

Teksten jaarverslag 2016



van Sahar Mokamel
datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 1 van 21

Inhoud

1. Terugblik 2016

- 1) Terugblik
- 2) Investeringsbeleid

2. Investerings

- 1) Directe investeringen
- 2) Nieuwe banen
- 3) Inclusieve bedrijven
- 4) Empowerment
- 5) Social impact bonds

3. Financieel

- 1) Balans
- 2) Staat van Baten en Lasten
- 3) Vermogensbeheer

4. Activiteiten

5. Focus op impact

6. Organisatie

- 1) Medewerkers
- 2) Bestuurlijk model

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 2 van 21



1 Terugblik

1.1 Terugblik 2016: Inclusief ondernemen wint terrein

2016 bracht voor Start Foundation de bevestiging dat haar missie steeds meer aanslaat bij normale bedrijven. Veel werkgevers tonen zich gevoelig voor het appel om meer aan sociaal ondernemen te doen. Toch valt het in de praktijk niet mee om hieraan handen en voeten te geven. 'Want het is lastig om een idee concreet te vertalen in het meer kansen bieden aan mensen', zegt Start Foundation-directeur Jos Verhoeven. 'Wij helpen graag bij die transitie.' Vorig jaar waren wij ook betrokken bij twee opmerkelijke initiatieven. My Red Light in Amsterdam is het eerste seksbedrijf in zelfbeheer. Daarnaast opent de New Yorkse koekjesfabriek Greyston, sociale firma bij uitstek, in de loop van volgend jaar een vestiging in Amsterdam. Met dank aan Start Foundation.

'Onafhankelijkheid grootste goed van Start Foundation'

De missie van Start Foundation, een economie waarin niemand aan de kant staat, krijgt steeds meer weerklank in het bedrijfsleven. Óók in 2016. 'We willen bij normale bedrijven binnenkomen met een aansprekend verhaal over sociaal inclusief ondernemen', vertelt Start Foundation-directeur Jos Verhoeven. 'Dat lukt steeds beter. En dat is belangrijk want de schaal van de problematiek vereist dat we het op die manier aanvliepen. Zo'n 1,7 miljoen mensen aan de kant is een giga uitdaging. Het blijkt nog altijd lastig om dit concreet te vertalen in het meer kansen bieden aan mensen. Er blijft dus voor ons nog veel werk te verzetten. Maar we zijn geen pastoors die een in beton gegoten evangelie komen verkondigen. We-conomy draait om samen doen, en samen antwoorden zoeken op belangrijke sleutelvragen. Zoals: wat is gezonde inclusiviteit en hoe voer je dat in?'

Voor Verhoeven toonde 2016 aan dat Start Foundation steeds meer status krijgt als 'inspirator' van gewone ondernemingen. 'Ik mocht op het jaarcongres van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland, met 500 werkgevers in de zaal, ongezoeten ons verhaal doen. Ik werd niet uitgejouwd of met tomaten bekogeld. Pakweg tien jaar terug was dat nog ondenkbaar geweest.' Toch is Verhoeven vooral nuchter. 'Je hoort veel juichverhalen over de tomeloze groei van social enterprises, maar de werkelijkheid is weerbarstiger. Geld is niet meer zo het probleem. Dat heeft onze positie veranderd. Van sociaal bankier worden we meer een organisatie die haar kennis inzet om bedrijven in de transitie naar eerlijk ondernemen bij te staan. Onze onafhankelijkheid staat daarbij voorop; dat is het grootste goed van Start Foundation.'

Wapenfeit

Start Foundation schreef in 2016 geschiedenis door een belangrijke financiële rol te spelen bij [My Red Light](#). Een wereldprimeur die voorziet in het eerste seksbedrijf in zelfbeheer. Het project in Amsterdam baarde groot opzien. 'Ook hier gaat het ons om de positie van de mensen', licht Verhoeven toe. 'We empoweren sekswerkers, versterken hun economische positie, en langs deze twee lijnen proberen we maatschappelijke excessen rond prostitutie te bestrijden. Dat sluit nauw aan bij onze waarden en doelstellingen. Anders zouden we er nooit aan zijn begonnen.'

Een ander wapenfeit noemt Verhoeven de komst naar Amsterdam van de Amerikaanse koekjesfabriek [Greyston](#), de eerste gecertificeerde sociale onderneming in New York. Een Europese uitbreiding waarin Start Foundation met haar expertise en netwerken een belangrijke rol heeft gespeeld. 'De bakkerij gaat de koekwaren voor Ben & Jerry's in

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 3 van 21



Europa leveren en is inmiddels in Nederland ook al naar klanten op zoek. Interessant aan het bedrijf is dat ze een 'open deur'-policy hanteren. Als je solliciteert, kom je op een wachtlijst en zo gauw er een baan is, kun je er komen werken. Naar je cv of achtergrond wordt niet gevraagd. Pas als je er een tijdje werkt, gaat het bedrijf met je rond de tafel. Dat biedt grote kansen voor mensen die tot dusver (het gevoel hadden) nergens welkom zijn.'

Goudklompjes

In de portefeuille van Start Foundation kwam Verhoeven in 2016 meer goudklompjes tegen. '[Taxi Electric](#) in Amsterdam doet het hartstikke goed. En het is mooi om te zien dat [MamaLoes Babysjop](#) in Goirle zowel zakelijk spectaculair groeit als sociaal enorme prestaties boekt. Ook onze [Social impact bond](#) in Enschede, waarmee we de grens overtrokken naar Duitsland, voegde weer een nieuwe dimensie toe.' Verhoeven is niettemin de eerste om te constateren dat het niet allemaal goud is wat er blinkt. 'Zo hebben social impact bonds een grote aandachtswaarde maar er zitten er nog behoorlijk wat dilemma's rondom heen waar we niet een twee drie een oplossing voor hebben. Het zelf in beweging krijgen van de doelgroep is ook een uitdaging van formaat. En, het vizier gericht houden op de groepen die ondanks alle wetten en regels toch buiten de boot vallen, heeft onze nadrukkelijke aandacht.'

1.2 Investeringsbeleid 2016

Visie en missie

Werk helpt mensen vooruit in het leven. Het maakt ze economisch zelfstandig, versterkt hun persoonlijke ontwikkeling en zorgt voor sociale contacten. De samenleving wordt er beter van als er voor iedereen plaats is op de arbeidsmarkt. Gewoon wat kan, speciaal wat moet, is daarbij de visie van Start Foundation. Een arbeidsmarkt waarop elke persoon meetelt, is een zaak van werkgevers én werkzoekenden. Arbeidsparticipatie vindt plaats in de reguliere arbeidsmarkt en niet onnodig apart. Met werk waarvoor loon wordt betaald.

Ons doel is zo'n zogeheten inclusieve arbeidsmarkt, met duurzaam betaald werk voor iedereen die kan en wil werken. Dat doel is bereikt als in ieder bedrijf en organisatie het personeel divers is samengesteld en wanneer alle groepen uit de samenleving duurzaam een eigen inkomen kunnen verdienen.

