

‘Bedrijfsleven gebruikt steeds vaker onze inzichten om tot een inclusievere economie te komen’

Directeur Jos Verhoeven van Start Foundation kijkt er niet van op als de buitenwacht 2015 in de annalen van zijn organisatie bijschrijft als een duf jaar. Waar waren de barricaden, de vlammende acties in de publiciteit om misstanden in de wetgeving of bizarre bureaucratische blunders aan te klagen? “Ik weet dat bij een deel van onze volgers dat verwachtingspatroon leeft. Maar we hebben altijd duidelijk gemaakt alleen in de rol van luis in de pels te kruipen als het een functie heeft. Ik beschouw 2015 juist als een erg geslaagd jaar. We zijn erin geslaagd om partijen uit het establishment zover te krijgen dat ze onze inzichten gebruiken om tot een inclusievere economie te komen. Voorbeelden daarvan zijn De Normaalste Zaak en de Social Impact Bonds. Dat verandert meer levens dan op issues zeer rebels de strijd aan te gaan. Ironisch is dan wel dat ik juist in 2015 ben gekozen tot ‘meest invloedrijke bestuurder in de filantropie’. Het juryrapport was vleidend: onorthodox, onafhankelijk, geen blad voor de mond. Dat is vooral erkenning voor de club. Ik ben wel de kapitein op het schip, maar zonder een goede bemanning houd je het schip niet op koers.”

Juist die verbreding van de principes van Start Foundation naar het reguliere bedrijfsleven beschouwt Verhoeven als een doorbraak. “Als we kijken naar De Normaalste Zaak, zien we dat steeds meer gewone werkgevers hierbij aansluiting zoeken. Samen met MVO Nederland zijn wij er ooit mee begonnen, de AWWN haakte snel daarna aan en inmiddels is ook VNO/NCW aan boord. Dat zijn twee grote werkgeversorganisaties met een enorm potentieel. Dit proces benadrukt onze initiërende rol: ons budget is te bescheiden om volume te maken. Maar door dat geld gericht in te zetten, lukt het om andere partijen mee te krijgen. De Normaalste Zaak gaat nu door als zelfstandige stichting. Ze groeien als kool en hebben ons niet meer nodig. Ik ben daar trots op, want de kraamkamer lag hier. Dat past bij onze opdracht om de wereld om ons heen goed te scannen. Waar kunnen we gidsend zijn, op welke knop moeten we drukken om het bestaande bedrijfsleven inclusiever te maken?”

Nieuwe manier van denken

De trendsetter en ‘veranderaar’ in Start Foundation manifesteerden zich ook in de wijze waarop Social Impact Bonds (SIB’s) voet aan de grond kregen, het afgelopen jaar. “Met enkele SIB’s hebben we positieve ervaringen opgedaan. Voor ons reden om dat in een boekje op te schrijven en er een conferentie aan vast te knopen waar we uit de doeken deden waar je deze formule in kunt zetten, hoe je dat moet organiseren en wat het op kan leveren. We zien dat dit instrument met veel belangstelling is ontvangen. We willen collega’s in de filantropie inspireren om met het concept aan de slag te gaan. Kijk, zelf doen wij misschien twee of drie Social Impact Bonds per jaar. Maar als onze collega’s er samen een stuk of dertig doen, dan schiet het op voor onze doelgroepen. Zelfs het grootkapitaal beweegt mee. Zoals in onze eerste, die we samen met ABN AMRO wisten te realiseren. Het duurt wel langer dan verwacht dat de overheid hier de voordelen van ziet. Daar is nog niet zoveel *sense of urgency* om met particulier geld maatschappelijke problemen te bestrijden met een focus op rendement. Niettemin voorzie ik dat SIB’s over vijf, zes jaar een hogere vlucht zullen nemen.”

