



Programmamanager Peter Brouwer

Mens, Werk en Economie

Peter Brouwer (Goldschmeding Foundation) over focus en additionele support

Door: Bert Koopman

29-05-2025

(Social) impact Interview

De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie bestaat tien jaar. Dat verdient onze aandacht. We trapt op 15 mei af met een interview met bestuursvoorzitter Bert Beun. In deze longread spreken we econometrist en programmamanager Peter Brouwer over koers houden in een wereld vol onzekerheid. Hij is afkomstig van TNO en Start Foundation en sinds 2018 werkzaam voor de Goldschmeding Foundation.

Brouwer bracht zeven jaar terug onderzoekservaring, kennis van de arbeidsmarkt en ervaring met de sector filantropie mee. Hij trof een organisatie aan met een stevig fundament vanuit de kernwaarden destijds geformuleerd door oprichter Frits Goldschmeding. Als programmamanager overziet hij de drie programma's van de [Goldschmeding Foundation](https://www.goldschmedingfoundation.nl/) en hun samenhang. Hij is voortdurend op zoek naar kruisbestuivingen tussen thema's en partijen.

Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie. Dat zijn de drie programma's waarover Brouwer en zijn teams gaan. Ze doen dat met gevoel voor urgentie zonder het lange termijn perspectief uit het oog te verliezen. Achter elk van deze brede maatschappelijke thema's schuilen bijzondere projecten. In dit artikel worden er drie uitgelicht: Stadskamer, Digivaardigheden in de Zorg en Sociaal Incasseren. Daarover straks meer.

Complementair

Eerst dit. Blijkens het Beleidsplan 2025 hanteert de Goldschmeding Foundation (25 medewerkers) in 2025 een 'budgettair kader' van € 12,4 mln bij een geeffratio van 85/15. Dat lijkt in vergelijking met de Rijksuitgaven – ruim € 414 mrd in 2024 – een druppel op een gloeiende plaat. Echter: onze bestedingen zijn geen substituut voor overheidsuitgaven, maar nadrukkelijk bedoeld als complementair, aldus Brouwer. 'Door onze inzet (donatie, kennis, netwerk) goed te richten, kunnen we zo bijdragen aan innovatie en versnelling.'

Men is gespitst op het uitbreiden en conserveren van een landelijk dekkend netwerk. Niet alleen via de eigen inmiddels flink uitgebreide adviesraad, maar ook door het smeden van samenwerkingsverbanden onder meer VNO-NCW en MKB Nederland alsook het Nationaal Platform Leefbaarheid en Veiligheid. Zo ontstaat in de regio's een brede achterban van professionals die elkaar anders mogelijk niet tegen zouden zijn gekomen.

Majeure kostenposten bij de Rijksuitgaven zijn onder meer Onderwijs, Sociale Zekerheid en Zorg. De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie – een familiefonds zonder formele betrokkenheid van de familie – geldt gezien zijn schaalgrootte als substantieel in wat hij vermag. Een scherpe focus is daarbij een noodzakelijke voorwaarde gezien de beperkte middelen in relatie de breedte van de programma's.

Hoe fungeert de foundation?

Brouwer: 'We werken niet met aanvragen, wel met programma's vanuit de *Theory of Change*. En met impactdoelen over 25 jaar. Deze verandertheorie handen en voeten geven vergt moed en verbeeldingskracht. Waar willen we naartoe? Hoe komen we daar? Vervolgens zoeken we projecten en projectpartners. We lopen zelf rond in het veld en spreken allerlei partijen. Met sommige van die partijen trekken we samen op, zetten stappen en sturen bij.'

Langs welke lijnen?

'We hebben drie thema's, drie programma's en een werkwijze. In dat brede spectrum nemen we bepaalde elementen altijd mee. Denk aan de synergie tussen wetenschap en praktijk om steeds weer te komen tot een effectieve aanpak die tastbaar en vernieuwend is. De route loopt doorgaans van innovatieve pilots tot landelijke opschaling. Door gebruik te maken van *backcasting* (*future back*) zeggen we: dit is de richting en dit is het stappenplan om daar te komen.'

