

JAARVERSLAG 2024

# SAMEN WERKEN AAN BETER

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP  
IN TRANSITIE(S)



GOLDSCHMEDING  
FOUNDATION  
MENS ■ WERK ■ ECONOMIE

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD VAN HET BESTUUR	3
IN MEMORIAM	4
MANIFEST	5
REFLECTIE VAN HET BESTUUR	6
BESTUURSVERSLAG 2024	10
JAARBIJEENKOMST 2024	19

PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT	20
ONTWIKKELINGEN 2024	21
THEORY OF CHANGE	24

PROGRAMMA TOEKOMSTBESTENDIG WERK	25
Ontwikkelingen 2024	26
Theory of Change	29

PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE	30
Ontwikkelingen 2024	31
Theory of change	34

HET INZETTEN VAN KENNIS EN NETWERK	35
REGIONALE SPREIDING	37
ORGANISATIE & FINANCIËN EN COMMUNICATIE	38
ORGANISATIE	40
FINANCIEEL JAARVERSLAG	41

# VOORWOORD VAN HET BESTUUR

**Komend jaar bestaat de Goldschmeding Foundation 10 jaar. Ontsproten aan de geest van Frits Goldschmeding. Frits die de wereld van werk met Randstad veranderde en die met de Goldschmeding Foundation de wijze waarop we werken en samenwerken wilde vernieuwen. Meer inclusief, toekomstbestendig en menswaardig. Voortkomend uit zijn kernwaarden kennen, dienen, vertrouwen, simultane belangenbehartiging en streven naar perfectie.**

Het realiseren van deze droom kreeg voor ons in 2024 een extra dimensie door het overlijden van de heer Goldschmeding. Een groot verlies voor zijn dierbaren, maar zeker ook voor ondernemend Nederland en ons als medewerkers van de Goldschmeding Foundation. Met nog meer energie zullen we samen met onze projectpartners zijn gedachtegoed verder brengen.

We doen dit in turbulente tijden waar geopolitieke spanningen en conflicten wereldwijd hun sporen nalaten op mens en economie. Waar antwoorden op maatschappelijke vraagstukken de wereld van werk blijvend veranderen. Technische ontwikkelingen en kunstmatige intelligentie helpen de krappe arbeidsmarkt slechts ten dele. Thema's als

arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie zijn actueler dan ooit en raken aan de bestaansgrond van onze foundation om de wereld van werk beter en mooier te maken.

In 2024 hebben we naast het mogelijk maken van projecten en onderzoeken met donaties ook stappen gezet in het uitdragen van onze kennis en het inzetten van ons netwerk. Daarnaast brengen we onze impact steeds nadrukkelijker in beeld en hebben we onze aanwezigheid verbreed naar het hele land.

Op deze manier dragen we samen met onze partners en stakeholders in toenemende mate bij aan de brede welvaart in Nederland, aan een goede balans tussen economische, sociale, en ecologische vooruitgang. Aan een Nederland waar werken loont, zowel voor de individuele ontplooiing als voor de BV Nederland.

Dit doen we met de wil de beste te willen zijn om óók morgen in staat te kunnen zijn het belang van de ander centraal te stellen. Zodat iedereen, zowel organisaties als individuen, mee kunnen doen en excelleren. In de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

Hopelijk geeft dit jaarverslag u een beeld van de vele pareltjes die met de inspanningen van onze projectpartners helpen de droom van onze oprichter te verwezenlijken. Een beeld hoe wij samen werken aan beter.

We wensen u veel leesplezier.

## Het Bestuur



Ing. Bert Beun



Prof. dr. Janka Stoker



# IN MEMORIAM

## Frits Goldschmeding 1933 - 2024

"Stel jezelf niet centraal, maar stel de ander centraal.  
Dat is een belangrijk element van ons gedachtegoed,  
zo proberen we een betere maatschappij te krijgen."



# 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**



# SAMENBRENGEN, IMPACT VERGROTEN EN KENNIS DELEN

Bestuursleden **Bert Beun** en **Janka Stoker** in gesprek over 2024

**Bert:** Het jaarverslag is altijd een mooi moment om terug te blikken én vooruit te blikken. De tijd vliegt, alweer een jaar voorbij. En wat gebeurde er dit jaar ook weer veel.

**Janka:** Zowel bij de foundation als in de wereld. Wat betreft die wereld om ons heen, als we daar maar eens mee beginnen, had ik een bijzonder jaar omdat mijn dochter in Amerika is gaan studeren en ik tijdens de Amerikaanse verkiezingen in november bij haar op bezoek was. Opeens kwam het persoonlijke en wat er in de wereld gebeurt heel dicht bij elkaar. We maken natuurlijk een hoop turbulentie mee in de wereld om ons heen, met allerlei politieke ontwikkelingen. Ik denk dat de onderwerpen waar wij ons als foundation mee bezig houden daarmee totaal niet aan belang hebben ingeboet. Integendeel. Het is volgens mij belangrijker dan ooit om een positie in te nemen wat betreft het belang van mens, werk en economie. En de rol van leidinggevendend daarbij. Zelf heb ik samen met een collega ook net een boek over dit onderwerp afgerond, getiteld 'Leadership in a Turbulent Era'. Dus een aantal dingen kwamen dit jaar bijzonder bij elkaar.

**Bert:** Wat je zegt herken ik wel: die turbulentie in de wereld. Ik heb dit jaar een aantal fondsen gesproken die ook lid zijn van Fondsen In Nederland (FIN), en niet actief op het terrein van economie en arbeidsmarkt, maar op bijvoorbeeld democratie of persvrijheid. Eigenlijk is de conclusie van hen allemaal dat het er nu nog meer op aan komt dat je als fondsen je positie pakt. Voor ons zit dat met name in het beter en mooier maken van de wereld van werk. Zeker ook voor doelgroepen zoals nieuwkomers. Politiek gezien is daar momenteel sprake van een uitdagend klimaat, maar ik denk dan dat we toch moeten kijken hoe we eraan bij kunnen dragen dat iedereen zich persoonlijk kan ontplooiën en mee kan doen in onze maatschappij. Het voelt goed om daaraan te mogen werken en om te zien dat dat landingsrechten heeft. Dat anderen dat herkennen, dat anderen dat ook zo zien. En dat anderen mee willen bouwen.

**Janka:** Zeker, de foundation heeft daar het afgelopen jaar ook flinke stappen in gezet.

**Bert:** Als ik naar de foundation specifiek kijk, dan zie ik ook de ontwikkeling van onze eigen organisatie, zowel in de kwaliteit en de beschouwing van de projecten als in de projectpartners met wie we samenwerken. We hebben grote stappen gezet om onze kennis en ons netwerk verder te brengen. Het beleidsplan 2024 heeft een logisch vervolg gekregen in het beleidsplan 2025, met dezelfde lijn en op hetzelfde spoor. Daarbij gaat het om: hoe kunnen we nog meer impact maken met de gesteunde projecten en onderzoeken? Hoe kunnen we nog meer vanuit onze kennis en ons netwerk herkend en erkend worden? Ik denk dat we inmiddels een organisatie hebben die steeds meer staat voor zijn taak en ik zie dat dat buiten ook herkend wordt. Dat we als organisatie enorm gegroeid zijn in de manier waarop de processen zijn ingericht en de manier waarop we onze mensen in positie hebben gebracht. Dus daar ben ik wel trots op.

**Janka:** Ja, het is mooi om te zien dat de organisatie het afgelopen jaar een professionaliseringslag heeft gemaakt.



**Bert:** Zoals de uitbreiding van onze adviesraad, die in 2024 haar twee eerste plenaire bijeenkomsten heeft beleefd. Zij laten ons zien dat we zeker niet alleen bouwen aan die betere arbeidsmarkt en menswaardiger economie, maar dat velen al bezig zijn met die beweging. Daarbij hebben we inhoudelijk veel aan de dialoog met de leden van de adviesraad, bijvoorbeeld op belangrijke thema's als leven lang ontwikkelen of arbeidsproductiviteit. Daarin zie je dat ons als organisatie wat wordt gegund, maar dat er ook wat van ons wordt verwacht. Dat is een hele mooie positie.

**Janka:** Het was natuurlijk ook een bijzonder jaar voor de foundation omdat onze oprichter Frits Goldschmeding helaas is overleden. We kregen als foundation en bestuur hier heel veel hartverwarmende reacties op. Het was bijzonder om te merken hoe belangrijk hij is geweest voor veel mensen. Wat ik zelf heel mooi vind, is dat zijn gedachtegoed in de afgelopen tien jaar totaal niet aan belang heeft ingeboet: we kunnen op basis daarvan heel goed doorgaan met werken aan een betere wereld. Frits Goldschmeding had een lange termijn visie, hij vond het belangrijk hier tien jaar geleden mee te starten, en die visie is misschien wel actueler en relevanter dan ooit. De onderwerpen waar hij zich mee bezighield, zoals inclusiviteit en medemenselijkheid, daar zijn inmiddels veel meer mensen mee bezig. De bewustwording rondom die thema's in de maatschappij is ook groter geworden.

**Bert:** Vanuit dat gedachtegoed werken wij bij de foundation aan een betere wereld. Als ik daarnaar kijk, merk ik ook wat voor betekenis de persoon van Frits Goldschmeding heeft. Deuren gaan open alleen al bij het noemen van zijn naam. Dat is echt een verdienste van Frits, de manier waarop hij altijd zaken heeft gedaan en een netwerk heeft gebouwd. Gelukkig hebben we een aantal [filmopnames](#) waarin hij met passie aangeeft wat hij belangrijk vindt.

**“Frits Goldschmeding had een lange termijn visie, hij vond het belangrijk hier tien jaar geleden mee te starten, en die visie is misschien wel actueler en relevanter dan ooit.”**

Janka Stoker

Het gaat om mensen mee kunnen laten doen, mensen en organisaties laten excelleren. Zorgen dat je dat voor elkaar krijgt met een streven naar perfectie waarbij je ook zelf de beste moet willen zijn. In het teamoverleg na het overlijden van Frits hebben wij de filmopname waarin hij de beginselen van de foundation verwoordt, nogmaals bekeken. Dat komt dan ook echt binnen. Dan zie je ook dat dat bij mensen beklijft. Ik ben blij dat ik Frits zelf nog heb meegemaakt, dat ik nog in een overleg met hem heb kunnen zitten en dus ook heb kunnen meemaken met wat voor passie hij met onze thema's bezig was. Daarmee voel je ook wel de kracht van iemand die dit soort dingen bedacht heeft.

Het is heel bijzonder en eervol dat je daarmee door mag werken.

**Janka:** Zo is het. Afgelopen jaar zijn er dan ook weer veel mooie resultaten behaald. Het is altijd lastig om een selectie te maken, maar één van de gebeurtenissen die er voor mij uitsprong, was de overhandiging van het rapport 'Contractuitbreiding in de zorg' van onze projectpartner Het Potentieel Pakken aan minister Agema. Nadat wij als foundation de start van dit project ondersteund hebben, heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) het mogelijk gemaakt om deze aanpak binnen de gehele zorgsector uit te rollen, en met succes. Wat mooi aan deze bijeenkomst was, is dat mensen uit de praktijk vertelden wat zoiets met ze doet. Hoe zij hiermee kunnen werken, wat de voordelen zijn, waar je tegenaan loopt en ook hoe weerbarstig zo'n onderwerp als contractuitbreiding is. We weten dat het niet simpel is om in te voeren, maar we weten inmiddels ook dat het echt kan.

Ook de REmagine Award die afgelopen jaar voor het eerst is uitgereikt aan universitaire studenten economie en bedrijfskunde is daar een mooi voorbeeld van. In samenwerking met de faculteiten economie en bedrijfskunde geven we zo niet alleen een stimulans aan het nadenken over economie, maar laten we ook zien dat er al veel gebeurt op universiteiten. En dat het ook lukt om samen met de faculteit en de universiteit te kijken hoe we onze onderwerpen in de spotlight



kunnen zetten. Daarmee zie je ook wat de relatie is tussen enerzijds de foundation en anderzijds het onderwijs en onderzoek.

**Bert:** De scriptieprijs is inderdaad een mooi voorbeeld waarin we laten zien hoe simultane belangenbehartiging al onderdeel is van het denken van studenten. Als foundation zijn we nu bovendien op een punt gekomen dat we onze kennis op een aantal vlakken kunnen uitdragen. Wat zijn bijvoorbeeld de leerpunten geweest uit de platforms van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt?