Vernieuwen kan je onverwacht soms ook in conflict brengen met je eigen beginselen, merkte de directeur van Start Foundation in 2015. Het is dan zaak een nieuwe, opmerkelijke uitweg te zoeken. “Lang pasten wij onze donaties en leningen nogal traditioneel sturend toe. Dat leverde ons bij Mama Loes, een nieuw bedrijf waar we recent mee in zee zijn gegaan, het verwijt op net zo erg te zijn als de banken. Dat opende ons de ogen. We gingen terug naar het bedrijf: hoe kunnen we elkaar helpen constructies te bedenken waar we beide iets aan hebben? Mama Loes haalde prima resultaten met bepaalde doelgroepen, wij wilden dat hun blikveld zich ook naar andere doelgroepen zou uitbreiden. Samen kwamen we vervolgens overeen dat de rente die het bedrijf over de lening normaliter zou moeten betalen, verdubbeld wordt door Mama Loes. Met dat geld in één pot investeren we in begeleiding en opleiding van de medewerkers. Daarmee maak je ze sterker op de arbeidsmarkt. Blijft er dan nog geld over, dan gebruiken we dat voor extra stage- en werkplekken. Zo maken we een inclusief bedrijf nog inclusiever.”

Een grotere koek

Verhoeven roept al jaren dat de koek op de arbeidsmarkt groter moet om de 'kwetsbaren', mensen met afstand tot een baan, aan betaald werk te krijgen. Vorig jaar kon Start Foundation op dat front enkele successen in de boeken bijschrijven. "Persoonlijk ben ik erg te spreken over onze investering in GreenFox Seafood. Dat is een garnalenpellerij waar garnalen die rechtstreeks uit zee komen, met de hand worden gepeld in Nederland. Normaliter worden die zeevruchten met chemicaliën bewerkt en naar Marokko verscheept om ze daar te laten pellen. Daarna komen ze na een lange tocht in vrachtwagens hier weer op de markt. Door zijn aanpak levert GreenFox een bijdrage aan de meer duurzame economie en creëert het werkgelegenheid voor onze doelgroepen hier. Het concept blijkt enorm aan te slaan. Want de vraag van de betere restaurants is zo groot dat de garnalen van GreenFox niet zijn aan te slepen. Ook de Verspillingsfabriek van Hutten, waar reststromen voedsel (bijvoorbeeld tomatenkontjes van McDonald's) worden gebruikt voor hoogwaardige producten, is een mooi initiatief. We willen dat veel meer van zulke bedrijven in 2016 op ons pad komen. We zijn nu volop aan het onderzoeken waar de kansen liggen."

Tegenvallers waren er ook in 2015. IN2IT, de corporatie van vier ICT-bedrijven met veel mensen met autisme in dienst die door Start Foundation een jaar terug werd opgericht om een stevige voet tussen de deur te krijgen op deze markt, bleek geen onverdeeld succes. "Op zich zie je dat relatief veel mensen met autisme naar deze sector weten door te stromen. Maar met IN2IT is het niet gelukt om daarop mee te liften. We stoppen er daarom waarschijnlijk mee. Het is me nog niet helemaal duidelijk waar het aan lag. Wellicht was de markt nog niet rijp voor deze aanpak, of verschillen de bedrijven onderling te veel in soorten dienstverlening. Het kan ook zijn dat we de bedrijfstak onvoldoende goed kenden. Het is jammer dat het zo gelopen is, maar voor ons geen reden om af te zien van nieuwe experimenten. Een gulden regel is dat zestig procent daarvan mislukt. Het is niet anders. Ik word er niet kopschuw van."

Parallele arbeidsmarkt

Met zijn beproefde mix van financiering, experiment en activisme wil Start Foundation in 2016 meer banen voor kwetsbare werkzoekenden, een inclusiever bedrijfsleven en meer weerbaarheid bij de doelgroepen tot stand brengen. Steeds vaker duikt daarbij de laatste tijd het begrip 'parallele arbeidsmarkt' op, een model dat Verhoeven samen met arbeidsmarktdeskundige Ton Wilthagen van de Universiteit van Tilburg bedacht heeft. "Twee miljoen mensen in Nederland staan of aan de kant of moeten zich in leven houden met kruimelbanen of slecht betaalde opdrachten. Met de reguliere kanalen en het bestaande aanbod aan wetten, regels en instrumenten krijgen we deze enorme groep niet aan de bak. Bovendien wordt de sociale werkvoorziening afgebroken. Voor deze mensen hebben we een parallelle arbeidsmarkt nodig. Hier kunnen bedrijven waarin belanghebbenden aandeelhouders zijn, werk aanbieden onder andere juridische en sociale condities. Werk dat voor hen te duur is, of waar ze een te laag loon voor over hebben. Het idee is dat in dit segment mensen voorbereid kunnen worden op een vol productieve baan op de reguliere markt, permanent kunnen verblijven als ze nooit tegemoet kunnen komen aan de eisen die het bedrijfsleven stelt en als schuilkelder in tijden van grote werkloosheid. Het concept zal in 2016 verder uitgewerkt worden. We moeten iets, want het huidige beleid en economisch tij gaan de oplossing voor al die mensen die nu werkloos toezien, niet brengen."

