

BELEIDSPLAN 2024

Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
2.	Purpose, missie, visie, manifest	6
3.	Uitvoering beleid en doelstellingen	8
4.	Aanvullende strategische plannen: een vergezicht naar 2028.....	10
4.1	Inleiding	10
4.2	Funding Plus	10
4.3	Kennis en netwerk.....	11
4.4	Landelijke spreiding & regionale verankering	11
4.5	Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)	12
5.	Programma Menswaardige Economie	14
5.1	Beoogde impact.....	14
5.2	Programmabudget & toelichting	15
6.	Programma Duurzaam Werk	19
6.1	Beoogde impact.....	19
6.2	Programmabudget & toelichting	20
7.	Programma Inclusieve Arbeidsmarkt	23
7.1	Beoogde impact.....	23
7.2	Programmabudget & toelichting	24
8.	Communicatie.....	29
8.1	Communicatiestrategie 2024: Uitbouwen opinieleiderschap.....	29
8.2	Communicatiedoelgroep	29
8.3	Communicatiedoelen.....	30
8.4	Ontwikkeling en teamsamenstelling	30
8.5	Communicatiebudget & toelichting.....	31

9.	Organisatie.....	32
9.1	Governance	32
9.2	Team.....	33
9.3	Huisvesting	35
10.	Budget	36
10.1	Budget 2024.....	36
10.2	Meerjarenperspectief	36

1. Inleiding

De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie werkt, overeenkomstig het bepaalde in de statuten, aan een inclusieve en duurzame samenleving vanuit de overtuiging dat een betere wereld ontstaat als mensen elkaars belangen dienen. Hiervoor ondersteunen wij innovatieve praktijkprojecten en excellent wetenschappelijk onderzoek binnen de programma's Menswaardige Economie, Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt.

Na de beginfase van de foundation is in de afgelopen jaren de inhoudelijke focus scherp gesteld. Op organisatorisch gebied heeft er verandering plaatsgevonden in de vorm van onze nieuwe bestuursvoorzitter die per 1 april 2023 is aangetreden.

Inhoudelijk richten wij ons op een betere wereld waarin Mens, Werk en Economie met elkaar in balans zijn en elkaar versterken. De programma's gaan telkens over die balans: Menswaardige Economie (balans tussen Economie en Samenleving), Duurzaam Werk (balans tussen Werk en Economie) en Inclusieve Arbeidsmarkt (balans tussen Mens en Werk). Waar die balans ontbreekt, benoemen wij maatschappelijke problemen ('uitdagingen') waarbij wij voor ons als foundation een rol zien en doelen hebben gesteld. De wegen waarlangs wij deze doelen willen bereiken en monitoren ('veranderpaden') staan per programma beschreven in de hoofdstukken 5 tot en met 7.

In de programma's en projecten zit veel potentiële impact en gebundelde kennis besloten. We ambiëren deze het komende jaar explicieter te maken en breder te delen. Succesvolle groeiprojecten zullen we – binnen de lijnen van de huidige, aangescherpte focus - verder uitbouwen en opschalen, en de niet, of minder, geslaagde projecten stoppen. Daarnaast zal er per jaar ook ruimte zijn voor vernieuwing en inspelen op actualiteit ('pilots').

In 2024 verwachten wij dat de huidige krapte op de arbeidsmarkt zal aanhouden. Dit betekent dat het voor mensen die nu nog ongewenst aan de kant staan "nu of nooit" is. Bij de sturing op projecten in het programma Inclusieve Arbeidsmarkt is het zaak dit momentum te benutten. De programma's Menswaardige Economie en Duurzaam Werk zullen zich blijven richten op de systemische veranderingen op de middellange termijn; voor het programma Duurzaam Werk geldt dat we het komend jaar vooral zullen inzetten op de toeleiding van medewerkers naar de transitie sectoren.

De communicatie van de foundation als geheel is, aan de hand van haar merkpositionering en met de komst van de nieuwe website eind 2023, een nieuwe fase ingegaan. In 2024 zal verder worden gewerkt aan de vergroting van de zichtbaarheid en het verder uitbouwen van het opinieleiderschap van de foundation. Daarnaast beogen we aan de hand van meer communicatie inzet bij de programma's de zichtbaarheid van (de resultaten van) de projecten en onderzoeken te vergroten.

Financieel voorziet het Bestuur een verdere ontwikkeling richting meer projectbestedingen en een zich, weliswaar uitbreidende, effectieve en efficiënte werkorganisatie. Het streven is om de organisatiekosten rond de 15% te houden.

Voor het budgettaire kader 2024 is gekozen voor realisatie van reeds aangegane verplichtingen (€ 4.024K), plus voorgenomen en nieuwe projectbestedingen en organisatiekosten: € 7.585K. De in 2024 voorziene uitbreiding van het budget staat nu voor geheel 2024 in het budget, maar is voorwaardelijk voor het realiseren van de gekozen strategie en zal daarom gefaseerd worden aangevraagd. Als **bijlage** aan dit beleidsplan is in Excel-vorm het budgetvoorstel 2024 gehecht.

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

Ing. W. Beun (bestuursvoorzitter en penningmeester)

Prof. dr. J.I. Stoker (secretaris)

2. Purpose, missie, visie, manifest

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

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

Onze purpose ('why')

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

Onze missie ('how')

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

Onze visie ('what')

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

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

Manifest

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

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

Dat meer niet altijd beter is.

Dat de ontwikkeling van de één ook bijdraagt aan het belang van de ander.

En dat, door nu drempels weg te nemen, blijvende verandering ontstaat voor later.

Een betere wereld ontstaat niet vanzelf.

Daarom trekken we samen op

om de wereld van mens, werk en economie in balans te brengen.

Samen werken aan beter

3. Uitvoering beleid en doelstellingen

Onze doelstellingen staan genoemd in hoofdstuk 2 en worden per programma uitgewerkt in de hoofdstukken 5 (Menswaardige Economie), 6 (Duurzaam Werk) en 7 (Inclusieve Arbeidsmarkt). Wat daar staat is de condensatie van eerder gemaakte analyses, ook met behulp van externen, van grote maatschappelijke problemen op het gebied van Mens, Werk en Economie, die om een systemische verbetering c.q. verandering vragen. Daarbij hebben wij ons consequent de vraag gesteld wat anderen al doen en wat wij als foundation met onze financiering, kennis en netwerk onderscheidend kunnen bijdragen via door ons ondersteunde projecten. Dit heeft ons gebracht bij enkele grote maatschappelijke uitdagingen, bij lange termijn doelen, en bij wegen daarheen in termen van impact.

Programmadoelstellingen en 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 visual en een narratief met programmadoelstellingen. De ToC's bevatten per programma een impactstatement en veranderpaden.

Binnen het programma Menswaardige Economie oriënteren we ons erop **dat ook het belang van de ander verankerd is in het economisch handelen.**

Binnen het programma Duurzaam Werk richten we ons erop **dat we op een duurzame manier werken en daarbij bijdragen aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie.**

Binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt werken we eraan **dat iedereen die kan en wil een bijdrage levert aan de maatschappij.**

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 op de strategische programmadoelstellingen gebaseerd. Van de groeiprojecten verwachten wij impact en zichtbaarheid. Naast deze groeiprojecten verkennen we via pilots de potentiële impact van nieuwe projecten in wetenschap en praktijk.

Selectie projecten

De foundation streeft naar een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement per gedoneerde euro. Zij hanteert een proactieve aanpak, hetgeen betekent dat de foundation zelf haar (potentiële) projecten en projectpartners selecteert vanuit haar programmadoelstellingen en ToC's. Via haar netwerk vanuit het team, Bestuur, de Raad van Toezicht en Adviesraad, en huidige projectpartners bereiken ideeën de foundation. Ideeën die bij de doelstellingen passen, worden besproken in het team en in het Bestuur. Hierna volgt een eventuele 'go' voor ontwikkeling van een projectvoorstel, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het Bestuur.

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

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

Typologieën

Nadat de foundation aanvankelijk veel wetenschappelijke onderzoek mogelijk maakte, zijn onze projecten intussen steeds vaker een combinatie van praktische innovatie en wetenschappelijk onderzoek. Wij zijn geïnteresseerd in nieuwe denkbeelden en inzichten, maar willen die toetsen aan de praktijk en valoriseren. Wij zijn geïnteresseerd in innovatie, waarbij het bewijs van succes met feiten onderbouwd moet zijn om te kunnen opschalen.

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

4. Aanvullende strategische plannen: een vergezicht naar 2028

4.1 Inleiding

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

De focus die de foundation in de afgelopen jaren heeft aangescherpt, blijft bestaan. Om bij te dragen aan deze blijvende verandering werken we vanuit drie programma's: Menswaardige Economie, Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt. Binnen deze programma's verkennen we nieuw terrein. We werken daarbij van achteren naar voren: de oplossing voor een maatschappelijk probleem is bij ons het vertrekpunt. Vanuit die stip aan de horizon bepalen we aan de hand van de ToC methodiek de doelen per programma. Bij de realisatie van onze programmadoelen zijn altijd de volgende zeven brede thema's terug te vinden: brede welvaart, gezonde bedrijfsvoering, duurzaamheid, inclusiviteit, governance, leiderschap en de ontwikkeling van mensen.

