

**JAAAR  
OVER  
ZICHT  
2005**



### Kwantitatieve samenvatting 2005

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Aantal aanvragen</b>                    | <b>250</b>         |
| <b>Aantal afwijzingen</b>                  | <b>183</b>         |
| <b>Aantal nieuwe initiatieven</b>          | <b>38</b>          |
| <b>Aantal afgesloten initiatieven</b>      | <b>29</b>          |
| Waarvan mislukt                            | 10                 |
| Waarvan geslaagd                           | 19                 |
| <b>Aantal medewerkers</b>                  | <b>8</b>           |
| <b>Aantal beschikbare fte's</b>            | <b>6,8</b>         |
| <b>Aantal abonnees S-Magazine</b>          | <b>10.000</b>      |
| <b>Aantal unieke webhits per maand</b>     | <b>2.000</b>       |
| <b>Totale gerealiseerde omzet</b>          | <b>€ 2.816.406</b> |
| <b>Totaal geïnvesteerd in initiatieven</b> | <b>€ 2.356.532</b> |

## 1. Baanbrekerprijs 2005



De visie en werkwijze van Start Foundation wordt het beste geïllustreerd aan de hand van het 'fenomeen' Baanbrekerprijs. Deze tweejaarlijkse ideeënwedstrijd bevat nagenoeg alle elementen van de werkwijze van Start Foundation.

In 2005 was gekozen voor het thema jeugdwerkloosheid. Vooraf werd een stevig publiek-privaat partnership gevormd door de alliantie met Fortis Foundation Nederland en de Taskforce Jeugdwerkloosheid. Vervolgens werd nadrukkelijk ingezet op de betrokkenheid van jongeren om wie het gaat, zogeheten risicjongeren. Daartoe werd een speciaal spel ontwikkeld, de Baanbrekerbox. Een spel waarbij door het bespreken van knelpunten en mogelijke oplossingen jongeren zelf met ideeën komen om aan het werk te komen.

*Op 2 maart, een dag met hevige sneeuwval, gingen 200 jongeren met dit spel aan de slag in het Fortis hoofdkantoor. Ze kwamen uit internaten, jeugdthons, VMBO scholen enzovoorts om het spel te spelen. Begeleid door Fortis managers en hun zakenrelaties ontsprong het ene idee na het andere. Daarna brandde de landelijke wedstrijd los. Ruim zeventienhonderd instellingen haalden een Baanbrekerbox op en speelden het spel. Uiteindelijk leverde het ruim 160 plannen op. Een jury die naast voorzitter Wim Kok bestond uit Fortis topman Jacques van Ek, staatssecretaris Henk van Hoof en vier*

*jongeren selecteerden daaruit drie nominaties, waarna het Nederlandse publiek via Internet de volgorde bepaalde. Op 19 mei 2005 vond de apotheose plaats in Amsterdam. Vier trailers apparatuur waren er nodig om de finale te omlijsten. Na de opening van de daklozenband 'Uit je dak' werd de rest van het programma grotendeels verzorgd door de jongeren zelf. Met o.a. modeshows van zigeunerjongeren en minderjarige asielzoekers, een stuntshow van drop-outs die met een stuntopleiding bezig zijn en een vette 'rap' van de 17-jarige VMBO'er Frukky. Duizend bezoekers, een vrolijk gemixt gezelschap van overwegend jongeren en een aantal keurig geklede dames en heren accentueerden het motto: we zullen het samen moeten doen.*

### Evaluatie

Eind 2005 was één van de drie winnaars al van start gegaan om met onze hulp het idee in realiteit om te zetten. Een tweede was nagenoeg zover. Het derde plan is tijdig afgeblazen omdat dit idee inmiddels al door anderen werd uitgevoerd. Een plan dat de finale net niet haalde is met financiële hulp van Start Foundation wel van start gegaan. Met nominaties voor zowel de Europese Bertelsmannpreis 2005, een prijs van één van de grootse fondsen ter wereld, als voor een EVA award (nationale event awards) kreeg de Baanbrekerprijs 2005 ook de nodige erkenning van onafhankelijke derden.

## 2. Doelstellingen, strategie en beleid

Start Foundation streeft continue naar maximalisatie van haar maatschappelijke impact. Dat streven is vervat in de algemene doelstellingen:

- **Doelstelling: Het aanjagen van vernieuwing en veranderingen op de arbeidsmarkt zodanig dat er betere perspectieven komen voor kwetsbare groepen.**

### *Strategie 2005*

De voor ons 'interessante' projectinitiatieven, zo leert de ervaring, komen vaak uit kringen van zelf-organisaties, vrijbuitrechtige types enzovoorts. In de praktijk blijkt dat juist deze groep van initiatiefnemers moeite hebben de weg naar ons te vinden en extra begeleiding vragen bij het maken en uitvoeren van een plan. Het zijn veelal doeners en geen schrijvers of managers. We hebben daarom bewust ingezet op het ondersteunen en initiëren van dergelijke aanvragers. Dat leverde vooralsnog niet direct het gewenste resultaat op. Het aandeel van dergelijke initiatiefnemers bleef rond de 25% steken.

- **Doelstelling: Het actief verzamelen en verspreiden van kennis zodat mensen effectiever geholpen worden.**

### *Strategie 2005*

Een belangrijke stap voorwaarts is het formeren van strategische partnerships bij zaken die te maken hebben met kennismanagement. Zo werd de studiedag 2005 uitgevoerd met NIVRA-Nyenrode, FM weekly en Scholten & Franssen. Tijdens studiedagen wordt de kennis, opgedaan in de door ons ondersteunde initiatieven, gecondenseerd en laagdrempelig aangeboden. De eerder genoemde Baanbrekerprijs 2005 werd een coproductie met de Taskforce Jeugdwerkloosheid en Fortis Foundation. Op deze wijze wordt de kwaliteit en het bereik van deze activiteiten substantieel verhoogd. Dit beleid zal worden voortgezet in de komende jaren.

- **Doelstelling: Een bijdrage leveren aan het debat over arbeidsparticipatie teneinde bestaande belemmeringen weg te nemen.**

### *Strategie 2005*

We stimuleren en ondersteunen initiatieven in het voeren van gerichte campagnes om hun zaak onder de publieke aandacht te brengen en aan te kaarten bij bijvoorbeeld politici of werkgevers. Regelmatig zijn de projecten en bedrijven die we ondersteunen in het nieuws of krijgen ze aandacht van partijen die invloed hebben op het maatschappelijk debat. Daar bovenop hebben we ook een proactieve eigen strategie. In het verslagjaar entameerden we het onderzoek naar de arbeidsmarktverwachtingen van laagopgeleide jongeren. De resultaten daarvan waren landelijk nieuws. We hebben een bijdrage geleverd aan de tv-serie over jeugd en werk en aan de RVU serie WERK ZAT!?. In 2005 verscheen een nieuw boek over de methode social return on investment (SROI). Twee hoofdstukken daarin zijn door ons geschreven. We beschreven een meting, die we verricht hebben bij een van de ondernemingen die wij steunen, en we schreven een hoofdstuk over onze worsteling met impactmeting. Verder hebben we enkele lezingen op congressen gegeven, ingezonden stukken in kranten gerealiseerd (Volkskrant, Financiële Dagblad, Trouw) en contact gezocht met lokale politici. We hebben tot slot onderzoek laten verrichten naar de opvattingen onder zigeunerjongeren over werk.

- **Doelstelling: Het bevorderen van sociaal ondernemerschap om meer werkgelegenheid te creëren voor kwetsbare doelgroepen.**

### *Strategie 2005*

In 2005 werd een marketingplan voor sociaal ondernemerschap ontwikkeld en in uitvoering genomen. Sociaal ondernemerschap is in Nederland een nog redelijk onontgonnen terrein. Banken weten niet goed wat ze er mee aan moeten, het onderwijs biedt weinig curricula op dit terrein en er zijn nog te weinig entrepreneurs actief. De door ons gekozen strategie is vooral nieuwe activiteiten en ondernemingen te laten starten. Kortom, de basis te verbreden. Tegelijkertijd zijn we bezig

met informatiecampagnes om banken, potentiële ondernemers en intermediairs te informeren over de mogelijkheden. Passend binnen deze doelstelling zijn we lid geworden van het Nationaal Thematisch Netwerk Ondernemerschap van het ministerie van Sociale Zaken. Binnen dit forum vertalen we praktijkbevindingen naar mogelijk nieuw beleid op het gebied van de sociale economie. Daarnaast zijn we gestart met een uitgebreide oriëntatie op de situatie in Vlaanderen. Daar is de sociale economie een erkend en ingeburgerd begrip. In 2006 zullen we dit voortzetten.