Dat onze mensen bij een radioprogramma of in andere media deze kennis delen zodat het ook elders zijn weg vindt. Tegelijkertijd, je noemde het al, kijk je naar de individuele deelnemers van de projecten. Bijvoorbeeld bij de echocardiografie academie, waarbij nieuwkomers nu als echocardiograaf werken. Dan zie je hoe we samen voor iemand hebben mogelijk gemaakt om mee te doen. Dat kan zijn omdat iemand ander werk gekregen heeft, maar ook omdat iemand op school zit en met andere leermiddelen in aanraking komt. Omdat iemand vanuit een situatie zonder werk toch de kans krijgt op een baan en zelfs een carrière. Maar ook doordat we in projecten zoals bij Verdiepte Governance mensen bereiken die in eindverantwoordelijke posities zitten. CEO's die aangeven dat ze het zonder deze leergang anders hadden aangepakt. Dan voel je dat je samen het systeem ten positieve kunt beïnvloeden.



**"Je voelt dat je samen het systeem ten positieve kunt beïnvloeden. Net als de gesprekken die we hebben met onze projectpartners, waarin we nadenken over hoe we kunnen zorgen dat de projecten financieerbaar blijven als wij een stap terug doen."**

Bert Beun

Net als de gesprekken die we hebben met onze projectpartners, waarin we nadenken over hoe we kunnen zorgen dat de projecten financieerbaar blijven als wij een stap terug doen.

**Janka:** Ook op terreinen waar nog veel moet gebeuren, zoals leven lang ontwikkelen (LLO), kunnen we samen met onze projectpartners veel toevoegen. Bijvoorbeeld in onze samenwerking met de SER, waar zij onderzoeken hoe we LLO-ecosystemen in de regio kunnen versterken. Daar hebben we misschien nog niet alle antwoorden, maar wel ruimte om te experimenteren. Dat is de kracht van onze positie.

**Bert:** Het voor het individu iets betekenen en het heren erkend worden in de grotere wereld, dat vind ik wel tekenend voor het afgelopen jaar. Ook komend jaar is er nog veel wat we kunnen bereiken met wat we dit jaar hebben gezaaid. We kunnen ook echt stappen zetten in ons monitoren, evalueren en leren. Onze landelijke dekking nog uitbreiden en een slag maken in onze multiregionale samenwerking. Gebruik maken van wat er op andere plekken is geleerd, structuren bouwen. En tegelijkertijd blijf je natuurlijk altijd aan het werk om de waardevolle onderzoeken, de juiste projecten te ondersteunen en te zorgen dat die op individueel niveau ook impact en meerwaarde hebben, ofwel voor het individu, of omdat ze groter kunnen worden, of omdat ze je kennis kunnen opleveren.





**Janka:** In 2025 bestaat de foundation tien jaar, mooi om naar uit te kijken. Frits zegt in de film: 'Als we er over vijf minuten mee klaar zouden zijn, zou dat mij een lief ding zijn. Ook al zou het binnen een halfjaar of een jaar gebeuren. Maar ik denk niet dat dat zo werkt.' Volgens mij is het dus ook een goed moment om ons te realiseren dat je dat langetermijnperspectief moet hebben. Afgelopen jaar hebben we geïnvesteerd in onze focus, ons begrip van impact, ook samen met onze Raad van Toezicht. Dat is een waardevolle opbrengst van afgelopen jaar en betekent dat we komend jaar ook weer duidelijker kunnen laten zien wat onze impact is. Tegelijkertijd betekent een langetermijnvisie ook dat we soms geduldig moeten zijn en dat het belangrijk is om projecten mogelijk te maken die inzichten en kennis opleveren die voor die lange termijn relevant zijn. Als alles wat Frits nastreefde in vijf minuten zou kunnen, zou dat ook ons een lief ding waard zijn, maar zoals hij al zei: dat kan dus niet. Het is daarom ook heel belangrijk voor ons als foundation om onze positie als kennispartner waar te maken. Die balans tussen projecten die op korte termijn resultaten opleveren, zoals mensen met een beperking aan het werk helpen, en projecten die op lange termijn belangrijke inzichten geven, is cruciaal.

**Bert:** Daarbij is het ook belangrijk dat we denken vanuit simultane belangenbehartiging, ook één van de kernwaarden van Frits. Daarbij mag je, moet je dus ook aan jezelf denken, je eigen ontwikkeling. Want als je dat niet doet, dan kan het de volgende keer helemaal niet meer. Dat betekent ook als organisatie dat je naar dat langetermijnperspectief kijkt, omdat je een volgende keer weer in staat moet zijn om de belangen van een ander te behartigen. Komend jaar bestaan we tien jaar, dat is een heel mooi moment om op dit soort zaken te reflecteren en vooruit te blikken. Zo kijken we met de organisatie steeds naar hoe we de waarden van de foundation, die voortkomen uit het gedachtegoed van Frits, ook echt levend kunnen houden.

**Janka:** Kennen, dienen, vertrouwen, simultane belangenbehartiging, streven naar perfectie. Het zijn mooie begrippen, en de vraag is: hoe kunnen we die waarden lading geven? Wat betekenen die waarden voor ons en de manier waarop wij werken?

**Bert:** Precies. Bovendien staat er een verhuizing in de planning en eindigt jouw bestuurstermijn in 2025.



**Janka:** Ja, ik vind het enerzijds natuurlijk jammer om weg te gaan omdat we zoveel mooie dingen doen en gaan doen, maar ik vind het zelf ook heel goed dat bestuurders niet te lang blijven zitten. Ik heb mijn bestuurstermijn van vier jaar met heel veel plezier vervuld.

**Bert:** We gaan je missen en komend jaar onze weg naar impact verder vervolgen. Dat kan alleen door het leveren van meerwaarde voor eindgebruikers, zoals studenten, werkenden, bedrijven en beleidsmakers. En dat kunnen wij alleen maar bereiken in samenwerking met onze partners en met onze relaties. Alleen samen kunnen we werken aan beter.

## Statutaire doelstelling

De stichting Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie 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, de grondlegger van de Randstad Groep. De foundation zet zich in voor blijvende verandering in de manier waarop mensen werken én samenwerken, vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

Met onze kennis, netwerk en donaties ondersteunen we kansrijke projecten die aantoonbaar bijdragen aan een nieuwe manier van werken. Samen met onze partners ontwikkelen en verspreiden we kennis en leggen de juiste verbindingen in ons netwerk, zodat

deze kennis in de praktijk zijn weg vindt. Zo werken we samen aan blijvende verandering voor een inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendig werk en een menswaardige economie.

## Purpose, missie en visie

Onze oprichter en donor Frits Goldschmeding heeft de foundation een opdracht meegegeven: een betere wereld mogelijk maken voor Mens, Werk en Economie. Vanuit deze opdracht zijn onze purpose, missie en visie ontstaan.

### Onze purpose ('why')

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

### Onze missie ('how')

De foundation beoogt een aanjager te zijn van een nieuwe manier van werken en samenwerken richting een [inclusieve arbeidsmarkt](#), [toekomstbestendig werk](#), en [een menswaardige economie](#).

Dit doen we concreet door:

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

### Onze visie ('what')

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

- iedereen die kan en wil, met werk dat past bij zijn of haar talent, bijdraagt aan de maatschappij (programma [Inclusieve Arbeidsmarkt](#));
- werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op transities die invloed hebben op hun werk (programma [Toekomstbestendig Werk](#));
- het belang van de ander verankerd is in ons economisch handelen (programma [Menswaardige Economie](#)).

## Besteding van middelen aan activiteiten

Onze doelstellingen zijn het resultaat van analyses 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 kennis, netwerk en donaties onderscheidend kunnen bijdragen via door ons ondersteunde projecten. Dit heeft ons gebracht bij enkele grote maatschappelijke uitdagingen, bij lange termijn doelen, en bij wegen daarheen in termen van impact.

### 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 impactstatement en veranderpaden.

Alle impactstatements hebben een lange termijn horizon. Vanuit de programma ToC's worden bij ieder project de beoogde outputs benoemd en de resultaten worden na afloop van het project getoetst aan de ToC. Waar mogelijk 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 hanteert een proactieve aanpak, wat betekent dat de foundation zelf haar (potentiële) projecten en projectpartners selecteert vanuit het perspectief van haar programma ToC's. Via haar netwerk vanuit het team, Bestuur, de Raad van Toezicht, 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 ondersteunt 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 de enige ondersteuner is. 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 wetenschappelijk 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 groeien en opschalen.

- **Focusgebieden** zijn thema's waarop we met het ondersteunen van (een combinatie van) projecten verwachten impact en zichtbaarheid te realiseren, en die we zo mogelijk groeien en 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 focusgebied; zo niet, dan wordt de pilot 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

Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we eraan **dat iedereen die kan en wil met werk een bijdrage aan de maatschappij levert en daarmee in het eigen levensonderhoud kan voorzien**. Dit doen we door projecten mede mogelijk te maken in vier veranderpaden binnen de ToC van het programma: Aanbod, Vraag, Matching en Beleid. In de loop van 2024 zijn we ons meer en meer gaan focussen op kennisdeling, groei & opschaling en het aanhaken van een breder netwerk. Dit vanuit de overtuiging dat er – als het gaat om inclusie - inmiddels een brede kennisbasis ligt en dat het zaak is om te onderzoeken hoe we hier vanuit de meer landelijke impact kunnen maken die we beogen.

Met betrekking tot kennisdeling is er allereerst door Regioplan een [overkoepelend rapport](#) gemaakt waarin kennis en inzichten vanuit alle Inclusieve Arbeidsmarkt projecten is gebundeld. Er wordt op verschillende manieren gewerkt aan het verspreiden van bestaande inzichten, zowel met en tussen projectpartners door regelmatig Rode Draad bijeenkomsten te organiseren, als met het maatschappelijke veld. Zo is er bijvoorbeeld een presentatie gegeven bij de Regionale Verbinders (SZW/ Divosa), is er aangehaakt bij het [Malietorenoverleg](#) en de lobby om te praten over de toekomst van de banenafpraak, is er zitting genomen in de adviescommissie van de werkgeverssubsidieregeling SOWIS en is er gepubliceerd onder andere in [Medisch Contact](#).

Aangezien duurzame financiering een belangrijke sleutel is voor groei & opschaling, bouwen we ook op dit thema aan kennis: in 2024 zijn er onder andere twee maatschappelijke business cases ontwikkeld, voor het project [Echocardiografie Academy](#) en [Nieuwkomers in hun Kracht](#).

Er lopen meerdere projecten die voorbij de pilotfase zijn en werken aan het verbreden van het bereik. De opschaling van de [Buzinezzclub](#) is in 2024 sterk doorgezet. Er kwamen in 2024 1.471 nieuwe members bij (doelstelling was 1.250): een verdubbeling ten opzichte van 2023. Het project [Nieuwkomers in hun kracht](#) – gestart in Groningen - start met de uitrol van de aanpak naar vier ziekenhuizen in de randstad. [Blueroad Academy](#) is na een start in Amsterdam uitgebreid naar Rotterdam, Utrecht en Den Haag. En binnen het project [Het financieel welzijn van kwetsbare medewerkers](#) wordt de aanpak uitgerold bij 8 nieuwe werkgevers.

Als het gaat over netwerkuitbreiding, dan zijn er stappen gezet zowel richting landelijke overheid, regionaal bestuur als richting werkgevers. Met name die laatste groep heeft onze aandacht. In het project [Het Moet Wel Werken](#) worden organisaties geholpen om effectief beleid op het gebied van diversiteit en inclusie te kunnen voeren. Om inclusief werkgeverschap nog meer onder de aandacht te brengen bij werkgevers, zijn door de projectpartner SER Diversiteit in Bedrijf in 2024 twee [sectorale awards](#) georganiseerd

en uitgereikt in de sectoren Techniek en Bouw. Hierbij speelden de betreffende branche-organisaties een actieve rol en zijn zowel grote werkgevers als MKB-bedrijven bereikt. Eind 2024 is er een convenant gesloten met VNO-NCW om in de loop van 2025 in gezamenlijkheid werkgevers te betrekken en faciliteren op het onderwerp inclusief werkgeverschap.