Blijvende verandering realiseren kunnen we niet alleen. We werken daarom samen met projectpartners. We noemen hen ook wel 'realistische idealisten': zij die met aantoonbaar resultaat laten zien hoe het anders kan. En dus dragen onze partners niet alleen bij aan onze doelen; wij dragen als foundation ook bij aan de doelen van hen. Zo werken we samen aan beter.

Om onze lange termijn doelen te versnellen, zullen we in 2024 de volgende strategische plannen verder gaan uitwerken, als vergezicht naar 2028.

4.2 Funding Plus

Tot dusverre heeft de foundation overwegend aan projectfinanciering gedaan, met af en toe organisatiefinanciering (bijvoorbeeld bij de Buzinezzclub) en de financiering van een aantal leerstoelen.

In 2023 zijn we gestart met onderzoek hoe het concept 'Funding Plus' een waardevolle bijdrage zou kunnen leveren aan het versnellen van de realisatie van onze doelstellingen. Funding Plus houdt in dat een fonds niet meer alleen op projectbasis aanvragers financiert, maar (ook) een andere relatie met sommige aanvragers aangaat. Dat kan bijvoorbeeld door kennis- en netwerkdeling en advisering, samenwerking te starten met andere fondsen, en/of

organisaties die goed bij de missie van de foundation passen voor een bepaalde tijd organisatiefinanciering te bieden om tot een doorontwikkeling te komen waardoor het maatschappelijk resultaat (de impact) van project kan (door) ontwikkelen.

In 2024 willen we onderzoeken hoe het toevoegen van Funding Plus een verbreding van onze interventiemogelijkheden kan opleveren, met het oog uiteraard op een vergroting van onze impact. Tevens willen we verkennen hoe we niet alleen tijdens, maar ook na afloop van onze interventie, opvolging kunnen blijven geven aan de uitkomsten van projecten, onderzoeken, etc.

4.3 Kennis en netwerk

Binnen de foundation is in de afgelopen jaren veel kennis opgebouwd; dit betreft zowel inhoudelijke kennis over de onderwerpen die centraal staan in onze respectievelijke programma's, als kennis over de doelgroepen en de diverse soorten organisaties die de foundation helpen haar missie en visie uit te dragen.

Daarnaast hebben we inmiddels een groot netwerk opgebouwd. Jaarlijks organiseert de foundation al diverse bijeenkomsten, zowel foundation breed als programma specifiek. Ook worden de programmamanagers regelmatig uitgenodigd om presentaties te geven bij diverse events.

Onze kennis en netwerk willen we de komende jaren meer gaan benutten en breder ontsluiten. In 2028 moet de foundation zijn uitgegroeid tot een belangrijk kenniscentrum, dat autoriteit kan claimen of geraadpleegd kan worden over de thema's inclusieve arbeidsmarkt, duurzaam werk en menswaardige economie. Hiertoe zullen we ook de mogelijkheden voor een Goldschmeding Academie, een jaarlijkse Frits Goldschmeding lezing en een Goldschmeding award verkennen.

4.4 Landelijke spreiding & regionale verankering

Sinds 2021 kent de foundation een Adviesraad, ter advisering van het Bestuur. De Adviesraad bestaat momenteel uit vijf personen.

In 2024 willen we onze ambitie voor een grotere Adviesraad met afvaardigingen uit meerdere geledingen (zoals onderzoek, overheid, ondernemers, werknemers, onderwijs), afkomstig uit alle landsdelen invulling geven. We denken hierbij aan een Adviesraad bestaande uit zo'n 30-60 personen uit alle provincies, regionaal verankerd en verbonden

aan de ambities van de GF rondom de 'wereld van werk' om de wereld mooier te maken door het belang van de ander centraal te stellen. Personen, mede vanuit de organisatie waar zij bij betrokken zijn, helpen bouwen aan 'brede welvaart' vanuit een 'gezonde bedrijfsvoering', gericht op 'inclusief' en 'duurzaam' en daarbij oog hebbend voor 'governance', 'leiderschap' en het 'ontwikkelen van mensen'.

De Adviesraad beoogt aan de hand van een relevante agendasetting in de eerste plaats de foundation te inspireren en uit te dagen op diverse thema's uit de 'wereld van werk'. Bovendien zal de Adviesraad interessant zijn voor haar leden omdat er een netwerk van verschillend pluimage zal zijn, dat elkaar niet zomaar elders treft. Lidmaatschap van de Adviesraad van de foundation moet voelen als een ambassadeurschap van de foundation en het gezamenlijk gedachtengoed en helpt ons regionaal verankerd te zijn.

De Adviesraad zal het team van de foundation op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met raad en daad, gevraagd en ongevraagd, bijstaan. Na werving van nieuwe leden in de laatste maanden van 2023 zal de eerste Adviesraad 'nieuwe stijl' plaatsvinden in maart 2024.

4.5 Monitoren, Evalueren en Leren (MEL)

We werken vanuit de drie programma's aan impactdoelstellingen. Impact definiëren we als blijvende verandering die het resultaat is van een opzettelijke interventie of inspanning; waarneembaar en meetbaar. Om de impact inzichtelijk te maken en beter te worden in het realiseren van de impact, werken we aan een nieuw, verbeterd, raamwerk Monitoren, Evalueren en Leren. We bouwen hierbij voort op de bestaande impact monitoring.

Het Monitoren wordt binnen de foundation op dit moment op het niveau van groeiproject gedaan. Hiermee hebben we geen volledig beeld van de uiteindelijk gerealiseerde impact. De impact van de foundation wordt namelijk op meerdere niveaus/lagen gerealiseerd: naast impact op projectniveau, is dat ook op thema- en op netwerkniveau. Daarnaast zien we een variatie in de diepte van de impact, variërend van effecten van bewustwording tot gedragsverandering. Verder constateren we een overlap tussen de doelgroepen van de verschillende programma's: werkgevers/organisaties, werkenden/mensen, onderwijs en beleid. In het komend jaar willen we onze methode van impact monitoren daarom verbeteren door deze aspecten op te nemen.

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

Het Leren omtrent impact vindt op dit moment vooral plaats op projectniveau en in mindere mate op programma- en foundation breed niveau. We willen dit veranderen, door de uitwisseling tussen de programma's te vergroten. Door te reflecteren op ervaringen wordt er sneller van elkaar geleerd, waarmee we beogen de impact op het niveau van de foundation te maximaliseren en deze actief uit te dragen.

De verantwoordelijkheid voor het monitoren, evalueren en leren ligt in het primaire proces bij de programmateams. Eén van de projectmanagers besteedt 0,2 fte aan de rol van aanjager van dit proces. Eén van de programmamanagers is portefeuillehouder in het managementteam.

5. Programma Menswaardige Economie

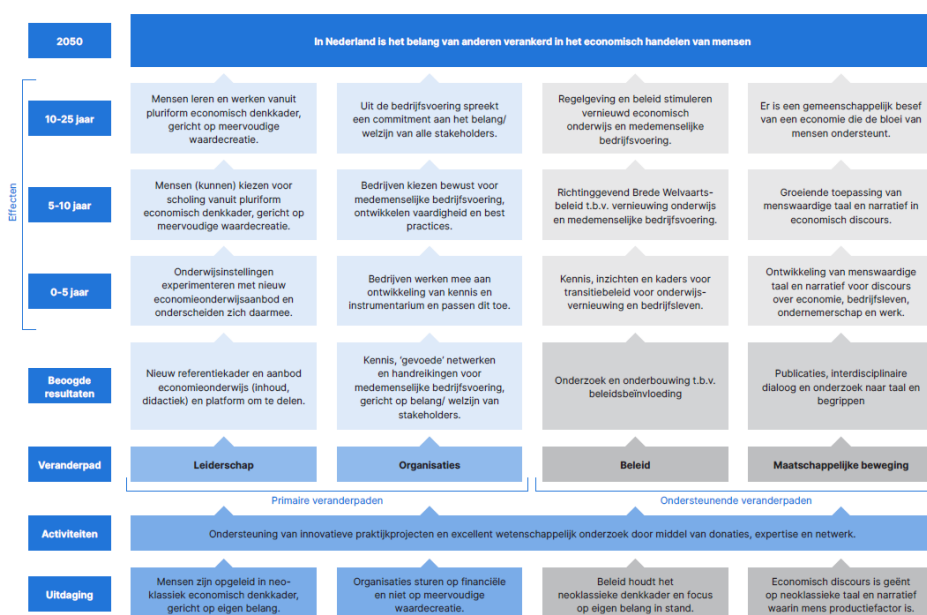
5.1 Beoogde impact

De beoogde impact van Menswaardige Economie is dat **in 2050 in Nederland het belang van de ander is verankerd in het economisch handelen van mensen**. Dat leidt tot een economie die ondersteunend aan de bloei van mensen is (i.p.v. andersom). Dit programma werkt daarvoor vanuit het voor de foundation belangrijke en zingevende begrip 'Agape' en het mensbeeld van de Homo Florens. Beide concepten verwijzen naar het relationele intermenselijke aspect van de economie in de wereld van werk en ondernemerschap. Daarbij staan wederkerigheid en de bloei van mensen met wie wordt samengewerkt centraal.