2.1 Directe investeringen

Resultaten algemeen

In 2015 werden 38 financieringen gedaan. Dit zijn financieringen in projecten en bedrijven die rechtstreeks bij ons aanklopten, én eigen initiatieven.

Aantal aanvragen

	2013	2014	2015
Aantal aanvragen	397	240	262
Aantal directe afwijzingen	214	200	185

Toegekende financiering	59	39	38*
% toekenningen t.o.v. aanvragen	14,9%	16,3%	14,5%

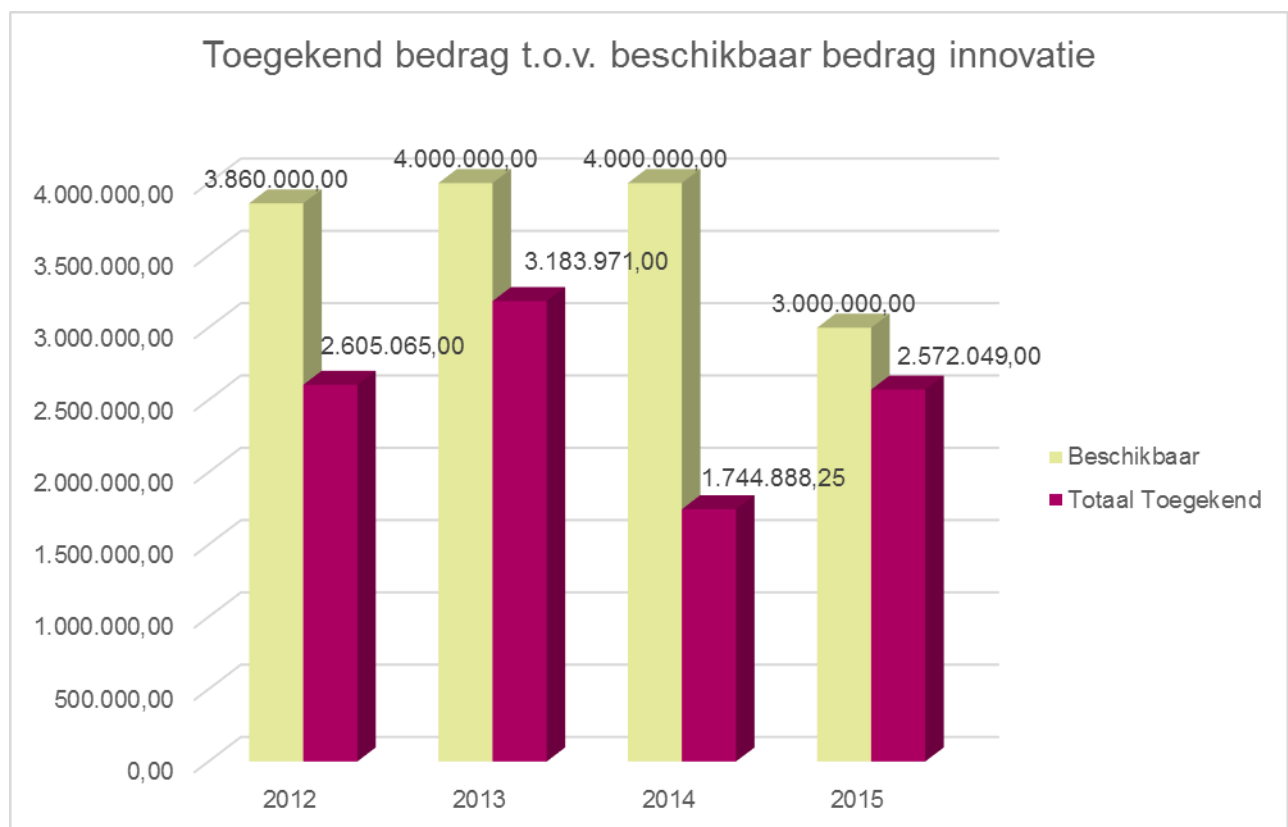
*Drie bedrijven/projecten ontvingen zowel een krediet als een donatie.