Alle projecten die in 2024 mede mogelijk zijn gemaakt in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt en een terugblik op 2024 door teamleider Michelle van Toor en programmamanager Peter Brouwer zijn verderop terug te vinden in dit jaarverslag.

## Programma Toekomstbestendig Werk

Met het programma Toekomstbestendig Werk streven we ernaar **dat werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op transitie die invloed hebben op hun werk**. Dit doen we door projecten mede mogelijk te maken in drie veranderpaden binnen de ToC van het programma: Ondernemen, Ontwikkelen en Beleid.

In 2024 is de naam van het programma Duurzaam Werk gewijzigd in 'Toekomstbestendig Werk', in lijn met de aangescherpte strategische focus van het programma.

Op het gebied van ondernemen werken we met onze partners aan de transitie naar een toekomstbestendige manier van werken in sectoren zoals de zorg en de techniek. Daarnaast richten we ons op



pionierende ondernemers in bijvoorbeeld de reparatie-economie. Het project [Duurzame Banenmotor](#) is in 2024 afgerond. Eind 2024 is [Het Arbeidsmatchplatform](#) gestart met een uitrol in de regio Arnhem-Nijmegen, om ten minste 100 mensen per jaar aan werk te helpen in de energietransitie.

Binnen de sector zorg is een project opgestart met RegioPlus. Met dit project, [Toekomstbanen in de Zorg](#), wordt een gedragen toekomstbeeld van de sector zorg en welzijn geschetst. Met Stichting Digivaardig in de Zorg is een [onderzoek](#) gestart naar in hoeverre investeren in digivaardigheden van zorgmedewerkers leidt tot tijdswinst in het werk en dus daadwerkelijk een verstandige investering is.

Op het gebied van ontwikkelen staan duurzame vaardigheden centraal in het Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Het beroepsonderwijs speelt hierin ook een rol. In het leernetwerk van de ranking tool [SustainaBul](#) nemen inmiddels 39 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. Binnen het project [Sustainability Skills](#) van Leren voor Morgen, met het Ministerie van lenW als co-financier, hebben inmiddels 19 vo-scholen, 30 mbo-scholen, 21 ho-scholen en twee universiteiten deelgenomen aan een pilotproject. Het totale bereik wordt daarmee geschat op ongeveer 36.870 studenten en 23.783 professionals.

Samen met de SER zijn we in 2024 [een verkenning](#) gestart naar werkzame bestanddelen die leiden tot meer eigen regie van werkenden om zich in te zetten voor Leven Lang Ontwikkelen. Het project richt zich in eerste instantie op 50 LLO-samenwerkingsverbanden in regio's en/of sectoren.

Ten aanzien van het veranderpad beleid vond in 2024 de publicatie van de derde meting plaats van 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 hiermee rekening kan worden gehouden in de beleidsontwikkeling. Ook is in 2024 het project [Sectoren van de toekomst](#) gestart van SEO en IPE, een onderzoek naar de veranderende vraag naar arbeid en hoe overheidsbeleid hierop inspeelt. Daarnaast is samen met Waag Futurelab en Michiel Zonneveld een verkenning gestart naar de mogelijkheden voor een [nieuw plan voor werk](#).

Alle projecten die in 2024 mede mogelijk zijn gemaakt in het programma Toekomstbestendig Werk en een terugblik op 2024 door teamleider Esmée Vogelsang en programmamanager Peter Brouwer zijn verderop terug te vinden in dit jaarverslag.

### **Programma Menswaardige Economie**

Met het programma Menswaardige Economie werken we aan **een nieuw economisch denken en doen, 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 binnen de ToC van het programma: Leiderschap, Organisaties, Beleid en Maatschappelijk Beweging.

De activiteiten in 2024 waren erop gericht de impact van de focusgebieden [Medemenselijk Ondernemen \(MMO\)](#) en [Innovatie in het Business- en Economieonderwijs \(IEO\)](#) te verdiepen en vergroten. Tegelijkertijd werkten we met [Bestuurlijk Beloningskompas](#) en [Verdiepte Governance](#) op het niveau van bestuurders en commissarissen aan principes en een praktijkgids voor verantwoord beloningsbeleid en een handreiking voor hantering van transitie in de bestuurskamer.

De foundation steunt vanuit het programma twee leerstoelen die bijdragen aan relevante kennisontwikkeling en maatschappelijk debat: [Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving](#) (UvH) en [Maatschappelijke & Economische Vernieuwing](#) (VU). Vanuit de eerste leerstoel geeft prof. dr. Patrick Nullens voeding aan Verdiepte Governance. Vanuit de tweede leerstoel geeft prof. dr. GJ Buijs input aan vernieuwing van het onderwijs en geeft hij voeding aan het maatschappelijke debat.

In 2024 hebben we met [De weg van Medemenselijk Ondernemen](#) een bereik gehad van meer dan 1 miljoen impressies en zijn 900 professionals en 600 bedrijven



meegenomen in het gedachtengoed van medemenselijk ondernemen en hoe dit te benutten in de bedrijfsvoering. We hebben binnen de samenwerkingen met overkoepelende ondernemersnetwerken, branche- en werkgeversverenigingen, zoals nlgroei, Schoonmakend Nederland en de AAVN een doorstroom kunnen realiseren naar de toepassing Conscious Contracting en gezorgd dat bedrijven deze mogelijkheid benutten.

Het project [Conscious Contracting](#) lanceerde begin 2024 een nieuwe website en online leeromgeving voor medemenselijke arbeidsovereenkomsten – onderdeel van het Do-it-yourself traject, waar inmiddels bijna 90 organisaties gebruik van hebben gemaakt. Daarnaast zijn er 7 grote organisaties die middels het begeleid traject in 2024 grote stappen hebben gezet om tot een medemenselijke arbeidsovereenkomst te komen, zoals Breman Installatiegroep, Deloitte, Vebego Groen en Vattenfall. Ook zijn de tools en self-assessment voor een [Betekenisvolle Dialoog in Internationale Ketens](#) gepubliceerd. En [Sociaal Incasseren - een nieuwe werkwijze](#) lanceerde de Sociaal Incasseren Toolbox, in samenwerking met o.a. Eneco, Evides, VGZ, ASR en Vattenfall.

Een menswaardige economie vraagt tenslotte om professionals en leiders die met een veelzijdige blik opgeleid zijn om te werken aan 'brede welvaart'. Daarom steunden we in 2024 diverse projecten in het business- en economieonderwijs. Die projecten zijn gericht op het

ontwikkelen van nieuw curriculum, het verrijken van curricula met aanvullende lesstof, het stimuleren van kruisbestuiving en samenwerking en het institutionaliseren van verrijkt en toekomstgericht onderwijs. Voor de eerste keer werd de [REmagine Award](#) uitgereikt aan de 5 beste scripties op de door de sector geformuleerde impactthema's, in samenwerking met de 14 universiteiten van Nederland. Deze steunverlening zorgt ervoor dat de menswaardige economie actief verbonden wordt met de doelstellingen van de decanen (bedrijfs)economie. Voor 12 (sub) vakgebieden werkt [HBO Economie Guide](#) aan een doorvertaling, en daarmee institutionalisering, van de ambities uit de sectorplannen in de HEO-opleidingen. Voor docenten publiceerde [VO lesbrieven Nieuwe Economie](#) elf lesbrieven met een bereik van meer dan 1100 docenten op het voortgezet onderwijs. En voor docenten en studenten is [Purpose Economy E-Course](#) dit jaar verdergegaan met het uitbreiden van hun online platform rondom de betekenis-economie. In de projecten [Homo Florens in het HEO](#) en de derde editie

van de [Week van het Economieonderwijs](#) werden samenwerking en kruisbestuiving gestimuleerd. Tijdens de Week werden meer dan 600 onderwijsprofessionals bereikt, door middel van hubs die per dag van de week een onderwijssector centraal stelden. Drie hogescholen (Avans Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam) werkten verder aan een [samenwerkingspilot](#) voor gezamenlijke vernieuwing van het business- en economieonderwijs.

Alle projecten die in 2024 mede mogelijk zijn gemaakt in het programma Menswaardige Economie en een terugblik op 2024 door teamleider Elze Ghijsen en programmamanager Peter Brouwer zijn verderop terug te vinden in dit jaarverslag.

### Totale budget 2024

Het totale budget voor de foundation bedroeg in 2024 € 10,62 miljoen. Daarvan is € 10,44 miljoen gerealiseerd. De totale bestedingen aan projecten bedroeg in 2024 € 8,88 miljoen.

Omschrijving	Budget 2024	Realisatie 2024	Budget 2025
Inclusieve Arbeidsmarkt	€ 4.354.490	€ 3.897.388	€ 4.410.582
Toekomstbestendig Werk	€ 1.896.100	€ 1.839.241	€ 2.475.727
Menswaardige Economie	€ 2.891.592	€ 3.141.155	€ 3.679.705
<b>Totaal bestedingen aan programma's en projecten</b>	<b>€ 9.142.182</b>	<b>€ 8.877.784</b>	<b>€ 10.566.014</b>
Centrale Organisatie kosten	€ 1.481.000	€ 1.560.315	€ 1.858.500
<b>Totale bestedingen Goldschmeding Foundation</b>	<b>€ 10.623.182</b>	<b>€ 10.438.099</b>	<b>€ 12.424.514</b>



De foundation streeft ernaar om de verhouding tussen projectbestedingen en organisatiekosten op een 85/15 verhouding te hebben. In 2024 was deze zogeheten geeffratio 85%.

## 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 2024 hebben we een verbeterd dashboard impactdata ontwikkeld.

Het *evalueren* zien we als een systematische en op (impact)data gebaseerde benadering voor het meten van de effectiviteit en gerealiseerde impact van een programma of interventie, met als doel onze strategie te verbeteren. Hierin gaan we in 2025 meer structuur en consistentie aanbrengen.

Het *leren* vindt tot nu toe vooral plaats op projectniveau en in mindere mate op programma- en foundation niveau. In 2025 streven we ernaar om beter in staat te zijn aan de hand van de verzamelde impactdata ons beleid en onze strategie vorm te geven om zo de focus van de foundation scherp te houden.

## Communicatie

2024 stond in het teken van het verder op- en uitbouwen van onze expertprofilering. Door te werken aan het doen toenemen van deze indirecte impact dragen we vanuit communicatie bij aan de impact die we als foundation beogen te realiseren. In samenwerking met de projectmanagers hebben we actief hun visie en inzichten - altijd voorzien van voorbeelden uit de praktijk van de projecten - ten aanzien van de thema's waarop wij actief zijn, uitgedragen. Dit heeft enerzijds geleid tot een sterk toegenomen on- en offline mediabereik en anderzijds tot een sterk (meer dan 25%) gegroeide LinkedIn base.

Om de mens achter onze impactcijfers een gezicht te geven is een nieuwe merkfotografielijn uitgewerkt. Hierin worden eindgebruikers geportretteerd en de steun van de foundation symbolisch met een blauw bord weergegeven. De foto's vertellen hun eigen verhaal en laten zien hoe de projecten die wij mogelijk maken in drie programma's het leven van de eindgebruikers hebben beïnvloed. Deze reeks is al in het jaarverslag 2023 opgenomen. Voor dit jaarverslag 2024 is een nieuwe reeks ontwikkeld.

Op 25 juni is het brede netwerk van de foundation wederom samengekomen tijdens onze traditionele jaarbijeenkomst. Dit jaar stond het thema '[Persoonlijk leiderschap in transitie\(s\)](#) | [Samen werken aan beter](#)' centraal.

Ook dit jaar hebben we onze partners met onze expertise op het gebied van communicatie en de inzet van ons communicatienetwerk ondersteund. En waar mogelijk de spotlight extra op hun resultaten en inzichten gezet. Zo dragen wij als foundation niet alleen bij aan de doelen van de projecten, zij dragen ook bij aan die van óns.

## ANBI

De foundation is erkend als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Zodoende kunnen de foundation en zijn begunstigen gebruik maken van fiscaal vriendelijke faciliteiten.

## FIN lidmaatschap

De foundation is 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 zes principes over het besturen, toezichhouden, 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.