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

Dit vraagt om interventies in twee primaire verandervaden (Leiderschap en Organisaties) en in twee ondersteunende verandervaden (Beleid en Maatschappelijke Beweging). We zetten in op resultaten gericht op de ambitie voor over 10-25 jaar per verandervad zoals verwoord in de ToC. De huidige programmafase werkt toe naar effecten zoals omschreven voor de periode van 0-5 jaar.

PROGRAMMA MENSWAARDIGE ECONOMIE



5.2 Programmabudget & toelichting

Het totale budget voor het programma Menswaardige Economie voor 2024 bedraagt € 3.255K (incl. personele lasten t.w.v. € 539K). Vooralsnog betreft dat allemaal projectfinanciering. Het kan opportuun blijken om dit – met het oog op lange termijn impact – aan te gaan vullen met organisatiefinanciering.

€ 784K Ligt vast uit reeds gecommitteerde projectenbestedingen. Daarvan zit € 555K in de bijna € 2.000K voor de twee groeiprojecten Medemenselijk Ondernemen (MMO) en Innovatie Economie Onderwijs (IEO). In die € 2.000K is tevens ruim € 663K bij MMO en €385K bij IEO voor vervolg- en uitbreidingstrajecten gecalculeerd. Binnen de reeds gecommitteerde schenkingen valt ook de in 2024 aflopende onderzoekspilot Bestuurlijk Beloningskompas, twee leerstoelen (totaal € 182K) en € 115K voor op projectimpact gerichte communicatieactiviteiten en de reguliere programma events.

Aan regionale impact en een landelijke beweging vanuit GF draagt het programma Menswaardige Economie bij door in 2024 in beide groeiprojecten bewust aan te sturen op continuering van de in 2023 ingezette geografische dekking van deelnemende organisaties, bedrijvennetwerken en onderwijsinstellingen.

Veranderpad Leiderschap

In 2024 pakken we de thema's *Governance* en *Leiderschap* in dit pad stevig op door o.a. een vervolg op Ongemak in de Boardroom (t.w.v. € 308K). Dat draait om leiderschap met een moreel kompas en waardenbewust toezicht, voorbij (en inkluderend) compliance en principle based governance. Zo'n vernieuwde governance praktijk is – op de middellange termijn – randvoorwaardelijk voor een *uptake* van medemenselijke bedrijfsvoering en meervoudige waardecreatie het brede bedrijfsleven (groeiproject MMO). Dit project zit daarmee nogal dicht tegen het veranderpad Organisaties aan. Anders gezegd: het ongemak komt in zekere zin voort uit de uitdaging waar Agape toezichthouders en bestuurders voor stelt in de governance van organisaties.

In dit pad gaat verder in totaal € 919K naar het groeiproject IEO, gericht op het Hoger Economisch Onderwijs. Dit is gerelateerd aan de thema's *Brede Welvaart* en *Ontwikkeling van mensen*. IEO volgt een driesporenbeleid, waarin steunverlening gericht is op een gedeeld referentiekader voor onderwijsvernieuwing (1) en (beproefde) 'nieuwe economie'-onderwijsinhoud (lesmaterialen) en lesmethoden (didactiek) (2). Daarnaast continueren we steun aan de Week van het Economieonderwijs om te zorgen dat het hele economisch en businessonderwijs, van VO t/m WO, meer en meer komt tot uitwisseling, kruisbestuiving en samenwerking (3). De eind 2023 gestarte alliantie van 3 grote HBO instellingen is bedoeld om dat voor te leven. We sturen in het algemeen aan op meer eigenaarschap bij onderwijsinstellingen zelf om te voorkomen dat 'not invented here' leidt tot beperkte uptake van kennis en inzichten.

Vanaf 2024 clusteren en focussen we waar mogelijk interventies op het thema 'de mens als morele actor' (als deelnemer in economisch verkeer). Dat gaat om (leren) werken vanuit

waardenbewustzijn, qua additionaliteit goed passend bij waar GF voor staat en gaat (ook m.b.v. het mensbeeld Homo Florens). Daarvoor zetten we – naast de lopende trajecten – in op een (bijv. tweejaarlijks) onderzoeksmonitor naar moreel handelen van HEO-studenten als zij de arbeidsmarkt op gaan én op de introductie van een scriptieprijs voor het WO via het Decanenoverleg Economie & Bedrijfskunde, waarin alle universiteiten vertegenwoordigd zijn. Zo betrekken we ook het WO weer explicieter bij de impactdoelstelling en zorgen we in de breedte dat medewerking van GF bij projecten in de verrijking van het economieonderwijs gekend en bekend is.

Qua impactmonitoring: het groeiproject IEO bestaat uit nogal verschillende deelprojecten, die elk een eigen karakter, doelgroep en aspect van de impactdoelstelling kennen. I.v.m. het toenemende eigenaarschap van resultaten uit IEO in het onderwijs zelf, is het bovendien lastig (want AVG) goede (niet overlappende) bereikscijfers te verzamelen. Daarom zullen we in 2024 niet over het groeiproject als geheel maar op de meest relevante interventies effectmeting gaan organiseren (te beginnen met de Week van het Economieonderwijs eind 2023).

Er zijn twee strategische opties die nu niet begroot zijn, maar wel verder verkend zullen worden in de tweede helft van 2024. Als eerste is dat organisatiefinanciering van Our New Economy: er is geen andere partij in het veld die zich qua expertise en positionering leent voor versnelling van de gewenste onderwijsvernieuwing. Hun werk én onze impact zal er baat bij hebben wanneer deze stichting qua strategie, bedrijfsvoering en bemensing stevig en professioneel geëquipeerd en georganiseerd raakt. Daarnaast zijn er mogelijkheden om vanuit het vervolproject Conscious Contracting verrijking van de HBO-opleidingen HRM en Rechten (beide vallen in de sector Economie) in het kader van MMO te faciliteren.

De leerstoel Leiderschapsethiek & Menswaardige Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht loopt in 2024 door voor een bedrag van € 95K.

Veranderpad Organisaties

Dit pad gaat om de thema's *Gezonde Bedrijfsvoering* en *Brede Welvaart*. De focus hierin ligt op het groeiproject Medemenselijk Ondernemen. Daarvoor is een bedrag van iets minder dan € 1.100K gebudgetteerd. In 2024 sturen we – meer dan voorheen – aan op het creëren van landingsbanen (de rechten volgen daarop) voor medemenselijke bedrijfsvoering via allianties, samenwerking en partnerships met netwerken. Daarbij horen o.a. MKB NL, brancheverenigingen en FBned. Bij positieve reviews zetten we de partnerships met nlgroeit en MVO NL door, al dan niet in aangepaste vorm, om zoveel mogelijk ondernemers en senior professionals te bereiken.

De bedoeling is om in deze eerste groeifase na de pilot-fase meerdere mensen binnen één organisatie te bereiken en te activeren, om daarmee de beoogde effecten ook daadwerkelijk binnen de bedrijfsvoering als geheel te gaan realiseren. Daarom investeren we in de doorontwikkeling, verspreiding en implementatie van diverse handreikingen, instrumenten en best practices. Die richten zich op Conscious Contracting (medewerkers), betekenisvolle dialoog (leveranciers) en sociale incasso (klanten). We breiden het palet dus niet verder uit.

Wel moet het ontbrekende¹ thema Medezeggenschap (gemeenschap) – dat zo belangrijk is in medemenselijke bedrijfsvoering – opnieuw een plek krijgen in het programma. Voor een essentiële ‘zwengel’ aan de in 2023 ontwikkelde campagneconcept ‘Echt Goede Zaken Doen’ (bij voorkeur i.s.m. MKB NL), is daarom een reservering in de begroting gemaakt.

In dit veranderpad ervaren we dat er nog flink wat werk verzet moet worden om de doelgroep te laten ‘verstaan’ dat Medemenselijk Ondernemen een verdieping is van MVO omdat het draait om het waardig zaken doen en samenwerken met mensen. Daarvoor is het goed laden van het gedachtengoed, pleitbezorging en campaigning van groot belang. Omdat er weinig externe partners zijn die dat een-op-een al claimen, verwachten we in de loop van 2024 meer eigen regie te gaan nemen op dit groeiproject. Dat betekent mogelijk het in eigen beheer nemen van de website medemenselijkondernemen.nl en directe mediapartnerships met bijv. Management Scope en FD/ BNR.

Het pilotproject met groeipotentieel Bestuurlijk Beloningskompas rondt – met enige vertraging – in 2024 af. We voorzien geen vervolg met financiële steun, mogelijk is er wel een voortzetting van steun door verspreiding van kennis en inbreng van netwerk.