## Interne analyse

*“Het merendeel van de vermogensfondsen (81%) is, zo blijkt uit onderzoek van de VU, van mening dat zij een complementaire rol in de samenleving heeft. Ofwel: ‘Onze steun is aanvullend ten opzichte van wat anderen doen’. De initiërende rol, ‘Met onze steun laten wij een project starten in de hoop dat andere financiers het overnemen’, komt op de tweede plaats (37%). Andere maatschappelijke functies, zoals de innovatieve rol of het stimuleren van sociale veranderingen, scoren lager.*

*Onderzoekster Barbara Gouwenberg zegt dat de meeste van de onderzochte fondsen een afwachtend beleid hebben en slechts een kleine groep van fondsen actief naar projecten op zoek gaat. Ook wordt er volgens haar nog weinig structureel tussen de fondsen samengewerkt. Ze constateert dat veel vermogensfondsen niet echt gericht zijn op het leveren van een bijdrage aan sociale verandering.” (..) “Een fonds dat wel nadrukkelijk in vernieuwende projecten op de arbeidsmarkt investeert is Stichting Start Foundation. Dit fonds, dat zichzelf een maatschappelijke investeerder noemt, is opgericht in 1998 en is lid van de FIN. Tijdens het laatste congres Civil Society liet Start Foundation directeur Jos Verhoeven al een verfrissend geluid horen in een workshop over samenwerking tussen fondsen. “Wij denken als een investeerder. We willen liefst een duidelijk resultaat zien. Hierdoor ontstaat een gelijkwaardiger relatie*

*met de aanvrager: we geven immers niets, we participeren in een vernieuwend praktijkexperiment op basis van een plan met duidelijke doelstellingen. Start Foundation projectadviseur André Hendrikse vult aan dat daarbij proactief omgegaan wordt met interessante ideeën en organisaties die nieuwe activiteiten kunnen aanjagen. “We stappen er soms zelf op af, zonder dat er al een aanvraag ligt. De Foundation is daarin een uitzondering in de fondsenwereld, denk ik. We maken ook goed gebruik van de ruimte die we als fonds hebben om bepaalde weloverwogen risico’s te nemen. We willen juist een bijdrage leveren aan gedurfde projecten die naast concrete opbrengsten voor de deelnemers ook nieuwe inzichten, methoden en samenwerkingsverbanden opleveren.”*

*(FM weekly 25 februari 2005)*

Dit citaat uit FM weekly geeft de eigenheid van Start Foundation weer. Start Foundation is een maatschappelijke ondernemer die investeert met als doel resultaat te boeken. De werkwijze van het fonds is daarop afgestemd. Ons afgebakend werkgebied, budget en bureaubezetting maken dat ook mogelijk. De ervaringen in de afgelopen jaren met deze specifieke werkwijze hebben een groot aantal leerpunten opgeleverd.

### **Hieronder de vijf voornaamste leerpunten.**

1. *Aandacht voor resultaatgerichtheid (ondernemerschap) van projecten kan beter.*

Uit het onderzoek dat we in 2001 hebben laten verrichten kwam nadrukkelijk naar voren dat vooral het opstellen van de aanvraag daarbij een cruciale rol speelt. In die fase worden de doelstellingen bepaald. Duidelijkheid vooraf daarover bepaalt de focus. Niettemin blijkt dat dit geen garanties biedt en is een gedegen evaluatie na afloop nog lang geen vanzelfsprekendheid. Bovendien zijn we zelf ook nog altijd aan het worstelen met de meest geschikte meetmethoden en met vragen wat er wel en wat er niet te meten valt.

## *2. Te weinig implementatie van succesvolle concepten op andere plaatsen.*

Een echte strategie daarvoor ontbreekt nog. Projecten zijn er onvoldoende op gericht om de leeropbrengsten te ontdoen van hun gevalsspecifieke kenmerken. Daardoor worden opgedane inzichten en ontwikkelde aanpakken maar beperkt toegepast in nieuwe contexten. Het belang van projecten is daarin ook niet zo duidelijk. Wij zullen veel meer zelf moeten trekken aan de implementatie, zonder onze eigen uitgangspunten en rol uit het oog te verliezen. Dat zou in belangrijke mate bij kunnen dragen aan het verhogen van de sociale opbrengsten van de investeringen.

## *3. Jonge organisaties met innovatieve bijdragen hebben meer ondersteuning nodig.*

Alleen een bijdrage aan een specifiek project is niet genoeg. We moeten nog steviger dan tot nu toe inzetten op de (duurzame) versterking van onze ontvangers. Daarin hebben we zelf een rol en moeten we ook andere partijen beïnvloeden om onze ontvangers te steunen. De levensvatbaarheid van projecten na afloop van onze betrokkenheid is daarmee een belangrijk aandachtspunt. Het succes van projecten – en dus de opbrengst – wordt mede bepaald door de vraag of projecten of onderdelen structureel en zonder externe financiering kunnen voortbestaan.

## *4. Sturen op directe opbrengsten.*

Mensen die buitenspel staan aan het werk krijgen, kan op gespannen voet staan met het zoeken naar nieuwe wegen. Het is zaak daar een goed evenwicht in te vinden. Soms is het aantrekkelijk om te investeren in een beproefd concept waarmee hoge opbrengsten kunnen worden bereikt, maar waarvoor geen reguliere middelen voorhanden zijn. Aan de andere kant ligt de toegevoegde waarde van Start Foundation juist in het mogelijk maken van nieuwe aanpakken waar anderen (nog) niet in kunnen of durven investeren. De introductie van de Kredietregeling, waar meer wordt getoetst op direct rendement, heeft ons een extra instrument gegeven naast de

Experimentenregeling. Maar wat doen we bijvoorbeeld met de steeds weer terugkerende vraag van individuen die een (r)entree willen maken op de arbeidsmarkt, maar gefrustreerd worden omdat ze niet de gewenste opleiding, attributen of anderszins kunnen krijgen? Een niche die ook directe opbrengsten kan genereren. Dat hebben we gezien bij de Baanbrekerprijs 2002 toen we wel individuele aanvragen hebben gehonoreerd. De successen van die Baanbrekerprijs editie zijn niet omgezet in regulier Foundation beleid. En ook geen enkel ander fonds – een enkel lokaal initiatief uitgesloten - pakt dit op.

## *5. Samenwerking*

Samenwerking met andere financiers, zoals de collega-fondsen, is nodig om effectief te zijn. Aanvragers komen door samenwerking terecht bij de financiers die het beste bij hen passen. En door samenwerking binnen projecten vindt afstemming plaats over wat van een project wordt verwacht. Ook speelt een ander soort belang bij de samenwerking met andere fondsen. In onze ambitie om een zo hoog mogelijk rendement te halen uit onze investeringen, stellen we ons kritisch op. Dat leidt voor ons alleen tot succesvolle aanvragen als ook andere financiers zich vergelijkbaar opstellen.

## Omgevingsanalyse

### **De markt krimpt en groeit tegelijk**

De arbeidsmarkt bestaat bij de gratie van de maatschappelijke nood. Met andere woorden, zolang er mensen zijn die de aansluiting op de arbeidsmarkt missen en wij diensten verlenen die aanvullend, vervangend, initiërend of wellicht ook competitief zijn, hebben we bestaansrecht.

De aantrekkende economie en de rap naderende vergrijzing zouden een voorteken kunnen zijn van een krimpende 'markt' voor Start Foundation. Toch zijn er tegelijkertijd twee ontwikkelingen die erop duiden dat niet alle kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt van de vergrijzing en de economische opleving zullen profiteren. Zo staat de onmiskenbare verschuiving van Nederland van productieland naar kenniseconomie garant

voor een scheefgroei op de arbeidsmarkt. Met alle gevolgen van dien. Aan de bovenkant stijgt de vraag naar hoog gekwalificeerd personeel maar is er te weinig aanbod. Aan de onderkant is er een grote vraag naar werk, maar zijn er geen banen. Daar bovenop is er een nieuwe stroom werkzoekenden in aantocht, in de vorm van een grote groep herkeurde WAO'ers (340.000) die terugkomt op de arbeidsmarkt.

Slachtoffers aan de onderkant zijn vooral jongeren zonder startkwalificatie en laagopgeleide allochtonen, twee groepen die ook nog eens de concurrentie aan moeten met goedkopere werknemers uit nieuwe EU-landen. Ook de oudere werkzoekenden hebben het niet makkelijk om een baan te vinden. Onder de 45-64 jarigen steeg de werkloosheid van 137.000 naar 148.000. Het werkloosheidspercentage steeg minder snel, omdat door de vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking ook het aantal werkende 45-plussers gestaag is toegenomen. De werkloosheid onder ouderen was eind 2005 5,6 procent. Een jaar eerder was dit 5,3 procent. Bron: CBS.

Binnen dat werkkerrein speelden we in het verslagjaar onze vertrouwde rollen.

