

JAARVERSLAG 2023

# SAMEN WERKEN AAN BETER

EEN VERANDEREND  
PERSPECTIEF OP GROEI

**GOLDSCHMEDING  
FOUNDATION**  
MENS • WERK • ECONOMIE



# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD VAN HET BESTUUR	3	PROGRAMMA	
MANIFEST	4	MENSWAARDIGE ECONOMIE	40
VAN HET BESTUUR	5	Ontwikkelingen in 2023	41
BESTUURSVERSLAG 2023	9	Theory of Change	44
JAARBIJEENKOMST 2023	18	Op weg naar impact: drie perspectieven uit de praktijk	45
PROGRAMMA		De kracht van het netwerk	48
INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT	20	In de media	49
Ontwikkelingen in 2023	21	ORGANISATIE	50
Theory of Change	24	FINANCIEEL JAARVERSLAG 2023	51
Op weg naar impact: drie perspectieven uit de praktijk	25		
De kracht van het netwerk	28		
In de media	29		
PROGRAMMA			
DUURZAAM WERK	30		
Ontwikkelingen in 2023	31		
Theory of Change	34		
Op weg naar impact: drie perspectieven uit de praktijk	35		
De kracht van het netwerk	38		
In de media	39		

# VOORWOORD VAN HET BESTUUR

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

**Wat als onze manier van werken bijdraagt aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie?**

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

**Deze vragen staan bij ons iedere dag weer centraal om 'Samen werken aan beter' in de praktijk te brengen. Ook in het jaar 2023 zetten we stappen op weg naar deze impactdoelen, zoals u in dit jaarverslag kunt lezen.**

2023 Was wereldwijd een turbulent jaar door voortdurende oorlog en natuurgeweld. In ons land blijven zorgen over bestaanszekerheid hand in hand gaan met toenemende polarisatie en instabiliteit. Tegelijk blijft de arbeidsmarkt vragen om competente medewerkers, om alle ambities die we als land hebben waar te kunnen maken.

Deze continue veranderende en uitdagende maatschappelijke context zette de ambities van de

foundation enkel kracht bij. Niet alleen motiveerde het ons om samen met onze projectpartners stappen te zetten van pilot naar groei en opschaling van de door ons gesteunde projecten. Maar ook werkten we onverminderd voort aan een relevant en landelijk dekkend netwerk in de wereld van mens, werk en economie. Met als uiteindelijk doel om ons continu te laten inspireren, ondersteunen en verbinden door en met eenieder die aan de impactdoelen van de foundation kan bijdragen. En om onze kennis, opgedaan in de vele projecten, op onze beurt te kunnen delen. Systeemverandering realiseren, dat kunnen we niet alleen, dat doen we samen. En waar dat voor het individu uiteindelijk toe leidt, dat leest u verderop in de persoonlijke verhalen van Myrlenna, Alen en Mark.

Dit jaar nam Bert Beun het stokje over als bestuursvoorzitter van Aart Jan de Geus. Mede namens de Raad van Toezicht bedanken we Aart Jan de Geus voor zijn grote persoonlijke inzet en betrokkenheid bij de foundation. Wij zijn hem erkentelijk voor het inhoudelijke scherp stellen van de strategische focus en daarmee de projectenportefeuille, de opbouw van het team, en de professionalisering en positionering van de foundation.

Samen werken aan beter. Dat doen we samen met Met onze projectpartners en (beleidsmakers in) het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid. En met onze mensen en de middelen die ons door onze oprichter Frits Goldschmeding ter beschikking zijn gesteld. Zo zetten we ons samen in om de manier waarop mensen werken én samenwerken blijvend te veranderen. Vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

Het Bestuur

Ing. Bert Beun



Prof. dr. Janka Stoker



# MANI FEST

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**

# VERBINDING, OPSCHALING EN KANSEN PAKKEN

Bestuursleden Bert Beun en Janka Stoker met elkaar in gesprek over 2023



**Janka:** De eerste vraag is natuurlijk aan jou Bert. Hoe is het eerste jaar bevallen?

**Bert:** Het voelt allereerst als een heel warm bad. In de organisatie, in het team, in de gesprekken met de Raad van Toezicht en de familie. En ook de ontmoetingen met de projectpartners en andere partijen waarmee we samenwerken. Vorig jaar, toen ik nog niet in functie was, ben ik bij het 'Hallo Mens!' event van ons programma Menswaardige Economie geweest. De medewerkers wisten wel dat ik kwam. Dat is dan je nieuwe bestuursvoorzitter, maar wie is dat dan? En wat en hoe doet hij dan? Daar heb ik veel leuke gesprekken over gehad en ook meteen kunnen

kijken hoe het hier gaat. En je komt op zo'n event ook gelijk mensen tegen waarvan je denkt: 'oh, die ken ik daarvan'. Dan zie je meteen de link tussen wat de foundation doet en het werk wat ik heb gedaan. Ik heb in die eerste periode ook gewoon heel veel geleerd. Zowel van het team, als van onze samenwerking en de gesprekken die wij hebben gehad, de onderzoeken die worden gedaan en de projecten die we mede mogelijk maken. Dat was voor mij wel een nieuwe wereld. Hoe je dan een organisatie kan vormgeven en positioneren, dát vind ik leuk.

Waar ik altijd aan vast probeer te houden, of het nou werk is of bijvoorbeeld bij mijn vrijwilligerswerk bij FC Hardenberg, is het verbinden van trots en besef. Jezelf als bestuursvoorzitter verbinden aan het team en alles daaromheen. En daarbij ook het creëren van trots – dat je ziet dat waar we mee bezig zijn echt maatschappelijke waarde heeft. Dat de mensen die hier werken en onze projectpartners echt ergens voor staan. En dat we ons allemaal realiseren dat we gewoon hard moeten werken, omdat die betere wereld voor mens, werk en economie niet vanzelf komt. Maar hoe was dat voor jou, deze nieuwe dynamiek?



**Janka:** Nou, voor mij geldt in sterke mate, in alles wat ik doe, dat ik samenwerking heel belangrijk vind. En in ons geval maak je het bestuur natuurlijk met zijn tweeën. Met Aart kon ik heel goed samenwerken, dus was het zeker spannend: oké, er komt iemand anders. Werkt dat dan ook? Maar ik vind het erg prettig samenwerken en vind ook dat je echt een aantal dingen hebt gebracht afgelopen jaar die heel belangrijk zijn voor waar de organisatie nu staat. Je hebt veel aandacht voor de interne organisatieontwikkeling en dat is heel goed. En je brengt echt een ander denken in, een blik vanuit het werkveld – met name het onderwijs, en ook de link van beroepsonderwijs naar praktijk. Dat is een heel belangrijk onderwerp



voor ons. Waar zitten de bedrijven om te springen? Los daarvan was het voor mezelf ook een bijzonder jaar. Ik had een sabbatical van een halfjaar en dat was heel fijn. Omdat je dan ook een keer met wat meer reflectie kan kijken naar de onderwerpen waar je je mee bezig houdt, en je ook weer met nieuwe dingen kan beginnen. Met een collega ben ik bijvoorbeeld een podcast gestart, 'Leiderschap in onzekere tijden', en daar gaan we komend jaar mee door. Ook ga ik samen met een aantal collega's een boek schrijven, een soort vervolg en verdieping op het boek dat we al hebben uitgebracht.

**Bert:** Het was wel jammer dat onze overleggen toen online waren en ik niet naar Rome mocht, waar jij van je sabbatical genoot.



**Janka:** Ja, dat hadden we toch iets beter moeten regelen, hè?

**Bert:** Er gebeurt natuurlijk veel in zo'n jaar. Ik was volop verknocht aan Deltion en aan dat wat ik als bestuurslid voor de MBO Raad deed. Dat moet je natuurlijk loslaten, dat is echt wel een dingetje. Ik werkte in de regio en nu weer op afstand, dus dat heeft er ook voor gezorgd dat je patroon van werken verandert. En in een jaar gebeurt er privé ook veel. Jij hebt natuurlijk je sabbatical gehad, ik heb twee kleinkinderen gekregen. Daar wil je ook tijd voor hebben. En dan is het heel mooi om te zien dat ik hier kan bijdragen en dingen zie die ik echt zou willen doen. Maar ook in de maatschappij is er veel gebeurd afgelopen jaar. Als foundation in de wereld van mens, werk en economie staan we daar natuurlijk middenin. Hoe kijk je daartegenaan?

**Janka:** Er gebeurt natuurlijk veel in de wereld, en ook veel meer dan alleen in de wereld van mens, werk en economie. Dus het is altijd belangrijk om te relativeren. Maar binnen die wereld zijn er volgens mij drie dingen afgelopen jaar nog duidelijker geworden, die ook laten zien dat we ons met de goede dingen bezighouden. Als eerste de krapte op de arbeidsmarkt en de mismatch tussen vraag en aanbod. Natuurlijk is de foundation niet de enige partij die zich met deze vraag bezighoudt. Maar het is steeds duidelijker dat dit een belangrijk thema is voor ons land de komende jaren, en dat een deel van de oplossing toch echt ligt bij een Inclusieve Arbeidsmarkt.



Ook de vraag hoe je mensen voorbereid kan krijgen op transities, of mee kan laten doen in deze transities, is afgelopen jaar steeds belangrijker geworden. Duurzaam Werk dus, en dat is een discussie die we als land echt moeten gaan voeren. En dan ook de dingen die naar boven zijn gekomen op het gebied van grensoverschrijdend gedrag binnen allerlei organisaties. Een Menswaardige Economie zit op allerlei niveaus en dus ook op het meest basale niveau: hoe gaan we eigenlijk met elkaar om op de werkvloer? Hoe geef je leiding? En hoe zorg je voor een veilige werkomgeving?

**Bert:** Je noemde in het begin ook het samenwerken. Ik zie echt dat men in een tijd waarin alles polariseert, op zoek is naar verbinding. En ik denk ook dat we bij de foundation die verbinding kunnen ondersteunen, met ons netwerk, onze kennis en onze donaties. We kunnen de wereld niet zelf veranderen, maar wel

proberen te helpen op de thema's die we belangrijk vinden en onze partners helpen versnellen. Het omgaan met maatschappelijke uitdagingen vraagt ook wat van werk- en leerculturen. Het zijn individuen die moeten zorgen dat ze competent blijven, maar ook het bedrijfsleven dat moet durven om over de grenzen van haar eigen organisatie heen te kijken. Dat als je iemand opleidt die daarna niet meer bij je werkt, dat geen zonde is, maar juist ook een manier om de maatschappij vooruit te helpen én om nieuwe mensen bij jouw organisatie aan te trekken.

**Janka:** Dat heeft dus zowel met werkgevers als werknemers te maken, hè? Werkgevers zijn misschien nog niet intensief genoeg bezig om dit te stimuleren, want tja, mensen denken vaak dat een opleiding niet leidt tot productiviteit op de korte termijn. En ook werknemers zien kennelijk te weinig noodzaak of te weinig mogelijkheid om hier in te investeren. Goed, veel gebeurd in de maatschappij dus. Maar ook binnen de foundation, vind je niet?

**Bert:** Zeker. Er zijn veel highlights om te noemen. Binnen Inclusieve Arbeidsmarkt bijvoorbeeld tijdens het inhouse van de platforms. Het langzaam grip krijgen op die verandering, en dan het naar boven halen van de beschikbare kennis om die weer toe te passen in andere projecten. Neem de projecten binnen de zorg die gaan over echocardiografisten en een verkort proces voor nieuwkomers rondom de BIG-registratie. Daar is heel duidelijk geworden dat

mensen in een behoefte voorzien op een werkplek waar een tekort is, en dit zijn bovendien trajecten waar andere ziekenhuizen met interesse naar kijken.

**Janka:** En door de systematisch aanpakken van onze projecten kunnen we dus ook goed laten zien van "oké, dus dit werkt. Hoe kunnen we dit nu opschalen?". Door dat soort projecten mede mogelijk te maken, stellen we mensen in staat om het ook succesvol ergens anders te gaan doen.

**Bert:** Zo zijn we bijvoorbeeld ook in gesprek gegaan met een stuk of vijf à zes regio's, waarvan we zeiden: "laten we nou eens verbinden en een netwerk bouwen, om kennis naar boven te halen en te delen." Dat zijn wel mooie dingen. En als ik bijvoorbeeld naar Duurzaam Werk kijk, dan is TaxShift iets wat veel aandacht heeft gekregen. Dat heeft bijvoorbeeld Prinsjesdag gehaald, en een uitreiking aan de staatssecretaris, en politieke partijen kijken er nu naar. Dus dat is iets wat heel mooi is om te zien. Net als de SustainaBUL, trouwens. Dat is een ranking die gaat over de vraag: hoe ben je als onderwijsorganisatie zowel je bedrijfsvoering als je studenten aan het meenemen naar die duurzame toekomst? Daar vond ik het heel mooi om te zien dat inmiddels al 18 mbo's daarmee bezig zijn en op bestuursniveau ook zeggen: 'dit moeten we van onszelf maken'. Dat intrinsiek omarmen, dat vind ik een hele bijzondere stap. Bij Menswaardige Economie vond ik de Week van het Economieonderwijs echt een hoogtepunt. De betrok-

kenheid van ál die sectoren om naar toekomstbestendig economieonderwijs te gaan en je economieonderwijs te blijven innoveren. En toen ik net was begonnen zat ik in een volle zaal bij Nyenrode met bestuurders en toezichthouders, waar de eindpresentatie van Ongemak in de Boardroom werd gegeven. Dat was ook echt indrukwekkend, niet alleen wat de hoogleraren vertelden maar ook het aantal deelnemers en wat zij inbrachten. Dan zie je wel dat wat de projecten doen, ook echt aanslaat.