Veranderpad Beleid

In dit veranderpad is in 2024 geen project voorzien.

Veranderpad Maatschappelijke Beweging

De leerstoel Maatschappelijke & Economische Vernieuwing aan de VU loopt in 2024 door (€ 87K). De uitkomsten van de voorstudie die eind 2023 in gang is gezet, vormen de basis voor een eerste concrete impactinterventie in 2024 in dit veranderpad. Dat project zal – als noodzakelijke stimulans aan de impact van onze groeiprojecten IEO en MMO – gericht zijn op het ontwikkelen en verspreiden van menswaardige taal en begrippen die gebezigd (zouden moeten) worden in de wereld van werk en ondernemerschap. Daar is € 77K voor opgenomen.

Communicatie, kennis en netwerk

In al onze projecten werken we aan de ontwikkeling van kennis en netwerk. Ter maximalisatie van het bereik en agenderen van onze programmavisie en het uitbreiden en versterken van het voor Menswaardige Economie relevante netwerk, wordt in 2024 rekening gehouden met de organisatie van (in ieder geval) een jaarlijks event. Omdat dat in 2024 weer zal samenhangen met Medemenselijk Ondernemen, willen we daarvoor met MKB NL verkennen of er wellicht samenwerking mogelijk is rondom hun jaarlijkse Dag van de Ondernemer in november. Daarnaast is ruimte voor extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten. Hiervoor is in totaal de hierboven genoemde € 115K gereserveerd.

¹ Door het in juli '23 vroegtijdig stoppen met het project Raad voor Duurzame Medezeggenschap wegens gebrek aan deelnemers en een niet effectieve aanpak.

Ontwikkeling en teamsamenstelling

Om de groeifase van Menswaardige Economie zoals hierboven geschetst uit te voeren, is uitbreiding van het team nodig. Bovendien geeft de huidige samenstelling van het team (2,7 fte) onvoldoende ruimte voor de programmamanager om de strategische ontwikkeling van het programma, netwerkgesprekken, scouting van projecten, aansturing van het team en kwaliteit van interne processen goed uit te voeren. Daarom is in de begroting voorzien in het aanstellen van 1,4 fte extra projectmanagement capaciteit. Dit is nodig om de reeds gegroeide en verder toenemende omvang van de portefeuille in goede banen te leiden. De complexiteit van het groeiproject MMO vraagt om extra inspanningen voor stakeholder management, campaigning en netwerkontwikkeling. In groeiproject IEO vraagt het multistakeholder management van de op meer samenwerking en zwaluwstaarten gerichte projecten om senior project management capaciteit. Daarnaast wordt aanvullende expertise (0,2 fte) op senior niveau voor met name groeiproject IEO ingehuurd, om steeds in staat te zijn de juiste interventies met de meest passende deskundige partners te kunnen ontwikkelen en realiseren.

Om een en ander praktisch goed ten uitvoer te kunnen brengen en bekend te maken is extra communicatiecapaciteit nodig, met een directe inhoudelijke binding met het programma en het programmateam. Voor 2024 voorzien we een behoefte aan 0,6 fte communicatie, die in de begroting is opgenomen bij programma Menswaardige Economie.

6. Programma Duurzaam Werk

6.1 Beoogde impact

De beoogde impact van het programma Duurzaam Werk is dat we **in 2050 op een duurzame manier werken en daarbij bijdragen aan een toekomstbestendige en veerkrachtige economie.**

Het programma richt zich op het werkzaam zijn en blijven in een veranderende economie. Denk daarbij aan de gevolgen van vergrijzing, technologische innovatie en werken met gerecyclede grondstoffen. Het is ons brede doel om Nederland voor te bereiden op het werk van de toekomst. Daarbij ondersteunen we werkenden, ondernemingen (werkgevers), onderwijs en beleidsmakers.

Na de herijking van de ToC richting 'Duurzaam Werk' en aanscherping van onze focus staat in dit jaarplan voor 2024 de opbouw van het portfolio richting sectoren Zorg en Techniek centraal. We werken aan projecten gericht op duurzaamheid, demografische ontwikkelingen en digitalisering. We zetten daarnaast in op een aantal onderzoeken die bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en samenwerking op dit onderwerp.

Om onze ambitie te realiseren onderscheiden we impact doelstellingen in een aantal thema's binnen drie veranderpaden en bijbehorende doelgroepen:

1. **Ondernemen:** werkgevers maken met hun werkgeverschap een duurzame manier van werken mogelijk en dragen bij aan een werk naar werk infrastructuur naar beroepen die in de (nabije) toekomst nodig zijn. Het programma Duurzaam Werk maakt samenwerkingsprojecten mogelijk ten behoeve van (regionale) 'werk naar werk infrastructuur' en werkgeverschap.
2. **Ontwikkeling:** onderwijs, opleiders en werkgevers werken samen om een leercultuur te ontwikkelen richting beroepen die veranderen en het werk van de toekomst. Het programma Duurzaam Werk richt zich op ontwikkeling (LLO) van vaardigheden in het (modulair) beroepsonderwijs.
3. **Beleid:** beleidsmakers bij overheid werken aan arbeidsmarktbeleid wat past bij een veranderende economie. Het programma Duurzaam Werk ontwikkelt kennis en interventies om geschikte (financiële) prikkels en beleid voor werk naar werk infrastructuren te ontwikkelen.

Voor de ontwikkeling van projecten in deze veranderpaden richten we ons in 2024 in toenemende mate op werkgevers en werkenden in de sectoren Zorg, Techniek en sectoren waar we toekomstige banen zien ontwikkelen (zoals de sector Reparatie).

PROGRAMMA DUURZAAM WERK



6.2 Programmabudget & toelichting

Het totale budget voor het programma Duurzaam Werk in de begroting voor 2024 bedraagt € 2.134K.

De basis van dit budget wordt gevormd door de vastgelegde schenkingen én beoogd vervolg van bestaande projecten: € 1.517K. Er is € 631K gepland voor de twee groeiprojecten TaxShift en Duurzame Vaardigheden. Voor de lopende pilotprojecten uit 2023 is € 400K gereserveerd, waarvan € 235K voor verlenging die in Q4 2023 wordt ingediend ter besluitvorming. In het kader van de verdere opbouw van het programma is voor de ontwikkeling van nieuwe projecten € 617K gereserveerd.

In de afgelopen twee jaar heeft het programma een onderbesteding gekend. De wijziging van de inhoudelijke koers en het stop zetten van grote projecten in 2023 (Circular Jobs Initiative en Community Sociaal Circulair, gezamenlijk € 700K) ligt hieraan ten grondslag. Voor de ontwikkeling van het programma voor 2024 e.v. willen we een aantal nieuwe pilotprojecten starten (€ 617K). Met deze nieuwe projecten beogen we in 2025 naar € 2.500K te groeien. We willen hiermee een positie in de sectoren Zorg en Techniek versterken.

We lichten het budget en de plannen in de veranderpaden als volgt toe:

Veranderpad Ondernemen

Voor dit veranderpad begroten we een totaalbudget van € 491K. Dit bestaat grotendeels (€ 285K) uit de twee bestaande pilots, waar nieuwe banen in opkomende sectoren zoals Reparatie worden verkend. We gaan uit van een verlenging van het project Reparatiebanen. De verlenging van de pilot Duurzame Banenmotor is nu niet opgenomen in het 2024 budget. Dit project loopt af in Q2 2024. Bij een succesvolle review van dit project willen we verlenging naar andere sectoren en/of regio's overwegen maar waarschijnlijk met andere projectpartners.

Voor de ontwikkeling van nieuwe projecten (€ 206K) in dit veranderpad kijken we naar (regionale) arbeidsmarktontwikkelingen in de sectoren Techniek (energie & grondstoffen) en Zorg. Binnen de sector Techniek verkennen we projecten die samenwerking tussen de regionale overheid, opleidingsinstituten en werkgevers stimuleren leidend tot werkende regionale ecosystemen waarin toeleiding naar werk centraal staat. Op het gebied van modern werkgeverschap verkennen we een (voor)onderzoeksproject in de sector Zorg.

Veranderpad Ontwikkeling

Binnen dit veranderpad begroten we een totaalbudget van € 533K. Binnen groeiproject Duurzame Vaardigheden is € 70K voor doorlopende projecten uit 2023 en € 360K voor de verlenging van de modules (Sustainability Skills en SustainaBul) begroot. In het groeiproject zal gewerkt worden aan het inbedden van de pilots in het regulier onderwijs en het verhogen van het aantal studenten die hieraan meedoen. Daarnaast is er aansluiting bij het een van de 15 Nationale Groeifonds aanvragen (in de Metropoolregio Amsterdam) bij onderwijsprojecten gericht op banen in de domeinen digitalisering en energie/grondstoffen.