- Als aanjager van vernieuwing in de uitvoering van nieuwe experimenten;
- Als aanjager in debat, door o.a. de speciale uitvoering van de Baanbrekerprijs 2005;
- Als aanjager in de sector door het agenderen van het thema: maatschappelijk rendement meten.

De kunst is om de goede keuzes te maken. Door onze omvang en de reikwijdte van het werkkerrein bestaat altijd het gevaar dat we teveel (tegelijktijd) willen en dat we niet aan de eigen ambities en de verwachtingen van derden kunnen voldoen. Daarom worden er elk jaar in het jaarplan duidelijke keuzes gemaakt. In 2005 was dat de extra aandacht voor de jeugdwerkloosheid. Dat werd o.a. geoperationaliseerd in de Baanbrekerprijs 2005 en in een tweetal door ons geïnitieerde onderzoeken naar de perspectieven en belevingen van laag opgeleide jongeren.

### **Samenwerking is noodzaak**

Maatschappelijke doelen bereiken doe je niet alleen en kun je simpelweg ook niet alleen. Start

Foundation is altijd sterk gericht op samenwerking. Met vaste partners zoals collega-fondsen zoals VSBfonds, SKaN-fonds en Instituut Gak. Maar ook met collega-investeerders zoals DOEN participaties, PPM Stimulans en de Triodos bank.

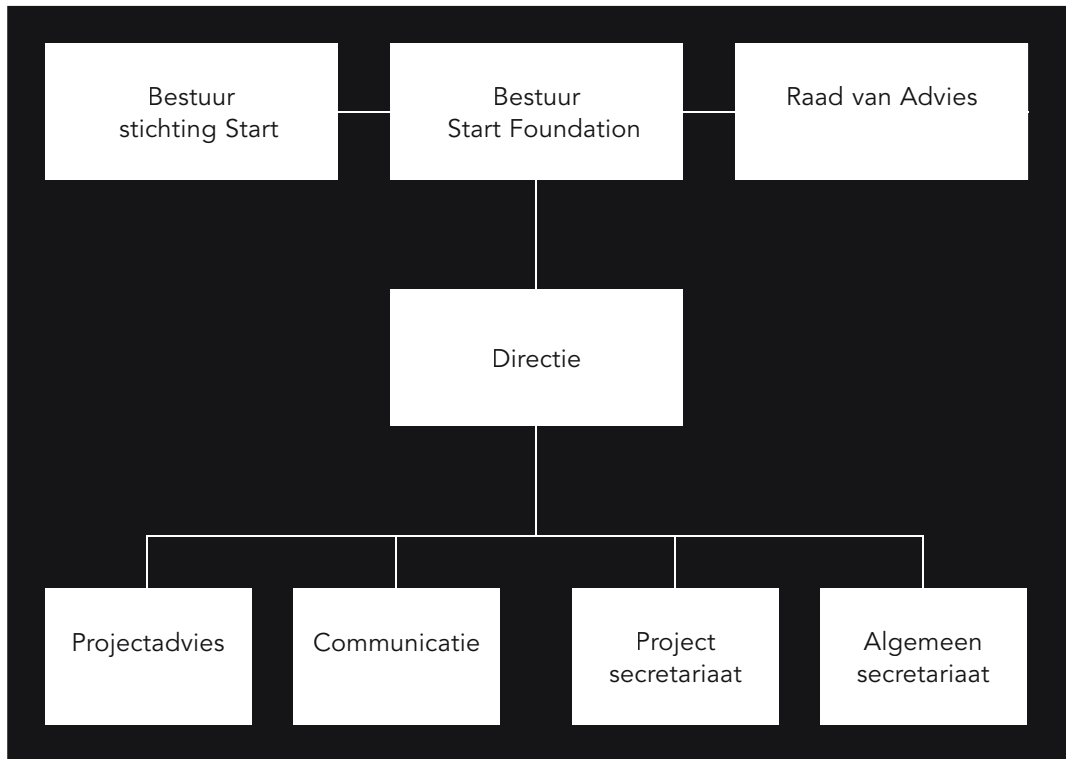
Ook met andere maatschappelijk georiënteerde partners onderhouden we hechte banden. MVO Nederland is zo'n partner waar we onze kennis graag aan beschikbaar stellen en waar we nieuwe kennis en nieuwe kennissen opdoen. In 2005 zijn we nader in contact gekomen met LaLuz, een netwerkorganisatie van jong hoogopgeleide professionals die zich als vrijwilliger maatschappelijk willen inzetten. Met de SiN (Serviceclubs in Nederland) werd een samenwerkingsovereenkomst getekend die in 2006 nader zal worden ingevuld. Via deze koepel van serviceclubs kunnen we ons werk ook onder de aandacht brengen van lokale serviceclubs als Rotary.

### **Vast en los**

Andere wat vastere samenwerkingsvormen onderhouden we met het ministerie van Sociale Zaken via het nationaal thematisch netwerk ondernemerschap waarin onder andere ook VNO-NCW, de ministeries van EZ en OC&W zitting hebben. Binnen het bedrijfsleven onderhouden we nog altijd warme banden met USG People, het moederbedrijf waartoe ondermeer Start Uitzendbureau en United Restart behoren. Verder bestaan er nog altijd altijd goede banden met onder meer Ordina, Rabobank en Fortis.

Daarnaast onderhoudt Start Foundation ook kortstondige relaties. In 2005 hebben we op verzoek van de Europese Commissie een bijdrage geleverd aan een conferentie over implementatie van goede praktijkvoorbeelden. Iets soortgelijks was ons door Divosa (vereniging van sociale diensten) ook gevraagd in het najaar van 2005. Met TNO werken we incidenteel samen op het thema sociale economie en met Scholten en Franssen op het gebied van het meten van maatschappelijk rendement. Wij geloven sterk in het effect en de kansen van *public-privat partnerships*. We geven daarin zelf het voorbeeld omdat we dit ook op projectniveau sterk stimuleren. Maatschappelijke problemen zijn van iedereen, de oplossingen dus ook, is ons motto.

### 3. Start Foundation Organisatie



#### Van de Bestuurstafel

Start Foundation wordt bestuurd volgens het zogeheten bestuursmodel. Het bestuur heeft het gros van zijn taken gedelegeerd aan de titulaire directeur en de Raad van Advies. Het bestuur blijft verantwoordelijk en ziet toe op de uitvoering. Het is de facto een toezichhoudend bestuur.

#### **Bestuur**

Het bestuur, bestaande uit drie leden, kwam in het verslagjaar driemaal apart bijeen en eenmaal samen met de Raad van Advies in de jaarvergadering. Naast de vaste agendazaken (begroting, jaarplan, jaarrekening, enzovoorts) werd in het verslagjaar extra besluitvorming genomen op de gedragscode van de branchevereniging en de werk-

structuur. Het bestuur besloot de gedragscode van de Vereniging van Fondsen in Nederland (FIN) over te nemen als 'statuut' van waarden waaraan het zich wil conformeren. In mei 2005 werd door een externe accountant vastgesteld dat:

*“uw stichting werkzaam is conform de aanbevelingen”.*

Het bestuur van Stichting Start Foundation vormt een personele unie met de Stichting Start, de financier van Start Foundation. De bestuursleden ontvangen voor hun werkzaamheden ten behoeve van Start Foundation een remuneratie inclusief onkosten van € 3.689,46 per persoon per jaar.



### **Raad van Advies**

Het bestuur wordt inhoudelijk ter zijde gestaan door een Raad van Advies. Deze Raad heeft als primaire taak het beoordelen van financieringsaanvragen. De Raad van Advies bestaat uit maximaal zeven leden. Raadsleden beschikken in het algemeen over een brede maatschappelijke ervaring en hebben gevoel voor de informele en ondernemende cultuur binnen Start Foundation. In het verslagjaar bestond de Raad uit zes personen die naast een brede maatschappelijke ervaring specifieke ervaring inbrachten vanuit: de politiek, de wetenschap, arbeid en handicap, culturele diversiteit en ondernemerschap. De Raad kwam in het verslagjaar vijf keer apart bijeen en eenmaal samen met het bestuur in de jaarvergadering. Daarnaast is de Raad integraal onderdeel van de begeleidingscommissie die is ingesteld door het bestuur om de Kredietregeling (gestart in 2004) te evalueren. Naast de zes raadsleden bestaat deze commissie uit drie externe deskundigen. Deze commissie kwam in het verslagjaar eenmaal bijeen. De raadsleden ontvingen in 2005 per bijeenkomst per persoon een vergoeding van € 401,83,-

In januari werd een wervingscampagne gevoerd om twee nieuwe raadsleden aan te trekken. Er werd bewust gekozen de vacatures niet via coöptatie in te vullen. Advertenties werden geplaatst in de Volkskrant en in het Financiële Dagblad. Uit de ongeveer 100 reacties zijn uiteindelijk twee kandidaten door het bestuur benoemd. Tevens hebben we daar een lijst van mensen aan overgehouden die zich op andere wijze voor Start Foundation willen inzetten.

