contractmanager zijn opgenomen de centrale organisatie kosten. De loonkosten van de projectleider MEL zijn evenredig verdeeld over de budgetten van de drie programmateams.

Team Communicatie bestaat uit een communicatiemanager en een communicatieprofessional (1,75 fte). De communicatieprofessionals in de programmateams worden inhoudelijk aangestuurd door de resp. programmateams, en hiërarchisch/functioneel door de communicatiemanager. De loonkosten van de communicatieprofessionals zijn opgenomen in het budget bij de respectievelijke programmateams.

Daarnaast heeft de bestuursvoorzitter een personal assistent, is er een officeassistent en een managementassistent ter ondersteuning van het MT, de teamleiders en projectmanagers (in totaal: 1,95 fte).

In een flexibele schil worden aanvullende diensten ingehuurd.

ORGANOGRAM 2026



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

De groei van het team van de foundation in de afgelopen jaren vraagt aandacht voor de doorontwikkeling van het team en de samenwerking (cultuur en waarden), en de ontwikkeling en vitaliteit van de individuele medewerkers. We voorzien hierin door middel van teamdagen en zogeheten inspiratie- en kennissessies.

9.3 Toepasselijke wet- en regelgeving

ANBI status

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

FIN lidmaatschap en FIN Code Goed Bestuur

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

Continue monitoring

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

9.4 Risico analyse

Twee keer per jaar worden de voornaamste risico's en onzekerheden en de wijze waarop deze worden geadresseerd, gerapporteerd aan Bestuur en Raad van Toezicht. We kijken met name naar risico's en onzekerheden rond onze financiële continuïteit en processen, het correct voldoen aan wet- en regelgeving (waaronder ANBI-vereisten), fraude/misbruik, het verlies van (belangrijke) werknemers en privacy en geheimhouding en ICT.

9.5 Vermogen

Verwerving vermogen

De foundation verkrijgt op verzoek gelden van Stichting 't Kromme Lant, die bekend is met het budget en het jaarverslag en toezicht houdt op het functioneren van het Bestuur en de Raad van Toezicht van de foundation. Stichting 't Kromme Lant verwerft zo nodig fondsen van Randstad Beheer BV, dat een aanzienlijk vermogen beheert, waaronder haar participatie in Randstad NV. De continuïteit van de foundation is hiermee gewaarborgd. Het fonds houdt zelf geen vermogen aan.

Besteding vermogen

De foundation besteedt zijn inkomsten aan donaties ten behoeve van begunstigden en aan de in dat kader door de foundation gemaakte kosten. De foundation financiert partnerships met kwalitatief hoogstaande uitvoerende partners en projecten. De foundation bevordert de kwaliteit van deze partnerships en de impact van hun werk door middel van actieve monitoring en het uitvoeren van externe evaluaties. Het Bestuur kan in de projectbestedingen meerjarige verplichtingen aangaan – voor

het volgende jaar tot maximaal 50% van het budget voor het lopende jaar en voor verdere jaren
gezamenlijk ook tot maximaal 50% van het budget voor het lopende jaar.

10. Budget 2026 en perspectief na 2026

Budget 2026

Aan de hand van de ambities in dit beleidsplan zal de foundation voor 2026 een schenkingsverzoek indienen van € 12.825.000.

De verdeling over de programmalijnen is als volgt:

Programma	Budget 2026
Inclusieve Arbeidsmarkt	€ 4.300.000
Toekomstbestendig Werk	€ 2.650.000
Menswaardige Economie	€ 3.650.000
Optimalisatie Arbeidsproductiviteit	€ 200.000
Centrale Organisatie	€ 2.025.000