‘Vooral de groeifase tussen pilot en opschaling is cruciaal. Dit wordt vaak onderschat met alle nadelige gevolgen van dien. We kijken scherp naar de aanpak en de bevindingen in deze tussenfase om ze vervolgens te toetsen en te valideren. Zijn de vondsten effectief en de werkzame bestanddelen robuust? Als dat zo is, ligt landelijk opschalen voor de hand. Om vervolgens te monitoren, te evalueren en te blijven leren. We gaan niet over één nacht ijs.’

Mens:

Hoe worden belangen van professionals geborgd?

‘Economie is bedoeld om mensen te dienen en niet omgekeerd. Hoe kijk je naar de relatie tussen mens en economie? Hoe laat je nieuwe generaties de arbeidsmarkt instromen? Wat is daar op de langere termijn voor nodig? Dat gaat over simultane belangenbehartiging, een belangrijk element uit het gedachtegoed van Frits Goldschmeding. Aandacht hebben voor alle stakeholders, ze in je eigen bedrijfsvoering betrekken en je eigen belangen daarbij niet vergeten. Zo worden en blijven werkgevers en werknemers veerkrachtig en duurzaam inzetbaar.’

Werk:

Wat is medemenselijk ondernemen?

‘Economie gaat om meer dan financiële waarden, eigen gewin en marktwerking. Welke afspraken maak je met betrokken partijen en hoe leg je die vast? Het concept van medemenselijk ondernemen helpt organisaties het belang van de ander te verankeren in de bedrijfsvoering zonder het eigen belang te verwaarlozen. Dit leidt tot winst voor alle betrokken stakeholders. Zo werk je toe naar toekomstbestendige organisaties die meervoudige waarde-creatie nastreven.’

Economie:

Wat is een menswaardige economie?

‘Dat is een economie in bredere zin, bezien dus vanuit meerdere perspectieven. Met aandacht voor breder welzijn, welvaart en een evenwichtige belangenbehartiging tussen aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers, ketenpartners en de gemeenschap. Elkaars belangen meewegen. Met oog op de toekomst is het van belang om pluriformiteit terug te brengen in het economieonderwijs op alle niveaus. Dat is verrijkend en verrijkend. De week van het economieonderwijs, eind november 2025, is daarvoor een uitgelezen mogelijkheid.’

Het gesprek komt op de drie programma's van de Goldschmeding Foundation. Brouwer vertelt er gepassioneerd over. Elk programma wordt ingeleid met een 'wat als vraag'. Daarna volgt een beschrijving van destrekking ervan om af te ronden met een representatief project. Er zijn per programma veel meer projecten, zoals is te zien op de goed gedocumenteerde website. In dit artikel volgen de drie programma's en drie bijbehorende projecten.

Programma Inclusieve Arbeidsmarkt

Wat als iedereen die kan en wil, door werk een bijdrage levert aan de maatschappij? We hebben het over de aanbodkant van de arbeidsmarkt. De Goldschmeding Foundation gelooft dat in een betere wereld iedereen mee kan doen. Daarom streeft het programma Inclusieve Arbeidsmarkt naar een arbeidsmarkt waarop iedereen (die kan en wil), met werk een bijdrage aan de maatschappij levert en daarmee in eigen levensonderhoud voorziet.

Vaak belanden mensen met bijvoorbeeld een psychische kwetsbaarheid in een trechter van zorg. Ze krijgen een diagnose en vervolgens lijkt het of ze zelf die diagnose worden. Een behandeling is meestal start van een circuit in de zorg. Goed bedoeld, maar door gebrek aan zelfregie voelen mensen in een kwetsbare positie zich niet gezien en gehoord in hun kennis en kunnen. Ook deze mensen hebben echter talent en kunnen zichzelf in eigen tempo ontwikkelen. Brouwer: 'Op dat potentieel willen onze projectpartners en wij ons juist richten.'