Totale maatschappelijke investeringen 2015

Om onze missie te bereiken, richtten we ons in 2015 op twee doelen en zes subdoelen.

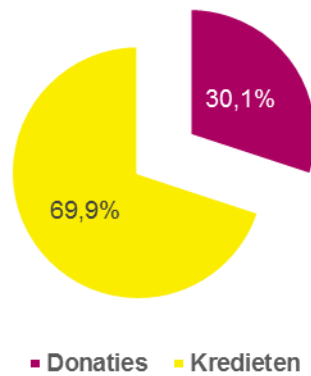
Deze zijn met elkaar verweven en kunnen alleen in onderlinge samenhang worden gerealiseerd. Bij het toekennen van financieringen kijken we hoe het project of initiatief hieraan bijdraagt. Dat geldt voor onze financiële **en** niet-financiële middelen. In 2015 werd 2.572.049 van de beschikbare 3 miljoen euro toegekend. Een deel hiervan betrof eigen innovaties en activiteiten. In 2015 zagen we een sterke stijging in kredietverlening ten opzichte van donaties. Dit komt omdat we in 2015 onze focus nog sterker op het bedrijfsleven richtten.

Toegekend bedrag t.o.v. beschikbaar bedrag



Verdeling toegekende bedragen per investeringslijn

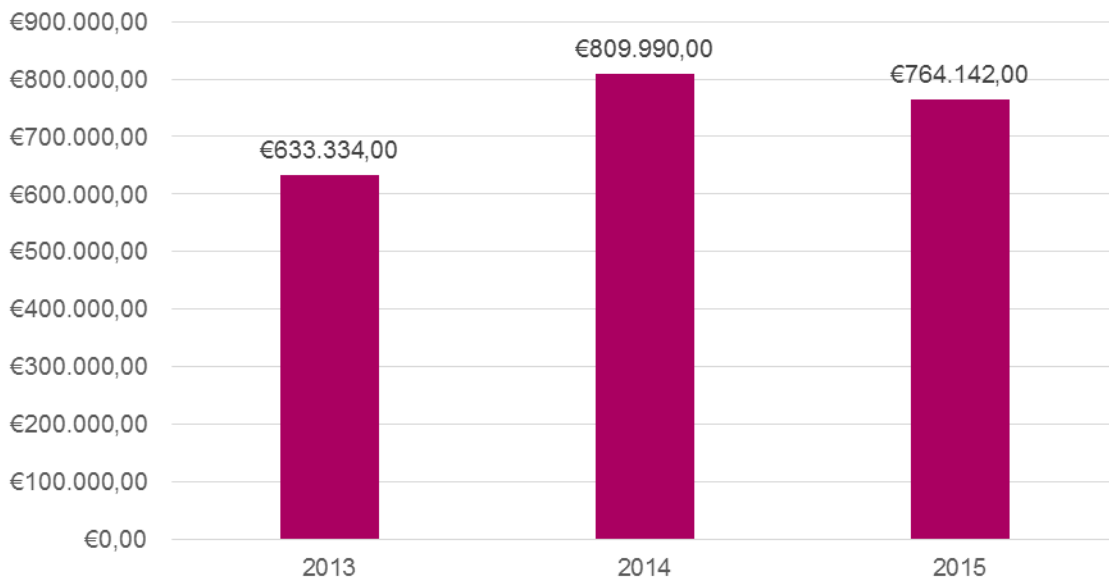
Toegekende bedragen Innovatie % in 2015



Investeren via niet-financiële dienstverlening

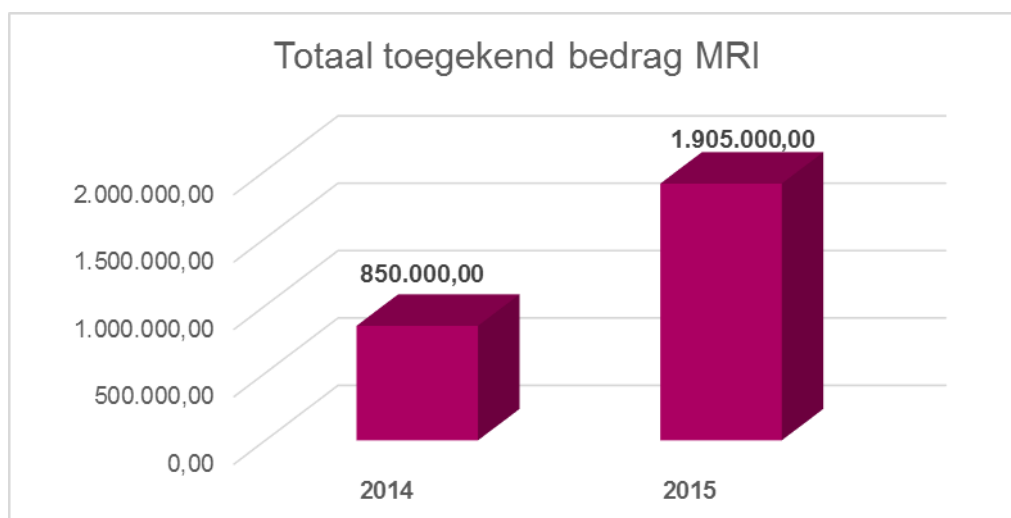
Start Foundation verstrekt niet alleen geld, maar ondersteunt ook langs andere wegen. Zoals met gratis advieswerk, kennisontwikkeling en -distributie, strategische advisering, marketing- en communicatieondersteuning, training en opleiding, netwerkintroducties, bemiddeling naar andere financiers. Deze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

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. Hierbij geldt zowel het sociaal-maatschappelijk als financieel resultaat (gelijk aan ons beleggingsresultaat). In 2015 is voor 1.905.000 euro geïnvesteerd in drie bedrijven: Bonheur Horeca Groep B.V., Swinkels Glas B.V. en Koninklijke Ahrend (Presikhaaf schoolmeubelen).