### **Secretariaat**

Start Foundation kende op 1 januari 2005 een secretariaatsbezetting van 6,8 fte. Deze zijn verdeeld over 1 fte directeur, 2 fte projectadviseurs Experimenten, 1 fte project-

adviseur Kredieten, 1 fte communicatiemedewerker, 0,8 fte projectsecretariaat (verdeeld over twee parttimers), 1 fte algemeen secretariaat.

Van de acht mensen werkzaam bij Start Foundation waren er bij indiensttreding:

- vier direct afkomstig uit een voorgaande betrekking;
- drie werkzoekend;
- één werkzoekend als schoolverlater.

Eén medewerker (adviseur Experimenten) ging eind december met een sabbatical van drie maanden en is vervangen door een interim. Deze persoon (59) is een aantal jaren uit het arbeidsproces geweest. De algemeen secretaresse is vanaf juli tot en met het eind van het jaar met ziekteverlof geweest. Dit is deels opgevangen door extra uren (10) te geven aan de twee zittende secretaresses. Start Foundation kende altijd een laag ziekteverzuim (1,4% in 2004). In 2005 sloeg dat om met name door de langdurige ziekte van de algemeen secretaresse. Daardoor komt het cijfer voor 2005 uit op 9,8%.

Conform de wet dient één van de medewerkers geschoold te zijn als bedrijfshulpverlener. In 2005 is dit gerealiseerd. De directeur is in 2005 gestart met de leergang Management in de sociale economie aan de Management School van de Universiteit van Antwerpen. Ondanks absentisme en de overvolle kalender van 2005 zijn we er toch in geslaagd om de verlofwensen van personeel te vervullen. De in het najaar uitgevoerde meting van tevredenheid onder personeel toonde aan dat er een grote tevredenheid is onder de personeelsleden. Wel vond een groot deel dat we wat vaker stil mogen staan bij successen die behaald worden. De cultuur van Start Foundation werd door eigen medewerkers omschreven als zakelijk maar betrokken.

## 4. Activiteiten 2005

Naast de kernactiviteit - het begeleiden van aanvragen, experimenten en ondernemingen - wordt ieder jaar een aantal activiteiten georganiseerd die in het verlengde daarvan liggen.

Bij eigen activiteiten meten we waar mogelijk de tevredenheid van de deelnemers. Onder de

abonnees van S-magazine wordt elke drie jaar een lezersonderzoek gehouden. In 2005 vond dit niet plaats. De projectleidersdag kreeg dit jaar van de 33 aanwezigen een eindcijfer 8. Het hoogste ooit. De studiedag op Nyenrode scoorde een 7,4 onder de ruim 200 aanwezigen.

|             |  |
|-------------|--|
| 25 januari  | denktank arbeid en (ex)gedetineerden   |
| 1 maart     | CV beleefdag, 3 jongeren zoeken met hun CV mogelijke werkgevers op                         |
| 2 maart     | Baanbrekerdag Fortis Utrecht   |
| 18 mei      | publicatie eigen onderzoek jeugd en werkverwachting  |
| 19 mei      | finale Baanbrekerprijs 2005. Tweejaarlijkse ideeënwedstrijd.                               |
| 21 juni     | publicatie S-Magazine nummer 4.<br>Thema: Netwerken inclusief bijlage Baanbrekerprijs 2005 |
| 30 juni     | publicatie Werkwoordelijk, jaarbericht 2004  |
| 31 augustus | oplevering eigen onderzoek zigeunerjeugd en werkverwachting                                |
| 11 oktober  | projectleidersdag, thema: netwerken  |
| 15 november | publicatie S-Magazine 5. Thema: Rendement  |
| 12 december | studiedag: Maatschappelijk rendement, meten hoe doe je dat?                                |

## 5. Financieel beleid

Het belangrijkste strategische beleidsinstrument is ongetwijfeld het financieringsprogramma. Sinds 2004 bestaat dat uit drie soorten regelingen:

1. Experimentbijdragen
2. Bedrijfskredieten
3. Waarderingsbijdragen

Het beeld van 2005 is vrijwel identiek aan dat van 2004. Binnen de experimentregeling is nagenoeg alles besteed. Binnen de kredietregeling was ruim 46% onderbesteding ten opzichte van de begroting. De waarderingsbijdragen bleven zelfs met meer dan de helft onder de verwachtingen. Bij beide laatste regelingen is de relatieve onbekendheid nog een probleem. Voor de kredietregeling is reeds een marketingplan gemaakt. Voor de waarderingsbijdrage zal in 2006 nieuw beleid opgezet worden. Binnen het algemeen financieel beleid zijn nog drie ontwikkelingen die een belangrijke wijziging in het beleid tot gevolg hebben gehad.

### Verschuiving van kosten

Meer en meer is duidelijk geworden dat experimenten en ondernemingen een beter rendement behalen wanneer onze adviseurs de tijd nemen om de aanvragers te helpen gedurende de looptijd. Dat onderscheidt de werkwijze van Start Foundation van die van collega-financiers. Het bestuur heeft daarom het besluit genomen om de kosten van de adviseurs toe te rekenen aan de uitgaven voor

initiatieven. Daardoor namen in het verslagjaar de uitgaven voor projectondersteuning toe met 13% en werden de organisatiekosten verlaagd met 32,5%. In 2006 zal ten behoeve van de transparantie gewerkt gaan worden met een vaste, nog nader vast te stellen norm. In het verslagjaar bedroegen de organisatiekosten 19% van de totale exploitatie.

### Afbouw eigen vermogen

Start Foundation ontvangt haar middelen van de Stichting Start. Deze stichting beheert het vermogen dat werd opgebouwd met de verkoop van Start Uitzendbureau aan USG People. De beide besturen vormen een personele unie. Start Foundation beschikte anno 2005 nog over een beperkt eigen vermogen. Het bestuur besloot in het verslagjaar een beleggingscommissie in te stellen voor de Stichting Start en het vermogen van Start Foundation af te bouwen. Daarmee wordt Start Foundation een stichting die voor de exploitatie volledig is aangewezen op bijdragen vanuit de Stichting Start. De transparantie wordt hiermee bevorderd en het vermogensbeheer komt daarmee in één hand.

### Voorzieningen kredieten

Alle door Start Foundation verstrekte kredieten worden als voorziening opgenomen in de jaarrekening. De kredieten worden verstrekt onder een experiment kredietregeling en het bestuur wil daarmee financiële zekerheden inbouwen.

## Verkort Financieel jaarverslag

| Kosten apparaat          | 2005           | 2004           |
|--------------------------|----------------|----------------|
| <b>Personeelskosten</b>  | <b>221.596</b> | <b>173.373</b> |
| <b>PR en marketing</b>   | <b>87.773</b>  | <b>151.451</b> |
| <b>Huisvesting</b>       | <b>38.341</b>  | <b>41.780</b>  |
| <b>Kantoorkosten</b>     | <b>37.418</b>  | <b>42.161</b>  |
| <b>Organisatiekosten</b> | <b>60.285</b>  | <b>47.195</b>  |
| <b>Afschrijvingen</b>    | <b>14.461</b>  | <b>10.212</b>  |
| <b>Totale kosten</b>     | <b>459.874</b> | <b>466.172</b> |





## Balans per 31 december 2005

# Activa

|                                  | 31.12.2005         | 31.12.2004         |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Vaste activa</b>              |                    |                    |
| <hr/>                            |                    |                    |
| Materiële vaste activa           |                    |                    |
| <hr/>                            |                    |                    |
| Hardware                         | € 13.725           | € 19.115           |
| Inventaris                       | € 16.208           | € 21.146           |
|                                  | <b>€ 29.933</b>    | <b>€ 40.261</b>    |
| <b>Financiële vaste activa</b>   |                    |                    |
| <hr/>                            |                    |                    |
| Lening u/g kredietregeling       | <b>€ 972.886</b>   | <b>€ 565.000</b>   |
| <b>Vlottende activa</b>          |                    |                    |
| <hr/>                            |                    |                    |
| Vorderingen                      |                    |                    |
| <hr/>                            |                    |                    |
| Rekening-courant Stichting Start | € 1.848.043        | € 2.834.176        |
| Overige vorderingen              | € 480              | € 480              |
| Overlopende activa               | € 82.409           | € 87.844           |
|                                  | <b>€ 1.930.932</b> | <b>€ 2.922.500</b> |
| <b>Effecten</b>                  |                    |                    |
| <hr/>                            |                    |                    |
| Effecten overig                  | € 1.809.717        | € 1.697.704        |
| Liquide middelen                 | € 2.304.092        | € 1.289.591        |
|                                  | <b>€ 4.113.809</b> | <b>€ 2.987.295</b> |