**Janka:** Dat vond ik ook bij onze eigen jaarbijeenkomst zo mooi om te zien. Daar hadden we echt een aanpak gekozen waarbij, ongeacht in welk programma je zit, je iets kan leren van de andere projecten en partners. Daardoor kreeg je echt verbinding tussen iedereen en kon iedereen van elkaar leren over het proces rondom groei en opschaling. Ik vond dat een hele mooie opbrengst. En ik blijf natuurlijk een wetenschapper, dus ik ben ook enorm trots op het onderzoek van de Waarde van Werk. Op de bijeenkomst die we afgelopen december hebben georganiseerd, samen met de OECD, heeft onderzoeker Paul de Beer weer de meerwaarde en de opbrengsten van zulke lange termijn onderzoeken laten zien.

**Bert:** Mooi dat je dat noemt inderdaad. Als ik bijvoorbeeld naar de laatste paar weken van het jaar kijk, dan is de publicatie van het boek van Govert Buijs en Jan Peter Balkenende ook wel heel gaaf. Dat komt dan toch voort uit een leerstoel die wij mede mogelijk



maken. De projecten zetten je ook zelf aan het denken. Je krijgt hier vaak een spiegel voorgehouden. Ik reis bijvoorbeeld ook met medewerkers mee naar de projecten en de mensen die door de projecten geholpen worden. Dan voel je echt dat dát is waarom je het doet. Natuurlijk hebben we ook veel waardevols geleerd van dingen die minder goed zijn gegaan afgelopen jaar. Soms heeft een project goede intenties en is er een fijne samenwerking, maar worden doelstellingen toch niet gehaald. Dan moeten we ingrijpen, wat lastig is omdat ons team vaak ook verbonden is aan een project. Ook merkten we dat we nog stappen kunnen zetten in de landelijke dekking en bekendheid van de foundation, bijvoorbeeld door de uitbreiding van de Adviesraad in 2024. En intern is er afgelopen jaar bij de foundation ook verandering geweest, waarbij de focus meer is komen te liggen op de foundation als één team in plaats van de drie programmalijnen. Dit zorgt ook voor nieuwe dynamieken en ontwikkelingen, en een nieuwe wisselwerking in het team.

**Janka:** Het lastige zit hem er inderdaad vaak in dat er altijd enthousiaste ideeën en mensen zijn. Daarom moeten we soms ook moeilijke keuzes maken, waar je mensen die heel intrinsiek gemotiveerd zijn, mee teleur kan stellen. Dat is niet altijd prettig, maar houd ons als bestuur en organisatie ook scherp. In het bestuur van de foundation zitten is voor mij als wetenschapper ook echt een aanvulling op wat ik doe. Als wetenschapper ben je toch altijd bezig met



onderzoek en onderwijs, hier bij de foundation gaat het om de toepassing en implementatie. Over thema's die mij aan het hart gaan, maar waar ik als wetenschapper maar een beperkte steen aan kan bijdragen. En ook in het komende jaar gaan we daarmee verder. Hoe kijk jij uit naar 2024, Bert?

**Bert:** We gaan natuurlijk kijken naar het verder uitbouwen van de drie programmalijnen. Waar geven we ons geld aan en hoe kun je het meeste impact maken? En hoe bouwen we ons landelijke netwerk en onze interregionale samenwerking verder uit? Daar gaan we heel mooi op door. Het is geen eenvoudig pad, maar ik vind het prachtig om verder te werken aan het evenwicht tussen ambities en mogelijkheden.

**Janka:** We kunnen echt onze impact gaan laten zien en op allerlei thema's de volgende stappen zetten op weg naar implementatie of opschaling. We laten bovendien ook steeds meer zien dat we veel kennis hebben over onze thema's en op basis daarvan ook een inhoudelijk onderbouwde mening hebben. De programmamanagers en projectmanagers zijn experts die met recht en reden iets te zeggen hebben over

onze onderwerpen en de media worden zich daar ook bewuster van. In het afgelopen jaar zijn we al een aantal keer gevraagd om onze kennis te delen in de media, en dat is iets wat ik in 2024 nog veel meer verwacht.

**Bert:** Er ligt ook een mooie uitdaging voor ons: de rol van het maatschappelijk middenveld wordt steeds belangrijker. Al helemaal in het creëren van verbinding.

**Janka:** De Volkskrant heeft het afgelopen jaar één van de mooiste rubrieken in tijden geschreven. '100 jaar' van Marjon Bolwijn. Daarin zijn 100-jarigen geïnterviewd, met de vraag: "hoe was je leven, en wat maakt nou dat je 100 wordt?" Wat mij daarin het meest opviel, is het optimisme van deze mensen. Dat is een heel mooi vertrekpunt in het leven, en eentje die ik graag mee zou willen geven aan onszelf. Er zijn heel veel uitdagingen, maar we kunnen er als foundation en als mensen iets aan bijdragen.

**Bert:** Dat hangt mooi samen met het thema hoop, wat nu ook het onderwerp van de SIRE-campagne is. In het verleden hebben we een project mede mogelijk gemaakt dat hier ook over ging: The Hope Project. Hoop is een krachtig instrument voor maatschappelijke verandering en het is belangrijk om lichtpuntjes te zien. Ik hoop dat de lezers van dit jaarverslag deze lichtpuntjes ook terugzien in dit jaarverslag. En daarbij ook de uitnodiging: laten we hier samen aan werken en samen excelleren. Ook in het komende jaar.





# BESTUURSVERSLAG 2023

## Statutaire doelstelling

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

## Strategie

De Goldschmeding Foundation is een filantropisch fonds dat is opgericht door Frits Goldschmeding, tevens de oprichter van de Randstad Groep.

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

Met kennis, donaties en haar netwerk ondersteunt de Goldschmeding Foundation kansrijke initiatieven die met aantoonbaar resultaat laten zien hoe het anders kan. Samen werken we aan blijvende verandering voor een inclusieve arbeidsmarkt, duurzaam werk en een menswaardige economie. De Goldschmeding Foundation is lid van de Vereniging Fondsen in Nederland (FIN). De foundation voldoet aan de FIN Code Goed Bestuur.

## 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.

### Onze purpose ('why')

De foundation wil bijdragen aan een betere wereld, waarin we meer oog hebben voor elkaar. Zodat iedereen tot zijn recht komt in de samenleving.

### Onze missie ('how')

Met kennis, donaties en ons netwerk ondersteunt de foundation kansrijke initiatieven van 'realistische idealisten', die aantoonbaar kunnen bijdragen aan een blijvende verandering in de manier waarop we werken en samenwerken. Samen zetten we ons in voor een inclusieve arbeidsmarkt, duurzaam werk en een menswaardige economie.

### Onze visie ('what')

De foundation wil bijdragen aan een betere wereld door de manier waarop mensen werken en samenwerken blijvend te veranderen. Vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken. Concreet zien wij die betere wereld als een wereld waarin:

- iedereen die kan en wil, met werk bijdraagt aan de maatschappij (impactdoel programma Inclusieve Arbeidsmarkt).
- onze manier van werken bijdraagt aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie (impactdoel programma Duurzaam Werk)
- het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen (impactdoel programma Menswaardige Economie)

## Besteding van middelen aan activiteiten

Onze doelstellingen zijn het resultaat 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. Daarbij stellen wij ons consequent de vraag wat anderen al doen en wat wij als foundation met onze financiering, kennis en netwerk 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.



## Theory of Change (ToC) methodiek

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

Alle impactdoelen hebben een lange termijn horizon. Vanuit de programma-ToC's worden bij ieder project de beoogde outputs benoemd en de resultaten worden na afloop van het project getoetst aan de ToC. Waar mogelijk volgt kwantitatieve rapportage op basis van meetbare indicatoren.

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

## Selectie projecten

De foundation streeft naar een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement per gedoneerde euro. Zij hanteert een proactieve aanpak, wat betekent dat de foundation zelf haar (potentiële) projecten en projectpartners selecteert vanuit het perspectief van haar programmadoelstellingen en ToC's. Via haar netwerk vanuit het team, Bestuur, Raad van Toezicht en Adviesraad, en huidige projectpartners bereiken ideeën de foundation. Ideeën die bij de doelstellingen

passen, worden besproken in het team en in het Bestuur. Hierna volgt een eventuele 'go' voor ontwikkeling van een projectvoorstel, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het Bestuur.

De foundation neemt alleen projectideeën aan, die passen binnen de werkvelden Mens, Werk en Economie en die passen binnen en aanvullend zijn op de projectportefeuille van de programma's binnen de foundation (getoetst aan de programmadoelstellingen en ToC's).

Voor alle projecten geldt dat de foundation tijdelijk financiert, en niet altijd de (enige) financier zal zijn. Daarom wordt bij alle projecten vanaf de beginfase gekeken naar mogelijkheden voor cofinanciering. Voor sommige projecten, omdat die dicht op ons eigen gedachtegoed zitten, kan gelden dat de foundation er bewust voor kiest om de enige financier te zijn. Voor alle projecten wordt altijd een duidelijk einddoel geformuleerd, en wordt tevens een exit-strategie (go/no-gomoment) uitgewerkt in het projectplan.

## Typologieën

Nadat de foundation aanvankelijk veel wetenschappelijke onderzoek mogelijk maakte, zijn onze projecten intussen steeds vaker een combinatie van praktische innovatie en (wetenschappelijk) onderzoek. Wij zijn geïnteresseerd in nieuwe 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. De foundation kent de volgende typen projecten:

- **Groeiprojecten** betreffen projecten (of een combinatie van projecten), waar we impact en zichtbaarheid verwachten, die we zo mogelijk opschalen
- **Pilots** zijn verkennend van aard, en betreffen vaak een combinatie van praktische innovatie en wetenschappelijk onderzoek. In de pilotfase krijgen deze projecten de kans om zich te bewijzen als potentieel groeiproject; zo niet, dan wordt het pilotproject beëindigd
- **Leerstoelen** zijn bedoeld om het gedachtegoed van de foundation te verdiepen en uit te dragen, en zijn vanuit hun aard meerjarig

## Programma Inclusieve Arbeidsmarkt:

Met het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we eraan **dat iedereen, die kan en wil, door werk een bijdrage levert aan de maatschappij**. Dit doen we door projecten mede mogelijk te maken in vier zogenoemde veranderpaden binnen de Theory of Change: Aanbod, Vraag, Matching en Beleid.

In 2023 lag onze focus vooral op het verder ondersteunen van de bestaande projecten binnen de portefeuille en minder op het aantrekken en ondersteunen van nieuwe projecten – veelal binnen de veranderpaden Aanbod en Vraag.



De vier doelgroepgerichte platforms – [Platform Nieuwkomers & Werk](#), [Platform Jongeren & Werk](#), [Platform Vijftigplussers & Werk](#) en [Platform Werk Inclusief Beperking](#) – vormen een belangrijk onderdeel van ons programma ten aanzien van het veranderpad ‘Aanbod’.

In ons streven om de foundation zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten hebben we in de loop van 2023 het platformmanagement van de doelgroepgerichte platforms Platform Jongeren & Werk, Platform Vijftigplussers en het Platform Werk inclusief Beperking gefaseerd geïnhoudd. Het Platform Nieuwkomers & Werk is per 1 januari 2024 bij de foundation belegd. Daar waar het management eerst door externe platformmanagers werd uitgevoerd, vervullen nu interne projectmanagers deze rol. Hiervoor zijn twee nieuwe medewerkers aangetrokken. Vanwege hun kennis en netwerk blijven enkele van de externe platformmanagers bij de platforms betrokken als kennispartner. Ook de betrokken onderzoekspartijen blijven net als voorheen hun rol vervullen. We zijn Rebel, ZINZIZ, Movisie en Open Embassy zeer erkentelijk voor de prettige samenwerking die we de afgelopen jaren met hen hebben gehad als platformmanager.

Zeker zo belangrijk is dat in de projecten die we mede mogelijk maken inzichten in de praktijk worden opgedaan over de effectiviteit en werkzame bestanddelen van de aanpakken. Zoals bij [Het Potentieel Pakken](#), waar in 2023 in twee proeftuinen is onder-

zocht hoe financiële zelfredzaamheid van thuisondersteuners vergroot kan worden; bijvoorbeeld door teamleiders expliciet het gesprek hierover te laten voeren met hun medewerkers. Of bij [Perspectief en Initiatief](#), waarin onderzocht wordt hoe proactief loopbaangedrag van de mensen gestimuleerd kan worden, waardoor zij meer zekerheid gaan ervaren. Ook in [Het Moet Wel Werken](#) zijn waardevolle inzichten opgedaan over diversiteit en inclusie op de werkvloer, door informatie op te halen bij de 67 deelnemers aan de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor en de 484 ondertekenaars van het Charter Diversiteit. Zo blijkt dat het voor medewerkers heel belangrijk is om te zien dat het management het diversiteitsbeleid ondersteunt om daadwerkelijk inclusiviteit binnen de organisatie te ervaren.

In 2023 liepen er drie pilots bij verschillende Sociale Werkbedrijven binnen het project [Nieuwe Technologie en Inclusie](#) en schaalde de [BuzinezzClub](#) verder op naar eerlijke kansen op de arbeidsmarkt voor 735 jongeren per jaar.

Alle projecten die in 2023 mede mogelijk zijn gemaakt in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt en een brede reflectie op het programma door de programmanager zijn terug te vinden in dit jaarverslag.

### **Programma Duurzaam Werk**

Met het programma Duurzaam Werk dragen we bij aan **een toekomstbestendige en veerkrachtige**

**economie.** Dit doen we door projecten mede mogelijk te maken in drie zogenoemde veranderpaden binnen de Theory of Change: Ondernemen, Ontwikkelen en Beleid.