Geefratio

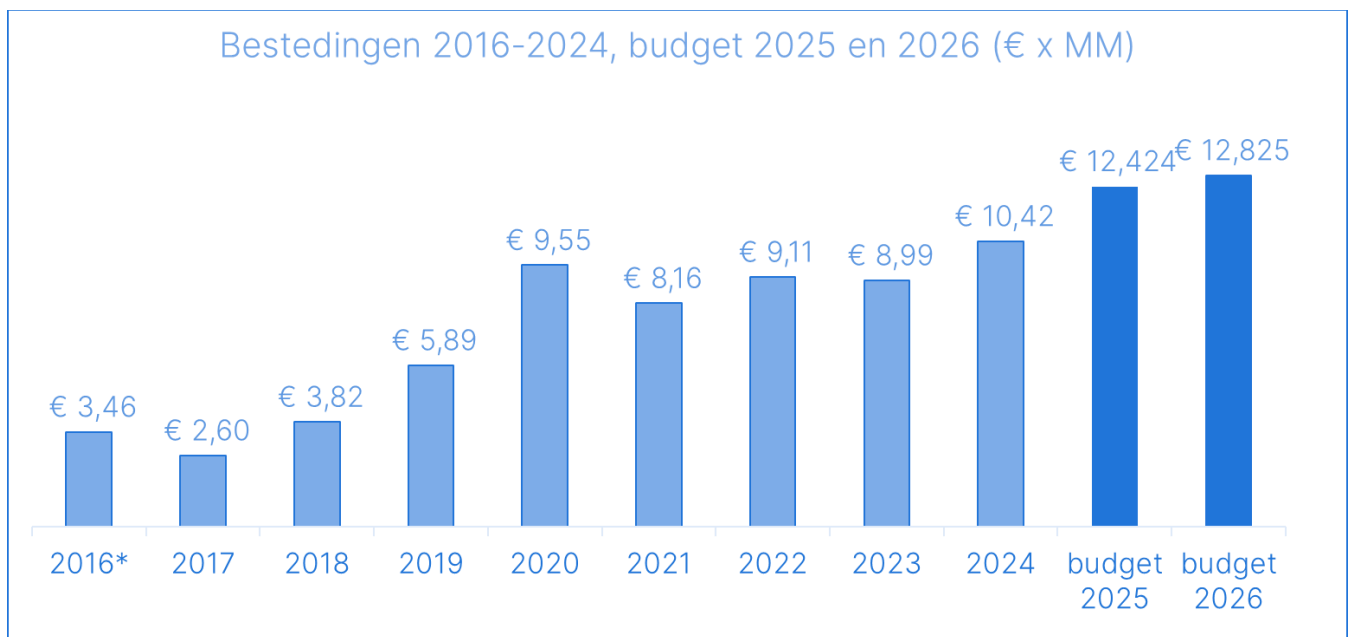
In 2026 is voor bestedingen in de projecten een bedrag gebudgetteerd van € 10.800.000, en voor de organisatiekosten een bedrag van € 2.025.000. Het streven blijft om de organisatiekosten rond de 15% te houden, waarmee onze zogeheten geeffratio op 85/15 ligt. Met het budget 2026 komen we uit op een geeffratio van 84/16.

Deze berekening van de geeffratio heeft nuancering in verband met de vele samenwerkingen en cofinancieringen met andere fondsen en/of organisaties, die leiden tot een grotere tijdsbesteding, inzet en bijbehorende (loon)kosten van ons team: vaak wordt het projectmanagement van projecten waarin samenwerking en/of cofinanciering plaatsvindt, in handen gegeven van de foundation.

We blijven streven naar een effectieve en efficiënte werkorganisatie waarbij we de organisatiekosten scherp in acht nemen.

Perspectief na 2026

Het financieel volume van de foundation is sinds de oprichting in mei 2015 gestegen van € 3.460.226 (2016) naar € 12.424.000 (2025) en zal doorgroeien naar een bedrag van € 12.825.000 in 2026.



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

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

GOLDSCHMEDING FOUNDATION VOOR MENS, WERK EN ECONOMIE

Diemermere 25
1112 TC Diemen

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

RSIN-nummer: 855194376

KvK-nummer: 63341034