**€ 6.515.056**

**€ 7.047.560**

# Passiva

|  | 31.12.2005         | 31.12.2004         |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>                  |                    |                    |
| Kapitaal                               | € 3.116.588        | € 3.019.742        |
| Exploitatiesaldo lopend verslagjaar    | € 246.380          | € 96.846           |
|  | <b>€ 3.362.968</b> | <b>€ 3.116.588</b> |
| <b>Verplichtingen en voorzieningen</b> |                    |                    |
| Voorziening kredietregeling            | € 972.886          | € 565.000          |
| Toegekende projectbijdragen            | € 2.147.574        | € 2.212.866        |
|  | <b>€ 3.120.460</b> | <b>€ 2.686.866</b> |
| <b>Kortlopende schulden</b>            |                    |                    |
| Crediteuren                            | € 21.696           | € 7.736            |
| Tussenrekening Sponsor Bingoloterij    | –                  | € 343.000          |
| Overige schulden                       | € 527.506          | € 351.700          |
| Overlopende passiva                    | € 14.930           | € 9.166            |
|  | <b>€ 564.132</b>   | <b>€ 711.602</b>   |

€ 6.515.056

€ 7.047.560

De cijfers opgenomen in de balans per 31 december 2005 en in de bestedingen 2005 zijn ontleend aan de jaarrekening van Stichting Start Foundation. De jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in titel 9 Boek 2 BW en is ingericht conform de Richtlijnen verslaggeving van de Vereniging van Fondsen in Nederland (FIN). Bij de jaarrekening 2005 is door Van Eert Accountants een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven.



## Exploitatierkening

|  | 2005             | begroting 2005   | 2004             |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Exploitatiebudget                      | € 2.816.406      | € 3.366.437      | € 2.915.914      |
| Projectondersteuning                   | (€ 2.356.352)    | (€ 2.862.892)    | (€ 2.449.742)    |
| <b>Resultaat voor kosten</b>           | <b>€ 459.874</b> | <b>€ 503.545</b> | <b>€ 466.172</b> |
| <b>Kosten</b>                          |                  |                  |                  |
| <hr/>                                  |                  |                  |                  |
| Personeelskosten                       | € 221.596        | € 200.830        | € 173.373        |
| Publiciteits- en marketingkosten       | € 87.773         | € 147.315        | € 151.451        |
| Huisvestingskosten                     | € 38.341         | € 37.500         | € 41.780         |
| Kantoorkosten                          | € 37.418         | € 43.500         | € 42.161         |
| Organisatiekosten                      | € 60.285         | € 59.900         | € 47.195         |
| Afschrijving op materiële vaste activa | € 14.461         | € 14.500         | € 10.212         |
| <b>Totale kosten</b>                   | <b>€ 459.874</b> | <b>€ 503.545</b> | <b>€ 466.172</b> |
| <b>Overige resultaten</b>              |                  |                  |                  |
| <hr/>                                  |                  |                  |                  |
| Opbrengst vermogen                     | € 246.380        | € 123.000        | € 96.846         |
| <b>Overige resultaten</b>              | <b>€ 246.380</b> | <b>€ 123.000</b> | <b>€ 96.846</b>  |
| <b>Exploitatie-saldo</b>               | <b>€ 246.380</b> | <b>€ 123.000</b> | <b>€ 96.846</b>  |

## Werkwijze investeringen 2005

Wij beschouwen onszelf als een maatschappelijke investeerder. Investeren impliceert dat we rendement verwachten. Start Foundation investeert in projecten en bedrijven die risicovolle maar praktische of vernieuwende bijdragen kunnen leveren aan onze doelstelling. Maatschappelijk rendement is niet alleen in harde euro's uit te drukken. Dat zelfde geldt overigens ook voor de investeringen. Want naast geld investeren we ook onze eigen expertise en stellen we actief ons netwerk beschikbaar. De waarde van die laatste twee soorten bijdragen zijn niet direct in euro's te vertalen. Die steun beïnvloedt wel het al dan niet slagen van het betreffende project en is van invloed op de versterking van de duurzaamheid van de organisaties waarmee we werken.

### Criteria en meetpunten

In drie financieringsarrangementen die we als maatschappelijk investeerder inzetten: een experimenteerbijdrage; een bedrijfskrediet en een waarderingsbijdrage voor kleinschalige activiteiten hanteren we ongeveer dezelfde criteria en meetpunten. Later, bij het indienen van de definitieve aanvraag en het opstellen van de leningsovereenkomst of de beschikking, worden deze nader toegespitst op de afzonderlijke arrangementen.

### Eerste beoordeling

Alles begint bij de eerste beoordeling gericht op het ingediende plan. Daar gaat het om de relevantie met onze hoofddoelstellingen. Vervolgens toetsen

we de nood van de geschetste problematiek en die van de aanvrager. We onderzoeken de niche: zijn wij wel zo nodig, gegeven de bestaande voorzieningen? We onderzoeken verder de duurzaamheidsverwachting, het oorspronkelijke karakter, de SMART factor van de doelstellingen en het 'empowermentgehalte' van het betreffende voorstel. Uiteraard beoordelen we voorstellen ook op meer technische aspecten zoals prijs-kwaliteitsverhoudingen, reputatie en solvabiliteit van de aanvrager enzovoorts. Dan vindt ook de eerste maatschappelijke toets plaats.

### Parameters

We definiëren per voorstel onze rol als maatschappelijk investeerder. We hanteren daarvoor de ooit door professor Theo Schuyt<sup>1</sup> ontwikkelde parameters. Fondsen kunnen vier te onderscheiden functies vervullen: een initiërende, een complementaire, een competitieve of een substituerende. Tussentijds houden we door

middel van rapportages en projectbezoeken contact met het project zodat we zicht houden op de ontwikkelingen en resultaten. Ten slotte maken we de balans op wanneer we afscheid nemen.

Dan gebruiken we vier beoordelingscategorieën.

1. onze investering is mislukt: de doelstellingen zijn niet bereikt.
2. er is een voldoende behaald: de doelstellingen zijn behaald maar daar stopt het dan ook.
3. de investering was goed: de doelstellingen zijn gehaald; het project wordt gecontinueerd of geïmplementeerd.
4. het hoogst bereikbare is de status uitmuntend. Bovenop 'goed' wordt dan ook nog gescoord doordat het experiment navolging heeft gekregen bij derden. In geval van kredieten is hier sprake van wanneer er substantieel meer mensen aan het werk zijn gezet in het bedrijf dan vooraf verwacht werd.

## De scores van 2005

### Rol Start Foundation bij aanvraag

#### Experimenten gestart in 2005

|   |           |
|---|-----------|
| Initiërend (aanjagen nieuwe activiteiten)                     | <b>5</b>  |
| Complementair (aanvullend in combinatie met andere partijen)  | <b>11</b> |
| Substituerend (vervangen van wegvallende middelen)            | <b>1</b>  |
| Competitief (in concurrentie met elkaar of met voorzieningen) | -         |

#### Kredieten gestart in 2005

|   |          |
|---|----------|
| Initiërend (aanjagen nieuwe activiteiten)                     | <b>6</b> |
| Complementair (aanvullend in combinatie met andere partijen)  | <b>4</b> |
| Substituerend (vervangen van wegvallende middelen)            | -        |
| Competitief (in concurrentie met elkaar of met voorzieningen) | -        |

1 Schuyt, Th.N.M. (red.) (2003). Geven in Nederland 2003 Giften, legaten, Sponsoring en vrijwilligerswerk. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum. ISBN 90 313 4128 2