In 2023 is de portefeuille van het programma Duurzaam Werk verder in lijn gebracht met de aangescherpte strategische focus, namelijk de impact van drie transities - verduurzaming, digitalisering, demografische veranderingen - op de arbeidsmarkt en werkgelegenheid.

Op het gebied van ondernemen werken we met onze partners aan de transitie naar een duurzame manier van werken in grote sectoren, zoals de zorg en de techniek. Daarnaast richten we ons op pionierende ondernemers in bijvoorbeeld de reparatie-economie. In het project [Duurzame Banenmotor](#) zijn in 2023 circa 20 duurzame banen in loondienst gerealiseerd, die goed zijn voor de werkenden, lokale economie én in lijn met de duurzaamheidstransitie. Een aanpak die we de komende jaren willen repliceren in andere regio's. Onze projectpartner Het Groene Brein heeft een diverse groep van zestien ondernemingen in de meubelsector bij elkaar gebracht om [werkcreatie in de reparatie-economie](#) te verkennen. Dit leidde o.a. tot een gezamenlijk manifest en samenwerking, inzicht in type banen die in de toekomst verschijnen en een regio-aanpak voor drie regio's waarin partners reparatie-werkplekken creëren.



Op het gebied van ontwikkelen staan duurzame vaardigheden centraal in het Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Het beroepsonderwijs speelt hierin een essentiële rol. In het leernetwerk van de ranking tool [SustainaBul](#) nemen inmiddels 36 instellingen deel, ruim 75% van het totaal aantal mbo-instellingen. SustainaBul is ook opgenomen als praktijkvoorbeeld in de Uitvoeringsagenda Klimaat & Energie van het Ministerie van OCW. Het project Sustainability Skills van Leren voor Morgen, met het Ministerie van IenW als co-financier, is in 2023 uitgebreid van drie naar vijf regio's: Friesland, Westland, Utrecht, Flevoland en Rotterdam.

Ten aanzien van beleid voor duurzaam werk en transitie, richtten we ons op aanpassingen in het belastingbeleid met het [Ex-Tax project](#), waarvan in 2023 elementen opgenomen zijn in de Miljoenennota. Ook vond in 2023 de derde meting plaats van de [Waarde van Werk Monitor](#). Door deze metingen kunnen we trends vaststellen in de beleving en voorkeur van mensen rondom de waarde van werk, zodat hiermee rekening kan worden gehouden in de beleidsontwikkeling.

Alle projecten die in 2023 mede mogelijk zijn gemaakt in het programma Duurzaam Werk en een brede reflectie op het programma door de programmamanager zijn terug te vinden in dit jaarverslag.

## Programma Menswaardige Economie

Met het programma Menswaardige Economie dragen we bij aan **een economie waarin het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen**. In de portefeuille van het programma Menswaardige Economie werken we hieraan in vier veranderpaden: Leiderschap, Organisaties, Beleid en Maatschappelijk Beweging.

In 2023 is het programma in de groeifase van impactrealisatie beland. Dat gebeurt rondom de hoofdthema's: '[Medemenselijk Ondernemen](#)' en [verrijking van het hoger business en economieonderwijs](#). Tegelijkertijd werkten we met het project [Bestuurlijk Beloningskompas](#) en [Ongemak in de Boardroom](#) aan verantwoorde beloning en verdiepte governance op het niveau van bestuurders en commissarissen. Tijdens de slotbijeenkomst van Ongemak in de Boardroom op Nyenrode met ruim 300 bestuurders en commissarissen werden zeven 'good practices' om constructief en proactief met ongemak in de boardroom om te gaan, gelanceerd.

De foundation doet in dit programma recht aan haar wetenschappelijke oriëntatie door steun aan twee leerstoelen, die bijdragen aan relevante kennisontwikkeling en maatschappelijk debat: '[Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving](#)' aan de Universiteit van Humanistiek en '[Maatschappelijke & Economische Vernieuwing](#)' aan de VU. Bij de eerste zijn o.l.v. Prof. Dr. Patrick Nullens inmiddels vier promovendi gestart.

Vanuit zijn leerstoel aan de VU publiceerde Prof. Dr. Govert Buijs samen met Jan Peter Balkenende eind 2023 de belangwekkende publicatie Capitalism Reconnected.

In 2023 zijn in het kader van het ondersteunen van de transitie naar menswaardige bedrijfsvoering bij het programma-event [Hallo Mens!](#) ruim 100 senior professionals en ondernemers in beweging gebracht op medemenselijk ondernemen. Ook via [De weg van Medemenselijk Ondernemen](#) zijn meer dan 1000 professionals bereikt via 41 masterclasses, 14 lezingen en events in samenwerking met nlgroeit en MVO NL. Met ondernemingen uit die netwerken werden 10 Good Practices ontwikkeld. [Medemenselijkondernemen.nl](#) en de campagne 'Echt Goede Zaken Doen' bereikten gezamenlijk 100.000 mensen.

Het project [Conscious Contracting](#) lanceerde een Routekaart voor medemenselijke arbeidsovereenkomsten – inmiddels zijn er meer dan 400 aangevraagd - met 31 organisaties zoals PostNL, Actief Zorg, Gemeente Alkmaar en Valstar Simonis. Ook is het ontwerp voor een [Betekenisvolle Dialoog in Internationale Ketens](#) gepubliceerd: er zijn vier pilots uitgevoerd (nationaal en internationaal) met o.a. Ahrend en True Stone covenant, vier casestudies gepubliceerd en trainingen ontwikkeld. Met het project [Raad voor Duurzame Medezeggenschap](#) is verkend hoe de inspraak in organisaties over het belang van alle stakeholders kan worden



georganiseerd. En ‘[Sociaal Incasseren - een nieuwe werkwijze](#)’ lanceerde het online platform SI-professionals en startte met vier proeftuinen waar, in samenwerking met o.a. Vattenfall, Eneco, VGZ en Aegon, drie tools worden ontwikkeld die in 2024 worden gelanceerd.

Een menswaardige economie vraagt om professionals en leiders die met een veelzijdige blik opgeleid zijn om te werken aan ‘brede welvaart’. Daarom steunden we in 2023 opnieuw diverse projecten in het business- en economieonderwijs, zoals ook centraal stond tijdens de conferentie [Hallo Mens!](#) waar voor het eerst leiders uit het vo, mbo, hbo en wo elkaar ontmoeten. In de tweede editie van de [Week van het Economieonderwijs](#) werden meer dan 1000 onderwijsprofessionals bereikt, door middel van o.a. 10 hubs die samen maar liefst 71 evenementen organiseerden. Voor docenten publiceerde [vo lesbrieven](#) [Nieuwe Economie](#) zes lesbrieven met een bereik van meer dan 700 docenten en meer dan 50.000 studenten. En voor docenten en studenten is [Purpose Economy E-Course](#) dit jaar verder gegaan met het uitbreiden van hun online platform rondom de betekeniseconomie. Het project [Homo Florens in het HEO](#) rondde dit jaar acht pilots af op zeven hbo’s, resulterend in een slotevent met bijna 100 docenten en opleidingsmanagers uit het HEO en spreker Kate Raworth. Voor de vier grootste opleidingen (BK, CE, IB

en F&C) werkt [hbo Economie Guide](#) aan een doorvertaling van sectorplannen in een referentiekader. En drie hogescholen (Avans Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam) startten een [samenwerkingspilot](#) voor gezamenlijke vernieuwing van het business- en economieonderwijs.

Alle projecten die in 2023 mede mogelijk zijn gemaakt in het programma Menswaardige Economie en een brede reflectie op het programma door de programmanager zijn terug te vinden in dit jaarverslag.

### Totale budget 2023

Het totale budget voor de foundation voor projectbestedingen bedroeg in 2023 ruim € 8 miljoen. Daarvan is ruim € 7,5 miljoen gerealiseerd: een lichte onderbesteding als gevolg van diverse organisatorische veranderingen binnen de foundation, zoals de wisseling van het bestuursvoorzitterschap en de veranderde focus in het programma Duurzaam Werk.

Projectbestedingen per programma	Budget 2023	Realisatie 2023	Budget 2024
Inclusieve Arbeidsmarkt	€ 3.911.671	€ 3.522.658	€ 4.354.490
Duurzaam Werk	€ 1.987.297	€ 1.531.799	€ 1.896.100
Menswaardige Economie	€ 2.391.932	€ 2.474.738	€ 2.891.592
<b>Totaal bestedingen aan programma's en projecten</b>	<b>€ 8.290.900</b>	<b>€ 7.592.195</b>	<b>€ 9.142.182</b>

### Vooruitblik

De focus die de foundation in de afgelopen jaren heeft aangebracht, blijft bestaan. Daarnaast blijven we ook zoeken naar nieuwe mogelijkheden om onze impact kracht bij te zetten. Vanuit dat perspectief onderzoeken we de mogelijkheden voor de inzet van Funding Plus, kennisdeling en het versterken van ons netwerk door meer landelijke spreiding met regionale verankering. Bij de realisatie van onze programma-doelstellingen zijn altijd de volgende zeven brede thema's terug te vinden: brede welvaart, gezonde bedrijfsvoering, duurzaamheid, inclusiviteit, governance, leiderschap en de ontwikkeling van mensen.

### Funding Plus

Tot dusverre heeft de foundation overwegend aan projectfinanciering gedaan, met af en toe organisatiefinanciering en de financiering van een aantal leerstoelen. Eind 2023 zijn we gestart met onderzoek hoe het concept 'Funding Plus' een waardevolle



bijdrage zou kunnen leveren aan het versnellen van de realisatie van onze doelstellingen. Funding Plus houdt in dat een fonds niet meer alleen op projectbasis aanvragers financiert, maar (ook) een andere relatie met sommige aanvragers aangaat. Dat kan bijvoorbeeld door kennis- en netwerkdeling en advisering, samenwerking te starten met andere fondsen, en/of organisaties die goed bij de missie van de foundation passen voor een bepaalde tijd organisatiefinanciering te bieden om tot een doorontwikkeling te komen waardoor het maatschappelijk resultaat (de impact) van project kan (door) ontwikkelen. In 2024 willen we onderzoeken hoe het toevoegen van Funding Plus een verbreding van onze interventiemogelijkheden kan opleveren, met het oog uiteraard op een vergroting van onze impact. Tevens willen we verkennen hoe we niet alleen tijdens, maar ook na afloop van onze interventie, opvolging kunnen blijven geven aan de uitkomsten van projecten en onderzoeken.

### **Kennis en netwerk**

Binnen de foundation is in de afgelopen jaren veel kennis opgebouwd; dit betreft zowel inhoudelijke kennis over de onderwerpen die centraal staan in onze programma's, als kennis over de doelgroepen en de diverse soorten organisaties die de foundation helpen haar missie en visie in de praktijk te brengen. Daarnaast hebben we inmiddels een groot netwerk opgebouwd. Jaarlijks organiseert de foundation diverse bijeenkomsten, voor zowel het foundation

-brede netwerk als voor de specifieke programma's. Ook worden onze programmamanagers regelmatig uitgenodigd om presentaties te geven bij externe events.

Onze kennis en netwerk willen we de komende jaren meer gaan benutten en breder ontsluiten. In 2028 moet de foundation zijn uitgegroeid tot een belangrijk kenniscentrum, dat als autoriteit kan worden geraadpleegd over thema's gerelateerd aan het werkveld van onze programma's Inclusieve Arbeidsmarkt, Duurzaam Werk en Menswaardige Economie. Hiertoe zullen we ook de mogelijkheden voor een Goldschmeding Academie, een jaarlijkse Frits Goldschmeding lezing en een Frits Goldschmeding award verkennen.

### **Landelijke spreiding en regionale verankering**

Sinds 2021 kent de foundation een Adviesraad, ter advisering van het Bestuur. De Adviesraad bestaat momenteel uit vijf personen. In 2024 willen we onze ambitie voor een grotere Adviesraad met afvaardigingen uit meerdere geledingen (zoals onderzoek, overheid, ondernemers, werknemers, onderwijs) en met een landelijke dekking, invulling geven. We streven naar een Adviesraad van zo'n 30-60 personen, verbonden aan de ambities van de foundation rondom de 'wereld van werk'. Met de leden van de uitgebreide Adviesraad willen we – mede vanuit de organisatie waar zij bij betrokken zijn – samenwerken aan 'brede welvaart' vanuit een 'gezonde bedrijfsvoering', gericht op 'inclusief' en 'duurzaam' en daarbij oog

hebbend voor 'governance', 'leiderschap' en het 'ontwikkelen van mensen'. De Adviesraad zal het hele team van de foundation op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met raad en daad, gevraagd en ongevraagd, bij staan.

### **Interne organisatie**

De foundation is al enkele jaren lid van de branchevereniging Fondsen in Nederland (FIN). Sinds juni 2022 voldoet de foundation aan de FIN Code Goed Bestuur. Op grond van deze good governance code wordt een fonds getoetst aan de hand van zeven normen over het besturen, toezichthouden, afleggen van verantwoording en het afwegen van belangen. Met het behalen van de Code laat een fonds zien dat het goed en effectief wordt bestuurd, en dat het Bestuur bijdraagt aan het behalen van de maatschappelijke missie.

Het team van medewerkers van de foundation is in 2023 licht gegroeid van 15 naar 17 personen (van 12,4 fte naar 14,3 fte). Deze lichte groei kwam door het inhouse van drie van de doelgroepplatforms bij het programma Inclusieve Arbeidsmarkt.

Per 1 april 2023 heeft ing. Bert Beun mr. Aart Jan de Geus opgevolgd als bestuursvoorzitter, tevens uitvoerend bestuurder.