2.2 Maatschappelijke financieringen via innovatiekrediet

Banen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie worden gecreëerd bij sociale ondernemingen en inclusieve bedrijven. Daarom financiert Start Foundation steeds vaker zulke bedrijven.

Actuele kredietportefeuille per 31 december in euro's			
	2013	2014	2015
Aantal bedrijven	72	76	76
Toegezegd bedrag	6.347.237	6.131.362	6.910.434
Uitbetaald bedrag	4.112.896	4.052.254	4.643.256
Ontvangen aflossingen	942.258	1.143.737	1.551.394
Ontvangen rente	92.958	96.803	87.319
Afboekingen	297.860	307.316	236.705
Sociale aflossing*	103.500	152.152	306.180

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

Inclusiviteit bedrijven

Start Foundation financiert bedrijven die werk bieden aan mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt. We meten de jaarlijkse impact hiervan met een systematiek die de inclusiviteit van bedrijven beoordeelt. Dit gebeurde in 2015 ook weer via de *baanvindduur*, een representatief gegeven op basis van geactualiseerde CBS-cijfers. Werknemers zijn o.a. minder weerbaar op de arbeidsmarkt als zij niet binnen de gemiddelde baanvindduur van 10,5 maanden werk vinden*. Omdat de baanvindduur wordt vastgesteld aan de hand van een beperkt aantal kenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding), vullen wij dit aan met bijzondere kenmerken of profielen van werknemers vastgelegd in onze [ProfielAcceptatie-schaal](#).