Voor de ontwikkeling van nieuwe projecten verkennen we mogelijkheden voor het stimuleren van een leercultuur en modulair beroepsonderwijs (€ 103K). We ontwikkelen projecten gericht op doelgroepen zoals werkenden in de MKB en praktisch opgeleiden. Afstemming met zowel MBO-raad als SBB helpt ons de agenda aan te scherpen en de juiste projectpartners te scouten.

Veranderpad Beleid

Het veranderpad beleid kent een totaalbudget van € 624K. Voor het groeiproject TaxShift is € 201K begroot. Vooral in 2024 wordt de valorisatie van onze projecten tot nu toe, richting implementatie in de Nederlandse politiek en voor draagvlak onder bedrijven belangrijk en urgent. Voor het project De Waarde van Werk is € 115K begroot.

Voor de opbouw van het programma zijn nieuwe projecten (€ 308K) gepland om onze positie en narratief rondom veranderende werkgelegenheid te versterken. Daarbij reserveren we € 103K voor onderzoek naar de toekomstige arbeidsvraag en bijbehorend arbeidsmarktbeleid als gevolg van transitie (met SEO en IPE). Daarnaast willen we voor € 123K toekomstbeelden ontwikkelen met stakeholders (Verdwijn en Verschijnbanen). Er is € 82K gereserveerd voor een stakeholderproject (met stakeholders zoals de SER), gericht op het beleid voor de werk naar werk infrastructuur.

Communicatie, kennis en netwerk

Om onze agenderende rol op het gebied van duurzaam werk invulling te geven, zijn we sinds ons DW werkbijeenkomst bij de SER gestart met het bijeenbrengen van een 'community of experts'. We gaan deze groep experts of ambassadeurs betrekken op projecten die zich richten op o.a. de toekomst van werk en regionale samenwerking. Het doel is om deze kennis te vertalen naar onze positionering op landelijk en regionaal niveau. We vragen hierbij ook ondersteuning vanuit de afdeling Communicatie.

Ter maximalisatie van ons bereik en netwerk wordt in ons budget rekening gehouden met communicatie en de organisatie van netwerkbijeenkomsten zoals het jaarlijkse event van het programma. Daarnaast is er ruimte gereserveerd voor extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten.

Ontwikkeling en teamsamenstelling

Het team Duurzaam Werk bestaat nu uit drie medewerkers (2,4 fte). Om de ontwikkeling van programma Duurzaam Werk zoals hierboven geschetst uit te voeren, is uitbreiding van het team nodig. Bovendien geeft de huidige samenstelling van het team onvoldoende ruimte voor de programmamanager om de strategische ontwikkeling van het programma, netwerkgesprekken, scouting van projecten, aansturing van het team en kwaliteit van interne processen goed uit te voeren. Er is voor 2024 gekozen het team uit te breiden met 0,8 fte op niveau van projectmanager om de projecten en projectpartners optimaal te kunnen begeleiden.

7. Programma Inclusieve Arbeidsmarkt

7.1 Beoogde impact

De beoogde impact van het programma Inclusieve Arbeidsmarkt is dat **in 2050 iedereen in Nederland, die kan en wil, een bijdrage levert aan de maatschappij ('werk') en daarmee in het eigen levensonderhoud kan voorzien.**

We benaderen de arbeidsmarkt hierbij als een markt waar aanbod en vraag bij elkaar komen door middel van matching. Dit leidt logischerwijs tot drie primaire verandervaden met ieder hun eigen focus:

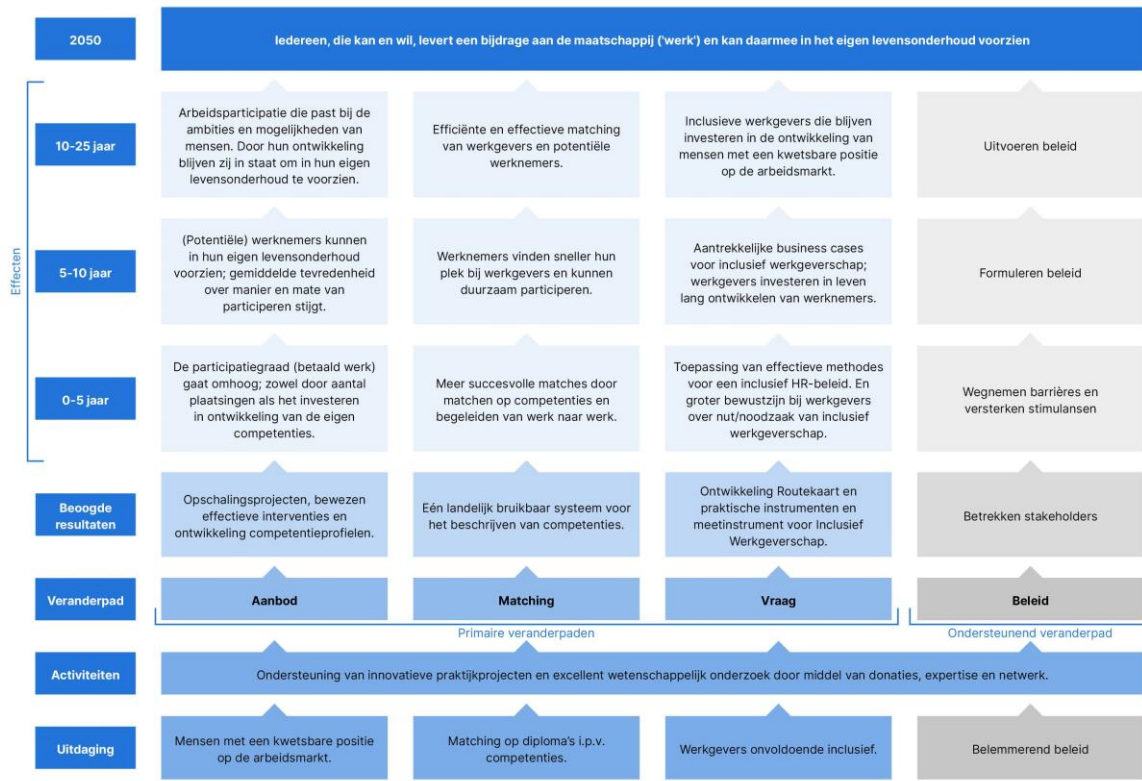
1. **Aanbod:** bijdragen aan het versterken en verzilveren van competenties bij (potentiële) werknemers en aan het vinden en behouden van werk dat past bij de ambities en mogelijkheden van mensen.
2. **Vraag:** het bevorderen van inclusief werkgeverschap bij organisaties door middel van een routekaart voor werkgevers om inclusiever te worden en effectieve praktische instrumenten, die werkgevers hiertoe in kunnen zetten.
3. **Matching:** het optimaliseren van matches (tussen vraag en aanbod) door een gedeelde taal over competenties te ontwikkelen en ontmoetingen tussen de werknemers/werkzoekenden (aanbod) en werkgevers (vraag), zowel online als offline, te faciliteren.

Daarnaast onderscheiden we een ondersteunend verandervad:

4. **Beleid:** bij de uitvoering van projecten binnen de drie verandervaden kunnen zich barrières voordoen in de context, bijvoorbeeld als gevolg van wet- en regelgeving. Tegelijkertijd kunnen instituties de werking van de arbeidsmarkt ook op een positieve manier bevorderen om tot een inclusieve arbeidsmarkt te komen. Binnen dit ondersteunende verandervad willen we barrières helpen oplossen en stimulansen bevorderen.

Dit is gevisualiseerd in onderstaande veranderingstheorie:

PROGRAMMA INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT



7.2 Programmabudget & toelichting

Het totale budget voor het programma Inclusieve Arbeidsmarkt in de begroting voor 2024 bedraagt € 4.901K.

De huidige fase en mate van volwassenheid van dit programma zorgen ervoor dat een groot deel van de portefeuille staat en een logische doorloop in 2024 kent. De meeste projecten zijn bovendien al geormerkt als groeiprojecten. Van de nu lopende pilotprojecten wordt in 2024 bepaald of ze doorgaan als groeiproject of geen vervolg krijgen na de huidige looptijd.

Zoals gebruikelijk is er enige ruimte voor nieuwe accenten binnen de doelgroepgericht platforms, waar gedurende het jaar initiatieven starten. Momenteel is een mogelijk nieuw pilotproject op het oog, waarmee een projectvoorstel wordt voorbereid binnen het veranderpad 'Beleid'. In de begroting reserveren we voor komende jaar bovendien een bescheiden bedrag voor nog één of twee nieuw te ontwikkelen projecten binnen de veranderpaden 'Beleid' en/of 'Matching'.

We lichten het budget en de plannen in de veranderpaden als volgt toe:

Veranderpad Aanbod

Veruit het grootste deel van het programma vindt plaats binnen het veranderpad aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Dit richt zich op alle mensen voor wie het vinden en behouden van werk, en het zich blijvend ontwikkelen, minder vanzelfsprekend is. Hier is dan ook bijna tweederde van het programmabudget voor gealloceerd.