### **Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)**

Impact realiseren staat centraal in onze organisatie en



de projecten die wij ondersteunen. Het monitoren van de impact stelt ons in staat om de projecten optimaal te begeleiden en de portefeuille te beheren. Daarnaast biedt monitoring de mogelijkheid om intern en extern te communiceren over resultaten in relatie tot doelstellingen. Tenslotte is impactmonitoring een belangrijk instrument om als proactief fonds strategische keuzes te maken en te evalueren. In 2023 zijn we, voortbouwend op de reeds gehanteerde impactmonitoring, aan de slag gegaan met een verbeterd raamwerk voor Monitoren, Evalueren en Leren voor de foundation als geheel.

Het monitoren werd tot nu toe vooral op het niveau van groeiprojecten gedaan. De impact van de foundation wordt echter op meerdere niveaus/lagen gerealiseerd: naast impact op projectniveau, is dat ook op thema- en op netwerkniveau. Daarnaast zien we een variatie in de diepte van de impact, variërend van effecten van bewustwording tot gedragsverandering. In 2023 zijn we daarom begonnen met het verbeteren van onze methode om impact te monitoren. In 2024 gaan we dit concreet toepassen in ons werk.

Het evalueren zien we als een systematische en op gegevens gebaseerde benadering voor het meten van de effectiviteit en gerealiseerde impact van een programma of interventie, met als doel de strategieën te verbeteren. Hierin gaan we in 2024 meer structuur en consistentie aanbrengen.

Het leren ten aanzien van impact vindt tot nu toe vooral plaats op projectniveau en in mindere mate op programma- en foundation breed niveau. In 2023 was er al meer sprake van uitwisseling tussen de programma's. Ook dit zullen we in 2024 verder doorzetten. Door samen te reflecteren op ervaringen wordt er sneller van elkaar geleerd, waarmee we beogen de impact op het niveau van de foundation te maximaliseren en deze actief uit te dragen.

### Communicatie

In 2023 hebben we met inzet van onze communicatie verder gebouwd aan het vergroten van onze positie als autoriteit en daarmee de impact van onze foundation. Hierin is een grote rol weggelegd voor PR, waarmee we proactief onze expertise en opinie in de media hebben gedeeld, wat tot een groot [bereik](#) in zowel online, offline media als radio heeft geleid.

Daarnaast hebben we onze partners met onze expertise op het gebied van communicatie en de inzet van ons communicatienetwerk ondersteund, waarbij vooral de projecten in groeifase proactief ondersteund zijn. Zo dragen wij als foundation niet alleen bij aan de doelen van de projecten, zij dragen ook bij aan die van óns.

Het jaar 2023 stond ook in het teken van een vernieuwde [website](#). In oktober is een geheel nieuwe, toegankelijke online omgeving gelanceerd, waarop ook extra aandacht is voor de status van impact van

de diverse projecten die we mede mogelijk maken. In juni is het brede netwerk van de foundation wederom samengekomen tijdens onze traditionele jaarbijeenkomst. Dit jaar stond het thema 'Een veranderend perspectief op groei | Samen werken aan beter' centraal. Daarnaast ontmoetten we elkaar in de programma-events van Menswaardige Economie, Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt en tijdens diverse in- en externe bijeenkomsten van en met onze partners.

### Voornaamste risico's en onzekerheden

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

Externe wet- en regelgeving die van invloed is op de werkzaamheden van de foundation betreft met name de fiscale ANBI-regeling. Eventuele ontwikkelingen in de ANBI-regeling worden onder andere via de FIN (Vereniging Fondsen in Nederland) gevolgd. Door projectvoorstellen zorgvuldig te beoordelen, nauw contacten te onderhouden met ons netwerk en het



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

## Governance

### Bestuur

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

- realisatie van het doel: bijdragen aan een betere wereld door middel van het stimuleren van initiatieven in het algemeen belang die zich bezighouden met mens, werk en economie in de ruimste zin;
- sluitende exploitatie van de foundation;
- periodieke verslaglegging aan de Raad van Toezicht op financieel en organisatorisch gebied;
- aanstelling, begeleiding en ontslag van medewerkers en alles wat daarvoor noodzakelijk is.

Tot en met 31 maart 2023 was mr. Aart Jan de Geus voorzitter en penningmeester. Mede namens de Raad van Toezicht bedanken wij Aart Jan voor zijn grote inzet en betrokkenheid bij de foundation, en zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de foundation.

Met ingang van 1 april 2023 bestaat het Bestuur uit: ing. Bert Beun (voorzitter en penningmeester en tevens uitvoerend bestuurder) en prof. dr. Janka Stoker (secretaris). Bestuursleden worden benoemd voor vier jaar en zijn na afloop één keer herbenoembaar, behoudens uitzonderlijke situaties waarover de Raad van Toezicht beslist. Het rooster van aftreden van het Bestuur is als volgt:

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

Op onze website zijn de hoofd- en nevenfuncties van de bestuursleden te raadplegen.

### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft als taak het houden van toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de foundation. Deze staat het Bestuur met raad en daad ter zijde. Robert Jan van de Kraats is als vicevoorzitter medeverantwoordelijk voor zakelijke aspecten van grotere bestuurlijke besluiten.

De Raad van Toezicht bestond in 2023 uit vijf leden:

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

Drs. Kitty Roozemon is per 30 september 2023 teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. De foundation is Kitty Roozemon zeer erkentelijk voor de waardevolle bijdrage die zij in de afgelopen jaren heeft geleverd. Per 1 april 2024 is zij opgevolgd door Agnes Jongerius. Mr. Jacques van den Broek is per 31 maart 2024 eveneens teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. We zijn Jacques van den Broek dankbaar voor zijn nauwe betrokkenheid, reeds vanaf de oprichting van onze foundation. Jacques van den Broek is per 1 april 2024 opgevolgd door Jeroen Tiel.

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar, met uitzondering van de oprichter, die voor onbepaalde tijd wordt benoemd. Een aftredend lid is te allen tijde herbenoembaar. Het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht is als volgt:

- prof. dr. Frits Goldschmeding (voorzitter): 19 mei 2015 – onbepaalde tijd
- Robert Jan van de Kraats RA (vicevoorzitter): 8 april 2024 – 7 april 2028 (tweede termijn)
- mr. drs. Herna Verhagen: 19 mei 2023 – 18 mei 2027 (derde termijn)
- Drs. Agnes Jongerius: 1 april 2024 – 31 maart 2028 (eerste termijn)
- Jeroen Tiel: 1 april 2024 – 31 maart 2028 (eerste termijn)

Op onze website zijn de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht te raadplegen.





## Adviesraad

Om een goed zicht te hebben en te houden op maatschappelijke problemen en de rol die de Goldschmeding Foundation daarbij kan vervullen, kent de foundation een Adviesraad. De Adviesraad heeft een klankbordfunctie; zij draagt geen verantwoordelijkheid in de besturing van de foundation. De Adviesraad bestaat uit personen uit wetenschap, bedrijfsleven en beleid; zij komt twee maal per jaar bijeen.

De Adviesraad bestond in 2023 uit de volgende leden:

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

In 2024 zal de foundation de Adviesraad verder doorontwikkelen tot een groter gremium met afvaardigingen uit meerdere geledingen (zoals onderzoek, overheid, ondernemers, werknemers, onderwijs), met een landelijke dekking, regionaal verankerd en verbonden aan de ambities van de foundation.

## Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van de foundation past binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving. Bestuursleden ontvangen voor hun beleidsbepalende werkzaamheden ieder een vacatievergoeding. Voor ing. Bert Beun als voorzitter en penningmeester bedroeg deze in 2023 € 4.000 per kwartaal, en voor prof. dr.

Janka Stoker als secretaris bedroeg deze in 2023 € 4.400 per kwartaal. In 2024 worden deze vergoedingen gelijkgetrokken en licht verhoogd naar € 4.567,20 per kwartaal. Daarnaast hebben beide bestuursleden recht op vergoeding van gemaakte onkosten in de uitoefening van hun functie.

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

De leden van de Raad van Toezicht hadden in 2023 (vastgesteld per 1 april 2023) ieder recht op een vacatievergoeding van € 1.000 per kwartaal voor hun werkzaamheden; niet alle leden van de Raad van Toezicht hebben gebruik gemaakt van de regeling. In 2024 wordt deze vergoeding licht verhoogd naar € 1.038 per kwartaal. Daarnaast hebben de Raad van Toezicht leden recht op vergoeding van gemaakte kosten in de uitoefening van hun functie.

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

Om gekwalificeerde medewerkers met de benodigde professionele kennis en vaardigheden aan de foundation te kunnen binden, biedt de foundation marktconforme salarissen. De salarissen van het personeel

worden vastgesteld op basis van opleiding, ervaring en functiezwarte.

## Dank

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

Amsterdam, april 2024

Ing. Bert Beun (voorzitter en penningmeester)  
Prof. dr. Janka Stoker (secretaris)



# JAARBIJEENKOMST 2023

'Een veranderend perspectief op groei,  
Samen werken aan beter'

Ieder jaar brengen we onze partners en collega's samen tijdens de, inmiddels traditionele, jaarbijeenkomst. Op 7 juni 2023 vond deze jaarlijkse bijeenkomst ook weer plaats, met als thema 'Een veranderend perspectief op groei'. De jaarbijeenkomst werd geopend door onze op 1 april 2023 toetgetreden bestuursvoorzitter Bert Beun.

Onze projectpartners - Boukje Keijzer, Patrick Nullens, Giuseppe van der Helm en Wieteke Graven - deelden hun ervaringen en inzichten over de pilot, groei- en opschalingsfase van de projecten die we mede mogelijk maken. Afsluitend gaf 'antropoloog van de toekomst' Roanne van Voorst een keynote over duurzame menselijkheid.





Klik hier voor de terugblik of scan de QR code

“ We ervaren allemaal dat verandering gepaard gaat met weerstand. Maar tegelijkertijd is er het vertrouwen dat er meer kan dan we denken, zeker als we samenwerken. ”

- Wieteke Graven, oprichter en voorzitter van Stichting Het Potentieel Pakken





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

Lees het verhaal van Myrlenna op pagina 25

# DE ONTWIKKELINGEN IN 2023 BINNEN HET PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

**Voor ieder mens is werk van belang om in onze maatschappij mee te kunnen doen; een bijdrage te leveren, waarmee in het eigen levensonderhoud kan worden voorzien. De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt maakt ook de urgentie voor werkgevers groot. Ook als zij dit niet (alleen) vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen doen, is er nu alle bedrijfseconomische noodzaak om inclusiever te worden en divers talent, oftewel onbenut arbeidspotentieel, aan te trekken. Tot slot zien we ook vanuit macro-economische trends (zoals betaalbaarheid van uitkeringen, waaronder de AOW) dat het van belang is dat zoveel mogelijk mensen meedoen op de arbeidsmarkt. Programmamanager Peter Brouwer blikt terug op de ontwikkelingen in het afgelopen jaar.**

De noodzaak om de arbeidsmarkt inclusief en divers te maken door het inzetten van onbenut arbeidspotentieel is onverminderd actueel. Alle mensen die nu nog langs de kant blijven, of dat nu vijftigplussers, nieuwkomers, jongeren zonder diploma of mensen met een arbeidsbeperking zijn, moeten ook aan de slag kunnen en hun talenten benutten als zij dat willen. In een economie waar ondernemers de krapte op de arbeidsmarkt dagelijks voelen, is het logisch om

er alles aan te doen om iedereen die wil en kan werken aan werk te helpen en hun duurzame positie op de arbeidsmarkt te verstevigen. Dat vraagt van ieder individu proactief bezig te zijn met de eigen loopbaan en na te denken over de toekomst. En van werkgevers dat zij kansen bieden aan een diverse groep mensen en hen de ruimte geven om zich te blijven ontwikkelen. Van de overheid, ten slotte, mogen we verwachten dat zij richting geeft aan de arbeidsmarkt van de toekomst en met ondersteunende maatregelen mensen en organisaties helpt in het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt.



## **Bestaanszekerheid door het verrichten van arbeid**

Eén van de woorden van het jaar 2023 was ‘bestaanszekerheid’. Zonder dit woord expliciet te gebruiken, ligt dit in feite ook ten grondslag aan de visie van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt, waarin we ons in het bijzonder richten op het vergroten van de economische zelfredzaamheid van mensen door middel van het verrichten van arbeid. In de portefeuille van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we hieraan in vier veranderpaden: Aanbod, Vraag, Matching en Beleid.

“ *De noodzaak om de arbeidsmarkt inclusief en divers te maken door het inzetten van onbenut arbeidspotentieel is onverminderd actueel.* ”

◀ - Peter Brouwer, programmamanager  
Inclusieve Arbeidsmarkt

Om mensen succesvol naar werk te begeleiden is er altijd aandacht nodig voor zowel de wensen en mogelijkheden van de mensen zelf, als die van werkgevers. Daarom richten de projecten die wij in 2023 hebben ondersteund zich zowel op de aanbod-



als vraagkant van de arbeidsmarkt. In 2023 ondersteunden we geen projecten die zich specifiek richten op beleidsbeïnvloeding. Wel merken we dat onze partners in verschillende projecten tegen wet- en regelgeving aanlopen, die het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt belemmeren. Sommige van deze belemmeringen zouden aangepakt kunnen worden door aanpassingen in beleid. Een goede ontwikkeling is bijvoorbeeld dat statushouders sinds de uitspraak van de Raad van State van 29 november 2023 wél meer dan 24 weken per jaar mogen werken.