**2014 meest recente cijfers CBS*

In 2015 is bij 35 bedrijven met een lopend krediet een sociale analyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat bij deze bedrijven in totaal 2.066 mensen werken. 830 van hen hebben een langer dan gemiddelde baanvindduur en 227 mensen hebben een specifiek profiel. In totaal werken bij deze bedrijven 912 mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

In 2015 verstrekten we nieuwe kredieten aan negen bedrijven met 94 medewerkers, waarvan 57 met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

Lees [hier](#) meer over onze aanpak om impact te meten.

Ontwikkelingen sociale ondernemingen

Chain Logistics is een transport- en koeriersbedrijf dat als extra service voor klanten producten kan assembleren, verpakken en op voorraad kan houden. In 2012 verstrekten we een lening voor de opstart van leer-werkactiviteiten. Inmiddels is het bedrijf aan het veranderen in een sociale firma. Naast de assemblageactiviteit als leer-werkcentrum wordt er steeds meer gekeken naar kansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf heeft de wil om ieder jaar 150 van deze mensen door te laten stromen naar regulier en duurzaam werk. Het bedrijf ontving in 2015 een krediet om dit waar te maken.

In 2015 werden ook nieuwe sociale firma's aan de portefeuille toegevoegd; GreenFox Seafood, Rebelz aan de Rotte en Coffeemia. GreenFox Seafood heeft het garnalen pellen naar Nederland teruggehaald en laat Hollandse garnalen met de hand pellen door onze doelgroepen in de regio Den Haag. Het bedrijf levert een kwaliteitsproduct dat gretig aftrek vindt bij de betere restaurateurs in Nederland. Bij restaurant Rebelz aan de Rotte worden vrouwen met een detentieverleden opgeleid in de horeca. Start Foundation financiert deze sociale firma omdat aan een van de meest moeilijke doelgroepen kansen worden geboden. Coffeemia is een kleine keten van koffiebars in probleemwijken. De koffiebars hebben zowel een horeca- als buurtfunctie en verstrekken stages en werkervaringsplaatsen aan lokale probleemjongeren en werklozen. Voor het beginnen van een koffiebar in Haarlem is een krediet verstrekt.

Ontwikkelingen MKB-bedrijven

In 2015 hebben we via onze financiering een aantal mooie bedrijven met een sociaal hart aan onze portefeuille kunnen toevoegen. Zoals BV MamaLoes & Kids, een (online) retailer in baby-artikelen. De initiatiefneemster was werkloos toen ze in 2009 het bedrijf begon, en heeft inmiddels 50 medewerkers met 'een bijzonder verhaal' op de loonlijst staan. Ook Streekweb verschaft herintreders en langdurig werkelozen een baan. De start-up biedt kleine lokale bedrijven een nieuw digitaal platform voor recreatieve en toeristische producten. Eind 2015 zijn we gaan samenwerken met bedrijfscateraar Hutten. We ondersteunen het bedrijf bij de groei naar tien procent social return en medefinancieren de Verspillingsfabriek. In deze nieuwe fabriek worden door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt van restvoedsel met weinig of geen waarde smakvolle producten gemaakt. Duurzame en circulaire bedrijven en initiatieven zorgen voor duurzame werkgelegenheid. Door deze banen in te vullen met mensen die nu aan de kant staan, snijdt het mes aan twee kanten. Voor Start Foundation extra reden om in 2016 naar deze bedrijven en initiatieven op zoek te gaan. ([Zie ook nieuwe doelen.](#))

Afgesloten kredieten

Er zijn in 2015 vijf kredieten uit onze portefeuille afgesloten en geëvalueerd.