Doelgroep

Bijdragen aan het creëren van werk voor mensen die om verschillende redenen onvoldoende in staat zijn om zelfstandig een baan te vinden, is onze dagelijkse missie. Hierbij richten wij ons op een diverse groep mensen, van vluchteling tot werkloze ouderen en van jongeren zonder startkwalificatie tot ex-delinquenten.

Kernactiviteit

- Wij dragen bij aan innovatieve oplossingen voor arbeidsmarktproblemen en verwante financiële vraagstukken.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 4 van 21



- Vanuit onze onafhankelijke positie jagen we aan, pakken we op wat anderen laten liggen, en zetten we door waar anderen stoppen.
- Wij zijn wegbereider, verbinder en rebels geluid.

Doelen

Om ons doel elke dag dichterbij te brengen, zetten wij ons geld, kennis en netwerk in op drie kernthema's (klik op het thema voor meer uitleg):

1. [het creëren van nieuwe banen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie;](#)
2. [het inclusiever maken van \(MKB-\)bedrijven;](#)
3. [het empoweren van de doelgroep.](#)

Bij al onze investeringen wegen we zorgvuldig af wat noodzakelijk is en waar we de meeste impact kunnen toevoegen.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 5 van 21



2 Investeringsen

2.1 Directe investeringen

2.1.1 Resultaten algemeen

In 2016 werden 26 **financieringen** gedaan. Dit geld ging naar projecten en bedrijven die rechtstreeks bij ons aanklopten, én eigen initiatieven.

	2014	2015	2016
Aantal aanvragen	240	262	238
Aantal directe afwijzingen	200	185	181
Toegekende financiering	39	38	26*
% toekenningen t.o.v. aanvragen	16,3%	14,5%	11,3%

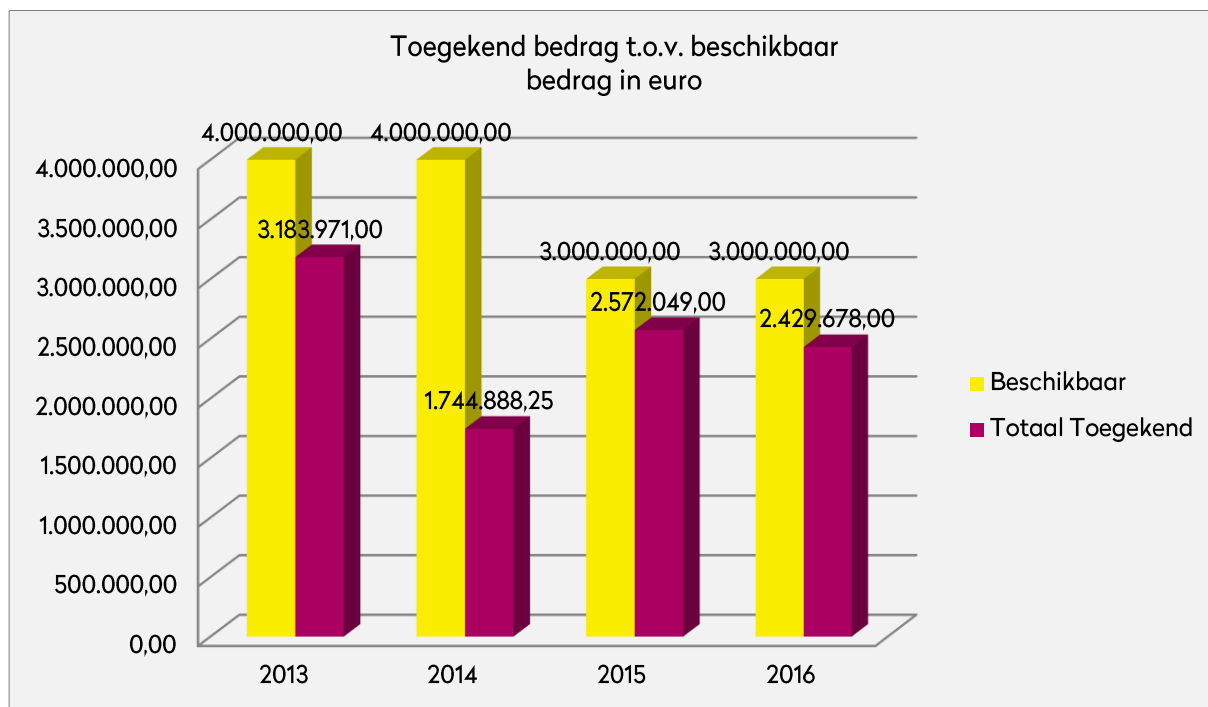
*Eén bedrijf ontving zowel een krediet als een donatie.

2.1.2 Totale maatschappelijke investeringen 2016

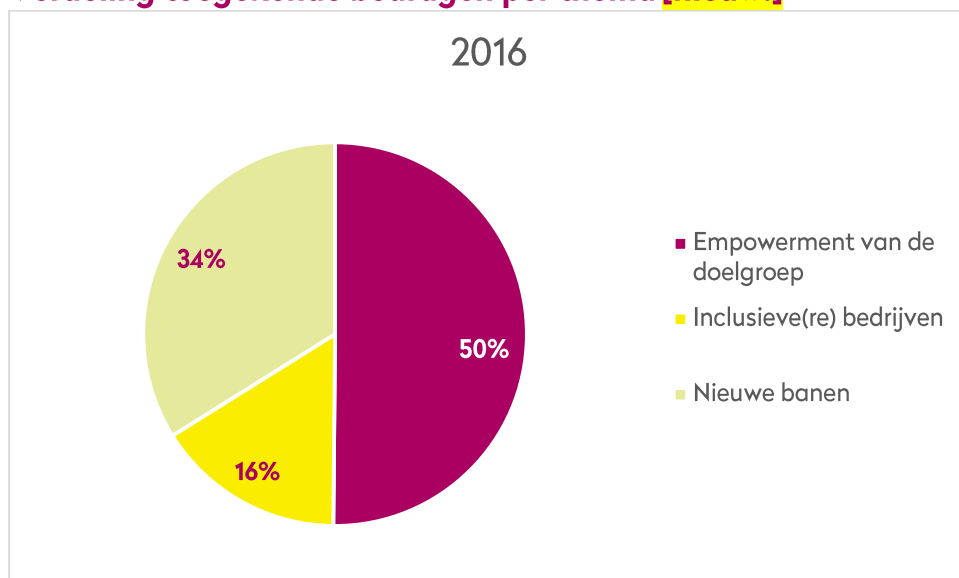
In 2016 was 3 miljoen euro gereserveerd voor maatschappelijke investeringen. Hiervan is 2.429.678 euro toegekend (81%), waarvan een kwart aan eigen innovaties en activiteiten. 50 procent van de financieringen was bestemd voor *empoweren doelgroep*. Net als in 2015 betrof 60% van de investeringen kredieten.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 6 van 21