“ *Economische zelfredzaamheid door het verrichten van betaalde arbeid, draagt sterk bij aan de ‘bestaanszekerheid’ van mensen.* ”

- Peter Brouwer, programmamanager  
Inclusieve Arbeidsmarkt



In 2023 lag onze focus vooral op het verder ondersteunen van de bestaande projecten binnen de portefeuille en minder op het aantrekken en ondersteunen van nieuwe projecten. Ons doel hiermee is vooral het bereik van mensen en werkgevers, en daarmee de impact van deze veelbelovende projecten, te vergroten. De vier doelgroepgerichte platforms – [Platform Nieuwkomers & Werk](#), [Platform Jongeren & Werk](#), [Platform Vijftigplussers & Werk](#) en [Platform Werk Inclusief Beperking](#) - vormen een belangrijk onderdeel van ons programma. In 2023 zijn de projectmanagers binnen het programmateam Inclusieve Arbeidsmarkt directer betrokken bij de initiatieven binnen de platforms. Onze ambitie is om de diverse initiatieven binnen de platforms te ondersteunen bij hun verdere professionalisering en hen te ondersteunen bij groei en opschaling.

Onze nauwe betrokkenheid bij de initiatieven levert veel kennis op uit de praktijk. Door deze kennis vanuit

de verschillende platforms binnen de Goldschmeding Foundation bij elkaar te brengen, ontstaat binnen ons team ook meer inhoudelijke kennis en kruisbestuiving. We verwachten dat dit gaat helpen om meer impact te realiseren. In 2024 voorzien we dan ook verdere groei van de lopende projecten. In het bijzonder zetten we actief in op het uitvoeren van beloftevolle aanpakken in meerdere regio's, verspreid door het land, om zo tot impact op landelijke schaal te komen.



Zeker zo belangrijk is dat in de projecten die we mede mogelijk maken inzichten in de praktijk worden opgedaan over de effectiviteit en werkzame bestanddelen van de aanpakken. Zoals bij [Het Potentieel Pakken](#), waar in 2023 in twee proeftuinen is onderzocht hoe financiële zelfredzaamheid van thuisondersteuners vergroot kan worden; bijvoorbeeld door teamleiders expliciet het gesprek hierover te laten voeren met hun medewerkers. Of bij [Perspectief en Initiatief](#), waarin onderzocht wordt hoe proactief loopbaangedrag van de mensen gestimuleerd kan





worden, waardoor zij meer zekerheid gaan ervaren. Ook in [Het Moet Wel Werken](#) zijn waardevolle inzichten opgedaan over diversiteit en inclusie op de werkvloer, door informatie op te halen bij de 67 deelnemers aan de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor en de 484 ondertekenaars van het Charter Diversiteit. Zo blijkt dat het voor medewerkers heel belangrijk is om te zien dat het management het diversiteitsbeleid

ondersteunt om daadwerkelijk inclusiviteit binnen de organisatie te ervaren.

In 2023 liepen er ook drie pilots bij verschillende Sociale Werkbedrijven binnen het project [Nieuwe Technologie en Inclusie](#) en schaalde de [BuzinezzClub](#) verder op naar eerlijke kansen op de arbeidsmarkt voor 735 jongeren per jaar.



Met behulp van de opgedane inzichten kunnen de door ons ondersteunde projecten verder groeien en kunnen we helpen bij het effectiever vormgeven van nieuwe projecten.



*Programmteam Inclusieve Arbeidsmarkt, v.l.n.r. Fheonna van der Helm, Michelle van Toor, Peter Brouwer, Sven Romkes, Priscilla Osei*



2050	Iedereen, die kan en wil, levert een bijdrage aan de maatschappij ('werk') en kan daarmee in het eigen levensonderhoud voorzien			
Veranderpad	Aanbod	Matching	Vraag	Beleid
Beoogde effecten	Arbeidsparticipatie die past bij de ambities en mogelijkheden van mensen. Door hun ontwikkeling blijven zij in staat om in hun eigen levensonderhoud te voorzien.	Efficiënte en effectieve matching van werkgevers en potentiële werknemers.	Inclusieve werkgevers die blijven investeren in de ontwikkeling van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.	Uitvoeren beleid.
Projecten 2023	Platform Jongeren & Werk		Het Potentieel Pakken	
	Platform Nieuwkomers & Werk		Het Moet Wel Werken	
	Perspectief en Initiatief		Nieuwe Technologie en Inclusie	
	Opschaling Buzinezzclub/Werkclub			
	Platform Vijftigplussers & Werk			
	Platform Werk Inclusief Beperking			





# WAT ALS IEDEREEN, DIE KAN EN WIL, DOOR WERK EEN BIJDRAGE LEVERT AAN DE MAATSCHAPPIJ?

In gesprek met **Myrlenna Valeria** (eigenaar van Valley's Mixer en member van de BuzinezzClub), **Parisa Omid** (DNA-manager de BuzinezzClub Foundation), en **Peter Brouwer** (programmamanager Goldschmeding Foundation)



'Ik heb altijd al veel ideeën gehad die ik graag wilde laten zien,' vertelt **Myrlenna Valeria**. 'Ik merkte dat ik meer passie had voor het maken van pastries dan dat ik kon laten zien. De mogelijkheid voor creativiteit en het opdoen van ervaring ontbrak voor mij in de omgeving waar ik in zit. Hierdoor had ik een moei-

zaam begin van mijn carrière. Maar het is belangrijk om zelf kansen te zien en beter te willen voor jezelf, dus toen ik de BuzinezzClub op social media voorbij zag komen, besloot ik me aan te melden.'

**Parisa Omid:** 'De BuzinezzClub is 15 jaar geleden opgericht door Leo van Loon, vanuit een sociale onderneming. Het begon als een soort pilot-programma voor ondernemers en jongeren die hun eigen business wilden, maar geen idee hadden waar ze moesten beginnen. De maatschappij maar ook jongeren zelf hebben soms een pessimistische kijk op wat jongeren allemaal kunnen. Vaak wordt er bij het horen van iemands droom gedacht dat het toch niet haalbaar is. Wij kijken juist naar wat er wel kan, naar hoe je een droom om kan zetten in daden. Door training, coaching, ondersteuning en een levenslang membership bieden wij de tools en handvaten voor members om een droom om te zetten in een succesvolle duurzame carrière, in de vorm van werk, een opleiding of een eigen onderneming. Inmiddels hebben we meer dan begeleid en we meer dan 6000 jongeren getraind.'

“ Door training, coaching, ondersteuning en een levenslang membership bieden wij de tools en handvaten voor members om een droom om te zetten in een succesvolle duurzame carrière. ”

– Parisa Omid, DNA-manager de BuzinezzClub Foundation

**Peter Brouwer:** 'Met ons programma Inclusieve Arbeidsmarkt streven we naar een arbeidsmarkt waarop iedereen die kan en wil, blijvend aan het werk komt. Heel vaak willen mensen namelijk wel werken, maar worden daarin belemmerd door omstandigheden of vooroordelen. Van jongeren met een moeilijke start van hun carrière, die zonder diploma hun school hebben verlaten, wordt bijvoorbeeld vaak gedacht dat ze niet willen werken. Terwijl heel vaak het geval is dat ze niet pasten in het traditionele schoolsysteem, waardoor hun passie niet werd aangesproken.'



De aanpak van de BuzinezzClub helpt deze jongeren door hun droom echt centraal te stellen en te kijken wat er nodig is om deze droom waar te maken.'

**Myrlenna Valeria:** 'Een jaar geleden gaf ik mezelf op als member bij de BuzinezzClub. Met hun hulp ben ik gaan bouwen aan een concept van mijn eigen onderneming. Wat ik heel fijn vind aan membership van de BuzinezzClub is dat je geholpen wordt om je eigen dromen te begrijpen en te bereiken.

“ *Het kunstwerk zat al in mij, maar zij hebben mij de tools gegeven om dat kunstwerk te maken: mijn eigen onderneming Private Pastry Chef Valley's Mixer.* ”

- Myrlenna Valeria, eigenaar Valley's Mixer en member van de BuzinezzClub

Mijn coaches keken echt naar mijn persoonlijke situatie. Zij konden mij vanuit hun eigen perspectief en ervaring helpen met het uitwerken van mijn ideeën en het opzetten van mijn bedrijf en passie. Verder heeft de BuzinezzClub me ondersteund in het vertrouwen hebben in mijzelf en de uitwerking ervan. Het kunstwerk zat al in mij, maar zij hebben mij de tools gegeven om dat kunstwerk te maken: mijn eigen onderneming Private Pastry Chef Valley's Mixer.'



**Parisa Omid:** 'Myrlenna is één van onze members die een eigen onderneming heeft opgezet. Bij ons ben je member for life: je kan altijd terugkomen voor ondersteuning of hulp, of om je in te zetten om nieuwe members te ondersteunen en begeleiden. Deze ondersteuning hoeft niet meteen groot te zijn, het gaat echt om de kleine stapjes en de kleine stukjes impact. Een keertje praten met iemand, luisteren naar iemand, of brainstormen kan al een groot verschil maken.'

**Peter Brouwer:** 'De BuzinezzClub is een voorbeeld van een project waarvan met behulp van monitoren en meten is vastgesteld dat het echt effectief is en werkt. Een verhaal zoals dat van Myrlenna is waar ik mijn bed voor uit kom, persoonlijke verhalen van mensen die écht geholpen zijn. Dat gun je heel veel mensen, en dat maakt het zo mooi dat we als foundation dit soort projecten kunnen ondersteunen in hun groei en opschaling. Als meer mensen dan vol passie



de weg naar een passende plek op de arbeidsmarkt vinden, is dat heel mooi om te zien.'

**Myrlenna Valeria:** 'Voor mij betekent werk liefde, en met plezier en liefde maak je passie. Pastries maken voelt voor mij niet echt als werk, maar brengt mij veel meer inzicht en mogelijkheid om een verhaal te kunnen vertellen. Ik ben heel trots op mijn eigen bedrijf, want het is echt a one-of-a-kind business. Qua logo, qua ervaring, en qua persoon erachter. Geld is niet het belangrijkste, maar de indruk die je geeft en achter laat wel. Dat laat voor mij zien dat het niet geeft wat voor achtergrond je ook hebt in dit leven, jij kan ook een verandering maken. Ook al waren er obstakels, de diepte maakt the valley compleet en zal met de juiste verlichting en tijd het gebergte laten

shinen. Daarin hoop ik ook iets te kunnen betekenen voor anderen. Zoals ik altijd zeg: the mixer of life and baking goods will see you soon.'

“ Een verhaal zoals dat van Myrlenna is waar ik mijn bed voor uit kom, verhalen van mensen die écht geholpen zijn. Dat gun je heel veel mensen, en dat maakt het zo mooi dat we dit soort projecten kunnen ondersteunen in hun groei en opschaling. ”

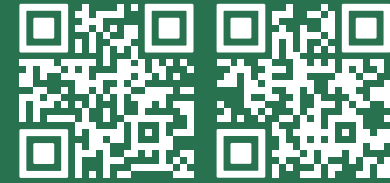
– Peter Brouwer, programmamanager  
Goldschmeding Foundation





# DE KRACHT VAN HET NETWERK

In 2023 bundelde het netwerk van Inclusieve Arbeidsmarkt de krachten voor versnelling richting de inclusieve arbeidsmarkt tijdens 'Werkversnellers #1'. En samen met de OECD WISE Centre is de workshop 'Assessing the Value of Work' georganiseerd.



[Klik hier](#) en [hier](#) voor de terugblik of scan de QR codes



# IN DE MEDIA - Een beknopte selectie van ons programma Inclusieve Arbeidsmarkt in de media

## Trouw

### Een app als instructeur: AI helpt kwetsbare werknemers om het goed te doen

“Nieuwe technologie kan de arbeidsmarkt inclusiever en diverser maken. Mensen die nu langs de kant staan, kunnen met behulp van nieuwe technologie bepaalde werkzaamheden namelijk opeens wel uitvoeren.”

- Peter Brouwer, programmamanager  
Inclusieve Arbeidsmarkt

[Klik hier voor het hele artikel](#)

## nederlandsdagblad

### Wie wil en kan, moet aan de slag kunnen. De balans tussen werkenden en niet-werkenden is al kwetsbaar

“Om de disbalans recht te trekken moeten zo veel mogelijk mensen die kunnen en willen werken, de arbeidsmarkt op. Want dan snijdt het mes aan twee kanten. Er hoeven minder uitkeringen betaald te worden én er zijn meer mensen die kunnen bijdragen doordat ze belasting betalen.”

- Peter Brouwer, programmamanager  
Inclusieve Arbeidsmarkt

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Werkverkenners

### Leven Lang Ontwikkelen

“Eigenlijk is iedereen wel overtuigd van het belang van een leven lang ontwikkelen, en toch gaat dat maar moeizaam. Wat volgens mij zou helpen, is als we leerbudgetten niet zozeer zien als kosten, maar als investeringen in mensen.”

- Peter Brouwer, programmamanager  
Inclusieve Arbeidsmarkt

[Klik hier voor het hele artikel](#)

## RTLnieuws

### Verdwijnde STAP-subsidie bekritiseerd, maar populair: ‘Mensen willen zichzelf ontwikkelen’

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Werkverkenners

### Hoogbegaafden en andere neurodivergenten

[Klik hier voor het hele artikel](#)

## NZG NATIONALE ZORGGIDS

### Verkiezingsdebatten moeten gaan over inzet mensen met arbeidsbeperking

[Klik hier voor het hele artikel](#)





**Wat als onze manier van werken bijdraagt aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie?**

Lees het verhaal van Alen op pagina 35

# DE ONTWIKKELINGEN IN 2023 BINNEN HET PROGRAMMA DUURZAAM WERK

**De wereld is continu in ontwikkeling. Veel veranderingen zijn vroeg of laat ook van invloed op de economie en de manier waarop we werken. Hiervoor is het nodig dat werkenden veerkrachtig en duurzaam inzetbaar zijn. Met de projecten die wij mede mogelijk maken, helpen we werkgevers, werkenden en de overheid in te spelen op transitie die van invloed zijn op werk. We kijken terug op 2023 met programmamanager Birgitta Kramer.**

Demografische ontwikkelingen, digitalisering en de ontwikkeling naar een duurzame economie zijn belangrijke transitie, die om nieuwe vaardigheden van mensen vragen. Denk aan de gevolgen van vergrijzing, het werken met gerecyclede grondstoffen en technologische innovaties, zoals Artificial Intelligence. Deze transitie zorgen gezamenlijk voor nieuwe banen en wellicht nieuwe sectoren. Tegelijkertijd zullen veel banen ook veranderen of zelfs verdwijnen.