## Voornaamste risico's en onzekerheden Financiële continuïteit

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 beleidsplannen, 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 bij Randstad Beheer BV, dat een aanzienlijk vermogen beheert, waaronder haar participatie in Randstad NV. De continuïteit van de foundation is hiermee gewaarborgd.

### Financiële risico's

De begrotingscontrole wordt uitgevoerd door continue monitoring van projectbestedingen en een deugdelijke financiële administratie die is ondergebracht bij een externe gespecialiseerde dienstverlener.

Financiële verslaglegging gebeurt door continue monitoring en liquiditeitsplanning door de finance & control manager en de financieel administrateur.

Periodiek vindt bespreking plaats met het Bestuur en de Raad van Toezicht.

### Wet- en regelgeving

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) en onze fiscale adviseurs gevolgd. Jaarlijks gaan we na of we nog voldoen aan de ANBI-vereisten en de Code Goed Bestuur van de FIN. Ten behoeve van dossiers waar intern onvoldoende kennis is, winnen we extern

juridisch en/of fiscaal advies in.

### Fraude/misbruik

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 programmateams goed in staat zich een beeld te vormen van de (potentiële) partners en het desbetreffende project(voorstel). Op basis van die ervaringen wordt de kans op fraude of misbruik door de partners klein en aanvaardbaar geacht. Geheel uit te sluiten is dit niet.

### Verlies van cruciale medewerkers

Het risico van mogelijk verlies van (cruciale) medewerkers, met name die in het senior management, met als gevolg verlies van continuïteit, ervaring, vaardigheden, netwerk en bedrijfskennis wordt ondervangen door het hanteren van marktconforme arbeidsvoorwaarden en het bieden van een jaarlijks opleidingsbudget om zich te kunnen ontplooiën. Processen, afspraken en contactmomenten worden gedocumenteerd. Iedere medewerker heeft zo veel als mogelijk een achtervang, die op de hoogte is van werkzaamheden, werkwijze, etc.

### Privacy en geheimhouding

Onze data zijn afgeschermd in de beveiligde online omgeving van Microsoft Dynamics. De foundation werkt samen met een solide IT-partner die beschikt

over de expertise voor de juiste inrichting en het beheer van data.

Opslag en verwerking van persoonsgegevens is noodzakelijk voor de uitvoeringsprocessen binnen de foundation. Dit doet de foundation met de grootst mogelijke zorgvuldigheid. Hiervoor zijn technische en organisatorische maatregelen genomen. Deze zijn beschreven in een protocol, dat jaarlijks wordt geüpdatet. De foundation neemt zijn verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de verwerking en de beveiliging van persoonsgegevens te borgen en daarmee te voldoen aan de relevante privacywet- en regelgeving. Als gegevens worden doorgestuurd naar een externe 'bewerker', wordt er een verwerkersovereenkomst afgesloten. In arbeidsovereenkomsten van werknemers is een geheimhoudingsbeding opgenomen. Bij de borging wordt rekening gehouden met de proportionaliteit en de vereiste inrichting voor een relatief kleine organisatie.

## 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;





- een sluitende exploitatie van de foundation;
- periodieke verslaglegging aan de Raad van Toezicht op financieel en organisatorisch gebied;
- aanstelling, begeleiding en ontslag van medewerkers en alles wat daarvoor noodzakelijk is.

Het Bestuur van de Foundation bestaat uit: ing. Bert Beun (voorzitter en penningmeester, 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 (eerste termijn)
- prof. dr. Janka Stoker: 1 april 2021 – 31 maart 2025 (eerste termijn)

Prof. dr. Janka Stoker zal per 1 april 2025 aftreden; de werving van een opvolger is eind 2024 gestart.

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

Het beloningsbeleid van de foundation past binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving. Bestuursleden ontvangen voor hun beleidsbepalende werkzaamheden een vacatievergoeding. Voor beide bestuursleden bedroeg deze in 2024 € 4.567,20 per kwartaal. In 2025 wordt deze vergoeding geïndexeerd

naar € 4.718 per kwartaal. Daarnaast hebben 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.

### 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. Na het overlijden van prof. dr. Frits Goldschmeding is vicevoorzitter Robert Jan van de Kraats benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht.

De vacature die per 1 oktober 2023 was ontstaan wegens het vertrek van Kitty Roozmond, is per 1 april 2024 ingevuld door de benoeming van drs. Agnes Jongerius, voormalig Europarlementariër en vakbondsbestuurder.

Mr. Jacques van den Broek is wegens het aflopen van zijn benoemingstermijnen per 1 april 2024 teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. De foundation is Jacques van den Broek zeer erkentelijk voor de waardevolle bijdrage die hij in de afgelopen jaren als (voormalig) voorzitter van de Raad van Bestuur van Randstad NV heeft geleverd.

Jacques van den Broek is in de Raad van Toezicht per 1 april 2024 opgevolgd door Jeroen Tiel, CEO van Randstad Groep Nederland.

De foundation is zeer verheugd dat Agnes Jongerius en Jeroen Tiel met hun brede ervaring in de ‘wereld van werk’ bereid zijn de Raad van Toezicht te versterken.

De Raad van Toezicht bestond ultimo 2024 uit vier leden:

- Robert Jan van de Kraats RA (voorzitter)
- Mr. drs. Herna Verhagen
- Jeroen Tiel
- Drs. Agnes Jongerius

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Een aftredend lid is te allen tijde herbenoembaar. Het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht is als volgt:

- Robert Jan van de Kraats RA (voorzitter): 8 april 2024 – 7 april 2028 (tweede termijn)
- Mr. drs. Herna Verhagen: 19 mei 2023 – 18 mei 2027 (derde termijn)
- Jeroen Tiel: 1 april 2024 – 31 maart 2028 (eerste termijn)
- Drs. Agnes Jongerius: 1 april 2024 – 31 maart 2028 (eerste termijn)

Per 1 april 2025 zal mr. drs. Herna Verhagen aftreden als lid van de Raad van Toezicht. De foundation is



Herna Verhagen zeer erkentelijk voor de waardevolle bijdrage die zij in de afgelopen jaren, vanaf de oprichting van onze foundation, heeft geleverd. We zijn mr. Drs. Herna Verhagen dankbaar dat zij bereid is geweest om langer dan de gebruikelijke twee termijnen zitting te hebben in onze Raad van Toezicht, ter borging van de continuïteit in de samenstelling.

We zijn verheugd dat per 1 april 2025 drs. Loes Mulder, secretaris-generaal van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, in haar plaats zal toetreden tot de Raad van Toezicht.

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

De leden van de Raad van Toezicht hadden in 2024 ieder recht op een vacatievergoeding van € 1.038 per kwartaal voor hun werkzaamheden. In 2025 wordt deze vergoeding geïndexeerd naar € 1.072 per kwartaal. Daarnaast hebben de Raad van Toezicht-leden recht op vergoeding van gemaakte kosten in de uitoefening van hun functie.

### Jaarlijkse zelfevaluatie

In 2024 hebben zowel het Bestuur als de Raad van Toezicht een 360-graden zelfevaluatie uitgevoerd. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn t.a.v. het Bestuur: aandacht voor voldoende tijd in de bestuursvergaderingen. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn t.a.v. de Raad van Toezicht: tevredenheid over groei in

interactie tussen Bestuur en Raad van Toezicht en zoeken naar gezamenlijkheid, aandacht voor de inhoudelijke brede(re) discussie in de vergaderingen. Deze aandachtspunten zullen geadresseerd worden in de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht. In 2025 zal een evaluatie van beide gremia plaatsvinden onder externe begeleiding.

### 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 bestaat uit personen uit het hele land met een regionale verankering, uit de wetenschap, overheid (lokaal, provinciaal, landelijk), ondernemers, werkenden en het onderwijs, die zich verbonden voelen met de ambities van de foundation. De leden nemen voor onbepaalde tijd deel aan de Adviesraad. De Adviesraad staat het hele team van de foundation op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met raad en daad, gevraagd en ongevraagd, bij via plenaire en kleinere dialoog sessies.

De Adviesraad bestond ultimo 2024 uit [55 leden](#).

De leden van de Adviesraad ontvangen geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij hebben wel recht op vergoeding van gemaakte kosten. Graag danken we de leden van de Adviesraad voor hun betrokkenheid en inspirerende bijdragen.

### Interne organisatie

In het team heeft de foundation negen nieuwe medewerkers aangenomen en zijn twee medewerkers vertrokken. Ultimo 2024 was het aantal medewerkers 24 (2023: 17) en het aantal fte per ultimo 2024 bedroeg 19,5 fte (2023: 14,3 fte). Deze groei kwam door de verdere groei van de programmateams (gerelateerd aan de groei in de projectbestedingen) en het in dienst nemen van een contractmanager en een finance en controlmanager ten behoeve van de verdere professionalisering van de organisatie. Daarnaast zijn er twee parttime communicatie-professionals aangenomen om ook communicatie-expertise in de programmateams te hebben. 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 medewerkers en partners. Door eenieder is met grote toewijding gewerkt aan de missie van de Goldschmeding Foundation. Het Bestuur heeft daar grote waardering voor.

### Amsterdam, maart 2025

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



# JAARBIJEENKOMST 2024

Persoonlijk leiderschap in transitie(s) |  
Samen werken aan beter

Ieder jaar brengen we onze partners en collega's samen tijdens onze jaarbijeenkomst. Op 25 juni 2024 vond deze plaats in DeFabrique in Utrecht, met als thema 'Persoonlijk leiderschap in transitie(s)'. Onze projectpartners en warme relaties kwamen bijeen om elkaar te ontmoeten, kennis te delen en om zich samen over dit thema te buigen.

Bestuursvoorzitter Bert Beun, bestuurslid Janka Stoker en projectmanager Elze Ghijsen deelden hun inzichten over de relevantie van het thema voor de foundation. De aanwezigen namen deel aan interactieve tafelgesprekken over de transities waaraan we werken en wat deze vragen van persoonlijk leiderschap. De dag werd afgesloten met een inspirerende keynote van Derk Loorbach (hoogleraar sociaal-economische transities Erasmus Universiteit, DRIFT). Claartje Kruijff (predikant, theoloog, psycholoog en lid Adviesraad) leidde de jaarbijeenkomst uit met een oproep tot vertrouwen. De jaarbijeenkomst werd gemodereerd door Mariëlle Kakebeeke, Manager Communicatie bij de foundation.





## INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

[Lees het verhaal van Aneeq](#)

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

# DE ONTWIKKELINGEN IN 2024 BINNEN HET PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

In gesprek met **Michelle van Toor** (teamleider Inclusieve Arbeidsmarkt) en **Peter Brouwer** (Programmamanager Goldschmeding Foundation en MT-lid)

**Het programma Inclusieve Arbeidsmarkt streeft naar een arbeidsmarkt waarop iedereen (die kan en wil), met werk een bijdrage aan de maatschappij levert en daarmee in eigen levensonderhoud voorziet. Hoe kijken teamleider Michelle van Toor en programmamanager Peter Brouwer terug op 2024?**

**Michelle:** 'Inclusieve Arbeidsmarkt is een thema dat al decennialang loopt. Het is opvallend dat we aan de ene kant nog steeds heel veel mensen zien die wel kunnen en willen werken, maar aan de zijlijn staan – zoals nieuwkomers, 50-plussers, mensen met een arbeidsbeperking en jongeren. Aan de andere kant zijn er ontzettend veel openstaande vacatures. Je zou dus zeggen, dat kan opgelost worden. Veel werkgevers willen inclusiever zijn, maar we zien in de praktijk dat er nog steeds vrij weinig gebeurt en nog veel minder duurzaam goed gaat. Dus er gaat iets mis.'

**Peter:** 'Het is voor mensen zelf van belang dat ze mee kunnen doen op de arbeidsmarkt, om in het eigen levensonderhoud te kunnen voorzien. Maar voor werkgevers is het van belang dat zoveel mogelijk mensen meedoen. Dat zien we bijvoorbeeld bij ons

programma Toekomstbestendig Werk, er zijn enorm veel mensen nodig om de energietransitie mogelijk te maken en de zorg op pijl te houden. We hebben eigenlijk iedereen keihard nodig in Nederland. De staatscommissie demografische ontwikkelingen 2050 heeft laten zien dat het alleen maar nijpender wordt, en toch lukt het nog niet om iedereen mee te laten doen op de arbeidsmarkt. Ik had verwacht dat de krapte op de arbeidsmarkt echt tot meer beweging zou leiden. Terwijl we nu soms juist een krapte-paradox zien, waarbij de krapte er op de korte termijn voor zorgt dat het al heel druk is bij organisaties en er weinig ruimte is in de praktijk voor het 'iets anders doen', zoals het aannemen van iemand met een ander profiel. Terwijl dit op de lange termijn juist enorme uitkomsten kan bieden.'