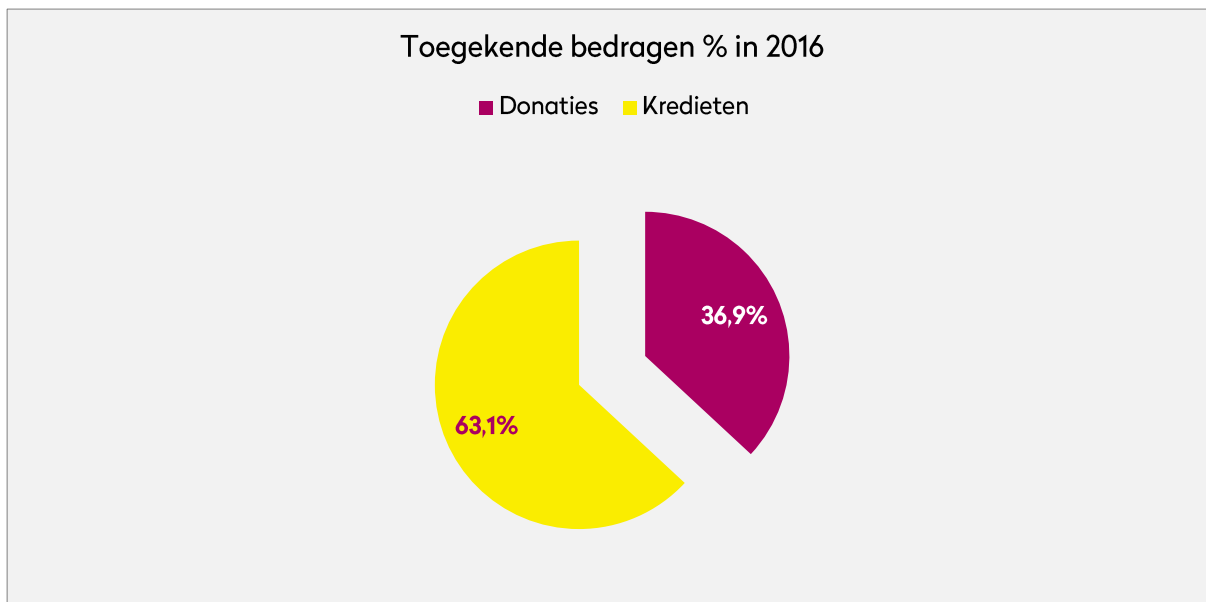
2.1.3 Toegekend bedrag t.o.v. beschikbaar bedrag in €



Verdeling toegekende bedragen per thema [nieuw!]



Verdeling toegekende bedragen per investeringslijn



Actuele kredietportefeuille per 31 december in euro's

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Aantal bedrijven	76	76	82
Toegezegd bedrag	6.131.362	6.910.434	8.061.318
Uitbetaald bedrag	4.052.254	4.643.256	6.332.185
Ontvangen aflossingen	1.143.737	1.551.394	2.290.894
Ontvangen rente	96.803	87.319	158.515
Afboekingen	307.316	236.705	322.586
Sociale aflossing*	152.152	306.180	216.902

*Aflossing op een lening door het behalen van vooraf afgesproken sociale prestaties.

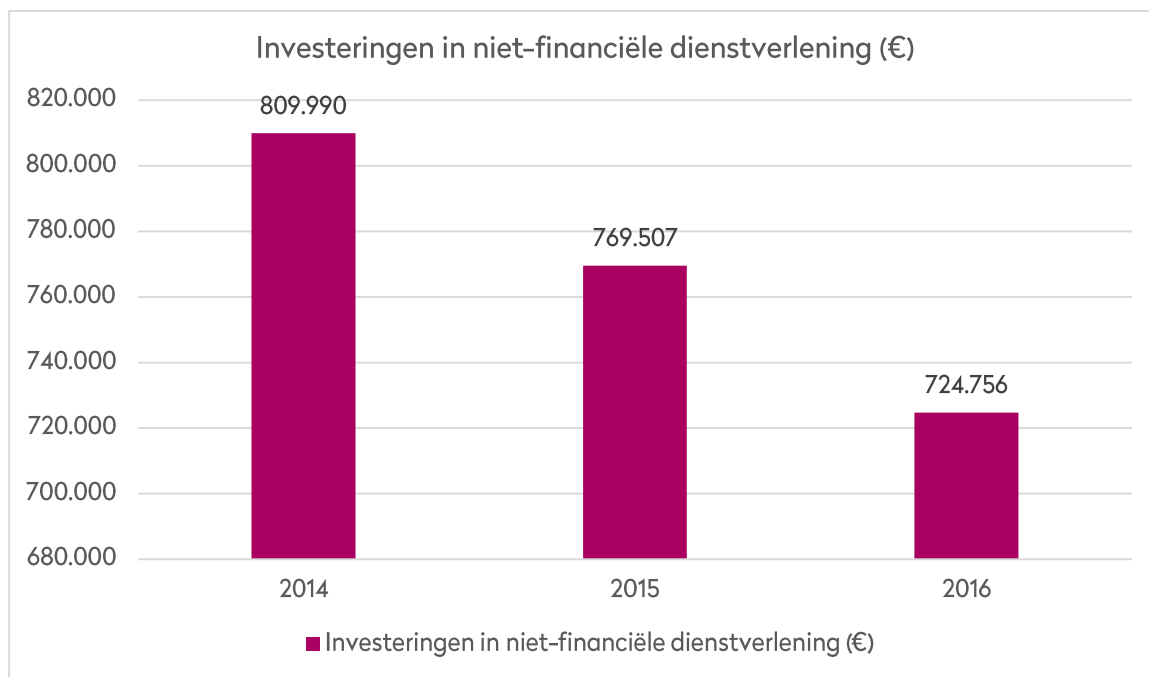
Investeren via niet-financiële dienstverlening

Start Foundation verstrekt niet alleen geld, maar ondersteunt ook langs andere wegen. Zoals met gratis advieswerk, kennisontwikkeling en -distributie, strategische advisering, marketing- en communicatieondersteuning, training en opleiding, netwerkintroductions, bemiddeling naar andere financiers. Deze inbreng is niet los te zien van onze investeringsstrategie. Elk jaar proberen we deze inbreng in geld uit te drukken.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 8 van 21



Investerings in niet-financiële dienstverlening (€)