## **Relevante ontwikkelingen in Nederland in 2023**

De noodzaak om in te kunnen spelen op aankomende veranderingen wordt steeds breder gezien. Zoals we zagen in adviezen van de WRR en de SER aan de

regering, en in de groeiende vraag van belangenorganisaties als MKB-Nederland en VNO-NCW, is consistent langetermijnbeleid van belang om tijdig te kunnen investeren in strategische personeelswijzigingen, werk naar werk infrastructuur, en (financiële) regelingen op de arbeidsmarkt.



Er komt ook beleid waarin concretere afspraken worden gemaakt en duurzaamheidseisen worden opgenomen, zowel op Europees als nationaal niveau. Voorbeelden zijn de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), dat steeds meer bedrijven vanaf 2024 verplicht te rapporteren over hun impact

*“ Ons doel is om duurzaam werk in Nederland verder te ontwikkelen. We ondersteunen studenten, werkenden, onderwijsinstellingen, beleidsmakers, pionierende ondernemers en werkgevers in de transitie naar een toekomstbestendige en veerkrachtige economie. ”*

◀ - Birgitta Kramer, programmamanager  
Duurzaam Werk

op mens en klimaat, EU-regelgeving rondom de right to repair en het Nationale Programma Circulaire Economie. Belastingmaatregelen, zoals benoemd door het door ons ondersteunde [ExTax project](#), zijn in 2023 in de Miljoenennota genoemd en krijgen mogelijk een plek in het komende regeerakkoord. Het rapport 'Werk moet lonen' dat dit jaar gepubliceerd is, is volledig gericht op belastingen aan de arbeidskant. Met als doel om uit te zoeken hoe we via het belastingstelsel werk meer kunnen laten lonen. Om veerkrachtig te blijven zijn er ook nieuwe vaardighe-



den nodig. CompetentNL werkt aan een landelijke standaard voor skills-omschrijvingen, die kunnen worden gebruikt in vacatures, profielen en opleidingen. In 2023 is de LLO-Katalysator van start gegaan, een meerjarig programma waarmee onderwijsinstellingen een impuls geven aan een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). En via het Nationaal Groeifonds werken 15 High Impact Publiek-Private Samenwerkingen (PPS) aan het opleiden van jongeren, zodat zij de juiste vaardigheden hebben voor de regionale arbeidsmarkt.

“ Om de benodigde ontwikkeling naar duurzaam werk te realiseren, moeten wij ons richten op ondernemingen, onderwijs en beleid. ”

- Birgitta Kramer, programmamanager Duurzaam Werk.

In het onderwijs zien we de trend naar meer aandacht voor toekomstgericht vaardigheden ook terug. Het door ons ondersteunde project [SustainaBul](#) (Leren voor Morgen) ziet bij deelnemende mbo-instellingen bijvoorbeeld dat zij meer activiteiten ondernemen op de onderwerpen ‘visie op onderwijs’ en ‘duurzaamheid in het curriculum’. Om de duurzame ontwikkeling binnen mbo-instellingen te borgen, is ook leiderschap op bestuurs- en managementniveau binnen deze instellingen onmisbaar.

## Ontwikkelingen binnen het programma

### Duurzaam Werk

In 2023 is de portefeuille van het programma Duurzaam Werk verder in lijn gebracht met de aangescherpte strategische focus, namelijk de impact van drie transities - verduurzaming, digitalisering, demografische veranderingen - op de arbeidsmarkt en werkgelegenheid. In de portefeuille van het programma Duurzaam Werk werken we in drie veranderpaden: Ondernemen, Ontwikkelen en Beleid.



Op het gebied van ondernemen werken we met onze partners aan de transitie naar een duurzame manier van werken. Dit gaat om werkgevers in grote voor Nederland belangrijke sectoren, zoals de techniek – waarbinnen wij ons focussen op energie en grondstoffen – en de zorg. Daarnaast richten we ons op pionierende ondernemers in bijvoorbeeld de repara-

tie-economie. In het project [Duurzame Banenmotor](#) zijn in 2023 circa 20 duurzame banen in loondienst gerealiseerd, die goed zijn voor de werkenden, lokale economie én in lijn met de duurzaamheidstransitie. Voorbeelden van gecreëerde banen in deze reparatie-sector zijn Head of Growth en productiemanager. Een aanpak die we de komende jaren willen repliceren in andere regio's. Onze projectpartner Het Groene Brein heeft in 2023 een diverse groep van zestien



ondernemingen in de meubelsector bij elkaar gebracht om [werkcreatie in de reparatie-economie](#) te verkennen. Dit leidde o.a. tot een gezamenlijk manifest en samenwerking, inzicht in type banen die in de toekomst verschijnen en een regio-aanpak voor drie regio's waarin partners reparatie-werkplekken creëren.





Om de positie van werkenden te verstevigen, ondersteunen we projecten die mensen richting duurzame vaardigheden, toekomstige beroepen en een veerkrachtige positie op de arbeidsmarkt begeleiden. Het doel is dat werkenden de vaardigheden ontwikkelen om veranderingen als gevolg van de eerder genoemde transities op te vangen en werkzaam te zijn én te blijven. Hierbij staan duurzame vaardigheden centraal in het Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Het beroepsonderwijs speelt hierin een essentiële rol. De projecten [SustainaBul](#) en [Sustainability Skills](#) richten zich specifiek op het beroepsonderwijs. In het leernetwerk van de ranking tool SustainaBul nemen inmiddels 36 instellingen deel, ruim 75% van het totaal aantal mbo-instellingen. SustainaBul is ook opgenomen als praktijkvoorbeeld in de Uitvoeringsagenda Klimaat & Energie van het Ministerie van OCW. Het project



Sustainability Skills van Leren voor Morgen, met het Ministerie van IenW als co-financier, is in 2023 uitgebreid van drie naar vijf regio's: Friesland, Westland, Utrecht, Flevoland en Rotterdam. Wij willen bijdragen aan het bij elkaar brengen van partijen in ecosystemen, om samen te werken aan de continue ontwikkeling van mensen en het stimuleren van een leercultuur in Nederland.



Ook met de beïnvloeding van beleid kunnen we bijdragen aan het realiseren van onze impactdoelstelling. Zo richten we ons bijvoorbeeld op aanpassingen in het belastingbeleid met het eerder genoemde [Ex'Tax project](#), waarvan elementen in 2023 opgenomen zijn in de Miljoenennota. Ook heeft in 2023 de derde meting plaatsgevonden met de [Waarde van Werk Monitor](#) (UvA). Door deze metingen kunnen we trends vaststellen in de beleving en voorkeur van mensen rondom de waarde van werk, zodat hier rekening mee gehouden kan worden in de beleidsontwikkeling.

In 2024 zetten we de ingezette lijnen voort. Aan de werkgeverskant zullen wij ons daarbij in het bijzonder blijven focussen op de sectoren zorg, techniek en reparatie. Bij het ontwikkelen van duurzame vaardigheden, zullen we ons inspannen om effectieve aanpakken vanuit pilots te borgen in het reguliere onderwijssysteem. Ook zullen we hier expliciet inzoomen op uitdagingen binnen de genoemde focussectoren en op regionaal niveau.



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



2050	In 2050 dragen we met Duurzaam Werk bij aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie		
Veranderpad	Ondernemen	Ontwikkelen	Beleid
Beoogde effecten	Werkgevers maken een duurzame manier van werken mogelijk.	Werkenden en onderwijsinstellingen zijn veerkrachtig op de arbeidsmarkt.	Overheden en organisaties voeren toekomstbestendig werkgelegenheidsbeleid uit.
Projecten 2023	<div data-bbox="376 632 904 727">Reparatiebanen</div> <div data-bbox="376 746 904 842">Duurzame Banenmotor</div>	<div data-bbox="976 632 1505 727">Duurzame Vaardigheden</div> <div data-bbox="976 746 1505 826">SustainaBUL</div> <div data-bbox="976 829 1505 909">Sustainability Skills</div> <div data-bbox="976 928 1505 1027">Onderzoek behoeften mbo docenten en studenten</div>	<div data-bbox="1576 632 2101 727">TaxShift</div> <div data-bbox="1576 746 2101 826">TaxShift Nederlandse Bouwsector</div> <div data-bbox="1576 829 2101 909">TaxShift onderzoek arbeidslasten</div> <div data-bbox="1576 954 2101 1048">De Waarde van Werk</div>



# WAT ALS ONZE MANIER VAN WERKEN BIJDRAAGT AAN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE EN VEERKRACHTIGE ECONOMIE?

In gesprek met **Alen Shirinian** (medewerker Stichting De Kringloper), **Robbert van Walsum** (directeur Stichting De Kringloper) en **Eva Helmond** (projectmanager Duurzaam Werk)



‘Ik werk al meer dan twintig jaar met en aan het repareren van elektronica,’ vertelt **Alen Shirinian**. ‘Ik heb vroeger een opleiding elektrotechniek gevolgd en sinds 18 jaar werk ik bij Stichting De Kringloper, op de afdeling witgoed. Veel spullen die hier komen zijn niet eens echt stuk. Mensen willen te snel nieuwe dingen, terwijl bijna alles te repareren is. Hier hebben we de vaardigheden en de tijd om deze apparaten te repareren. Zelfs zo goed, dat ze weer aan bepaalde eisen voldoen. Onze wasmachines krijgen bijvoorbeeld van Bosch een nieuwe garantieperiode.’

“*Hier hebben we de vaardigheden en de tijd om deze apparaten te repareren. Zelfs zo goed, dat ze weer aan bepaalde eisen voldoen. Onze wasmachines krijgen bijvoorbeeld van Bosch een nieuwe garantieperiode.*”

- Alen Shirinian, medewerker Stichting De Kringloper

**Robbert van Walsum:** ‘Stichting De Kringloper is 40 jaar geleden begonnen met mensen die etensresten gingen inzamelen om aan boeren te geven, om zo verspilling tegen te gaan. Later zijn daar de goederen bijgekomen. Na 40 jaar is de stichting gegroeid naar 10 locaties, met 300 mensen en een breed netwerk van allerlei sociale instanties, commerciële bedrijven zoals de Bosch Siemens-groep, en meubelbedrijven. Inmiddels hebben we 4 winkels, waar we de spullen verkopen. Stichting De Kringloper is een plek waar hergebruik en repareren samenkomt met werkgele-

genheid en participatie. Samen met onze sociale partners doen we goed voor mens én milieu. En dat is wat mij betreft echt nodig om werkgever van de toekomst te zijn.’





**Eva Helmond:** 'Om als organisatie en als werkende toekomstbestendig te blijven, is het nodig adaptief te zijn naar de omgeving. Bijvoorbeeld in relatie tot wetgeving, beleid, stijgende kosten van grondstoffen en energie, en veranderende sectoren, banen en vaardigheden. Organisaties zoals Stichting De Kringloper zien wij echt als werkgevers van de toekomst, als versnellers in plaats van obstakels van toekomstbestendige ambities. Deze organisaties dragen elke dag bij aan de belangrijke grondstoffen-transitie én stimuleren diens werkenden zich te ontwikkelen. Daarmee hebben ze een voorbeeldfunctie voor werkgevers en beleidsmakers in andere regio's, want er is nog veel te leren van hun kansen en uitdagingen op het gebied van werkgeverschap. De overheid zet deze werkgevers gelukkig ook steeds meer op de kaart in tal van regio's. Ze geeft daarmee

een signaal af: werk is duurzaam wanneer het meervoudige waarde creëert. De sociale werkcultuur is bijvoorbeeld een belangrijke kwaliteit van organisaties als deze, net als duurzaam en toekomstbestendig werk, met ruimte voor plezier en kwaliteit. Zo zijn zij koplopers in de veranderende markt.'

**Alen Shirinian:** 'Ik ben hier altijd nieuwe dingen aan het leren, elke dag. Anders is het ook niet mogelijk om aan de apparaten te werken. Apparaten veranderen en vernieuwen. Het is dus belangrijk om steeds bij te leren. Er zijn nu bijvoorbeeld nieuwe modellen wasmachines met wifi, monteurs moeten nog leren om dat te repareren. En we begeleiden ook stagiaires naar het behalen van een diploma. Zij gaan dan weer ergens anders werken, en zo versterken organisaties elkaar.'

“ Stichting De Kringloper is een plek waar hergebruik en repareren samenkomt met werkgelegenheid en participatie. Samen met onze sociale partners doen we goed voor mens én milieu. Dat is echt nodig om werkgever van de toekomst te zijn. ”

- Robbert van Walsum, directeur Stichting De Kringloper

**Robbert van Walsum:** 'Het is voor ons heel belangrijk om samen te werken, met elkaar en met de regio. Er is veel overlap met andere organisaties, waar je deze samenwerking goed kan opzoeken. Naast onze re-integratie-activiteiten, waarbij we bijvoorbeeld samenwerken met zorgpartners of taalcursussen Nederlands aanbieden, zijn we ook een transportbedrijf, een productiebedrijf én een retailbedrijf. Iedere dimensie biedt kansen voor samenwerking. Het samenwerken met allerlei partijen en alle smaken mensen zorgt voor een hele fijne werkomgeving. Iedereen hier doet mee en kan werken naar eigen vermogen. De organisatie biedt een informele omgeving, waar mensen iets kunnen bijdragen en ook hun eigen vaardigheden continu kunnen blijven verbeteren.'"