**Michelle:** 'Dat laat zien dat het invullen van vacatures eigenlijk niet de grootste beweegreden is voor werkgevers om een meer divers personeelsbestand op te bouwen.'

**"Er is in wet- en regelgeving veel veranderd, dan zie je dat er in de praktijk andere dingen gebeuren."**

Michelle van Toor

**Peter:** 'Ik zie eigenlijk bij alle drie de programma's dat de trends die we al zagen, in 2024 flink zijn doorgezet. Dat maakt op sommige plekken de urgentie nog duidelijker.'

**Michelle:** 'Als we het hebben over het programma Inclusieve Arbeidsmarkt hebben er heel concrete gebeurtenissen plaatsgevonden in 2024. Bijvoorbeeld het vervallen van de 24 weken-eis voor mensen met een asielstatus. Dat heeft daadwerkelijk al geleid tot grotere arbeidsparticipatie van die doelgroep. Er is in wet- en regelgeving veel veranderd, dan zie je dat er in de praktijk andere dingen gebeuren.'



**Peter:** 'Er zijn nog steeds grote aantallen mensen die niet aan het werk zijn. In 2023 was bijvoorbeeld 8,2 procent van de 15- tot 25-jarige beroepsbevolking werkloos, een stijging ten opzichte van 2022. Het percentage mensen met een arbeidsbeperking dat aan het werk is, is nog nooit zo hoog geweest: eind 2022 werkte bijna de helft van hen. Toch blijft dit nog sterk achter bij de gemiddelde arbeidsparticipatie van de totale beroepsbevolking (82,2%). De meerderheid van de werkgevers is nog steeds niet actief bezig met inclusief werkgeverschap. Eind 2022 had bijvoorbeeld circa 15% van de werkgevers ten minste één werknemer met een arbeidsbeperking in dienst.'

**“Wat er nu in de maatschappij gebeurt, is een extra aansporing voor ons, voor iedereen in het werkveld, om vooral hieraan te blijven werken.”**

Peter Brouwer

Er is dus nog heel veel winst te behalen én er gaan veel dingen goed. Bijvoorbeeld bij nieuwkomers. Op het moment dat er dan bepaalde barrières opgeheven worden, gaan veel van hen graag aan het werk. Werkgevers zijn daar dan heel blij mee, zeker in sectoren als bijvoorbeeld de zorg en techniek. Wat er nu in de maatschappij gebeurt, is een extra aansporing voor ons, voor iedereen in het veld, om vooral hieraan te blijven werken. Te blijven zoeken naar nieuwe oplossingen en daar waar het goed gaat, dat uit te dragen en te laten zien. Zodat anderen daardoor geïnspireerd raken.'



**Michelle:** 'Afgelopen jaar zijn we met het project Nieuwkomers in hun Kracht naar de Tweede Kamer geweest. Een symbolische dag, die laat zien welke partijen nodig zijn voor de veranderingen die wij beogen. Het samenbrengen van verschillende partijen kwam mooi naar voren in het succesvol leggen van het contact met het netwerk van de regioverbinders. Dit heeft ons eigenlijk in één keer in contact gebracht met partners in het hele land. En dat heeft al geleid tot allerlei verbindingen met én tussen mogelijk nieuwe projectpartners. Zulke samenwerkingen leiden er ook toe dat het Ministerie van Sociale Zaken ons



vraag om mee te kijken en advies te leveren op de werkgeverssubsidie, die is gepubliceerd in september. Dat was een hele succesvolle samenwerking.'

**Peter:** 'Daarnaast blijf ik het mooi vinden om te zien dat projecten zoals Het Moet Wel Werken zorgen voor wetenschappelijk onderbouwde inzichten op het gebied van inclusief werkgeverschap. Zo laten de betrokken partners, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en stichting InclusieNL, zien wat er nu daadwerkelijk werkt binnen organisaties en geven daarbij concrete handvatten, aan grote bedrijven maar juist ook aan MKB-werkgevers.'



**Michelle:** 'Een goed voorbeeld is Stichting Het Potentieel Pakken, die organisaties heeft kunnen helpen om hun werknemers meer financieel zelfstandig te laten zijn. Dat vind ik echt een mooi voorbeeld van hoe je als werkgever inclusief werkgeverschap in de praktijk kan brengen.'



En bijvoorbeeld binnen het Platform Jongeren & Werk heeft de Rotterdam Recruitment Agency een hele lastige doelgroep – spookjongeren - echt naar werk weten te begeleiden. Naar werk op niveau, waar mensen echt hun talenten en ambities in kwijt kunnen.'



**Peter:** 'Dan denk ik ook aan projecten zoals Stadskamer en Bruisnest, binnen het Platform Werk Inclusief Beperking. Binnen deze projecten vinden mensen in een zeer kwetsbare positie toch aansluiting op die arbeidsmarkt. Daar is echt wat voor nodig, maar dat lukt. Bij projecten zoals Nieuwkomers in hun Kracht zien we dat iets dat op één plek werkt, ook op andere plekken tot resultaten gaat leiden. Dat zijn resultaten waar ik altijd heel enthousiast van word. Net als dat we in 2024 alle inzichten vanuit de projecten van de afgelopen jaren hebben verzameld, zodat deze voor onszelf en voor de buitenwereld bruikbaar zijn. Dat vind ik een mooie stap in de ontwikkeling van ons programma.'

**Michelle:** 'Bij projecten als Asielzoekers aan het Werk of de BIG-coalitie faciliteren we actief de samenwerking tussen partijen, zodat we niet meer in eilandjes gaan werken. Daarnaast is er een enorme groei geweest in de organisatie. Dat heeft van ons gevraagd om na te denken over hoe we dat het beste kunnen vormgeven met elkaar. Als we kijken naar het team Inclusieve Arbeidsmarkt ben ik in ieder geval heel erg trots op hoe aanvullend op elkaar de mensen in het team zijn. Ik ben heel blij met waar we nu staan en trots op de stappen die we hebben gezet afgelopen jaar. De grotere impact die we daarbij behalen, vraagt ook om cofinanciering. Daar bieden we aan een rol in te spelen, te adviseren en te

**“Bij projecten zoals Nieuwkomers in hun Kracht zien we dat iets dat op één plek werkt, ook op andere plekken tot resultaten gaat leiden. Dat zijn resultaten waar ik altijd heel enthousiast van word.”**

Peter Brouwer



verbinden. Hier willen we in 2025 mee verder. Het vergroten van het netwerk, het samen optrekken in het veld en met andere fondsen en overheidsorganisaties. Zodat we samen de grote uitdagingen tackelen en versnippering tegen kunnen gaan. En nog meer mensen werk kunnen doen waar ze goed in zijn en waar ze blij van worden.'

**Peter:** 'In 2025 kunnen we echt naar het volgende niveau komen, met alles wat we de afgelopen jaren hebben gedaan, geleerd, opgebouwd en verzameld. Zodat we met partijen in het veld verdere stappen kunnen zetten. Daar hebben we nu de kennis, het netwerk en de mensen voor. Zaak is om dit op een goede manier bij elkaar te brengen en tot resultaten te laten leiden. En als dat eenmaal goed gelukt is, dan kunnen we echt grootschalig impact gaan maken.'



Team Inclusieve Arbeidsmarkt, v.l.n.r. Bart Rikken (interim), Sven Romkes-Pauw, Priscilla Osei-Kool, Alexander Steegh (interim), Michelle van Toor, Joas van der Garde, Marleen Manneke



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 2024	Platform Jongeren & Werk		Het Potentieel Pakken	
	Platform Nieuwkomers & Werk		Het Moet Wel Werken	
	Platform Vijftigplussers & Werk		Nieuwe Technologie en Inclusie	
	Platform Werk Inclusief Beperking		Mbo Traineeship en Gedeelde Vakscholen	
	Perspectief en Initiatief			
	Opschaling Buzinezzclub/Werkclub			







## TOEKOMSTBESTENDIG WERK

[Lees het verhaal van Merijn](#)

Wat als werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op de transitie die invloed hebben op werk?

# DE ONTWIKKELINGEN IN 2024 BINNEN HET PROGRAMMA TOEKOMSTBESTENDIG WERK

In gesprek met **Esmée Vogelsang** (teamleider Toekomstbestendig Werk) en **Peter Brouwer** (programmamanager Goldschmeding Foundation en MT-lid)

**Met het programma Toekomstbestendig Werk streven we ernaar dat werkgevers en werkkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op transitie die invloed hebben op hun werk. Hoe kijken teamleider Esmée Vogelsang en programmamanager Peter Brouwer terug op 2024?**

**Esmée:** De arbeidsmarkt verandert voortdurend, zo ook in 2024. Binnen het programma kijken we daarbij specifiek naar transitie als digitalisering, verduurzaming en demografische veranderingen, zoals vergrijzing. Banen veranderen, banen verdwijnen, er komt nieuw soort werk bij. Voor zowel werkgevers als werknemers is het nodig zich te allen tijde aan te kunnen passen. Dat kan nog wel beter dan hoe het nu gaat. Organisaties hebben nu vaak nog hun eigen bedrijfscultuur en vorm. Dat wijzigen gaat niet zomaar. Eigenlijk willen we natuurlijk naar een economie waar dat gemakkelijker kan.



**Peter:** Of dit in 2024 urgenter geworden is, weet ik niet helemaal zeker. Het zijn trends die we al langer zien, die in 2024 ook zijn doorgezet. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er in ieder geval voor dat het steeds urgenter is dat iedereen kan meedoen, dat op de goede plek doet én productief inzetbaar is. Maar juist vanwege de krapte is het ook lastig om nieuwe dingen te doen. De urgentie van Toekomstbestendig Werk is hoog, maar het is lastiger om die urgentie ook zodanig over te brengen dat die bovenaan het lijstje komt in de dagelijkse praktijk bij de stakeholders. Het gevoel van urgentie is anders als je spreekt over 2030, 2040 of zelfs 2050. Dat blijft een uitdaging.

**“De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er in ieder geval voor dat het steeds urgenter is dat iedereen kan meedoen, dat op de goede plek doet én productief inzetbaar is.”**

Peter Brouwer

**Esmée:** Willen bedrijven in een krappe arbeidsmarkt blijven bestaan, dan is het noodzakelijk geworden om meer werk met minder mensen te doen. Je ziet in tijden van crisis wel, en dat is de krapte op de arbeidsmarkt nu, dat innovatie sneller gaat.



Dat bedrijven uit noodzaak bijvoorbeeld eerder overgaan op automatisering. Of roosters anders gaan inrichten, om mensen efficiënter in te zetten. Als je niet meegaat in die innovatiestroom, dan is de kans groot dat je het als bedrijf niet overleeft. Tegelijkertijd maakt krapte ook dat de lonen stijgen, wat weer een extra uitdaging vormt voor werkgevers. Je moet het werk al met minder mensen doen en de kosten zijn ook hoog. Kortom: werkgevers staan voor grote uitdagingen als het gaat om het realiseren van een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Binnen het programma Toekomstbestendig Werk zetten we ons met kennis, netwerk en donaties in om projectpartners te ondersteunen die deze uitdagingen aangaan.



**Peter:** De trends zetten zich door en worden ook meer voelbaar. Rapporten zoals van de staatscommissie demografische ontwikkelingen geven ook heel heldere analyses over de trends waar wij ons toe te verhouden hebben. Die helpen ons ook in het verhaal overbrengen en om onze richting en positie erin te bepalen.



**Esmée:** Net als het rapport Draghi. Daar heeft iedereen het constant over, dat Europa wereldwijd achter blijft als het gaat om innovatie. Ik denk dat dat voor ons programma ook een aanmoediging is. Ik geloof dat het grote schrikbeeld is dat Europa een soort openluchtmuseum wordt voor de rest van de wereld. Dat moeten we zien te voorkomen.