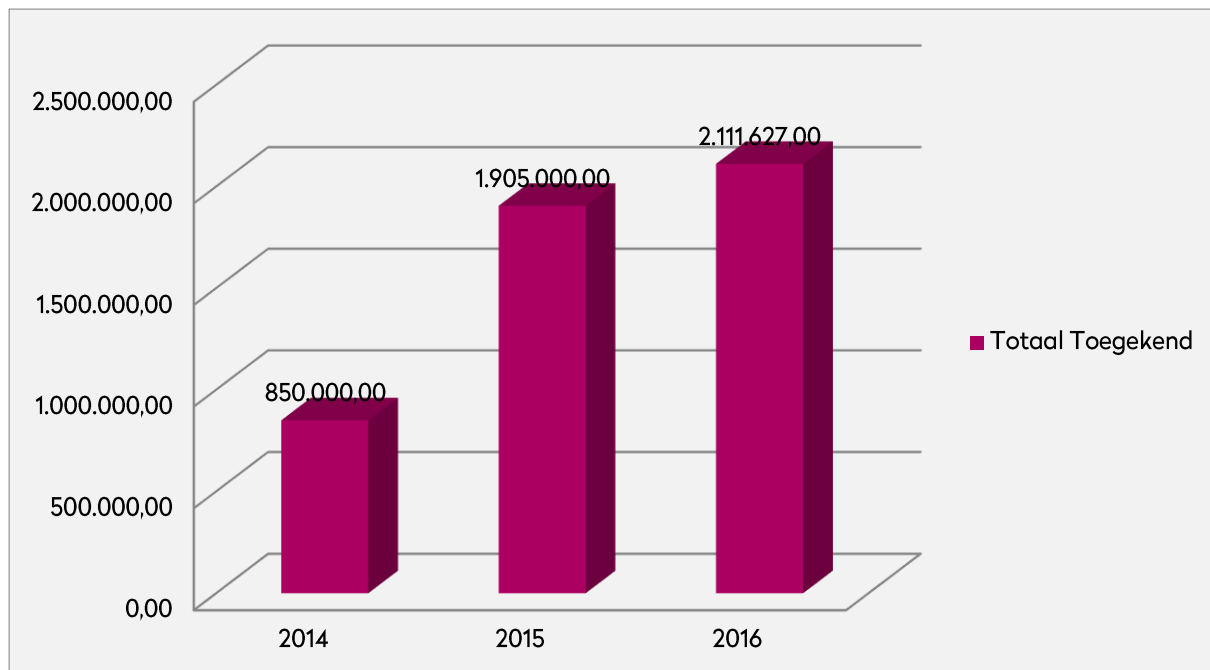


Mission Related Investment

Maatschappelijke investeringen betalen we uit het rendement op ons bronvermogen. In 2014 zijn we gestart met Mission Related Investment (MRI). We beleggen een deel van het **bronkapitaal** niet meer traditioneel, maar gebruiken het om o.a. MKB-bedrijven die ook onze missie en doelstellingen nastreven, langdurig te financieren. We kijken hierbij zowel naar het sociaal-maatschappelijk als financieel resultaat (gelijk aan ons beleggingsresultaat). In 2016 is voor 2.111.627 euro geïnvesteerd in twee bedrijven (C3 Living, Taxi Korthout), twee Social Impact Bonds (Werken in Duitsland en de Buzinezzclub Eindhoven) en één project (Coöperatie Loopbaanstation).

Totaal toegekend bedrag MRI (€)

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 9 van 21



datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 10 van 21



2.2 Nieuwe banen

De economie trekt aan, maar niet iedereen profiteert daarvan. Veel werkloze ouderen, laagopgeleiden, chronisch zieken, etc. staan aan de kant. Dat komt ook door een gebrek aan banen. Start Foundation doet wat ze kan om dit te veranderen. Wij kijken speciaal naar baancreatie in de duurzame en circulaire economie. Daar is immers dubbele winst te behalen.

Nieuwe investeringen

In 2016 investeerden we daarom in Black Bear, een jong, veelbelovend bedrijf met een unieke technologie voor het hergebruik van aardolie uit autobanden. Bij succes worden er de komende jaren in Nederland zestig banen gecreëerd. Samen met E&Y, Stedin en Jeeves namen we deel aan de geslaagde pilot *valet chargers*, een nieuwe service-medewerker die ervoor zorgt dat beschikbare laadpalen efficiënt benut worden. Deze nieuwe baan is bijzonder geschikt voor oudere chauffeurs die moeilijk aan het werk komen. We zijn nu op zoek naar organisaties die *valet chargers* in dienst willen nemen.

Binnen de IT-branche ontstaan constant nieuwe functies. We financierden daarom in Humanic Development, dat hiervoor mensen opleidt. Zij richten zich op 40 pluskandidaten met een ICT-achtergrond, maar zonder aansluiting in het werkveld. We verwachten dat er tussen de honderd en driehonderd mensen kunnen worden opgeleid. Bijzonder is dat werkgevers meebetalen aan de opleiding. Een ander bedrijf met oog voor oudere werknemers is Houben Worstebroodjes, een begrip in Brabant. Zij maken echt werk van het in dienst nemen van oudere bakkers. Deze vakmensen kunnen hun expertise aan jongere werknemers overdragen. Start Foundation investeerde in Houben om verdere groei en dus werkgelegenheid te stimuleren.

We kwamen ook met twee eigen initiatieven: Empowered by Robots (zie activiteiten) en een project voor duurzaam werk voor vluchtelingen. Samen met het Centraal Opvangorgaan Asielzoekers (COA) en Start People wordt een groep van zestien vluchtelingen via BBL-plekken opgeleid tot huismeester. Zij krijgen een betaalde baan bij het COA zelf, bij nieuwe AZC's of zij komen in dienst bij Start People, dat doorlopend vacatures voor huismeester beschikbaar heeft. Het betreft een experiment: het COA was nog nooit in de weer als 'opleider' van de eigen bewoners. Ook de samenwerking tussen COA en Start People is nieuw.

Ontwikkelingen investeringen

In 2015 investeerden we in GreenFox Seafood, dat het met de hand garnalen pellen naar Nederland teruggehaalde en dit liet uitvoeren door onze doelgroepen in de regio Den Haag. Na een succesvolle start kwam het bedrijf in 2016 helaas stil te liggen vanwege de hoge prijs voor garnalen. Hierdoor was het werk niet meer rendabel. Een klein gedeelte van de werknemers kreeg bij GreenFox assemblagewerk. Daarnaast startte oprichter Renzo Deurlo met hulp van Start Foundation een nieuwe activiteit: Greenfox Social Return (zie inclusieve bedrijven).

Eind 2015 ging Start Foundation samenwerken met bedrijfscateraar Hutten. We ondersteunen het bedrijf bij de groei naar tien procent inclusiviteit en betalen mee aan de Verspillingsfabriek. Hier maken mensen met afstand tot de arbeidsmarkt van restvoedsel smakvolle producten. Het aantal banen binnen de Verspillingsfabriek bleef in 2016 achter, omdat supermarkten onvoldoende bereid waren het product af te nemen. Binnen de cateringorganisatie zelf

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 11 van 21



zagen we een voorzichtige groei in inclusiviteit (van 5% naar 5,7%). In 2017 is het plan om meer statushouders en kwetsbare jongeren te werven.

In amper een jaar tijd verdubbelde het personeelsbestand bij MamaLoes Babysjop van 35 naar 70 medewerkers. Vrijwel alle medewerkers hebben een bijzonder verhaal. Dankzij haar inclusieve personeelsbeleid is ondernemer Loes Kluwer in 2016 benoemd tot 'Brabants Besten'. Start Foundation stelde naast een eerder verstrekt bedrijfskrediet een externe adviseur ter beschikking om het bedrijf strategisch te ondersteunen met de explosieve groei.

2.3 Inclusieve bedrijven

Start Foundation wil inclusiviteit bij bedrijven substantieel verbeteren. Dat doen we door groeiplannen te financieren voor extra arbeidsplaatsen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en/of door invloed uit te oefenen op een inclusiever personeelsbeleid. Dat is méér dan het aansporen van bedrijven tot het aannemen van meer of andere mensen. Start Foundation wil werkgevers vooral inspireren en motiveren om inclusieve arbeidsorganisaties te worden.