# Afgesloten projecten 2005

## Experiment

|  |           | Mislukt | Voldoende | Goed | Uitmuntend |
|--|-----------|---------|-----------|------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mama Dushi, Groningen.</b> Project voor tienermoeders in stad Groningen. Reden: te weinig instroom deelnemers en onvoldoende steun van lokale instellingen. De financiële afwikkeling loopt nog.</li> </ul>  | €         | X       |           |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wave, Sint Maarten.</b> Muziekproject om risicojongeren positief te activeren. Reden: eenzijdig wijzigen projectdoelen en gebrek aan deugdelijke verantwoording. De financiële afwikkeling loopt nog. (juridische procedure opgestart)</li> </ul>  | €         | X       |           |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jong leert Oud, Breda.</b> Project om ouderen aan werk te houden en werkloze ouderen kansen te geven. Reden: geen draagvlak gevonden.</li> </ul>   | € 6.154   | X       |           |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Last Minute, Eindhoven.</b> Vrijgevallen plaatsen in bedrijfsscholing aanvullen met werkzoekende uitkeringsgerechtigden. Reden: faillissement aanvrager.</li> </ul>  | € 68.307  | X       |           |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modatelier, Haarlem.</b> Opzet werkplaats voor hippe handtassen met laag opgeleide allochtone vrouwen. Reden: businessplan werd niet goedgekeurd.</li> </ul>   | € 0.00    | X       |           |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BHON, Rotterdam.</b> Stageplaatsen voor black-hair dressers. Reden: men vreesde eigen ambities niet te kunnen waarmaken.</li> </ul>  | € 0.00    | X       |           |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Praktijk voor de Toekomst, Amstelveen.</b> Project voor jongeren met een psychische handicap. Later (begin 2006) bleek project alsnog aan de doelstelling te voldoen. 55% van de deelnemers stroomde uit naar werk, stage of opleiding. Medio 2005 was dit slechts 38%.</li> </ul>   | € 72.267  |         | X         |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Esperanza Mexico.</b> Opzet uitzendbureau voor uitgebuite meisjes. Opmerking: samenwerking met Novib. Project in Mexico succesvol maar de beoogde expertise inbreng vanuit Nederland door Start Uitzendbureau vond nauwelijks plaats.</li> </ul>  | € 132.869 |         | X         |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EANA, Vlaardingen.</b> Methode ontwikkeling voor mensen die vast gelopen zijn in reïntegratieproces. Opmerking: transparantie van de methode liet te wensen over en is daardoor nauwelijks overdraagbaar; er namen 46 mensen deel waarvan er 23 aan werk en of opleiding zijn geholpen.</li> </ul>   | € 158.823 |         | X         |      |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leergeld, Helmond.</b> Bijstandgerechtigden bezoeken lotgenoten en stimuleren sociaal-economische onafhankelijkheid. Opmerking: lukte bij 25% van de deelnemers, gaat door in eigen setting.</li> </ul>  | € 47.147  |         |           | X    |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SteenGoed, Amsterdam.</b> Sociale firma die keramiek produceert met mensen met een psychische arbeidshandicap. Opmerking: voortbestaan is verzekerd door overname. De financiële afwikkeling loopt nog.</li> </ul>   | €         |         |           | X    |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Samah, Amsterdam.</b> Minderjarige asielzoekers krijgen een buddy t.b.v. werk en opleiding. Opmerking: voortbestaan gegarandeerd door overname.</li> </ul>   | € 155.361 |         |           | X    |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wipsa, Amsterdam.</b> Wipsa Kids opgericht (24-uurs kinderereche) en opleiding voor allochtone vrouwen (winnaar Baanbrekerprijs 2001). Opmerking: voortbestaan verzekerd en veel media-aandacht voor initiatiefneemster.</li> </ul>  | € 151.207 |         |           | X    |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baanbrekers 2002, Gouda.</b> Dertig kandidaten mochten hun wens op gebied van opleiding/werk vervullen. Opmerking: ruim de helft kwam goed terecht terwijl dit allemaal mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt waren.</li> </ul>   | € 170.000 |         |           | X    |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VMBO gedaan, Amsterdam.</b> VMBO risicojongeren zoeken rolvoorbeelden en maken daar een documentaire over. Opmerking: project was groot succes op VMBO (Nova College). Als participatieproject, maar ook voor de DVD en methodiek was zeer veel belangstelling. Wordt ook gebruikt op basisscholen om voorlichting te geven. Anno 2006 bestaan er plannen om de methodiek te gebruiken voor andere doelgroepen.</li> </ul> | € 72.740  |         |           |      | X          |



| Waarderingsbijdrage  |          | Mislukt | Voldoende | Goed | Uitmuntend |
|--|----------|---------|-----------|------|------------|
| • <b>Iraanse Vrouwen Zelforganisatie, Rotterdam.</b> Bijdrage voor empoweren Iraanse vrouwen in Nederland. Reden: ondeugdelijke verantwoording. Bedrag teruggevorderd.   | € 1.780  | ×       |           |      |            |
| • <b>NFTE feest, Heerlen.</b> Feest om draagvlak onder doelgroep jongeren en relaties te vergroten. Reden: zeer magere opkomst.  | € 4.575  | ×       |           |      |            |
| • <b>Boodschappendienst, Eindhoven.</b> Werkzoekenden ingezet als chauffeur. Opmerking: uitgevoerd maar geen noemenswaardige resultaten op gebied van werk.  | € 6.224  |         | ×         |      |            |
| • <b>Klussenbus, Delft.</b> Praktijkschool zet klussenbus in als alternatief voor gebrek aan stageplaatsen. Opmerking: voldoet aan de verwachtingen. Creëert drie tot vijf stageplaatsen.  | € 8.500  |         | ×         |      |            |
| • <b>Fundashon Kontakto, Curaçao.</b> Stage Antilliaanse jobcoach bij Restart uitgevoerd. Opmerking: ervaringen worden op Curaçao geïmplementeerd.   | € 3.555  |         | ×         |      |            |
| • <b>Werkgeversfederatie doorloopbanen, Amsterdam.</b> Belangenvereniging van organisaties die met mensen in ID banen werken. Opmerking: te weinig bestuurlijke slagkracht, gebrekkige administratie en druk van veranderende wetgeving hinderden het realiseren van doelstellingen. | € 13.500 |         | ×         |      |            |
| • <b>IkWilWerken, Rotterdam.</b> Oprichting belangenvereniging van werklozen. Opmerking: ledental groeide van 1.500 naar 3.000 leden en er werd het boek 'Zonder Werk' gepubliceerd.   | € 11.250 |         | ×         |      |            |
| • <b>CWI Spijkenisse.</b> Aanschaf visitekaartjes automaat voor werkzoekenden als uitvloeisel van het winnen van de derde prijs bij de Baanbrekerprijs 2005. Opmerking: gerealiseerd.  | € 5.000  |         | ×         |      |            |
| • <b>Jongeren werken voor jongeren, Rotterdam.</b> Problematische schooluitvallers gaan zigeuners in Roemenië helpen. Opmerking: alle negen deelnemers gingen terug naar school!   | € 10.000 |         |           | ×    |            |
| • <b>Vlieg er eens uit, Tilburg.</b> Methodiek beschrijving activering (allochtone) laag-opgeleide vrouwen. Opmerking: project heeft organisatie op de stedelijke kaart gezet.   | € 14.866 |         |           | ×    |            |
| • <b>Markt van Mogelijkheden, Heerenveen en Leeuwarden.</b> Markt voor arbeidsactivering voor gehandicapten. Opmerking: zo'n 1.200 bezoekers bezochten de markt.   | € 4.000  |         |           | ×    |            |
| • <b>Zigeunerjongerenconferentie, Tilburg.</b> Zigeunerjongeren organiseren eigen festival met veel aandacht voor school en werk. Opmerking: deelname viel wat tegen maar start werd gemaakt met onderzoek zigeunerjeugd en werkverwachtingen.                                       | € 2.180  |         |           | ×    |            |
| • <b>Kunstwerk, Rotterdam.</b> Uitkeringsgerechtigden met aanleg voor kunst worden via een creatief traject geactiveerd. Opmerking: vrijwel alle 60 deelnemers hebben de stages volbracht.   | € 8.035  |         |           | ×    |            |

### Krediet

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| • <b>Jobfellows, Eindhoven.</b> Reïntegratiebedrijf voor en van ex-drugsverslaafden. Reden: eigenaar handelde strijdig met contractbepalingen. € 30.000 retour (€ 25.000 geleend bedrag inclusief € 5.000 kosten i.v.m. juridische afwikkeling) |  | × |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|

In totaal werden 29 dossiers afgesloten. Bij vijf daarvan loopt de formele afwikkeling nog door in 2006. Achter de reden of opmerkingen staat het totaal door Start Foundation geïnvesteerde bedrag vermeld. Uitvoerigere beschrijvingen zijn te vinden op [www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)

## 6. Resultaten kredieten

### Sociaal rendement

Bij de kredietregeling is de relatie tussen investering en opbrengst een stuk duidelijker. Immers, we lenen geld om betaalde arbeidsplaatsen voor mensen met een grote afstand op de arbeidsmarkt te creëren. Eind december 2005 stond in totaal voor € 936.180- aan effectief uitgekeerde kredieten uit in elf afzonderlijke bedrijven. Tezamen werd hiermee op dat moment 73,2 fte aan arbeidsplaatsen voor kwetsbare individuen gerealiseerd binnen de bedrijven die een krediet ontvingen. Ongeveer 42 daarvan betreffen geen nieuwe arbeidsplaatsen. Dit zijn arbeidsplaatsen die gered zijn en die met grote waarschijnlijkheid verdwenen zouden zijn (faillissement) wanneer wij financieel niet geparticipeerd zouden hebben.

Bovenop de gerealiseerde werkgelegenheid binnen de betreffende bedrijven werden ook tijdelijke werknemers voorbereid op en geplaatst in duurzame werkgelegenheid elders. In totaal betrof dit 48 mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Elf daarvan zijn afkomstig van restaurant Fifteen en 37 van uitzender/detacheerder Koersvast BV.