**Peter:** In lijn met de aanscherping van de strategie hebben we in 2024 ook de naam van het programma aangepast van Duurzaam Werk naar Toekomstbestendig Werk. Daarin opereren we in zekere zin op twee niveaus. Enerzijds met breder



onderzoek, waar ook onder andere beleidsmakers hun voordeel mee kunnen doen. Bijvoorbeeld het project Sectoren van de Toekomst, waarbij het gaat over dat we keuzes moeten gaan maken over wat we wel of niet gaan doen in Nederland; waar we ons geld mee gaan verdienen. Anderzijds ondersteunen we een aantal heel concrete projecten die voor directe

**“We hebben natuurlijk veel projecten die gaan over het matchen van mensen, over toekomstbestendige skills, over beleidsmakers in beweging zetten. Maar daarbij vinden we het ook van belang dat het gaat om de kwaliteit van het werk.”**

Esmée Vogelsang

verbetering in de praktijk kunnen zorgen, zoals het Arbeidsmatchplatform of Digivaardig in de Zorg. Deze projecten vinden plaats, daar waar vraag en aanbod bij elkaar komen op de arbeidsmarkt en daar waar het werk plaatsvindt. Het gaat om het schetsen van dat brede plaatje, dat past ook bij het

langetermijnbeeld van dit programma. En dat wel ook tegelijkertijd heel praktisch maken in een aantal projecten, gericht op specifieke sectoren.

**Esmée:** Het Arbeidsmatchplatform is inderdaad een heel mooi project, dat tot stand is gekomen in de regio Arnhem-Nijmegen. Sectoren van de Toekomst en Digivaardig in de Zorg zijn ook nieuwe projecten, waar we in 2024 mee zijn gestart. Met AIAS-HSI werken we al heel lang samen binnen het project ‘Waarde van Werk’, zij richten zich op de kwaliteit van werk. We hebben natuurlijk veel projecten die gaan over het matchen van mensen, over toekomstbestendige skills, over beleidsmakers in beweging zetten. Maar daarbij vinden we het ook van belang dat het gaat om de kwaliteit van werk. Dan zie je bijvoorbeeld dat mensen steeds meer waarde hechten aan banen waar ze maatschappelijk bijdragen. Salaris staat nog steeds hoog, stabiliteit en zekerheid staan nog steeds hoog, ook bij nieuwe generaties, maar er is een groeiende bereidheid om iets in te leveren om echt maatschappelijk een rol te spelen. Dat is een hoopvolle trend als het gaat om een duurzame en toekomstbestendige arbeidsmarkt.





**Peter:** Het is ook goed om te zien dat er al veel partijen zijn die over deze thema's nadenken. Dat vraagt ook om het inventariseren en samenbrengen van wat er al is, zoals bijvoorbeeld in het project van de SER over leven lang ontwikkelen (LLO). Dan kan je daarna bepalen: hoe kunnen we samen de volgende stap nemen? Wat is een uitdaging waar we samen op verder zouden willen werken? Je tackelt dan ook dat gemiste gevoel van urgentie, omdat je met de betreffende stakeholders samen bepaalt wat er vooral nog te doen staat.

**Esmée:** Een goede businesscase is daarvoor ook van belang. Veel werkgevers hebben onderwerpen als digitale vaardigheden van hun werknemers wel op hun netvlies, maar ervaren nog niet voldoende urgentie om ermee aan de slag te gaan.

**Peter:** Werkgevers pakken soms ook al gezamenlijk de handschoen op, bijvoorbeeld bij het Arbeidsmatchplatform. Dat was echt al gebeurd voordat wij om de hoek kwamen kijken.

**Esmée:** Net als bij het project Reparatiebanen, waar partijen met elkaar om tafel zijn gegaan om te werken aan het inrichten van reparatiebanen in de meubelsector, het aanjagen van reparatieopleidingen en werkplekken.

**Peter:** We willen ook bijdragen aan een sterke leercultuur in Nederland. Zowel bij werkgevers als werkenden en andere partijen die daar een rol in hebben. Vanuit de onderzoeken binnen de projecten, die naar de grote lijnen op macroniveau kijken, kunnen we tot concrete ideeën en projecten komen om echt stappen te kunnen zetten in de praktijk, met de betreffende stakeholders.

**“We willen ook bijdragen aan een sterke leercultuur in Nederland. Zowel bij werkgevers als werkenden en andere partijen die daar een rol in hebben.”**

Peter Brouwer

**Esmée:** Ook is de ambitie om, in ieder geval voor de sector zorg, de komende jaren projecten te ondersteunen die de druk op de zorg structureel verlichten, door het werk anders te organiseren en daarmee mensen te behouden voor de sector. Leven lang ontwikkelen is daar ook een onderdeel van. Een boost geven aan de grondstoffensector zou ook mooi zijn, dat is een ambitie die we al langer hebben.

**Peter:** Arbeidsproductiviteit is ook een belangrijk thema volgend jaar. Als we die uitdagingen in de toekomst hebben en eigenlijk te weinig mensen om al het werk te doen, dan moeten we vooral zorgen dat de mensen die aan het werk zijn, dat zo productief mogelijk doen. Dat er dus zo min mogelijk energie weglekt, doordat mensen op de verkeerde plek zitten of weer verdwijnen of niet de goede competenties hebben. Afgelopen jaar hebben we een goede basis gelegd, er lopen een aantal mooie projecten en gesprekken. 2025 wordt het jaar dat we opbrengsten gaan zien en concrete vervolgen kunnen geven. Het is gaaf om juist op iets wat een lange termijn horizon heeft, met de goede partijen de juiste stappen te zetten.



Team Toekomstbestendig Werk, v.l.n.r. Eva Helmond, Brechtje Stam, Esmée Vogelsang, Magdalena Matei, Bart Rikken (interim)



2050	Werkgevers en werkenden zijn wendbaar en kunnen effectief inspelen op de transities die invloed hebben op hun werk.		
Veranderpad	Werkgevers	Ontwikkelen	Beleid
Beoogde effecten	Alle werkgevers dragen actief bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt.	Werkenden zijn en blijven optimaal inzetbaar en blijven zich een leven lang ontwikkelen.	Overheden en organisaties voeren toekomstbestendig arbeidsmarktbeleid uit.
Projecten 2024	Reparatiebanen	Duurzame Vaardigheden	De Waarde van Werk
	Arbeidsmatchplatform energietransitie regio Arnhem   Nijmegen	Sustainability Skills	Nieuw plan voor werk
	Tijdswinst digitale vaardigheden	SustainaBUL	Sectoren van de toekomst
		Onderzoek behoeften mbo docenten en studenten	Toekomstbanen in de zorg
		Leergang duurzaam plaatsen van zij-instromers voor de energietransitie	
		Praktijkverkenning opschaling SER LLO regionaal en sectoraal netwerk	





# MENSWAARDIGE ECONOMIE

[Lees het verhaal van Aditi](#)

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

# DE ONTWIKKELINGEN IN 2024 BINNEN HET PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE

In gesprek met **Elze Ghijzen** (teamleider Menswaardige Economie) en **Peter Brouwer** (programmamanager Goldschmeding Foundation en MT-lid)

**In het programma 'Menswaardige Economie' werken we aan de verandering naar een manier van denken en doen waarin rekening wordt gehouden met de belangen en het welzijn van iedereen die betrokken is bij een organisatie of samenwerking: werknemers, leveranciers, klanten en de omgeving. Hoe kijken teamleider Elze Ghijzen en programmamanager Peter Brouwer terug op 2024?**

**Elze:** Er is op economisch en politiek vlak het afgelopen jaar veel gebeurd. Zo ging op 1 januari de Corporate Sustainability Reporting Directive in (CSRD), werd het nieuwe kabinet gevormd en werden grote bezuinigingen in het onderwijs aangekondigd. Ontwikkelingen die soms pasten binnen ons programma, zoals de CSRD, waar het project Betekenisvolle dialoog heel goed op aansluit. Andere ontwikkelingen maakten de urgentie van ons programma in 2024 nog hoger. Het is door het veranderende economische landschap nog belangrijker geworden om lange termijn waardegedreven projecten te ondersteunen, om organisaties die juist graag op meervoudige waarde willen sturen te kunnen begeleiden en equiperen.

**Peter:** Het is mooi om te zien hoeveel bedrijven er goede stappen hebben gemaakt het afgelopen jaar, bijvoorbeeld om de belangen van hun stakeholders nadrukkelijk mee te nemen in de manier waarop ze werken. Dat gebeurt rondom twee hoofdthema's: Medemenselijk Ondernemen - een op het belang van alle stakeholders gerichte bedrijfsvoering – en innovatie van het business- en economieonderwijs. Daarnaast richten we ons op bestuurders en commissarissen, die met hun rol in positie zijn om noodzakelijke maatschappelijke transities te versnellen. Er is nog veel te doen, maar er zijn veel voorbeelden van bedrijven die aan de slag zijn gegaan. Dat geeft ons hoop dat ook andere organisaties dat op die manier kunnen doen.



**Elze:** Een goed voorbeeld is het project Sociale Incasso. Zij hebben vorig jaar met hun Sociale Incasso Toolbox de CRCM Duurzaam Credit Management Accent Award gewonnen. Dat is een hele mooie erkenning vanuit het veld. De jury noemde de toolbox een innovatie die belangrijke en structurele veranderingen in de creditmanagementketen op gang kan brengen.

**“Het is door het veranderende economische landschap nog belangrijker geworden om lange termijn waardegedreven projecten te ondersteunen, om organisaties die juist graag op meervoudige waarde willen sturen te kunnen begeleiden en equiperen.”**

Elze Ghijzen

We zagen in 2024 weer hoe belangrijk samenwerking is, zeker met brancheorganisaties en koepelorganisaties. Zo zijn we voor medemenselijk ondernemen een samenwerking aangegaan met Schoonmakend Nederland, die heel gemotiveerd is om aan de slag te gaan met medemenselijk ondernemen en Conscious Contracting. Daarover gesproken, aan dat project hebben vorig jaar meer



dan 70 organisaties deelgenomen. En al 35 hebben zich voor het traject in februari 2025 opgegeven. Dus dan zie je dat er wel degelijk echt veel interesse en beweging is in de projecten die we zijn gestart in dit programma.

**Peter:** Ik vind het sowieso heel mooi dat organisaties concreet aan de slag gaan met deze onderwerpen. Menswaardige Economie, dat kan voor sommige partijen nog wat esoterisch of filosofisch klinken. Maar je kan het dus uiteindelijk omzetten in hele concrete praktische aanpakken en dan snapt iedereen



het gelijk. Mijn hypothese is dat organisaties dát juist heel fijn vinden. Het gevoel van: oké, hier kunnen we echt concreet mee aan de slag. De hoop die ik heb is dat, je noemt net al een voorbeeld, sommige bedrijven die met één zo'n element aan de slag gaan, vervolgens met andere elementen aan de slag gaan, dat op die manier op bedrijfsniveau een beetje een

soort sneeuwbal effect kan ontstaan. En dat uiteindelijk die manier van denken en handelen breder wordt geïncorporeerd. Maar je moet het uiteindelijk echt in heel concrete handvatten kunnen grijpen. Anders blijft het bij praten.

**Elze:** Dat is in het onderwijs ook heel belangrijk. We hadden in 2024 de eerste editie van de REImagine Awards. Er werden scriptieprijsjes uitgereikt op 5 impact-thema's gekoppeld aan menswaardige economie. Dat draagt sterk bij aan het opleiden van mensen als een force for good.

**Peter:** Net als de Week van het Economieonderwijs. Daar zijn alle onderwijslagen, van voortgezet onderwijs, mbo, hbo tot wo bij betrokken. Dat vind ik een hele bijzondere mijlpaal. Hoe zij op het slotevent op het podium met elkaar van gedachten wisselden en ervaringen deelden, over hoe je in het economieonderwijs al die verbreding kan brengen. Dit was nu inmiddels de derde editie en je ziet dat het qua belangstelling echt groeit.



fotograaf: Jeroen Poortvliet.

**Elze:** Zeker, maar ook bijvoorbeeld bestuurders en commissarissen, die door het project verdiepte governance zien hoe zij vanuit hun rol meer bij kunnen dragen aan de transitie waar we nu in zitten. Dat is een heel succesvol project, waar vorig jaar 45 bestuurders en commissarissen aan mee hebben gedaan en waar we volgend jaar weer mee verder gaan.