Project Stadskamer

Stadskamer, onderdeel van het Platform Werk Inclusief Beperking, startte in Doetinchem. Het betreft volgens Brouwer een inloophuis met een focus op positieve gezondheid, samen herstellen en sociale inclusie. De Goldschmeding Foundation maakte de inzet van een jobcoach mogelijk, iemand met een netwerk onder werkgevers. Iemand ook met oog voor bezoekers die 'een werksignaal' afgeven: de stap naar werk willen zetten op een wijze die past bij hun ambities en mogelijkheden.

Het bleek een op onderzoek gebaseerde aanpak die werkt en bovendien schaalbaar is. Mits duidelijk is wat geregeld moet worden en hoe. Brouwer: 'Zo zet je uiteindelijk de stap van een significante afstand tot de arbeidsmarkt naar werken bij een lokale werkgever compleet met trainingen en werkervaringsplaatsen.' Saillant detail: aantredend premier Schoof bracht destijds een van zijn allereerste werkbezoeken aan de Stadskamer in Doetinchem.

Programma Toekomstbestendig Werk

Wat als werkgevers en werkenden wendbaar zijn en effectief kunnen inspelen op de transities die invloed hebben op werk? Hier wordt meer geredeneerd vanuit de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Met dit programma streeft de Goldschmeding Foundation ernaar dat in 2050 werkgevers en werkenden deze slag hebben gemaakt. Ook al is het eindplaatje thans niet volledig. Met de projecten, die de foundation mede mogelijk maakt, worden én blijven werkgevers en werknemers veerkrachtig en duurzaam inzetbaar.

Demografische ontwikkelingen, digitalisering en verduurzaming zorgen ervoor dat banen verdwijnen, verschijnen en veranderen. Arbeidsmarktkrapte en vergrijzing zorgen voor een constante druk op de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid. De toenemende digitalisering van de economie vraagt om nieuwe digitale en technische vaardigheden. Hierdoor is er toekomstbestendig werkgeverschap en toekomstbestendig arbeidsbeleid nodig. Anders gezegd: dat mensen tijdens hun opleiding en gedurende hun werk de vereiste vaardigheden ontwikkelen.

Project Tijdwinst in de zorg door 'digivaardigheden'



Efficiënter werken in de zorg

De zorgsector kampt met grote tekorten, vacatures zijn moeilijk vervulbaar en cijfers van het CBS en Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voorspellen dat de tekorten in de huisartsenzorg en verpleeghuiszorg aanzienlijk zullen toenemen. Uit onderzoek van adviesbureau SiRM blijkt dat de digitale transformatie, bedoeld om de arbeidstekorten te verminderen, stagneert doordat een te grote groep medewerkers onvoldoende 'digivaardig' is, waardoor het werk in de zorg vaak suboptimaal verloopt.

Technologie kan die druk verlichten en de productiviteit verhogen. Brouwer: 'AI kan veel betekenen in het efficiënter werken. Dit werkt echter alleen als mensen in de zorg met die technologie kunnen werken. We zijn hiermee aan de slag bij enkele zorginstellingen.' Vragen die spelen: Wat is nodig om medewerkers te ondersteunen? Welke investering vergt dit? Hoe gaat het zich terugverdienen in efficiency en arbeidsproductiviteit? Welke businesscase kunnen we maken?

Door met onderzoek en communicatiemiddelen te investeren in 'digivaardigheden' kunnen zorgprocessen optimaler verlopen en kunnen medewerkers efficiënter werken. Hierdoor kunnen personeelstekorten gedeeltelijk worden opgevangen en kan de werkdruk worden verlaagd, wat uiteindelijk de kwaliteit van zorg ten goede komt. Bovendien kan efficiëntere inzet van digitale middelen bijdragen aan een duurzamere en toekomstbestendige zorgsector.