Voor de volledigheid moeten we bij de resultaten ook optellen het aantal werkervaringsplaatsen, stages en overigen. Dit betreft dus geen plaatsingen in duurzame reguliere betaalde arbeid maar 'bijvangst' die extra rendement opleveren.

Op 31 december 2005 bestond deze bijvangst uit:

|     |   |
|-----|---|
| 7,5 | fte vermindering winterwerkloosheid                   |
| 4   | stageplaatsen (leerlingen ZMLK/<br>praktijkonderwijs) |
| 4,3 | werkervaringsplaatsen                                 |
| 1,6 | fte detachering SW bedrijf                            |
| 2   | dagbestedingsplaatsen                                 |

Op een krediet wordt een standaardrente betaald van 5%. Wanneer echter de ondernemer sociaal beter presteert dan contractueel is afgesproken, dan daalt dit percentage. Omgekeerd kan echter ook.

Het totaal is een respectabel cijfer, maar we juichen niet te vroeg. De duurzaamheid van de banen zal in de toekomst moeten blijken.

### Economisch rendement

De elf bedrijven slaagden er over het algemeen goed in om aan hun verplichtingen te voldoen. Valid Express, de koerier met een boodschap was eind 2005 zelfs gereed om een derde vestiging (Utrecht) te gaan openen. Enkelen hadden het economisch wat lastiger. Koersvast BV betaalde wel rente maar verzocht en kreeg uitstel van aflossing. Veenstra Bestratingspersoneel (steenfabriek) slaagde er niet in om aan de aflossings- en renteverplichtingen te voldoen. Restaurant Fifteen ten slotte, kon de aflossingstermijnen nog niet nakomen.

### Maatschappelijke impact

Output (directe opbrengst) en outcome (directe gevolgen) is relatief makkelijk meetbaar. De impact daarentegen is lastiger vast te stellen. Het operationaliseren van criteria daarvoor is een belangrijke opdracht voor de nabije toekomst. Uiteraard gebruiken we daarvoor nu al enkele criteria. Eerder in dit verslag gingen we al in op onze rol bij de totstandkoming van de afzonderlijke initiatieven. We hebben verslag gedaan van de samenwerkingsverbanden waarin we actief zijn. Daarin telt natuurlijk wat die samenwerking oplevert. We streven vaak naar een hefboomeffect. Het meest tastbare is dat wanneer het gaat om het aantrekken van (meer) ander geld voor experimenten of bedrijven. Maar er is meer dan alleen de financiële samenwerking. We hebben ons in het verslagjaar dan ook nadrukkelijk gebogen op het thema van de effectmeting. We hebben meegeschreven aan het boek: 'Social return on investment, handleiding voor het meten van maatschappelijk rendement'. Dat boek werd gepresenteerd tijdens de door ons met o.a. NIVRA-Nyenrode samen voor de sector georganiseerde studiemiddag: 'Maatschappelijk rendement meten, hoe doe je dat?'. Een studiedag waarvoor binnen twee weken alle 200 beschikbare stoelen waren uitverkocht. Door deze studiedag hebben we nieuwe mensen ontmoet die ook geïnteresseerd zijn in het thema.

### **Perspublicaties**

Een belangrijke parameter voor de maatschappelijke impact is ook de aandacht van derden voor het werk waar wij bij betrokken zijn. Dit is o.a. meetbaar aan de hand van perspublicaties waarop we de hand hebben weten te leggen. In 2005 verzamelden we 205 geschreven artikelen (in 2004 waren dat er 210) waarin Start Foundation en of één van haar initiatieven in vernoemd werden. Een kwart daarvan had direct betrekking op de Baanbrekerprijs 2005. Ongeveer de helft daarvan betrof vermeldingen in landelijke media. Welbewust zoeken we ook zelf de publiciteit daar waar we dat relevant vinden. Zo publiceerden we in het verslagjaar over het tekort aan stageplaatsen in het Financieele Dagblad en over het eigen

werkperspectief van jongeren in Trouw. Het is een manier om een bijdrage aan het sociale debat concreet te maken.

### **Moelijk meetbaar**

Niettemin stellen we nog steeds tekortkomingen vast om werkelijk goed inzicht te krijgen op onze maatschappelijke bijdrage. Van objectiviteit is nog weinig sprake. De gehanteerde methodieken zijn voor veel verbetering vatbaar. Het ontbreekt aan een eenduidig normenkader, sommige normen zijn uiterst vaag, anderen ontbreken en er dienen meer geobjectiveerde auditmogelijkheden te komen. Kortom, ook op de agenda van de komende jaren zal het thema meten niet ontbreken.

## **7. De toekomst**

Eind 2005 werden weer optimistische geluiden gehoord, zoals 'economische groei hoger dan verwacht' en 'vergrijzing lost files en werkloosheid op'. De problematiek waar wij mee te maken hebben blijft echter actueel. Er blijft sprake van gebrekkige aansluiting op de arbeidsmarkt voor kwetsbare groepen.

Onze rol is en blijft die van aanjager om vernieuwende of veelbelovende initiatieven te ondersteunen. We zullen kritisch kijken naar onze eigen rol en instrumenten. Zo zullen we in 2006 een start maken met een grondige evaluatie van onze kredietregeling waarvan de eerste hoopgevende resultaten zichtbaar zijn.

### **Johan Stekelenburg Compliment**

Om nog meer mensen te inspireren actie te ondernemen om anderen te helpen introduceren we in 2006 het Johan Stekelenburg Compliment. Een schouderklop voor hen die niet alleen uit hoofde van hun werk anderen aan of naar werk helpen.

Binnen het sociale debat gaan we steviger inzetten op de rol die overheden kunnen spelen om meer banen te creëren voor kwetsbare groepen. Meer verbandingen tussen economische en sociale doelstellingen bij overheden moeten volgens ons haalbaar zijn.

### **Sociale economie**

In de wereld van de reïntegratie gaan we speldenprikken uitdelen als het gaat om kennisontwikkeling. De huidige focus ligt volgens ons te zeer op kwantiteit en output terwijl de kennis over de cliënten en hun specifieke situaties te weinig aandacht krijgt. We gaan hierover aan de slag met brancheorganisaties en beroepsverenigingen. Een meer prominente rol willen we innemen waar het gaat om de ontwikkeling van de sociale economie in Nederland. De sociale economie te definiëren als: een verscheidenheid aan ondernemingen en initiatieven die streven naar economische en sociale rentabiliteit, is een belangrijk fenomeen om te komen tot een arbeidsmarkt waarop zoveel mogelijk mensen participeren. We stimuleren dit fenomeen met onze kredietverstrekking maar op de langere termijn is er meer nodig. Nieuwe en/of veranderende wet- en regelgeving, opleiding van het kader, onderzoek naar effecten, dwarsverbanden met de commerciële economie enzovoorts.

Ten slotte zal er de komende jaren ook aandacht zijn voor de ruimere financiële mogelijkheden die Start Foundation krijgt. Daarin zal vooral aandacht zijn voor de implementatie van *good practices* met een verwacht hoog rendement en voor de ontwikkeling van preventiestrategieën.

## Tabellen/cijfers 2005

## 2004-2005

|                | 2004 | 2005 | groei  |
|----------------|------|------|--------|
| Kennisgevingen | 240  | 250  | 4,2%   |
| Afwijzingen    | 163  | 183  | 12,3%  |
| Intake         | 40   | 29   | -27,5% |
| Project        | 37   | 38   | 2,7%   |

## Reden voor afwijzing

|                     | aantal |
|---------------------|--------|
| Doelstelling        | 65     |
| Exploitatie         | 31     |
| Niet innovatief     | 27     |
| Overig              | 32     |
| Buitenland          | 2      |
| Niets meer vernomen | 26     |

## Uitgave in euro's

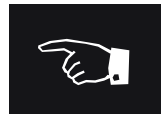
|                     | 2004      | 2005      | wijziging |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Experimenten        | 1.630.799 | 1.381.998 | -15,3%    |
| Waarderingsbijdrage | 65.391    | 61.580    | -5,3%     |
| Kredietregeling     | 595.000   | 473.878   | -20,4%    |

## Nieuwe projecten 2005

|                     | aantal |
|---------------------|--------|
| Experimenten        | 17     |
| Waarderingsbijdrage | 11     |
| Kredietregeling     | 10     |

**Overzicht per doelgroep**

|                                   | aantal    |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>Allochtonen</b>                | <b>2</b>  |
| <b>Arbeidsgehandicapten</b>       | <b>10</b> |
| <b>Drop-out jongeren</b>          | <b>10</b> |
| <b>Voortijdig schoolverlaters</b> | <b>2</b>  |
| <b>Langdurig werklozen</b>        | <b>6</b>  |
| <b>Vluchtelingen</b>              | <b>1</b>  |
| <b>Ex-gedetineerden</b>           | <b>1</b>  |
| <b>Overig</b>                     | <b>6</b>  |