**Eva Helmond:** 'Binnen het programma Duurzaam Werk van de foundation maken we projecten mogelijk waarin we ecosystemen en partijen blijvend (duurzaam) werk laten aanbieden. We zien dat deze werkgevers hoogwaardig werk kunnen aanbieden, en naast het aanspreken van onbenut potentieel in de regio ook banenmotors voor werkenden zonder afstand tot de arbeidsmarkt zijn. We hopen zo regio's beter in staat stellen om vanuit een duurzame visie de benodigde werk naar werk-infrastructuren te bouwen. Op die manier dragen we bij aan de opkomst van een grondstoffensector met beleidsmakers en werkgevers die zich trots voelen, net als hun werkenden. Dit gunnen we hen, dat bij het naar huis gaan in de avond er de ervaring is dat je werk van die dag wéér heeft

bijgedragen aan de belangrijkste transitie van vandaag. Dit is duurzaam in de kern, dus op naar de banen van de toekomst, hier en nu.'

*“ We hopen zo regio's beter in staat stellen om vanuit een duurzame visie de benodigde werk naar werk-infrastructuren te bouwen. Zo dragen we bij aan de opkomst van een grondstoffensector met mensen die zich trots voelen. ”*

- Eva Helmond, projectmanager Duurzaam Werk

**Alen Shirinian:** 'Ik ben er trots op dat mijn vaardigheden nog steeds groeien en dat ik daardoor dingen kan repareren waarvan mensen denken dat het echt stuk is. Per apparaat is het repareren natuurlijk heel verschillend, maar je moet gewoon blijven leren, elke dag. Alle apparaten zijn te redden.'

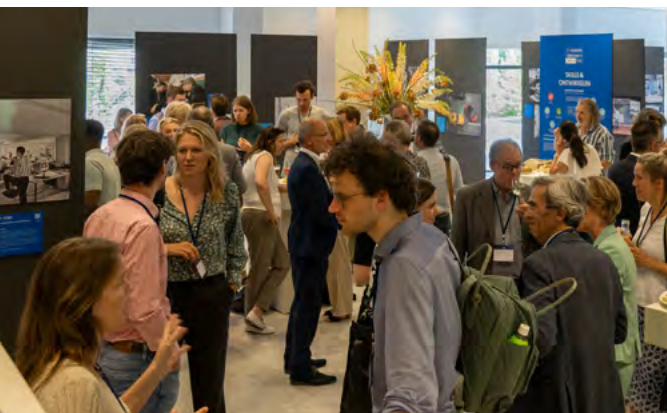




# DE KRACHT VAN HET NETWERK

Tijdens de werkbijeenkomst van Duurzaam Werk kwamen verschillende werkgevers uit het private en publieke domein samen. Ze bespraken toekomstbestendig werkgeverschap en de leerculturen die nodig zijn voor wendbaarheid in verschillende transities.

[Klik hier](#) voor de terugblik of scan de QR code



## IN DE MEDIA - Een beknopte selectie van ons programma Duurzaam Werk in de media



### Fiscale denktank: maak arbeid goedkoper om kringlooeconomie te bevorderen

“Ik hoorde 13 jaar geleden voor het eerst over het Ex'tax initiatief, en toen dacht ik nog dat het erg futuristisch was. Nu, 13 jaar later, ligt er een routekaart voor beleidsmakers. Er is een visie, er is een lange-termijn strategie en een hele set van instrumenten.”

- Marnix van Rij, demissionair staatssecretaris  
Fiscaliteit en Belastingdienst

[Klik hier voor het hele artikel](#)

### nederlandsdagblad

### Nederlanders willen consuminderen, dit is waarom het ons niet lukt: 'Je ziet een groeiende spanning

“Nederlanders verlangen naar meer vrije tijd, maatschappelijk relevant werk en een economie waarin geld en bezit minder belangrijk zijn. Maar het is lastig daar uit te breken.”

- Paul de Beer, projectleider 'Waarde van Werk' en bijzonder hoogleraar aan de UvA

[Klik hier voor het hele artikel](#)



### Fiscale regelgeving werkt als emmer achter de boot voor duurzame initiatieven

“Belastingverschuiving is een van de manieren om organisaties aan te moedigen de economie duurzamer en socialer te maken, van binnenuit. Het is aan de overheid om het fiscale stelsel aan te passen aan de huidige behoefte van werkgevers en werknemers.”

- Birgitta Kramer, programmamanager  
Duurzaam Werk

[Klik hier voor het hele artikel](#)



### Albeda is duurzaamste mbo-school van Nederland

[Klik hier voor het hele artikel](#)



### Nieuwe studie: 22 maatregelen voor een belastingverschuiving waardoor werk meer loont en de zorg houdbaar blijft

[Klik hier voor het hele artikel](#)



### Denktank: verlaag inkomstenbelasting, belast uitstoot juist meer

[Klik hier voor het hele artikel](#)





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

Lees het verhaal van Mark op pagina 45



# DE ONTWIKKELINGEN IN 2023 BINNEN HET PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen, CS-RD-wetgeving en het besef dat organisaties niet alleen nu en hier, maar ook elders en later een bijdrage aan de samenleving leveren: het houdt zowel het onderwijs als bedrijfsleven flink bezig. Ondertussen groeit het besef dat de mens-tot-mens-kant van de economie en het zakelijk verkeer meer aandacht nodig heeft, zodat mensen niet verdwijnen achter cijfers, regels en euro's. Maar het vertalen van zo'n oriëntatie op ondernemen voor brede welvaart in gezonde én menswaardige bedrijfsvoering voor alle betrokken stakeholders is nog geen gemeengoed. Terwijl het wel gewenst wordt en nodig is, zo geeft ook het WRR-rapport Goede Zaken en de nieuwe strategie van de SER aan. Suzanne Ekel, programmamanager Menswaardige Economie, blikt terug op 2023.**

Met het programma Menswaardige Economie faciliteren en versnellen we de transitie naar een economisch denken en doen, waarin rekening wordt gehouden met de belangen van álle bij een organisatie en samenwerking betrokken mensen; medewerkers, leveranciers, klanten, de gemeenschap en de aandeelhouders. Dat draait om waarden zoals

gemeenschap, meervoudige waardecreatie en welzijn. En om de relatie tussen mensen en de economie: de reële economie en het relationele perspectief in de wereld van werk. In de portefeuille van het programma Menswaardige Economie werken we hieraan in vier veranderpaden: Leiderschap, Organisaties, Beleid en Maatschappelijk Beweging.



“ *Met het programma Menswaardige Economie faciliteren en versnellen we de transitie naar een economisch denken en doen, waarin rekening wordt gehouden met de belangen van álle bij een organisatie en samenwerking betrokken mensen.* ”

◀ - Suzanne Ekel, programmamanager Menswaardige Economie

In 2023 is het programma in de groeifase van impact-realiseren beland. Dat gebeurt rondom twee hoofdthema's: [‘Medemenselijk Ondernemen’](#) - een op het belang van alle stakeholders gerichte bedrijfsvoering - en [verrijking van het hoger business en economieonderwijs](#). Tegelijkertijd werkten we met het project [Bestuurlijk Beloningskompas](#) (door Reward Value) en [Ongemak in de Boardroom](#) (door MVO Nederland) aan verantwoorde beloning en verdiepte governance op het niveau van bestuurders en commissarissen. Een hoogtepunt was de bijeenkomst op Nyenrode in april, met ruim 300 bestuurders en

commissarissen. Hier werden zeven 'good practices' om constructief en proactief met ongemak in de boardroom om te gaan, gelanceerd. Het project wordt in 2024 vervolgd onder de naam [Verdiepte Governance](#).



De foundation doet in dit programma recht aan haar wetenschappelijke oriëntatie door steun aan twee leerstoelen, die bijdragen aan relevante kennisontwikkeling en maatschappelijk debat: '[Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving](#)' aan de Universiteit van Humanistiek en '[Maatschappelijke & Economische Vernieuwing](#)' aan de VU. Bij de eerste zijn o.l.v. Prof. Dr. Patrick Nullens inmiddels vier promovendi gestart. Vanuit zijn leerstoel aan de VU publiceerde Prof. Dr. Govert Buijs samen met Prof. Dr. Jan Peter Balkenende eind 2023 de belangwekkende publicatie *Capitalism Reconnected*, welke in december werd overhandigd aan Roberta Metsola (voorzitter Europees Parlement) en in januari 2024 aan Kim Putters (voorzitter SER) en Karien van Gennip (Minister van SZW).

Zo rusten we met uiteenlopende projecten in Menswaardige Economie scholieren & studenten, (onderwijs)professionals, ondernemers & leidinggevenden en beleidsmakers & toezichthouders toe richting een economie waarin op een zingevende en menswaardige manier werken en samenwerken aan brede welvaart de norm is.



### **Anders groeien door medemenselijk te ondernemen**

In menswaardige organisaties staat niet alleen de financiële groei van het bedrijf zélf maar ook het belang en welzijn van alle betrokken mensen centraal; medewerkers, klanten, leveranciers én de gemeenschap. Dat vraagt om samenwerking gebaseerd op wederkerigheid en een duurzame win-win relatie, dus. Daar is niemand op tegen. Toch verdwijnen mensen vaak achter cijfers, euro's en regels. Blijkbaar is het zo eenvoudig nog niet, maar het kán wel én het kan uit. In 2023 zijn daarvoor goede, werkende voorbeelden en inzichten verspreid, mensen en netwerken in beweging gebracht en handelingsperspectief ontwikkeld en aangereikt. Zoals bij het inmiddels



terugkerende programma-event [Hallo Mens!](#) in februari met ruim 100 senior professionals en ondernemers, maar ook door de gesteunde projecten. En zo brengen we jaar op jaar de transitie naar menswaardige bedrijfsvoering verder.

Bijvoorbeeld door [De weg van Medemenselijk Ondernemen](#), waarmee inmiddels meer dan 1000 professionals zijn bereikt via 41 masterclasses, 14 lezingen en events in samenwerking met nlgroeit en MVO NL. Met ondernemingen uit die netwerken werden 10 Good Practices ontwikkeld. De website [medemenselijkondernemen.nl](#) en de campagne 'Echt Goede Zaken Doen' campagne bereikten gezamenlijk 100.000 mensen.

Het project [Conscious Contracting](#) lanceerde een Routekaart voor medemenselijke arbeidsovereenkomsten, in samenwerking met 31 organisaties zoals PostNL, Actief Zorg, Gemeente Alkmaar en Valstar Simonis. Inmiddels zijn er meer dan 400 routekaarten aangevraagd en is in november 2023 de groeifase



van dit project gestart. Ook is het ontwerp voor [een Betekenisvolle Dialoog in Internationale Ketens](#) gepubliceerd: er zijn vier pilots uitgevoerd (nationaal en internationaal) met o.a. Ahrend en True Stone convenant, vier casestudies gepubliceerd en trainingen ontwikkeld. In 2024 wordt daarvoor een speciale website met (advies)tools gelanceerd. Met het project Raad voor Duurzame Medezeggenschap is verkend hoe de inspraak in organisaties over het belang van alle stakeholders kan worden georganiseerd. En het project [‘Sociaal Incasseren - een nieuwe werkwijze’](#) is gestart. Dat lanceerde een online platform SI-professionals en startte met vier proeftuinen waar, in samenwerking met o.a. Vattenfall, Eneco, VGZ en Aegon, drie tools worden ontwikkeld. In 2024 worden deze tools gelanceerd.

#### **Innovatie van het hoger economisch onderwijs:**

##### **‘change agents’ voor meervoudige waardecreatie**

Een menswaardige economie is geen arbeidsmarkt-vraagstuk, maar een organisatie- of beter: samenwerkingsvraagstuk. Het vraagt om professionals en leiders die met een veelzijdige blik opgeleid zijn om te werken aan ‘brede welvaart’. Waarin meer niet altijd beter is en de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander. Daarom steunden we in 2023 opnieuw diverse projecten in het business en economieonderwijs, gericht op curricula die gaan over meervoudige waardecreatie en meer dan geld alleen. Maar ook kruisbestuiving en samenwerking tussen

instellingen en onderwijsprofessionals is nodig om tot de beoogde impact te komen. Een rode draad daarbij is dat waardenbewustzijn een belangrijk aspect zou mogen zijn van de toerusting van toekomstige leiders. Dit stond ook centraal tijdens de conferentie [Hallo Mens!](#) in november waar voor het eerst leiders uit het vo, mbo, hbo en wo elkaar ontmoeten. In de tweede editie van de [Week van het Economieonderwijs](#) werden meer dan 1000 onderwijsprofessionals bereikt, door middel van o.a. 10 hubs die samen maar liefst 71 evenementen organiseerden. Voor docenten publiceerde [vo lesbrieven Nieuwe Economie](#) zes lesbrieven met een bereik van meer dan 700 docenten en meer dan 50.000 studenten. En voor docenten en studenten is [Purpose Economy E-Course](#) dit jaar verder gegaan met het uitbreiden van hun online platform rondom de betekenseconomie.