Programma Menswaardige Economie

Wat als het belang van de ander is verankerd in ons economisch handelen? In het programma Menswaardige Economie focust de foundation op economisch denken en doen. Hierin worden de belangen van alle stakeholders die betrokken zijn bij een organisatie en/of samenwerking meegenomen. Dit heet – jawel – simultane belangenbehartiging. Het draait daarbij om waarden als gemeenschap, het creëren van meervoudige waarde-creatie en welzijn. Brouwer: ‘Zo draagt het programma bij aan een betere balans tussen mens en economie.’

Project Sociaal Incasseren

Door groeiende armoede en problematische schulden kunnen steeds meer mensen hun rekeningen niet meer betalen. Niet omdat ze dat niet willen, maar simpelweg omdat ze het niet kunnen. Als medemenselijkheid in de incassoaanpak van bedrijven ontbreekt, leidt dit tot kostenstapeling en vergroot het de financiële problemen, in plaats van ze op te lossen. Dit heeft grote gevolgen voor de mensen, schuldeisers en de maatschappij.

De klassieke manier van incasseren past niet meer in de huidige maatschappelijke context en daarnaast wordt steeds duidelijker dat sociaal incasseren schulden duurzamer oplost. Daarom steunt de Goldschmeding Foundation de ontwikkeling van een sociale incassoaanpak en een *toolbox* om de nieuwe werkwijze van sociaal incasseren in de praktijk te brengen. Dit gebeurt samen met grote organisaties uit de sector en inhoudelijke experts.

‘Een menswaardige incassoaanpak is aantoonbaar beter voor iedereen’, constateert Brouwer. Dit project helpt volgens hem organisaties op weg in hun eigen transitie naar sociaal incasseren. ‘Het mooie is: we berekenen ook de positieve maatschappelijke impact én maken het mogelijk hierover te rapporteren in een duurzaamheidsjaarverslag.’ Volgens Brouwer leidt medemenselijkheid hier tot een ‘win-win-win’. Voor debiteur, crediteur en samenleving.

Tot slot

De drie programma's – Inclusieve Arbeidsmarkt, Toekomstbestendig Werk en Menswaardige Economie – zijn qua gewicht, personele bezetting en strategische focus inmiddels ‘redelijk in balans’, aldus Brouwer. Ze bewegen mee met de tijd, leverden in opeenvolgende fasen nieuwe inzichten en schaalbare projecten op. Bezien door de lens van de veranderingstheorie is in tien jaar sprake van een gestage ontwikkeling van *output* naar *outcome*.

De Goldschmeding Foundation is als een spin in een web, bouwde veel kennis op en wist deze te verzilveren door steeds een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. Brouwer wil in de komende jaren nog intensiever netwerken en samenwerken. ‘Zorgen dat de dingen die we doen sneller inzetbaar zijn en breder gedragen worden. Voelsprietten uitzetten, nieuwe inzichten opdoen in een poging de arbeidsproductiviteit te verhogen. Samen werken aan beter.’

Resteert één punt. De kernwaarden – kennen, dienen, vertrouwen; simultane belangenbehartiging en streven naar perfectie – werden eind jaren zeventig door de oprichter geformuleerd. Een halve eeuw later leven we in een tijd waarin bijna niets meer zeker is. Volgens Brouwer blijven deze waarden actueel. ‘We geven ze lading in het hier en nu en in de context van de Goldschmeding Foundation. Het zijn gedeelde waarden die ons en onze partners verbinden.’

Het slotartikel gaat over ‘verdiepte governance’ en ‘nieuwkomers in hun kracht’. Met theoloog en ethicus Patrick Nullens en anderen zoomen we in op het perspectief van de partners van de Goldschmeding Foundation. Hoe zet je leiderschap in met oog voor alle stakeholders? Wat betekent dit in de boardroom?

<https://goldschmeding.foundation>

Meer informatie over het project Stadskamer:

<https://goldschmeding.foundation/projecten/de-stadskamer>

Meer informatie over het project Digivaardigheden:

<https://goldschmeding.foundation/projecten/tijdwinst-zorg-digivaardigheden>

Meer informatie over het project Sociaal Incasseren:

<https://goldschmeding.foundation/projecten/sociaal-incasseren>