Het programma kent momenteel vier platforms, waarvan er drie (gericht op jongeren, nieuwkomers en vijftigplussers) inmiddels als groeiprojecten getypeerd zijn. Voor deze platforms voorzien we verdere doorgroei in 2024. In het bijzonder zien we bij het Platform Nieuwkomers & Werk de kansen voor groei en opschaling doorzetten. In de begroting gaan we voor het Platform Nieuwkomers & Werk nu uit van € 1.128K, voor het Platform Jongeren & Werk van € 771K, en voor het Platform Vijftigplussers & Werk van € 558K, voor de totale kosten van initiatieven, onderzoek en communicatie.

Het vierde platform (gericht op mensen met een arbeidsbeperking) bevindt zich nog in de pilotfase. In maart 2024 beslissen we of dit platform ook verder kan doorgroeien of dat we stoppen na juni 2024. In de begroting gaan we er vooralsnog vanuit dat ook dit platform door zal gaan. Mochten we besluiten met dit platform te stoppen, dan ontstaat er in potentie ruimte voor verdere versnelling van de andere platforms die al wel in de groeifase zitten.

Per januari 2024 is het management van alle vier de platforms bovendien in huis gehaald, waardoor we kosteneffectiever kunnen werken en een relatief groter deel van het budget direct aan initiatieven geschonken kan worden.

In 2024 evalueren we het inhouse van de platforms op effectiviteit en efficiency. Ook gaan we een structureel toetsingskader over de vier platforms inregelen. Hierbinnen zal sprake zijn van een jaarlijkse reviewcyclus, inclusief feedback/advies van externe experts. We denken hiervoor aan een kleine (tweekoppige) adviescommissie.

Bij de opschaling van de Buzinezzclub werken we sinds de door de coronapandemie opgelopen vertraging met een zogeheten 'harmonicamodel'. Het opschalingsdoel (5.000 nieuwe members per jaar) is nu gesteld op ultimo 2025. Het bij de start bepaalde projectbudget wordt navenant uitgesmeerd over de tijd.

Het project Proactiviteit voor Werkzekerheid loopt tot eind 2023. We zijn in gesprek met de projectpartner over mogelijkheden voor verdere groei in 2024.

Veranderpad Vraag

Het tweede voorname veranderpad binnen het programma betreft de vraagkant van de arbeidsmarkt. Hierin loopt in het bijzonder het project Het Moet Wel Werken (een samenwerking tussen Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en InclusieNL), gericht op inclusief werkgeverschap. Fase 3 van dit project had een beoogde looptijd van 24 maanden. In afstemming met de RvT is besloten om eerst een schenkingsovereenkomst voor de eerste 12 maanden aan te gaan en vervolgens in maart 2023 te besluiten over het tevens toekennen van de tweede 12 maanden, op basis van de dan gerealiseerde resultaten (met name bereik werkgevers). In maart 2023 heeft dit positieve besluit plaatsgevonden en ondersteunen we ook de tweede 12 maanden. In 2024 besluiten over een mogelijk vervolgpriject, waarbij de wetenschappelijke inzichten nog meer naar de praktijk gebracht gaan worden, als onderdeel van een gezonder bedrijfsvoering van werkgevers.

In 2023 zijn we ook met SER Diversiteit in Bedrijf gestart met de voorbereiding van twee sectorale diversiteitsawards. Deze zijn gericht op de sectoren Bouw en Techniek, om vooral ook MKB-ondernemers te bereiken. De uitreikingen van deze awards vinden begin 2024 plaats. Wanneer dit succesvol is, kunnen we besluiten om dergelijke awards in meerdere sectoren uit te gaan reiken. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is hier ook bij aangehaakt.

Het pilotproject Nieuwe Technologie & Inclusie loopt nog tot in 2024. Dit project heeft veel impactpotentie op het bevorderen van inclusiviteit en kan na de huidige looptijd een groeiproject worden. We zijn met de projectpartner en andere stakeholders aan het verkennen hoe we het beste tot grotere impact kunnen komen in dit veld.

Met Het Potentieel Pakken zijn we in 2023 een vervolgpriject gestart, gericht op de thuiszorg. Ook werken we met hen samen bij het verkennen van opschalingsstrategieën, inclusief financiering, van hun aanpak in de sector onderwijs. We verwachten in 2024 weer een vervolgpriject met hen te zullen doen, waarbij we nog een keuze moeten maken waar dit op gericht is: thuiszorg, onderwijs en/of kinderopvang. Onze besluiten zullen ook beïnvloed worden door de uitkomsten van het impactonderzoek dat momenteel plaatsvindt.

Veranderpaden Matching en Beleid

In deze beide veranderpaden lopen momenteel geen groeiprojecten of pilotprojecten. Wel wordt een nieuwe pilot verkend waarvoor een projectvoorstel wordt voorbereid binnen het veranderpad 'Beleid'. Dit projectidee heeft betrekking op het wegnemen van belemmeringen door mensen meer zekerheid te geven over hun financiële positie. Dit is van invloed op de mogelijkheden en kansen van de diverse doelgroepen, op wie we ons richten in het veranderpad aanbod en draagt zo bij aan de ontwikkeling van mensen en inclusiviteit van de maatschappij.

In de begroting reserveren we voor komende jaar bovendien een bescheiden bedrag voor nog één of twee nieuw te ontwikkelen projecten binnen de veranderpaden 'Beleid' en/of

'Matching'. Hiermee zorgen we ervoor dat we met onze projectportefeuille onze verandertheorie nog beter afdekken. Bovendien biedt dit ruimte om in te spelen op actuele ontwikkelingen, bijvoorbeeld rondom de formatie van een nieuw Kabinet en het bijbehorende regeerakkoord.

Op het gebied van matching voor nieuwkomers zijn we in gesprek met een partij, die aan een groot landelijk platform werkt. Dit is mogelijk een essentiële doorbraak op landelijk niveau, waar wij met collega-fondsen aan zouden kunnen bijdragen. Wanneer dit in 2024 tot financiering leidt, is dit een aanvullend bedrag, waar nu nog geen rekening mee gehouden is in de begroting van het programma.

Speerpunt 2024: regionale infrastructuur

In de fase waarin dit programma zich bevindt, krijgen we steeds meer te maken met de specifieke uitdagingen die groei en opschaling van geslaagde initiatieven met zich meebrengen. In de praktijk blijkt veelvuldig dat het kopiëren van succesvolle aanpakken naar anderen lastig is. Om groei en opschaling efficiënter en effectiever mogelijk te maken, willen we in 2024 vijf partijen aanhaken, regionaal verspreid over het land (bijvoorbeeld noord, oost, midden, west, zuid).

Met deze regionale partners ontwikkelen we vervolgens een infrastructuur om pilotprojecten uit te voeren en/of succesvolle pilots verder te verspreiden. Dit zal vooral initiatieven betreffen, gericht op onze vier focusgroepen (jongeren, vijftigplussers, nieuwkomers en mensen met een arbeidsbeperking). Als dit goed loopt, willen we dit netwerk in volgende jaren verder uitbreiden, met als uiteindelijk doel een goede dekking van de 35 arbeidsmarktregio's.

Om ons netwerk uit te breiden en te verstevigen, denken we dat regionale aanwezigheid van belang is. Eerste gesprekken hierover met UWV en VNG bevestigen deze gedachte. Komend jaar willen we hiermee experimenteren door enkele van de huidige teamleden in het programmateam bijvoorbeeld twee dagen in de week op locatie in een regio te laten werken. Dit kan bijvoorbeeld op een locatie bij een gemeente of het UWV, waar we dan directe contacten opbouwen met de mensen die in de regio actief zijn in de arbeidsmarkt. Hierdoor verwachten we beter zicht te krijgen op ontwikkelingen in de regio's en sneller te kunnen schakelen met de juiste partijen om tot nieuwe aanpakken te komen. In de toekomst zou dit, bij gebleken succes, verder geïntensiveerd kunnen worden. Dit zal dan mogelijk wel gepaard gaan met capaciteitsuitbreiding van het programmateam.

Communicatie, kennis en netwerk

Verspreiding van kennis en versteviging van het netwerk zijn belangrijke elementen binnen elk van onze projecten. Daarnaast vinden er op dit vlak aanvullende activiteiten plaats die de projecten overstijgen. Zo werken we steeds maar aan onze kennispositie op het thema inclusieve arbeidsmarkt en de positie van de foundation in het algemeen.

Ter maximalisatie van het bereik en agenderen van onze programmavisie, en het uitbreiden en versterken van het voor ons relevante netwerk, wordt in ons budget rekening gehouden met de organisatie van (in ieder geval) een jaarlijks evenement vanuit het programma. Daarnaast is er ruimte gereserveerd voor extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten.

Ontwikkeling en teamsamenstelling

Het huidige programmateam bestaat uit vijf personen: één programmamanager, drie projectmanagers en één projectmedewerker. Tezamen betreft dit 4 fte. Deze samenstelling is in 2023 gerealiseerd, inclusief de twee nieuwe projectmanagers (1,4 fte) als gevolg van het inhousen van het platformmanagement. Met deze teamsamenstelling zijn we geëquipeerd om de plannen voor 2024 te realiseren.