**“Mijn hypothese is dat organisaties dát juist heel fijn vinden. Het gevoel van: oké, hier kunnen we echt concreet mee aan de slag.”**

Peter Brouwer

**Peter:** De uitdaging zit hem dan echt in: hoe zorgen we dat, voor zowel onderwijsinstellingen aan de ene kant en organisaties aan de andere kant, deze thema's écht van hen worden?

**Elze:** Er zijn heel veel koplopers die er voor openstaan en mee willen, maar het liefst zie je daar substantiële groei in. Binnen het economieonderwijs zien we dat de vraag of de buitenwereld ertoe doet, geen issue





meer is. Er is best een consensus dat de brede economische opleidingen moeten bijdragen aan die menswaardige en duurzame toekomst. Ik merkte in gesprekken die we bijvoorbeeld voeren met onderwijsinstellingen, dat ze echt heel graag die praktijkvoorbeelden die we bij medemenselijk ondernemen ontwikkelen, naar het onderwijs willen brengen.



**Peter:** Je ziet eigenlijk dat die fase van impact, bewustwording creëren, op verschillende plekken daadwerkelijk al tot stand is gekomen. En dat je nu naar de volgende stappen gaat, van weten hoe het anders kan en welke mogelijkheden je nu hebt om het medemenselijker te doen. Dit gebeurt op verschillende plekken al, waardoor we bewijsvoering hebben dat dit voor organisaties goed uitpakt qua kosten en baten. We hebben het natuurlijk vaak over meervoudige waardecreatie. Dat geldt eigenlijk ook voor de projecten die we doen. Het is uiteindelijk niet op één succesparameter af te meten, maar het voegt op allerlei andere plekken waarde toe. Soms kan je

dat van tevoren bedenken, soms zijn er onverwachte positieve effecten die optreden.

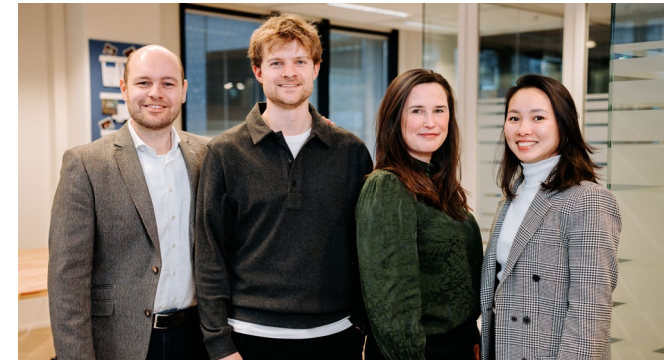
**“Zo hebben we dit jaar weer gezien dat er heel veel kennis en kunde zit in onze project- en netwerkpartners, en dat gezamenlijke uitwisseling ontzettend waardevol is.”**

Elze Ghijsen

**Elze:** Zo hebben we dit jaar weer gezien dat er heel veel kennis en kunde zit in onze project- en netwerkpartners, en dat gezamenlijke uitwisseling ontzettend waardevol is. Daardoor stimuleren ze elkaar en kunnen ze van elkaar leren, maar ook elkaars projecten en netwerken versterken. Het is heel belangrijk dat je partners hebt die eigenaarschap nemen over het project waar ze mee bezig zijn en dat naar een hoger niveau weten te tillen. Die kruisbestuiving, tussen onze verandervaden, daar willen we in 2025 meer op gaan richten. We zien daar veel mooie kansen en een mooie uitwisseling tussen de projecten in het onderwijs en de projecten in organisaties, waarvan het zonde is als we daar niet op in zetten. Verandering op onze thema's is van de lange adem en daarbij zijn dat soort samenwerkingen heel belangrijk.



**Peter:** Misschien zal het nu nog een tijdje bij de groep koplopers blijven. Maar het zou mooi zijn als in 2025 deze groep koplopers in ieder geval groter wordt. We zitten zeker op die koers. Vanuit de overtuiging dat we aan de goede dingen werken, moet dat alles de positieve impact gaan hebben die wij nastreven.



Team Menswaardige Economie, v.l.n.r. Ricardo Copier, Olaf Blankendaal, Elze Ghijsen, Tu Anh Lam



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 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovatie Economieonderwijs</li> <li>Homo Florens in HEO</li> <li>Hbo Economie Guide</li> <li>Week van het Economieonderwijs</li> <li>Purpose Economy E-course</li> <li>VO Lesbrieven Nieuwe Economie</li> <li>Hbo Alliantie Nieuw Economisch Onderwijs</li> <li>Scriptieprijs Mens in Economie &amp; Bedrijf</li> <li>Advieskring Curriculumvernieuwing Mens en Maatschappij</li> <li>Leerstoel Leiderschapethiek &amp; Menswaardige Samenleving</li> <li>Verdiepte Governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medemenselijk Ondernemen</li> <li>Versnelling op de Weg van Medemenselijk Ondernemen</li> <li>Betekenisvolle dialoog in Internationale Ketens</li> <li>Conscious Contracting</li> <li>Sociaal Incasseren</li> <li>Bestuurlijk Beloningskompas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Leerstoel Maatschappelijke en Economische Vernieuwing</li> </ul>



# HET INZETTEN VAN KENNIS EN NETWERK

Samen met onze project-, kennis-, en netwerkpartners werken we aan kennis-ontwikkeling en -verspreiding. En leggen we de juiste verbindingen, zodat deze kennis in de praktijk zijn weg vindt en over gaat tot het nieuwe normaal. Een kleine greep uit de netwerk activiteiten van de foundation en de foundation in het nieuws in 2024.



Peter Brouwer bij de Landelijke Kenniskring Social Return



Bert Beun als keynote spreker op het NRTO symposium



Bijeenkomst van de Adviesraad op de Universiteit voor Humanistiek



De Adviesraad van de Goldschmeding Foundation



Dialogsessie Adviesraad over arbeidsproductiviteit





## Hoe mobiliseren gemeenten en het UWV onbenut arbeidspotentieel?

### Over de aflevering

Rotterdam heeft de twijfelachtige eer om de bijstandshoofdstad van Nederland te zijn. Wat gebeurt er daar om het onbenutte arbeidspotentieel mee te laten doen? En wat doet het UWV om zoveel mogelijk mensen aan de slag te krijgen? Verder werk voor een fitboy of fitgirl die in een vijfsterrenhotel aan de slag wil en een carrièrekandelaar over een filmman die regeneratief boer is geworden. Je hoort het allemaal in deze BNR Werkverkenners.

Magdalena Matei bij BNR Werkverkenners over *Leven Lang Ontwikkelen*



Elze Ghijsen als spreker bij partnerevent *Conscious Contracting*



## Duurzame doorstroom

### Over de aflevering

We weten dat we allemaal moeten zorgen dat we kunnen doorstromen naar een andere baan, als we dat willen of moeten. Maar we doen er in de praktijk weinig aan. En wie moet er eigenlijk wat aan doen? Werkgever? Werknemer? Overheid? Je hoort het, samen met een vacature voor een bomenmakelaar en een AI-tool voor sollicitatiegesprekken, in deze BNR Werkverkenners.

Met, onder meer:

- [Peter Brouwer](#), programmamanager inclusieve arbeidsmarkt bij de Goldschmeding Foundation

Peter Brouwer bij BNR Werkverkenners over *Duurzame Doorstroom*

## deVolkskrant

### Statushouder wordt verpleegkundige, in Groningen lukt het. 'Ik was bang dat ik nooit meer aan de slag zou komen'

Ze waren verpleegkundige in hun land van herkomst, maar als statushouder in Nederland komen ze niet aan de slag. Waarom zou je zo veel ervaring laten liggen in een krappe arbeidsmarkt?, vroegen ze zich af in het Universitair Medisch Centrum Groningen.

**Nell Westerlaken** 15 april 2024, 05:00

Michelle van Toor in de *Volkskrant* over het project *Nieuwkomers in hun Kracht*



**Thuiswerken, flexibele uren en aanpassingen op de vloer helpen mensen met een beperking aan het werk. Daardoor zou de opkomst van het thuiswerken sinds de coronapandemie voor veel mensen met een beperking een uitkomst zijn. Komen zij nu makkelijker aan werk?**

In de Verenigde Staten is dat in ieder geval wel zo, blijkt uit onderzoek van persbureau *Bloomberg*. Volgens het onderzoek zijn mensen met een arbeidsbeperking in de afgelopen drie jaar in recordaantallen de Amerikaanse beroepsbevolking binnengekomen. De grote trigger: meer ruimte voor thuiswerkers, ook na de coronacrisis.

In Nederland werd het thuiswerken tijdens de pandemie ook gezien als een kans voor mensen met een beperking. De inmiddels overleden 'minister van Gehandicaptenzaken' Rick Brink zei destijds dat corona qua werk gunstig was voor mensen met een beperking. Het gaf mensen kansen, omdat opeens bleek dat in veel gevallen vanuit huis werken of flexibele uren wél mogelijk was.

"Thuiswerken is sindsdien inderdaad veel normaler geworden en dat heeft zo z'n voordelen", zegt Sven Romkes-Pauw van het platform Werk Inclusief Beperking bij de Goldschmeding Foundation. "Dat betekent voor mensen met een beperking dat er beter rekening gehouden wordt met wat zij wel en niet kunnen."

Sven Romkes-Pauw op *NU.nl* over *Platform Werk Inclusief Beperking*

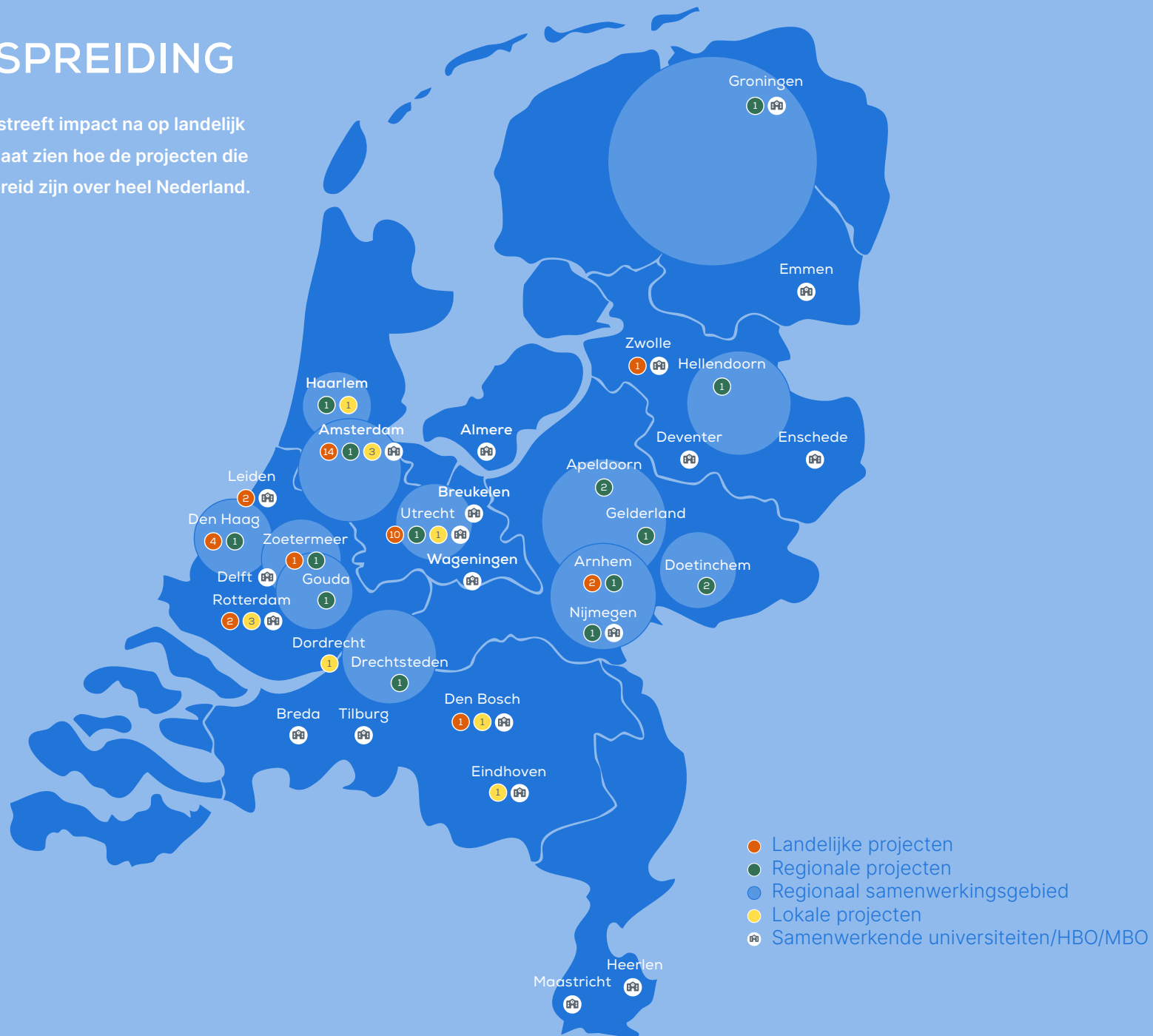


KLIK HIER VOOR MEER NIEUWS



# REGIONALE SPREIDING

De Goldschmeding Foundation streeft impact na op landelijk niveau. Deze visuele weergave laat zien hoe de projecten die we in 2024 ondersteunen verspreid zijn over heel Nederland.