Samenwerking AWWN

We zijn gaan samenwerken met de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN), die in 2016 nieuwe activiteiten startte binnen het programma 'Werkgevers gaan inclusief'. Inzet is een brede beweging naar een inclusievere arbeidsmarkt. Zowel in bedrijven die met dit thema bezig zijn, de doelgroepen die men voor ogen heeft (breder dan die in de banenafpraak en quotumwet) als de inbedding binnen bedrijven. Start Foundation ziet de AWWN als een goede strategische samenwerkingspartner om dat streven bij werkgevers in Nederland gestalte te geven. AWWN telt 750 individuele bedrijven en bedrijfstakorganisaties. Om de samenwerking vorm te geven, investeert Start Foundation in twee leerpilots:

- *inbedding inclusie als strategisch HR-thema;*
- *werkgevers meetbaar inclusiever door inzet bredere doelgroep.*

Aan deze pilots doen 20 tot 25 werkgevers mee. De eerste leerpiloot is in 2016 van start gegaan en komt in het voorjaar van 2017 tot afronding.

Start Foundation kan bereiken dat het niet alleen bij plannen en ambities blijft, maar dat er meetbaar vooruitgang wordt geboekt op dit terrein. Bovendien kunnen wij, door actief te participeren in de pilots, met de bedrijven aan de slag en leren van de AWWN-adviseurs.

Nieuwe investeringen

Eind 2016 investeerden we in Greenfox Social Return, dat langdurig werklozen werft en selecteert en detacheert bij grote bedrijven die aan social return moeten doen. Het doel van Greenfox Social Return, waar zestig mensen werken, is om zo veel mogelijk werkzoekenden aan een vaste baan te helpen. Het bedrijf zorgt er ook voor dat werknemers worden geschoold of een onderbroken opleiding kunnen afmaken. Uiteraard ziet Start Foundation het liefst dat grote bedrijven zelf mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen. Helaas gebeurt dat in de praktijk onvoldoende. De op één na beste oplossing is dan een intermediaire partij die deze mensen wel goed kan matchen en begeleiden én bereid is om te investeren in deze mensen.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 12 van 21



PSO

Eerder constateerden we al dat de zogeheten Prestatieladder Socialer Ondernemen, waar Start Foundation mede-initiatiefnemer van was, tekortschiet als omvattende inclusiviteitsmeter. We hebben PSO Nederland daarom uitgenodigd om te kijken of dit meetinstrument zo kan worden aangepast, dat het niet alleen rekening houdt met waar de mensen vandaan komen (nodig voor de invulling van social return), maar ook met hun positie op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd zien we dat het erg lastig is om een goed beeld te krijgen van inclusiviteit vanwege privacywetgeving, registratiemethoden van werkgevers en 'waardering' van achterstanden. Het blijft daarom zoeken naar een eenvoudig, hanteerbaar en meetbaar model.

Ontwikkeling inclusiviteit

Start Foundation financiert bedrijven die werk bieden aan mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt. We meten de jaarlijkse impact hiervan in 2016 ook weer via de baanvindduur, een representatief gegeven op basis van geactualiseerde CBS-cijfers. Omdat de baanvindduur wordt vastgesteld aan de hand van een beperkt aantal kenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding), vullen wij dit aan met bijzondere eigenschappen of profielen van werknemers vastgelegd in onze [ProfielAcceptatie-schaal](#). Lees op focus op impact meer hierover.

2.4 Empoweren doelgroep

Werklozen zijn vooral individueel bezig met het zoeken van een baan en sterk afhankelijk van instituties. Empoweren van deze doelgroep versterkt hun zelfredzaamheid. Start Foundation investeert in initiatieven waarin mensen zich verenigen en op positieve wijze hun situatie willen veranderen. Bovendien is het belangrijk dat ze meer van zich laten horen. In 2016 gingen we ons meer richten op mensen die niet binnen het doelgroepenregister vallen, en mensen onder aan onze [ProfielAcceptatieschaal](#). Van oudsher zijn we sterk in initiatieven voor empowerment. Zeker als we daar ook de Social Impact Bonds in meenemen. Die richten zich eveneens op het versterken van de positie van deze mensen. Lees hier over onze investeringen in SIB's.

Nieuwe investeringen

Om vluchtelingen te versterken, investeerden we in 2016 in Sheltersuit en Hack Your Future. Bij Sheltersuit maken vluchtelingen wintervaste slaapzakken voor daklozen. We ondersteunen dit jonge sympathieke initiatief ook op het gebied van management in zijn groei naar een echte onderneming. Bij Hack Your Future worden (met name Syrische) vluchtelingen opgeleid tot software developers. De organisatie richt zich op mensen die fulltime kunnen studeren in het AZC en het vak snel onder de knie kunnen krijgen. Zestien mensen gingen na het behalen van hun certificaat stage lopen en twee mensen vonden een betaalde baan.

Wajongers komen aan bod in het project Werkboeren, waar via jobcarving werk wordt gecreëerd bij boeren in Friesland en Groningen. Door een intensieve samenwerking tussen Platteland Jongeren Service, UWV, SBB, AB Vakwerk en Abiant zijn inmiddels twaalf Wajongers aan het werk op een boerenbedrijf. Zij kunnen door opgestelde competentie- en functieprofielen ook certificaten behalen. In 2017 wordt het project uitgebreid naar Noord-Holland. Jonge Rotterdamse ex-delinquenten werken in een 50 weken durend re-integratietraject in de koffiezaak en -branderij Heilige Boontjes. Sinds september heeft deze firma ook een pop-upvestiging in een leegstaand voormalig

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 13 van 21



politiebureau aan het Eendrachtsplein in Rotterdam. Het project wordt in Rotterdam breed gedragen door gemeente, politie en publiek. Inmiddels hebben vier jongeren een vast contract. Samen met het bedrijf kijkt Start Foundation of de formule verder is uit te breiden.

In 2016 hebben we ook enkele investeringen gedaan in bedrijven die met name oudere werklozen opleiden voor een baan in de ICT. Deze sector telt veel vacatures. Volgens het UWV hebben 7.000 werklozen een ICT-achtergrond. Er is blijkbaar sprake van een mismatch. We organiseerden daarom een expertmeeting met het UWV en met opleiders, werkgevers en experts uit de ICT. Met de uitkomsten daarvan gaan we in 2017 aan de slag om de mismatch aan te pakken.

Om cancer survivors een gezicht te geven, financierden we de Opuce Foundation. De initiatiefneemster, zelf cancer survivor, wil de problematiek van werkloosheid onder kankerpatiënten politiek agenderen en samen met Start Foundation onderzoeken of een no-riskpolis haalbaar is. In 2016 investeerden we ook in de coöperatie Schoongewoon, schoonmaak-coöperaties waar werknemers de baas zijn. Er bestaan nu tien coöperaties met in totaal zo'n honderd medewerkers. In opdracht van Start Foundation gaat het Verwey-Jonker Instituut onderzoeken hoe de schoonmakers omgaan met hun nieuwe verantwoordelijkheden.