Om de communicatie en kennisdeling (zoals hierboven benoemd) ook praktisch goed ten uitvoer te kunnen brengen, is extra communicatiecapaciteit nodig met een directe inhoudelijke binding met het programma en het programmateam. Voor 2024 voorzien we een behoefte van 0,6 fte communicatie, welke in 2023 deels werd ingevuld door de inhuur van externe communicatiecapaciteit ten behoeve van de platforms. In de begroting voor 2024 is deze capaciteit opgenomen bij programma Inclusieve Arbeidsmarkt.

8. Communicatie

8.1 Communicatiestrategie 2024: Uitbouwen opinieleiderschap

In 2024 willen we onze positie als opinieleider als ‘systeemveranderaar’ verder verstevigen door ook onze kennis en ons netwerk nadrukkelijker te bundelen en breed te ontsluiten. In 2024 bouwen we daartoe – in nauwe samenwerking met de programmateams - verder aan onze positie als opinieleider. Dit doen we met een content strategie die wordt geactiveerd op zowel het niveau van de foundation in brede zin als de programma’s Menswaardige Economie, Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt in het bijzonder.

Door onze merkpositionering structureel als toetssteen in te zetten voor al onze vormen van communicatie in inhoud én vorm en te ‘bewijzen’ met de concrete resultaten van de foundation, vergroten we onze herkenbaarheid als opinieleider en bouwen we aan een sterk merk. Het ultieme doel is dat de som der delen voor ons gaat werken zodat we onze aantrekkingskracht naar de doelgroepen versterken. En daarmee uiteindelijk bijdragen aan de impact van de foundation en haar partners.

Aan de hand van onze (programma)visie dragen we proactief uit hoe we werken aan blijvende verandering ten aanzien van de manier waarop mensen werken en samenwerken. Hierbij brengen we ook de expertise die we hebben opgebouwd op overkoepelende thema’s als brede welvaart, gezonde bedrijfsvoering, duurzaamheid, inclusiviteit, governance, leiderschap en de ontwikkeling van mensen voor het voetlicht.

En daarnaast zetten we ons in om ook onze partners te ondersteunen met onze communicatie-expertise en netwerk. Hierin volgt onze communicatiestrategie – net als in 2023 - dezelfde principes als onze organisatiestrategie: wij dragen als foundation niet alleen bij aan de doelen van onze projectpartners, zij dragen met hun projecten ook bij aan die van ons als foundation en van onze programma’s in het bijzonder.

Op deze manier werken we ‘top-down’ en ‘bottom-up’ aan het zichtbaar en herkenbaar profileren van onze foundation ten behoeve van het realiseren van onze impactdoelen.

8.2 Communicatiedoelgroep

Wij richten ons in onze communicatie – net als in onze programma’s primair de volgende stakeholders: organisaties/werkgevers incl. het MKB, onderwijs, overheid en gemeenten. Zij die ook aantoonbaar (willen) bijdragen aan systeemverandering / die we nodig hebben om de systeemverandering teweeg te brengen. Via onze projectpartners richten we ons op de uiteindelijke doelgroepen van de projecten.

8.3 Communicatiedoelen

Om onze strategie effectief in de praktijk te brengen voeren we een content strategie op met communicatiedoelen op drie niveaus:

Allereerst op het **niveau van de foundation** als geheel. Het doel is hier om de foundation zichtbaar en herkenbaar te profileren en daarmee te positioneren als gerenommeerde systeemveranderaar op het gebied van 'hoe we werken en samenwerken' bij relevante stakeholders. Dit doen we door onze eigen kanalen (website, jaarbijeenkomst en jaarverslag) op basis van data steeds te optimaliseren. Ook werken we aan het steeds scherp houden van onze kernboodschappen en deze via communicatie en PR een breed en relevant bereik te geven.

Ten tweede communiceren we op het **niveau van de programma's** Menswaardige Economie, Duurzaam Werk en Inclusieve Arbeidsmarkt. Het doel is hier om de programma's van de foundation - afzonderlijk en gezamenlijk - zichtbaar en herkenbaar te profileren en daarmee de programmamanagers en projectmanagers te positioneren als 'experts' in de context van hun impactdoelen. Om dit te realiseren zetten we onder andere in op de ontwikkeling en plaatsing van opiniestukken op strategische thema's en reageren we met expert quotes op actualiteiten. Ook wordt per programma jaarlijks een event georganiseerd.

Ten derde communiceren we op het **niveau van de projecten** die we mede mogelijk maken. Ons doel is hier om onze projectpartners met kennis en expertise bijstaan om hun communicatiedoelen te bereiken zodat deze maximaal bijdragen aan de projectdoelen en daarmee aan onze programma impactdoelen (valorisatie). Dit doen we door in de projectvoorstelfase (mee) te sturen op een heldere communicatiestrategie- en doelen en gerelateerde expertise en budget. Tijdens de looptijd van de projecten dragen we zorg voor het verbreden van bereik en impact via onze kanalen. En sturen we andersom op zichtbaarheid van de foundation in de communicatie van onze partners.

De foundation heeft - naast het doen van donaties - juist ook het delen van kennis en netwerk hoog in het vaandel. Daarom verdient samenwerking en community building met onze bureaus en onze projectpartners - in deze context, met communicatieprofessionals in het bijzonder - speciale aandacht. Met als doel om de onderlinge kruisbestuiving en verbinding - ook tussen de programma's en projecten - te maximaliseren.

8.4 Ontwikkeling en teamsamenstelling

Het team Communicatie bestaat momenteel uit twee personen: een communicatiemanager en een communicatiemedewerker (1,7 fte). Voor 2024 is voorzien in de uitbreiding van de programmateams Menswaardige Economie en Inclusieve Arbeidsmarkt met een communicatiemedewerker. Deze medewerkers worden inhoudelijk aangestuurd door de betreffende programmateams en hierarchisch/functioneel door de communicatiemanager.

8.5 Communicatiebudget & toelichting

Het centrale marketing & communicatiebudget in de begroting voor 2024 bedraagt € 197,5K. Een specificatie hiervan is te vinden in de **bijlage**.

Ter maximalisatie van het bereik en agenderen van de programmavisies en het uitbreiden en versterken van het voor de programma's relevante netwerk wordt in 2024 rekening gehouden met de organisatie van (in ieder geval) een jaarlijks event. Daarnaast is ruimte voor extra communicatie-inspanningen, met name om kansen voor aansluiting bij de actualiteit te realiseren, die niet voorzien zijn in de individuele projectbudgetten. Hiervoor is in de programma's programma specifiek communicatiebudget gereserveerd. Het benodigde budget voor realisatie van communicatiedoelen in de projecten is in de projectbudgetten opgenomen.

9. Organisatie

9.1 Governance

Organen

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

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

De Raad van Toezicht bestaat eind 2023 uit: Frits Goldschmeding (voorzitter), Robert Jan van de Kraats (vicevoorzitter), Jacques van den Broek en Herna Verhagen. Er is momenteel een vacature die we uiterlijk begin 2024 zullen hebben ingevuld. De leden van de Raad van Toezicht kunnen aanspraak maken op een vacatievergoeding en een vergoeding voor gemaakte onkosten.

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

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

FIN normen Goed Bestuur

De foundation voldoet aan de FIN-normen Goed Bestuur en heeft daartoe de Jaarlijkse Verklaring naleving FIN-normen Goed Bestuur ingediend, welke periodiek getoetst wordt. Dit is voor het laatst gebeurd in 2023.

Verwerving vermogen

De foundation verkrijgt op verzoek gelden van Stichting 't Kromme Lant, die bekend is met de begroting en het jaarverslag en toezicht houdt op het functioneren van het Bestuur en de Raad van Toezicht van de foundation. Stichting 't Kromme Lant verwerft zo nodig fondsen van Randstad Beheer BV, dat een aanzienlijk vermogen beheert, waaronder haar participatie in Randstad NV. De continuïteit van de foundation is hiermee gewaarborgd. Het fonds houdt zelf geen vermogen aan en werft geen geld en goederen bij niet-gelieerde partijen. De foundation besteedt haar inkomsten aan donaties ten behoeve van begunstigen en aan de in dat kader door de foundation gemaakte kosten.

Besteding vermogen

Als donor investeert de foundation in partnerships met kwalitatief hoogstaande uitvoerende partners en projecten. De foundation bevordert de kwaliteit van deze partnerships en de impact van hun werk door middel van actieve monitoring en het uitvoeren van externe evaluaties. Het Bestuur kan in de projectbestedingen meerjarige verplichtingen aangaan – voor het volgende jaar tot maximaal 50% van het budget voor het lopende jaar en voor verdere jaren gezamenlijk ook tot maximaal 50% van het budget voor het lopende jaar.

9.2 Team

De uitvoering van werkzaamheden gebeurt op dit moment door een team van 17 medewerkers.

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.