# ONTWIKKELINGEN IN 2024 OP HET GEBIED VAN ORGANISATIE & FINANCIËN EN COMMUNICATIE

Liselotte Pesch (Bestuurssecretaris, Manager Operations, MT-lid) en Mariëlle Kakebeeke (Manager Communicatie, MT-lid) in gesprek over 2024

In 2024 zijn we als foundation flink gegroeid qua projectbestedingen en in lijn daarmee als organisatie. De drie programmateams worden versterkt door het team van Liselotte Pesch – team Organisatie & Financiën - en team Communicatie, waar Mariëlle Kakebeeke leiding aan geeft. Hoe kijken zij terug op 2024?

**Mariëlle:** Wat mij het meest is bijgebleven van 2024, en wat symbool staat voor wat we willen bereiken, is de ontwikkeling van onze merkfotografie. Foto's die symbool staan voor dat wat wij mede mogelijk maken. De mens achter de cijfers van onze impactmetingen een gezicht geven en hun verhaal vertellen. Dat komt in onze merkfotografie mooi samen. We hebben vorig jaar de eerste drie portretten geschoten, met Myrlenna, Alen en Mark. Hoe de kansen die Myrlenna als member van de Buzinezzclub gekregen en gepakt heeft weer impact hebben op het leven van haar dochter. Dat raakte mij diep. Door deze fotoserie zie, voel, ervaar en hoor je wat voor zinvol werk onze projectpartners met onze collega's doen.

**Liselotte:** Het hoogtepunt van 2024 was voor mij de verdere professionalisering van mijn team, dat nu



**“De mens achter de cijfers van onze impactmetingen een gezicht geven en hun verhaal vertellen. Dat komt in onze merkfotografie mooi samen.”**

Mariëlle Kakebeeke

bestaat uit een contractmanager, een finance & control manager en een impactmanager. Samen hebben we de interne administratieve processen en onze wijze van monitoren en rapporteren op een hoger niveau gebracht. We zijn professioneler geworden in het beoordelen van onze potentiële projectpartners en samenwerkingen. Dit is natuurlijk een continu proces, dat we in 2025 gaan doorontwikkelen.

**Mariëlle:** Ook op het gebied van communicatie willen we steeds weer de volgende stap zetten. Er ligt bijvoorbeeld enorm veel potentieel om de kennis en inzichten die onze collega's samen met onze partners opdoen, niet alleen binnen de foundation maar juist buiten te delen. Om zo bij te dragen aan onze indirecte impact. Immers, onbekend maakt onbemind. Eén manier om dat te doen is via PR, daar zetten we sinds 2024 actiever op in. Zo zijn diverse collega's te gast geweest bij o.a. BNR en Spraakmakers, en hebben we door te reageren op actualiteiten in het nieuws inmiddels een breed mediabereik gerealiseerd, onder andere in de Volkskrant en het FD, en zeer relevante niche-titels zoals Management Scope en de Nationale Onderwijsgids.

**Liselotte:** In alle warme reacties na het overlijden van Frits Goldschmeding, onze oprichter, zagen we terug dat zijn nalatenschap en ons werk vanuit de foundation in het verlengde van zijn gedachtegoed sterk resoneert. Zowel in de media als in persoonlijke contacten, als in de hedendaagse maatschappij. Het is een voorrecht om vanuit de foundation zijn gedachtegoed te laten voortleven. We vinden het dan ook heel belangrijk om te weten of de projecten die



we vanuit de foundation steunen met kennis, netwerk en donaties, succesvol zijn en de beoogde impact weten waar te maken. Door met mijn team, samen met de programmateams, onze projecten goed te monitoren, ze te evalueren en hier lering uit te trekken, zijn we in staat ons beleid te bepalen en waar nodig bij te stellen. In 2025 gaan we dit proces verder uitbouwen en aanscherpen.

**Mariëlle:** Wat geldt voor de programmaorganisatie, geldt ook voor ons. Voor communicatie stellen we onszelf concrete en ambitieuze doelen, omdat het stimuleert om iedere keer nét die stap extra te zetten om ze te halen. Daarnaast heb je dan iets te vieren! Niet onbelangrijk om samen bij het behalen van mijlpalen stil te staan. Maar vooral het gesprek over de voortgang is enorm van waarde. Waarom loopt iets wel of niet, wat ligt daaraan ten grondslag, hoe kunnen we bijsturen? Of wat werkt juist wél en kunnen we breder inzetten? Ons team ging in 2024 van 2 naar 4, vooral om communicatie-expertise in de programmateams te hebben. Zo'n groter team vraagt natuurlijk meer afstemming, maar brengt een variëteit aan expertise aan tafel. Daar heb ik ook heel bewust op gelet in de werving. Een divers team is zo verrijkend en inspirerend.

**Liselotte:** Agenderen, reageren en verbinden door communicatie dus. Communicatie is om te verbinden en daar staan we voor: 'Samen werken aan beter'. Met projectpartners, stakeholders in het veld, werkgevers,

beleidsmakers. Achter de schermen dragen wij met onze teams bij aan de missie en de impact van de foundation. Binnen de filantropie zelf zijn er ook mooie ontwikkelingen geweest in 2024, waarbij het goedkeuren door de FIN-leden van de nieuwe Code Goed Bestuur voor mij een hoogtepunt was. In de afgelopen drie jaar heb ik samen met andere vertegenwoordigers van FIN-leden meegeschreven aan deze code. Onze foundation voldeed al aan de code, en het door alle FIN-leden verplicht moeten voldoen aan de code als onderdeel van het lidmaatschap van de FIN, zal de filantropische sector versterken. Vanuit de Commissie Code Goed Bestuur van de FIN, waar ik zitting in heb, gaan we de leden ondersteunen om dit te bereiken: versterking vanuit samenwerking. Samenwerking, die we als foundation meer willen ontplooiën door met andere fondsen en stakeholders projecten gezamenlijk te steunen.

**"Er is in de filantropie sector geen enkele vrees voor concurrentie nodig, toch wordt er nog maar weinig samengewerkt. Terwijl we in essentie allemaal hetzelfde doel nastreven: een betere wereld. Als een van de grote fondsen in Nederland, kunnen we hier een belangrijke rol in spelen."**

Liselotte Pesch

**Mariëlle:** In ons streven naar dat doel zijn we geneigd continue door te gaan, immers we hebben geen tijd te verliezen. Maar het is zo belangrijk om tijd in te ruimen



voor reflectie. Zeker als een organisatie groeit. Even pas op de plaats en stilstaan bij waar je staat als organisatie, als team, als professionals en natuurlijk als mens, individu. Doen we de juiste dingen, en doen we die goed? Of is het tijd om ergens bij te sturen om de volgende stap te kunnen zetten?

**Liselotte:** Ik verwacht dat we in 2025 nog verder stappen gaan maken op het pad van professionalisering. Met fantastische mensen, daar ben ik heel blij mee. Het bestedingsvolume en de sterkte van de organisatie biedt ons nu de mogelijkheid om zowel de diepte in te gaan, als door te ontwikkelen.

**Mariëlle:** In 2025 is het 10-jarige jubileum van de foundation. We gaan een feestje vieren! Het is goed om ons bewust te zijn van wat er allemaal al gerealiseerd is in samenwerking met al onze partners en relaties, terwijl we tegelijkertijd kritisch blijven kijken naar wat er nog beter kan. 2025 wordt in ieder geval een bijzonder jaar waarin we terugkijken op wat de afgelopen tien jaar ons heeft gebracht en vooruitkijken naar de dromen en ambities die nog voor ons liggen.



# ORGANISATIE



## VAN LINKS NAAR RECHTS:

**Liselotte Pesch** (bestuurssecretaris | manager operations, MT lid), **Tu Anh Lam** (projectmanager Menswaardige Economie), **Pauline Niels** (personal assistant), **Ricardo Copier** (projectmanager Menswaardige Economie), **Alexander Steegh** (interim projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Michelle van Toor** (teamleider en projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Joas van der Garde** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Sabine Verbiest** (finance & control manager), **Olaf Blankendaal** (communicatieprofessional Menswaardige Economie), **Eva Helmond** (projectmanager Toekomstbestendig Werk), **Bart Rikken** (interim projectmedewerker Toekomstbestendig Werk), **Janka Stoker** (bestuurslid), **Brechtje Stam** (communicatieprofessional), **Bert Beun** (bestuursvoorzitter), **Kirsten Wulff** (office assistant), **Peter Brouwer** (programmamanager), **Mariëlle Kakebeeke-Ruijgrok** (manager communicatie, MT lid), **Elze Ghijsen** (teamleider en projectmanager Menswaardige Economie), **Magdalena Matei** (projectmanager Toekomstbestendig Werk)

## Niet op de foto:

**Sven Romkes-Pauw** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Fheonna van der Helm** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Priscilla Osei-Kool** (projectmanager Inclusieve Arbeidsmarkt), **Marleen Manneke** (communicatieprofessional Inclusieve Arbeidsmarkt), **Corina van Rijn** (contractmanager), **Esmée Vogelsang** (teamleider en projectmanager Toekomstbestendig Werk), **Karin Rozema** (projectmanager Menswaardige Economie)





# FINANCIEEL JAARVERSLAG 2024

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2024	2023
<b>Baten</b>		
Ontvangen uit schenkingen	10.438.099	8.924.288
<b>Totale baten</b>	<b>€ 10.438.099</b>	<b>€ 8.924.288</b>
<b>Lasten</b>		
Bestedingen projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	3.897.388	3.522.658
Bestedingen projecten Toekomstbestendig Werk	1.839.241	1.531.799
Bestedingen projecten Menswaardige Economie	3.141.155	2.474.738
<b>Totaal bestedingen projecten</b>	<b>€ 8.877.784</b>	<b>€ 7.529.195</b>
Organisatiekosten	1.560.315	1.395.093
<b>Totale lasten</b>	<b>€ 10.438.099</b>	<b>€ 8.924.288</b>
<b>Resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## TOEGEZEGDE SCHENKINGEN AAN DERDEN (ultimo boekjaar)

Projecten Inclusieve Arbeidsmarkt	1.795.616	1.116.087
Projecten Duurzaam Werk	1.104.134	932.725
Projecten Menswaardige Economie	1.670.629	1.722.205
<b>Totaal voor lopende projecten</b>	<b>€ 4.570.379</b>	<b>€ 3.771.017</b>

**Toelichting** Het totaal voor lopende projecten is exclusief overige voorgenomen, maar nog niet toegezegde schenkingen. De totale looptijd van de ultimo 2024 toegezegde schenkingen van € 4.570.379 is korter dan 5 jaar. Het totaal van de ultimo 2024 toegezegde schenkingen met een looptijd van minder dan één jaar bedraagt € 3.329.550.



# COLOFON

## JAARVERSLAG 2024

### UITGAVE

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

### TEKSTEN

Goldschmeding Foundation

### OPMAAK

Cadform

### FOTOGRAFIECONCEPT

JUST

### MERKFOTOGRAFIE

Marieke van der Velden

### EVENT- EN ORGANISATIEFOTOGRAFIE

Duy vu Dinh

© Goldschmeding Foundation

April 2025