Om doelgroepen te mobiliseren, begon Start Foundation twee eigen activiteiten: de ontwikkeling van een speciaal kieskompas voor werkloze mensen dat in aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen van 15 maart 2017 werd gelanceerd. En aandacht voor de ruim 8.000 V&D-medewerkers die van de ene op de andere dag hun baan verloren. Voor en met hen is o.a. een community ingericht, zodat ze niet alleen afhankelijk zijn van instituties. [Lees hierover meer bij activiteiten.](#)

Ontwikkelingen investeringen

Sinds 2002 is Start Foundation betrokken bij Dress for Success, de organisatie die mensen met een kleine portemonnee kosteloos helpt om tot in de puntjes voorbereid en verzorgd naar een sollicitatiegesprek te gaan om de kans op een baan te vergroten. In 2012 namen zij deel aan het Programma Baanbreker, waarmee wij de organisatie een meerjarige (non-)financiële ondersteuning boden voor verdere professionalisering. [Dress for Success toonde in 2016 voor het eerst aan hoe succesvol hun formule is](#); gemiddeld slaagt 64% van de aangeklede kandidaten erin betaald werk, een stage of vrijwilligerswerk (óók een succes) te vinden. In 2017 onderzoekt Start Foundation meerjarige voortzetting van de ondersteuning.

We vervolgden in 2016 onze financiering van het Vacaturecafé Limburg, een netwerkevenement waar werkgevers met vacatures speeddaten met werkzoekenden. Met ons geld verlenen twee medewerkers klantenservice twee jaar lang de nazorg van de verschillende vacaturecafés. Deze nazorg bestaat uit het (op)volgen, nabellen en -mailen van werkzoekenden en werkgevers en het registreren, rapporteren en communiceren over de ontstane matches. Zo krijgen we inzage in de impact van deze netwerkevenementen. Daarnaast ontving Stichting De Broekriem in 2015 een donatie om het concept Vacaturecafé in andere plaatsen in Nederland uit te rollen. De Broekriem is een groot on- en offline platform voor werkzoekenden (ruim de helft is 50-plusser) die elkaars kennis, netwerk en enthousiasme delen om zo snel mogelijk een betaalde baan te vinden. Hiervoor organiseren ze events die de werkzoekenden zelf opzetten. In 2016 hield De Broekriem het eerste Vacaturecafé in Zwolle. Daarnaast begeleidt en coacht De Broekriem 'online' oud-V&D-medewerkers. [Lees hier meer over bij activiteiten.](#)

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 14 van 21



2.5 Social Impact Bonds (SIB's)

Een SIB is een financiële publiek-private samenwerking in een gerichte investering om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Eind 2013 lanceerde Start Foundation samen met de gemeente Rotterdam, ABN AMRO Bank en de BuzinezzClub de eerste SIB in Nederland. In 2015 volgde de tweede samen met de gemeente Utrecht, Rabobank Foundation, Society Impact en The Colour Kitchen. In dat jaar organiseerden we ook het eerste Nationale Congres over Social Impact Bonds. In 2016 hebben we volop doorgezet op SIB's, met een accent op het vernieuwende karakter van de voorliggende SIB.

Nieuwe Social Impact Bonds

De SIB 'Werken na detentie' volgde op jaren van voorwerk. In juni 2016 was het zover. Doel is in 2,5 jaar tijd 150 ex-gedetineerden naar werk of opleiding te begeleiden. Uit de ProfielAcceptatie blijkt dat zij een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, gecombineerd met problemen rond huisvesting, schulden, sociaal netwerk en zorg. Het risico op recidive wordt hierdoor vergroot. Werk en een vast inkomen zijn dus cruciaal. In de SIB 'Werken na detentie' trekt Start Foundation samen op met het ministerie van Veiligheid en Justitie, het Oranje Fonds en Work-Wise Direct. In september lanceerden we de eerste grensoverschrijdende SIB 'Werken in Duitsland'. Samen met de gemeente Enschede, ABN AMRO en Boas Werkt begeleiden we 138 werkzoekenden naar banen over de grens. Werklozen uit Enschede vinden de weg naar de Duitse arbeidsmarkt nog moeilijk, terwijl het aantal onvervulbare vacatures in Duitsland de komende jaren waarschijnlijk stijgt. De SIB 'Werken in Duitsland' richt zich op de 7.000 huishoudens in Enschede met een Wwb-uitkering. Volgend op het succes van de eerste Social Impact Bond in Rotterdam, zijn we in 2016 hetzelfde gaan doen in Eindhoven, met dezelfde partijen. In deze SIB begeleiden we in zes jaar driehonderd jongeren zonder startkwalificatie naar werk, studie of eigen ondernemerschap.

Voortgang Social Impact Bonds

Van tachtig jongeren die van start gingen in de SIB Rotterdam, hadden er in 2016 47 het traject met succes doorlopen. 21 van hen hadden een baan, negentien waren gestart met een opleiding en zeven jongeren begonnen een eigen bedrijf. Hun uitkeringsduur is daardoor verkort met anderhalf jaar. Dit scheelt de gemeente Rotterdam 1,2 miljoen euro aan uitgaven. De resultaten van de tweede groep raken in 2017 bekend. We verwachten dat de score minimaal gelijk zal zijn aan die van de eerste groep. Door verlenging van de SIB eind 2016 kunnen veertig jongeren extra deelnemen. Er is nu een nieuwe SIB in Rotterdam in de maak waarin, op basis van de leerervaringen, nieuwe parameters in de afrekenmodule worden ingebouwd.

The Colour Kitchen, die de uitvoering verzorgt van de SIB in Utrecht, presteert naar verwachting. Het aantal door de gemeente aangeleverde kandidaten bleef in 2016 echter achter op de gemaakte afspraken. Ook voldeden de kandidaten niet aan de afgesproken criteria. De investeerders overleggen met de gemeente Utrecht hoe dit aan te pakken.

Vouchers

Tijdens het eerste Nationale Congres over Social Impact Bonds stelde Start Foundation 75.000 euro beschikbaar voor gemeenten en andere overheden die met maatschappelijke businesscases voor kansrijke SIB's aan de slag willen.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 15 van 21



Immers, een tekort aan budget of ervaring staat dit vaak in de weg. Door tien vouchers à 5.500 euro beschikbaar te stellen, wil Start Foundation die drempels wegnemen. Eind 2016 hadden we achttien aanvragen van vouchers van gemeenten ontvangen. Drie daarvan werden toegekend, drie zitten nog in de pijplijn. De aanvraagtermijn is inmiddels gesloten.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 16 van 21



3 Financieel

4 Activiteiten

In 2016 financierden we 26 projecten en bedrijven die rechtstreeks bij ons aanklopten, én eigen initiatieven. Zo probeerden we de ontslagen medewerkers van V&D een hart onder de riem te steken. Tijdens de Dutch Design Week belichtten we samen met de gemeente Eindhoven de mogelijkheden die robotisering kan bieden voor mensen met achterstand tot de arbeidsmarkt.