**Bestuur**

Bert de Vries, voorzitter  
 Titia Siertsema, penningmeester  
 Wim Kok, secretaris

**Directie**

Jos Verhoeven

**Raad van Advies**

Paul de Beer  
 Özden Kutluer-Yalim  
 Gie Tjin Kan  
 Paul ten Kroode  
 Eduard Schoevaars  
 Elske Ter Veld, voorzitter

**Projectadviseurs**

Peggy-Ann Clarck  
 André Hendrikse  
 Sil de Graaf

**Pr en communicatie**

Geertje van der Beele

**Projectsecretariaat**

Esther de Beer  
 Lucile Verest

**Algemeen secretariaat**

Margje Iven

# Bijlage

Nieuwe projecten in 2005. Zie voor een uitgebreid projectenoverzicht [www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)

## 1. Project/experimentbijdragen

**totaal € 1.381.998**

### Arbeidsparticipatie Kansarme mantelzorgers

Allochtone vrouwelijke mantelzorgers laten instromen op de arbeidsmarkt.  
Stichting Migrantenplatform Gehandicapten, Amsterdam

€ 70.000

### Modeatelier

Leer/werkbedrijf in textiel gericht op allochtone vrouwen en voortijdig schoolverlaters.  
Aanvrager is er niet in geslaagd om een businessplan in te dienen en heeft  
aanvraag ingetrokken. Stichting Andere Werkvormen/De Schalm, Haarlem

€ 150.000

### Keuzevrijheid in arbeidsintegratie

Onderzoek of de Individuele Reïntegratie Overeenkomst (IRO) geschikt is voor  
mensen met een verstandelijke beperking. Federatie van Ouderverenigingen, Utrecht

€ 30.000

### Starterstrajecten en stageservice

Stageplekken opzetten bij black-hair kappers. Subsidieaanvraag is door  
aanvrager ingetrokken. Black Hair Dressers Organisation, Rotterdam

€ 81.500

### Crash Course 2005

Praktijkgerichte trainingen in de horeca voor jongeren met minder kansen.  
Stichting Antilliaans Perspectief, Curaçao

€ 23.126

### Grand Hotel Philadelphia

Vijfsterren hotel waar jongeren met een licht verstandelijke handicap werken  
en begeleid worden. Stichting Philadelphia Zorg, Rotterdam

€ 35.000

### Jeugdwerkcorporaties

Opzetten van een eigen bedrijf voor werkloze jongeren met een leer/werktraject.  
Stichting Jeugdwerkcorporaties, Breda

€ 50.000

### Veiligheidsacademie

Opleidings- en stagetraject voor probleemjongeren door Politie Zoetermeer.  
Politie Haaglanden, Zoetermeer

€ 65.290

### Stuntwerk voor Utrechtse Helden

Werkloze hangjongeren uitdagen met een stuntopleiding. Stichting Mira Media, Utrecht

€ 84.900

### Job Composing

Methodiekontwikkeling die leidt tot banen op maat voor jongeren op Mytylscholen.  
Onderwijscentrum 't Roessingh, Enschede

€ 89.000

### Samen-Werken

Slachtoffers van mensenhandel begeleiden naar scholing en werk.  
BLinN, Humanitas, Amsterdam

€ 155.000

### Vluchtelingen Vakgenoten

Mensen die reeds werkzaam zijn in bepaalde sector inzetten als coach van  
de werkzoekende vluchteling. Stichting Vluchtelingenwerk Amsterdam

€ 110.000

**Pre-jobcoaching for You(th)**

Haalbaarheid in de praktijk onderzoeken van een coachingstraject waarin een brug wordt geslagen tussen het MKB en (zwakkere) leerlingen uit de laatste fase in het beroepsonderwijs. Winnend idee van de Baanbrekerprijs 2005.

Stichting NFTE, Maastricht

€ 35.000

**Neie Skoalltiid**

Ondersteunen van een experimenteel uitzendbureau voor voornamelijk allochtone jongeren om die aan zakgeldbaantjes te helpen. Stichting Jessour, Stiens (Friesland)

€ 100.000

**Begeleid/zelfstandig wonen ex-gedetineerden**

Ex-gedetineerde jongeren uit de beruchte Bon Futuro gevangenis op Curaçao ondersteunen bij de reïntegratie in de samenleving en m.n. op de arbeidsmarkt.

Reclassering Curaçao FAJ & SRC, Willemstad

€ 78.182

**Werk Zat?!**

TV-serie waarin topcoach Joop Alberda 8 mensen begeleidt naar een nieuwe carrière. RVU, Hilversum

€ 50.000

**Juniorteam Racing for Maastricht**

Drop-outs worden begeleid naar werk via het behalen startkwalificatie door het bouwen aan een eigen race-auto en deelname aan races op racebaancircuits.

Trajekt Centraal Bureau, Maastricht

€ 175.000

**2. Waarderingsbijdrage**

**totaal € 61.580**

**Jobbey spel**

Ontwikkelen en testen van een spel voor werkloze jongeren. Nettojob, Groningen

€ 6.330

**Klussenbus**

Voornamelijk autistische jongeren verrichten onderhoudswerkzaamheden met een klussenbus. Stichting De Baandert, Barendrecht

€ 6.000

**Jongerenconferentie Sinti en Roma**

Onderzoek naar mening van jonge werkloze Sinti en Roma over werk.

Stichting Alfa, Tilburg

€ 3.000

**Werken met een handicap**

Themamiddag: Werken met een handicap.

Platform Gehandicapttenbeleid, Maastricht

€ 750

**Speed Meet/visitekaartjesautomaat**

Aanbieden van gratis visitekaartjes aan werkzoekende jongeren. CWI, Spijkenisse

€ 5.000

**2nd life/communicatiepakket**

Ondersteunen van de communicatie van een modebedrijf dat voor en door jongeren wordt opgezet die er een leer/werktraject volgen. Bureau Medelanders, Rotterdam

€ 10.000

**Pre-jobcoaching/feest**

Organisatie feest voor winnaars Baanbrekerprijs 2005. Stichting NFTE, Maastricht

€ 5.000

**Jubileumboekje De Ripper**

Jubileumboekje van het restaurant waar al 20 jaar jongeren werken die een achterstand hebben. Bureau Jeugdzorg Noord Holland, Haarlem

€ 2.000

**Film over Bierbrouwerij de Prael**

Documentaire van sociale firma bierbrouwerij de Prael.  
IDS, International Documentary Services, Amsterdam

€ 6.000

**Kennedylaan Tuin**

Opleiden van werklozen, ouderen en jongeren zonder werk tot  
zelfstandig hovenier. Stichting Tijd, Heerenveen

€ 10.000

**MW Talentenbeurs**

Werkgevers kopen aandelen in een werkloze jongere die het weer investeert in  
zaken die zijn kansen op werk vergroten. MW Talentenbeurs, Leek (Friesland)

€ 7.500

**3. Kredietregeling**

totaal € 473.878

**Praktijkschool De Rijzert**

Een bedrijf in een praktijkschool waar leerlingen antieke meubels te restaureren.  
Stichting Schakel, s'-Hertogenbosch

€ 80.378

**Kleding en accessoires**

Bedrijf van twee vrouwen in rolstoel die een hippe kledinglijn voor 'rolstoelers'  
maken. No Body= Perfect, Leiden

€ 50.000

**Uitvaartonderneming**

Uitvaartonderneming gestart door oudere werkloze. Uitvaart Topaas, Eindhoven

€ 11.000

**Dameskleding**

Bedrijf is failliet gegaan, geen middelen aan verstrekt. Bezig met doorstart.  
Feel Good, Nuenen

€ 15.000

**Kiosk Aon 't Spoor**

Kiosk op treinstation dat werk biedt aan mensen met een functiebeperking.  
Stichting 't Goede Spoor, Wijchen

€ 35.000

**Sfeer Badkamerdesign**

Arbeidsongeschikte vakmensen worden ingezet voor verkoop in showroomwinkel.  
Sfeer Badkamerdesign, Geldrop

€ 37.500

**Buurtrestaurant**

Buurtrestaurant leidt werkloze Schiedamse jongeren op in horeca.  
Bureau Medelanders, Rotterdam

€ 150.000

**Nile Wasserette**

Wasserette gestart door werkloze Ethiopische ex-vluchteling.  
Nile Wasserette, Amsterdam

€ 25.000

**Parketprofi**

Parketspecialzaak opgestart door een arbeidsgehandicapte ondernemer.  
Parketprofi, Roermond

€ 40.000

**Laat zien wat je wilt!**

Blinden en slechtzienden zijn een winkel begonnen in Amsterdam gespecialiseerd  
in hulpmiddelen voor mensen met een visuele handicap.  
Stichting Beleyes, Amsterdam

€ 30.000