“ *Een menswaardige economie is geen arbeidsmarkt-vraagstuk, maar een organisatie- of beter: samenwerkingsvraagstuk. Het vraagt om professionals en leiders die met een veelzijdige blik opgeleid zijn om te werken aan ‘brede welvaart’.* ”

- Suzanne Ekel, programmamanager  
Menswaardige Economie

Het project [Homo Florens in het HEO](#) rondde dit jaar acht pilots af op zeven hbo's, resulterend in een slotevent met bijna 100 docenten en opleidingsmanagers uit het HEO en spreker Kate Raworth. Voor de vier grootste opleidingen (BK, CE, IB en F&C) werkt [hbo Economie Guide](#) aan een doorvertaling van sectorplannen in een referentiekader. En drie hogescholen (Avans Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam) startten een [samenwerkingspilot](#) voor gezamenlijke vernieuwing van het business- en economieonderwijs.



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

2050	In Nederland is het belang van anderen verankerd in het economisch handelen van mensen			
Veranderpad	Leiderschap	Organisaties	Beleid	Maatschappelijke beweging
Beoogde effecten	Mensen leren en werken vanuit pluriform economisch denkkader, gericht op meervoudige waardecreatie.	Uit de bedrijfsvoering spreekt een commitment aan het belang en welzijn van alle stakeholders.	Regelgeving en beleid stimuleren vernieuwd economisch onderwijs en medemenselijke bedrijfsvoering.	Er is een gemeenschappelijk besef van een economie die de bloei van mensen ondersteunt.
Projecten 2023	Innovatie Economieonderwijs	Medemenselijk Ondernemen		Leerstoel Maatschappelijke en Economische Vernieuwing
	Hbo Economie Guide	De Weg van Medemenselijk Ondernemen		
	Week van het Economieonderwijs		Betekenisvolle Dialoog in Internationale Ketens	
	Purpose Economy E-course	Conscious Contracting		
	Vo Lesbrieven Nieuwe Economie	Sociaal Incasseren		
	Hbo Alliantie Nieuw Economisch Onderwijs	Raad voor Duurzame Medezeggenschap		
	Homo Florens in HEO	Bestuurlijk Beloningskompas		
	Leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving			
	Ongemak in de Boardroom/Verdiepte Governance			



# WAT ALS HET BELANG VAN DE ANDER VERANKERD IS IN ONS ECONOMISCH HANDELEN?

In gesprek met **Mark Bruin** (postbode bij PostNL), **Wies Verstraaten** (Manager Reward & Health bij PostNL) en **Elze Ghijsen** (projectmanager Menswaardige Economie)



‘Ik ben 24 jaar geleden begonnen als postbode bij PostNL’, vertelt **Mark Bruin**. ‘Ik was eerst beroepsmilitair en zocht daarna iets fysieks. In de regionale krant van toen, de Posthoorn, stond een advertentie voor postbodes. Ik ben naar een voorlichtingsavond gegaan en heb gesolliciteerd. Na een jaar kreeg ik een vast contract en salarisverhoging, toen wist ik dat ik hier wel goed zat.’

**Wies Verstraaten:** ‘Net als Mark ben ik min of meer bij toeval bij PostNL terecht gekomen via een openstaande vacature. Wat me toen, en nu nog steeds, heel erg aanspreekt is dat het een bedrijf is dat midden in de maatschappij staat. PostNL is een grote werkgever met werknemers die een dwarsdoorsnede zijn van de Nederlandse samenleving. Al deze mensen bepalen hoe succesvol we zijn. De medewerker staat bij ons ook echt voorop. In onze strategie is social value nadrukkelijk verankerd. Het gedachtegoed van Medemenselijk Ondernemen en het project Conscious Contracting past daar goed bij. Door mee te doen met het project Conscious Contracting versterken we zowel de relatie met de medewerkers als onze plek in de maatschappij als verantwoordelijk werkgever.’

“ Door mee te doen met het project Conscious Contracting versterken we zowel de relatie met de medewerkers als onze plek in de maatschappij als verantwoordelijk werkgever. ”

– Wies Verstraaten, Manager Reward & Health PostNL





**Elze Ghijsen:** 'Het project Conscious Contracting is in 2022 gestart door een projectteam bestaande uit vakexperts en wetenschappers vanuit verschillende disciplines, vanuit het gedachtegoed van prof. Harry Hummels. Het doel van het project was het ontwikkelen van een routekaart voor organisaties om tot medemenselijk arbeidsovereenkomsten te komen. De arbeidsovereenkomst wordt daarmee een middel om een gelijkwaardige en duurzame relatie met elkaar aan te gaan, gebaseerd op vertrouwen en de waarden van de organisatie. Het beschrijft in begrijpelijke, maar juridisch houdbare taal wat je samen wilt bereiken en gaat doen. Aan het project werken vakexperts, wetenschappers, juristen en organisaties zoals

PostNL mee. Om tot een aanpak te komen die daadwerkelijk werkt en toepasbaar is in organisaties. Wat ik mooi vind aan dit project is dat het concreet handelingsperspectief biedt voor organisaties om op basis van vertrouwen het belang van beide partijen centraal te zetten. Daarmee worden deze waarden niet alleen verankerd in de overeenkomsten, maar ook in de bedrijfsvoering.'

**Mark Bruin:** 'Ik werk nog steeds met veel plezier en bevoegenheid bij PostNL. De medewerkers zijn ook heel trouw en je komt elkaar altijd weer tegen. Mensen van het hoofdkantoor helpen bijvoorbeeld ook wel eens op de vloer of lopen een wijk als het

druk is, bijvoorbeeld tijdens de kerstperiode. In de afgelopen 24 jaar is er wel veel veranderd, zoals door de privatisering, door technologie en door het samenvoegen van kantoren. Bij dit soort veranderingen moet je er als bedrijf voor waken dat je niet inboet op kwaliteit van bijvoorbeeld hulpmiddelen of personeel. De nieuwe arbeidsovereenkomsten zijn denk ik een goede stap en ook eentje die nodig is. Veel mensen vinden contracten of kleine lettertjes ingewikkeld, dus het is goed om dat eenvoudig te houden.'

*“ Dit commitment aan de bloei en welzijn van al je stakeholders levert niet alleen een mooiere samenleving op, maar zorgt ook voor meer betrokken medewerkers, duurzamere partnerships, innovatiekracht en een positie als meer aantrekkelijke werkgever. ”*

– Elze Ghijsen, projectmanager Menswaardige Economie

**Elze Ghijsen:** 'Dit project is onderdeel van het programma Menswaardige Economie. In dit programma van de Goldschmeding Foundation streven we naar een menswaardige economie waarin het belang van de ander is verankerd in ons economisch handelen. Het gaat daarbij dus niet alleen om financiële groei,



maar ook om waarden zoals gemeenschap, meervoudige waardecreatie en welzijn. Medemenselijk Ondernemen is daar een belangrijke pijler van, omdat het daarbij draait om de vraag: hoe kom je tot een bedrijfsvoering waarin je rekening houdt met de belangen van alle stakeholders? Dit commitment aan de bloei en welzijn van al je stakeholders levert niet alleen een mooiere samenleving op, maar zorgt ook voor meer betrokken medewerkers, duurzamere partnerships, innovatiekracht en een positie als meer aantrekkelijke werkgever.'

**Wies Verstraaten:** 'We wilden eigenlijk al heel lang iets doen met onze arbeidsovereenkomsten en zijn door deelname aan het pilot-traject eindelijk echt aan de slag gegaan hiermee. Het is geen rocket science. Je moet gewoon beginnen, zorgen dat de gezichten dezelfde kant op staan, en dan kan je binnen korte tijd iets heel moois met elkaar realiseren. Medemenselijk Ondernemen en Conscious Contracting zijn hele positieve bewegingen die vertrouwen over en weer uitstralen. Ik ben ervan overtuigd dat een meer gelijkwaardige en transparante arbeidsovereenkomst bijdraagt aan de onderlinge relatie en zal leiden tot een glimlach bij de postbezorger.'

**Mark Bruin:** 'Het belangrijkste aan een werkgever vind ik dan ook transparantie, het nakomen van afspraken en het geven van complimenten aan mensen die hun werk goed doen. Ik ben er trots op dat ik in al die jaren nog steeds mezelf ben gebleven, en daar ook vanuit de organisatie waardering voor heb gekregen. Dat is echt een pluim op je werk. Als je fanatiek bent, van aanpakken houdt, een goede integere houding hebt en je blijft ook zo, dan zit je goed.'

“ *De nieuwe arbeidsovereenkomsten zijn denk ik een goede stap en ook eentje die nodig is. Veel mensen vinden contracten of kleine lettertjes ingewikkeld, dus het is goed om dat eenvoudig te houden.* ”

– Mark Bruin, postbode PostNL





# DE KRACHT VAN HET NETWERK

In februari en november kwam het netwerk van Menswaardige Economie samen tijdens de twee bijeenkomsten van 'Hallo Mens!'. Centraal stonden de thema's 'Medemenselijk Ondernemen' en 'Innovatie Economieonderwijs'.



[Klik hier](#) en [hier](#) voor de terugblik of scan de QR codes





# IN DE MEDIA - Een beknopte selectie van ons programma Menswaardige Economie in de media



## Economieonderwijs gaat over meer dan geld

“Laten we jonge mensen aansporen naast kennis en kunde in hun opleiding ook een ethisch kompas te ontwikkelen. Dáár is grote winst te behalen, daar begint brede welvaart.”

- Suzanne Ekel, programmamanager  
Menswaardige Economie

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Het economieonderwijs moet op de schop: ‘Meer waardebewustzijn

“Er mag echt nog wel een schep bovenop de vernieuwing en de verrijking van business- en economieonderwijs als het om het ethisch bewustzijn gaat, of het morele kompas dat nodig is om goede zaken te doen en het goede ook écht goed te doen.”

- Suzanne Ekel, programmamanager  
Menswaardige Economie

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Conferentie over economieonderwijs brengt professionals samen

“Het creëren van waardenbewustzijn is wat mij betreft de sleutel tot een menswaardige economie en de opdracht voor alle opleiders in het economisch domein.”

- Karin Verschoor, directeur Saxion School of Commerce & Entrepreneurship en voorzitter  
Dagelijks Bestuur Sectorraad Economie van  
Vereniging Hogescholen

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Suzanne Ekel (Goldschmeding Foundation): ‘Groene arbeidsvoorwaarden niet genoeg; contracten moeten ook menselijk’

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Top bedrijfsleven moet ongemak over neergang welvaart mee de boardroom in nemen

[Klik hier voor het hele artikel](#)



## Gokken: ‘Morele domheid voor zijn vraagt ethische reflectie

[Klik hier voor het hele artikel](#)



# ORGANISATIE



## VAN LINKS NAAR RECHTS:

**Fheonna van der Helm** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Priscilla Osei-Kool** (projectmedewerker Inclusieve Arbeidsmarkt), **Birgitta Kramer** (programmamanager Duurzaam Werk), **Suzanne Ekel** (programmamanager Menswaardige Economie), **Peter Brouwer** (programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Liselotte Pesch** (bestuurssecretaris | jurist), **Janka Stoker** (bestuurslid), **Pauline Niels** (personal assistant), **Eva Helmond** (projectmanager Duurzaam Werk), **Judith van den Dool** (projectmanager Menswaardige Economie), **Bert Beun** (bestuursvoorzitter), **Magdalena Matei** (projectmanager Duurzaam Werk), **Kirsten Wulff** (office assistant), **Michelle van Toor** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Elze Ghijsen** (projectmanager Menswaardige Economie), **Brechtje Stam** (communicatiemedewerker), **Mariëlle Kakebeeke-Ruijgrok** (communicatiemanager). Niet op de foto: **Sven Romkes** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt, per 1 juli 2023)

# FINANCIËEL JAARVERSLAG 2023

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2023	2022
Baten	€	€
Ontvangen uit schenkingen	8.924.288	9.112.096
<b>Totale baten</b>	<b>8.924.288</b>	<b>9.112.096</b>
<b>Lasten</b>		
Bestedingen projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	3.522.658	3.264.558
Bestedingen projecten Duurzaam Werk	1.531.799	2.023.633
Bestedingen projecten Menswaardige Economie	2.474.738	2.479.276
Bestedingen bronprojecten	0	0
Bestedingen overige projecten	0	0
<b>Totaal bestedingen projecten</b>	<b>7.529.195</b>	<b>7.767.467</b>
<b>Organisatiekosten</b>	<b>1.395.093</b>	<b>1.344.629</b>
<b>Rentelasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale lasten</b>	<b>8.924.288</b>	<b>9.112.096</b>

Resultaat 0 0

## TOEGEZEGDE SCHENKINGEN AAN DERDEN (ultimo boekjaar)

	€	€
Projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	1.116.087	1.733.197
Projecten Duurzaam Werk	932.725	869.160
Projecten Menswaardige Economie	1.722.205	1.554.453
<b>Totaal voor lopende projecten</b>	<b>3.771.017</b>	<b>4.156.810</b>

## Toelichting

Het totaal voor lopende projecten is exclusief overige voorgenomen, maar nog niet toegezegde schenkingen. De totale looptijd van de ultimo 2023 toegezegde schenkingen van € 3.771.017 is korter dan 5 jaar. Het totaal van de ultimo 2023 toegezegde schenkingen met een looptijd van minder dan één jaar bedraagt € 3.279.499.

# COLOFON

## Jaarverslag 2023

### **Uitgave**

Goldschmeding Foundation  
[www.goldschmeding.foundation](http://www.goldschmeding.foundation)

### **Teksten**

Goldschmeding Foundation

### **Conceptontwikkeling**

Goldschmeding Foundation i.s.m. Firma Twist

### **Opmaak**

Firma Twist

### **Fotografieconcept**

JUST

### **Merkfotografie en reportage**

Marieke van der Velden

### **Event- en organisatiefotografie**

Duy Vu Dinh

© Goldschmeding Foundation  
April 2024