Op de bres

Eind 2015 ging warenhuisketen V&D failliet en verloren in één klap 10.000 mensen hun baan. Oud-medewerker Miranda Leenders organiseerde bij wijze van afscheid cabaretvoorstellingen met cabaretier Leon van der Zanden. Start Foundation haakte financieel aan, waardoor er in Eindhoven, Amsterdam en Zwolle een waardig afscheidsfeest mogelijk werd. Ruim duizend oud-V&D-medewerkers bezochten de voorstellingen. Start Foundation wilde ook een 'beweging' van oud-V&D-medewerkers tot stand brengen die zich richtte op het vinden van werk. Voor veel oud-V&D'ers zou dat moeilijk zijn, omdat ze ouder zijn dan 45 jaar en alleen werkervaring hebben opgedaan bij het warenhuis. Met hulp van De Broekriem werd op diverse locaties in het land een programma met activiteiten opgezet. Daarnaast werd WhatsApp coaching geïntroduceerd en een speciale [Facebook-groep gelanceerd](#), die diende als een digitaal platform waarop werkzoekende oud-V&D'ers elkaar konden vinden en helpen. De beoogde 'beweging' kwam echter niet van de grond; de doelgroep had meer begeleiding en georganiseerde activiteiten nodig, de timing was niet juist en de vraag rees of het langdurig verenigen van de mensen onder de noemer V&D op de lange termijn wel in hun voordeel werkte.

My Red Light

In oktober 2016 werd Start Foundation voorgepaginatie nieuws. We lanceerden [My Red Light](#), het eerste prostitutiebedrijf in zelfbeheer. My Red Light is opgericht door sekswerkers zelf en biedt zzp'ers in de prostitutiebranche de kans om tegen aantrekkelijke, flexibele voorwaarden werkruimtes te huren. Start Foundation maakte de aankoop van de vier panden op de Wallen mogelijk en stelde samen met Rabobank en Rabobank Foundation startkapitaal* beschikbaar. Jos Verhoeven van Start Foundation: "Maatschappelijk investeren betekent dat wij gewenste veranderingen willen stimuleren. Hier gebeurt dat. Onze organisatie staat daarom voor 100 procent achter het doel van My Red Light, de positieverbetering van sekswerkers." In mei 2017 start My Red Light. De Amsterdamse zorginstelling HVO-Querido biedt in de beginfase advies en ondersteuning aan My Red Light bij het opzetten van de zelfbeheerorganisatie. Start Foundation blijft betrokken bij het beoordelen van het sociaal rendement. Enerzijds gaat het om persoonlijke versterking, zoals zeggenschap over arbeidsomstandigheden en ondernemersvaardigheden. Anderzijds kijken we

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 17 van 21



naar economische effecten, zoals inkomenspositie, toegang tot bancaire dienstverlening en kansen op de arbeidsmarkt. De maatschappelijke effecten worden door een onafhankelijk onderzoeksinstituut onderzocht.

**Start Foundation, Rabobank en Rabobank Foundation zijn niet betrokken bij de exploitatie.*

Empowered by Robots

Samen met wethouder Staf Depla (gemeente Eindhoven) en ontwerper en filosoof Koert van Mensvoort (Next Nature Network) organiseerden we tijdens de Dutch Design Week in Eindhoven het congres Empowered by Robots. Hierop stond de vraag centraal wat technologische ontwikkelingen en/of robotisering op termijn aan kansen kunnen bieden aan mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Tijdens de drukbezochte conferentie lanceerden we de [Challenge Empowered by Robots](#), waarmee we studenten, ontwerpers en bedrijven oproepen met innovatieve, haalbare ideeën te komen voor de nieuwe banen van de toekomst, voor mens én robot. De winnende ideeën worden in de Hubot (uitzendbureau voor mens en robot) tijdens de Dutch Design Week 2017 getoond.

4.1.1 Communicatie en pr

In 2016 is er gewerkt aan een nieuw concept voor de digitale nieuwsbrief. Deze is in september 2016 van start gegaan en verschijnt om de twee weken. De berichten zijn korter dan voorheen en (nog) meer toegespitst op de actualiteit. [De nieuwe digitale nieuwsbrief](#) telde 4.158 abonnees. [Het Baanbreker magazine](#) verscheen in 2016 viermaal en heeft een oplage van 6.698 abonnees. Het aantal [Twitter-volgers](#) groeide aanzienlijk. In 2016 gingen we van 13.892 naar 15.264 volgers. Het aantal LinkedIn-groepsleden en [Facebook-likes](#) groeide minder hard, maar wél gestaag. De website [Startfoundation.nl](#) ontving 19.853 unieke bezoekers. Het aantal unieke bezoekers op [autismewerktwel.nl](#) steeg naar 14.769. [Het jaarverslag over 2015](#) werd via Startmetvragen.nl gepubliceerd, net zoals de voorgaande jaren. Het werd 1.168 keer bezocht, met opvallend veel unieke bezoekers (69,6%). We lanceerden [een video](#) waarin we uitlegden waarom en hoe Start Foundation impact meet. Deze video is bedoeld voor de projecten waarin Start Foundation investeert, en andere belangstellenden.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 18 van 21



5 Focus op impact

Start Foundation kijkt altijd hoe het effect van haar activiteiten kan worden vergroot. Daarvoor gebruiken we een aantal standaardonderzoeksmethoden. Deze richten zich op de mate van inclusiviteit van bedrijven en de ontwikkeling van individuen naar werk.

Inclusiviteit bedrijven

Start Foundation beoordeelt hoe inclusief de bedrijven zijn waarin zij investeert. Hiervoor kijken we naar de baanvindduur: hoe lang zouden de werknemers van het bedrijf nodig hebben om bij ontslag of faillissement een nieuwe baan te vinden? De baanvindduur is een representatief gegeven op basis van actuele CBS-cijfers. Omdat de baanvindduur wordt vastgesteld aan de hand van een beperkt aantal kenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding), vullen wij dit aan met de bijzondere eigenschappen of profielen van werknemers uit onze [ProfielAcceptatie-schaal](#). Deze kenmerken (zoals een fysieke of psychische beperking, verslaving of een detentieverleden) verkleinen hun kansen bij een werkgever. Baanvindduur en ProfielAcceptatie-schaal tezamen bepalen de inclusiviteit van het bedrijf én mede onze investeringsbeslissing.

Begin 2016 is bij 35 bedrijven met een lopend krediet een sociale analyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat bij deze bedrijven 2.066 mensen werken, van wie 830 met een langer dan gemiddelde baanvindduur en 227 mensen met een specifiek profiel. In totaal werken bij deze bedrijven 912 mensen (44%) met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Ontwikkeling van individuen richting werk

Wij ondersteunen ook initiatieven die individuen aan werk helpen. Van de deelnemers hieraan registreren we een aantal basisgegevens, zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, het resultaat van het traject (is iemand uitgestroomd naar werk of opleiding), groei in zelfredzaamheid en welke andere ondersteuning de deelnemer kreeg (hulp bij schulden, zorgondersteuning, etc.). Voor het meten van de zelfredzaamheid gebruiken we de WERK-bron. Dit instrument heeft Start Foundation in 2014 helpen ontwikkelen op basis van inzichten uit de Outcomes Star uit het Verenigd Koninkrijk.