De programmateams zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstelling per programma, projectbeheer, projectcommunicatie, rapportage, evaluatie en de opmaak van overeenkomsten. De loonkosten van de medewerkers die aan de programma's meewerken, worden in de kosten van de programma's meegerekend.

Naast de programmateammedewerkers zijn er zes medewerkers in de centrale functies: de uitvoerend bestuurder die de eindverantwoordelijkheid heeft voor de dagelijkse gang van zaken, de personal assistent van de uitvoerend bestuurder, de bestuurssecretaris/ manager operations die het Bestuur en de andere organen binnen de foundation ondersteunt, toeziet op goede werkprocessen en alle juridische zaken. Het communicatieteam bestaat uit een communicatiemanager en een communicatiemedewerker. Daarnaast is er een office

assistent ter ondersteuning van alle kantooraangelegenheden. In een flexibele schil worden aanvullende diensten ingehuurd.

We streven naar perfectie in het contractbeheer, communicatie, rapportage en monitoring van impact. In een ongoing proces wordt de effectiviteit en efficiëntie van onze processen continue gemonitord en waar mogelijk aangescherpt. De groeiambities van de foundation in de komende jaren vereisen een verdere uitbreiding van het team.

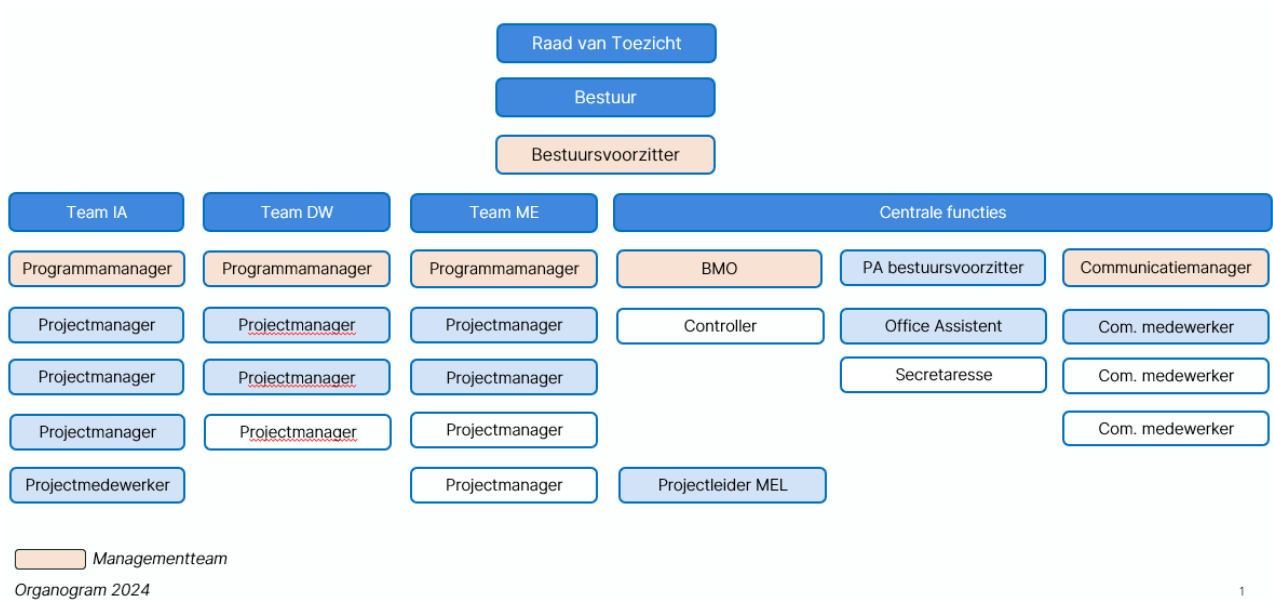
Het programmateam Menswaardige Economie bestaat momenteel uit drie medewerkers (2,6 fte). Om de plannen voor 2024 e.v. te realiseren en de programmamanager ruimte te geven om de strategische ontwikkeling van het programma goed uit te voeren, is uitbreiding van het team gewenst met in totaal 1,4 fte.

Het programmateam Inclusieve Arbeidsmarkt bestaat thans uit vijf personen: een programmamanager, drie projectmanagers en een projectmedewerker (4 fte). Met deze teamsamenstelling is het team goed geëquipeerd om de plannen voor 2024 te realiseren.

Het team Communicatie bestaat momenteel uit twee personen: een communicatiemanager en een communicatiemedewerker (1,7 fte). Voor 2024 is voorzien in de uitbreiding van de programmateams Inclusieve Arbeidsmarkt en Menswaardige Economie met een communicatie-medewerker (0,6 fte per programma). Deze medewerkers zullen functioneel worden aangestuurd door de resp. programmateams en hiërarchisch door de communicatiemanager. De loonkosten zijn opgenomen in de begroting bij de respectievelijke programmateams. Team communicatie komt daarmee in totaal op 2,9 fte.

Het programmateam Duurzaam Werk bestaat momenteel uit drie medewerkers (2,4 fte). Om ook voor dit programma de plannen voor 2024 e.v. te realiseren en de programmamanager ruimte te geven om de strategische ontwikkeling van het programma goed uit te voeren, is uitbreiding van het team gewenst met in totaal 0,8 fte.

Bredere interventiemogelijkheden vragen de organisatie om bredere en diepgaandere ondersteuning van de programmateams op financieel, juridisch en organisatorisch vlak. Met het oog daarop zal het team worden uitgebreid met een controller (0,4 fte). Daarnaast zal de ondersteuning worden uitgebreid met een secretaresse (0,5 fte).



De voorziene ambitieuze uitbreiding en doorontwikkeling van het team vraagt in 2024 - en in de jaren daarna - aandacht voor de samenwerking in het team en de ontwikkeling van het team (cultuur en waarden) en de individuele medewerkers. Prioriteiten zullen moeten worden gesteld en opgevolgd.

9.3 Huisvesting

De kantoorruimte in Symphony Offices biedt de huidige 17 medewerkers op sommige momenten een te beperkte kantoorruimte, een zorg die met de uitbreiding groter wordt. Er daarom wordt gezocht naar een oplossing met onze verhuurder, de VU.

Daarnaast maakt de looptijd van de huurovereenkomst (tot en met 31 december 2025, met een jaarlijkse verlenging daarna, en een gebruikelijke opzegtermijn van 12 maanden) dat we ons in 2024 zullen oriënteren op de huisvestingswensen op de (middel) lange termijn.

Bij beide processen worden we ondersteund door het vastgoedteam van Randstad.

10. Budget

10.1 Budget 2024

Het financieel volume van de foundation is sinds de oprichting in 2016 gestegen van € 3.000K in 2016 naar € 9.400K in 2023.

Inzake budget 2024 zijn verkennende gesprekken tussen de vicevoorzitter RvT en bestuursvoorzitter gevoerd. Hieruit is voortgekomen dat het benodigde budget voor de plannen 2024 in beeld moet worden gebracht. Dit betreft de in de bijlage gepresenteerde € 11.956.300.

Daarbij is het budget (ten opzichte van het budget 2023) verhoogd met de onderbesteding projecten 2023 en een indexering over het geheel uitgangspunt voor de eerste budgettoewijzing. Dit betreft een bedrag van € 10.623.033.

Het resterende benodigde bedrag 2024 ter hoogte van € 1.333.267 kan worden toegewezen op basis van de resultaten in Q1 en Q2 van 2024. Behalen van de resultaten is immers ook afhankelijk van succes rondom de benodigde uitbreiding van de formatie.

Van het totaal benodigde budget dient € 4.024.165 ter dekking van reeds aangegane verplichtingen, en € 7.584.697 voor voorgenomen en nieuwe bestedingen in projecten en organisatie.

Afhankelijk van de doorontwikkeling in de projectbestedingen, die direct samenhangen met de mogelijkheid het team uit te breiden, zal de foundation daarom voor 2024 eerst een schenkingsverzoek indienen van € 10.623.033, gevolgd door een tweede schenkingsverzoek van € 1.333.267 medio 2024.

Het betreffende besluitvormingsproces wordt nader afgestemd tussen de bestuursvoorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.

10.2 Meerjarenperspectief

De inzet in 2024 is de positie van de GF te versterken door de organisatie te versterken, de partnerkeuze te optimaliseren, de impact van projecten, onderzoeken en leerstoelen nadrukkelijk in beeld te brengen en de opgedane kennis te bundelen en verspreiden. Daarnaast wordt gewerkt aan het komen tot een regionaal verankerd landelijk dekkend

netwerk van ambassadeurs. Dit alles om het 'merk' Goldschmeding Foundation nadrukkelijker in de markt te zetten.

Een concreet meerjarenperspectief over de jaren 2025-2029 wordt mede vanuit de te zetten stappen in 2024 beter voorspelbaar en is daarom nu achterwege gelaten.

Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie

Symphony Offices
Gustav Mahlerplein 117, 1e etage
1082 MS Amsterdam

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

RSIN-nummer: 855194376

KvK nummer: 63341034