Inmiddels zijn 35 organisaties die mensen naar werk leiden en door Start Foundation worden ondersteund, getraind in het gebruik van de WERK-bron. Langs die weg wordt zichtbaar wat er voor hen verandert tussen het moment van instroom in het traject en het moment van uitstroom. Projecten kunnen hiermee aan hun stakeholders laten zien welke resultaten zij bereiken. Zoals [3D Ambacht](#), dat met de resultaten in de hand financiers wist te overtuigen. Ook kan Start Foundation in de toekomst projecten vergelijken en analyseren welke aanpak het beste werkt voor ieder individu.

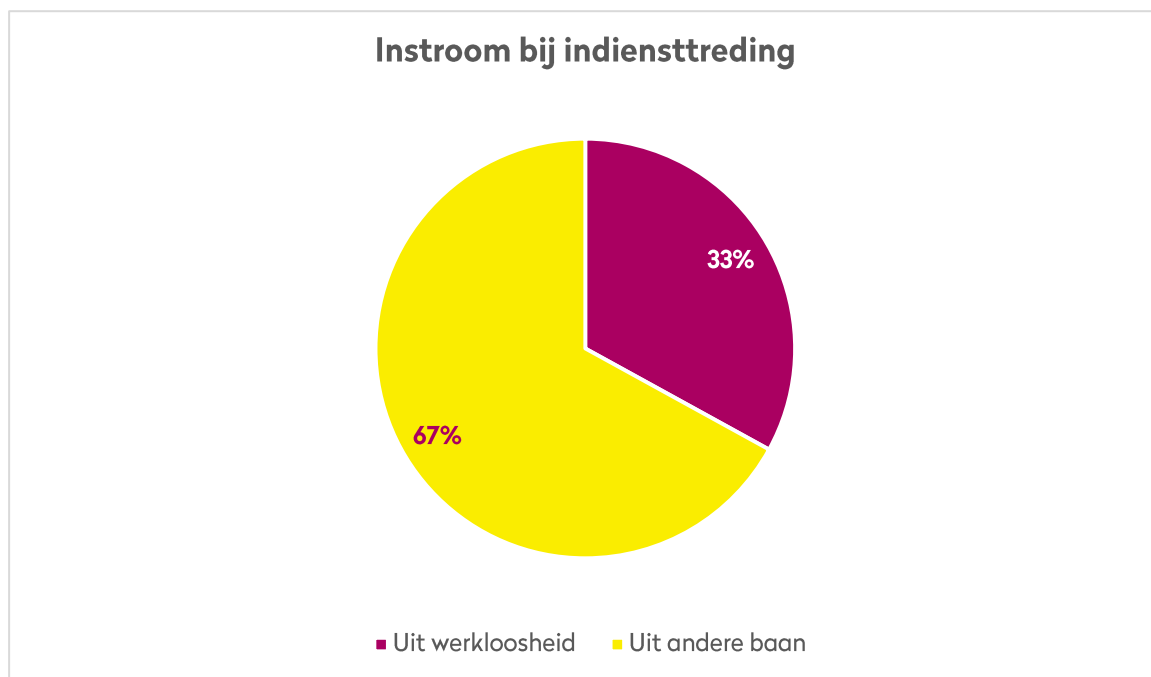
Om het waarom en hoe van impact inzichtelijk te maken, hebben we in 2016 [een korte animatiefilm](#) ontwikkeld.

6 Organisatie

6.1 Medewerkers

Formatie

In 2016 verwelkomden we drie nieuwe collega's en namen we van drie collega's afscheid. Op 31 december 2016 telde Start Foundation 14,4 fte en waren er zestien medewerkers in dienst. Van hen had 75% een vast contract en 25% een tijdelijk. Tot eind november werd de werkervaringsplaats re-integratie ingevuld. [Deze collega is succesvol uitgestroomd naar een reguliere baan](#). Daarnaast maakten we **tussen maart en november** gebruik van de diensten van één zzp'er voor gemiddeld een dag per week



Personeelssamenstelling

Start Foundation heeft een inclusief HRM-beleid en streeft naar een spreiding in leeftijd, validiteit en etniciteit.

Personeelssamenstelling per 31 december 2016 [grafiek]

	SF	Landelijke samenstelling beroepsbevolking
Man	44%	53%

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 20 van 21

Vrouw	56%	47%
Niet-westerse afkomst	13%	11%
45+	44%	43%
Chronische aandoening	19%	20%

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bij Start Foundation was in 2016 2,42%. Ten opzichte van 4,7% in 2015 is dit een forse verlaging. Hiermee is de daling die werd ingezet, in 2015 voortgezet. Ter vergelijking: het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland was in 2016 3,9%.

Leveranciersbeleid

Start Foundation koopt zo veel mogelijk in bij inclusieve en/of duurzame bedrijven. In 2016 deden we zaken met onder andere drukkerij Wedding, schoonmaakbedrijf Gascogne, interieurbeplanting De Klerk, Coffee Solutions en Swink Webservices.

6.2 Bestuurlijk model

In 2016 bestond het bestuur uit:

Dhr. Han Noten, voorzitter
Mw. Femke Halsema, bestuurslid
Mw. Annemarie van Gaal, bestuurslid
Dhr. Alex Mulder, penningmeester
vacature
Mw. Leonie Belonje is juridisch bestuurssecretaris

Het bestuur richt zich op inhoud, toezicht en strategie. De bestuursleden weten door hun kennis, ervaring en maatschappelijke positie wat er in de samenleving speelt. Het bestuur delegeert de meeste taken aan de directeur, die hierover aan hen verantwoording aflegt.

Investeringsvoorstellen tot 250.000 euro worden door de directeur gefiatteerd. Investeringen daarboven door het bestuur. De directeur voert Mission Related Investerings (MRI's > 250k) uit bij een positief advies van de MRI Raad. De MRI Raad wordt vertegenwoordigd door Paul ten Kroode (voorzitter), Willian Groenen en Hans Jacobs.

datum 24 april 2017
betreft Teksten jaarverslag 2016
pagina 21 van 21



Naast de [MRI Raad](#) experimenteert Start Foundation sinds 2015 met een zogeheten Andersom Raad, een denktank van gedreven professionals, die goed zijn in *out of the box* denken. In 2016 bestond de Andersom Raad uit Leonie Belonje, Pieter Hilhorst, Fabian Dekker, Paul ten Kroode, Ron Steenkuijl (voorzitter) en Jaspar Roos. In de loop van 2016 is besloten de Andersom Raad te beëindigen, omdat in 2017 de organisatie wordt veranderd. Een aantal professionals blijft op een andere wijze bij Start Foundation betrokken.

De bestuursleden, leden van de MRI Raad en de Andersom Raad worden betaald voor hun functie. Hieronder de vergoedingen per persoon.

Functie	Vergoeding in euro (excl. btw)
Voorzitter bestuur	10.268,-
Bestuurslid	8.556,-
Voorzitter MRI Raad	7.550,-
Lid MRI Raad	6.291,-
Voorzitter Andersom Raad	3.020,-
Lid Andersom Raad	2.516,-

Het bestuur vergaderde in 2016 vier keer. De MRI Raad hield vijf vergaderingen en de Andersom Raad kwam twee keer bijeen.