Afgesloten kredieten	5
Geslaagd	4
Gematigd positief	0
Kwijtscholden	0
Gestopt	0
Failiet	0
Niet verstrekt	1

Crisiskrediet

In 2009 introduceerde Start Foundation de Crisiskrediet-regeling voor bedrijven die door de recessie in zwaar weer waren gekomen. In 2015 losten drie bedrijven het krediet volledig af. Deze bedrijven staan nog steeds overeind. Bij twee ervan is het personeelsbestand iets ingekrompen. Bij het derde groeide het aantal vaste medewerkers van zeven naar tien mensen, van wie zeven met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Brouwerij de Prael

In 2009 verleende Start Foundation een krediet van 200.000 euro aan sociale firma Brouwerij de Prael, waar mensen met een psychiatrische achtergrond werken. Met dit krediet zou naast dagbesteding ook betaald werk worden gecreëerd voor zes mensen met een SW-indicatie. Deze sociale doelstelling is behaald. Omdat het accent bij de Prael op onbetaald werk blijft liggen, wat niet meer aansluit bij de koers van Start Foundation, zijn beide partijen uit elkaar gegaan. Als goede vrienden; het nog openstaande krediet is omgezet in een donatie (sociale aflossing).

2.3 Innovaties

In onze missie staan twee doelen en zes subdoelen centraal. Deze willen we bereiken door vernieuwing, verduurzamen van bestaande of kansrijke initiatieven, verspreiden van opgedane kennis en beïnvloeding van stakeholders die veranderingen kunnen overnemen en verbreden.

a. Doel betaalde werkgelegenheid voor beroepsbevolking in kwetsbare arbeidsmarktpositie

Bevorderen sociaal ondernemerschap

In 2014 richtten we IN2IT op, de eerste coöperatie van vier sociale ICT-firma's, alle met veel mensen met autisme in dienst. Met de coöperatie zouden de bedrijven een sterkere vuist kunnen maken en grotere opdrachten binnenhalen, waardoor er voor mensen met autisme banen zouden bijkomen. Hoewel er veel positieve reacties zijn uit de markt en IN2IT regelmatig als boegbeeld en rolmodel naar voren komt, moeten we eind 2015 helaas concluderen dat IN2IT nog ver af staat van het beoogde doel. In 2016 beoordelen we of het huidige IN2IT bestaansrecht heeft, een andere opzet of doel nodig is, of dat we stoppen met het experiment.

Een heel ander initiatief is de nieuwe sociale firma Heilige Rotterdamse Boontjes met werk(ervarings)plekken voor werkloze jongeren met een detentieverleden. Via een eigen koffiebranderij en koffiebar worden deze jongeren klaargestoomd voor regulier werk. We ondersteunden de sociale firma in het ontwikkelen van een financieerbaar businessmodel.

Uit het onderzoek Passie en Poen dat Start Foundation en VSBfonds in 2014 publiceerden, bleek dat sociale firma's vaak met meerdere fondsen te maken hebben, elk met zijn eigen eisen en procedures. Dit geeft grote administratieve rompslomp. Beide fondsen zijn in gesprek met collega-fondsen om te komen tot nauwere samenwerking. Met als doel minder bureaucratie voor sociale ondernemers. Voor het thema sociaal ondernemen is in het hoger onderwijs steeds meer interesse. Met medewerking van Start Foundation is in 2015 het studieboek [Voor een goede zaak](#) gepubliceerd.

Social return/PSO

In 2015 heeft Start Foundation, samen met licentiehouders TNO en de stichting PSO Nederland, een nieuw toekomstplan gemaakt voor de zogeheten [Prestatieladder Socialer Ondernemen](#). Dit instrument 'meet' het sociale gehalte van bedrijven en is momenteel het enige keurmerk voor sociaal ondernemen. Het instrument schiet tekort als omvattende inclusiviteitsmeter (het instroommoment wordt gemeten en niet de actualiteitsstand) en zal daarom vanaf 2016 meer gericht worden aangewend voor social return-doeleinden. Met de huidige kernpartners en derden zal gewerkt worden aan verbeterde versies, aangepaste varianten en een 'light versie' waarvoor vraag in de markt bestaat.

De Normaalste Zaak

In 2015 groeide het aantal leden van De Normaalste Zaak met ruim 50 procent naar 372 bedrijven die het 'de normaalste zaak' vinden dat iedereen naar vermogen een kans op de arbeidsmarkt krijgt. Lees in het [jaarbericht 2015](#) alles hierover. Start Foundation financierde het partneronderzoek dat in 2015 werd gehouden onder de leden van het netwerk. We wilden weten wat de impact is van onze jarenlange investering in De Normaalste Zaak. De uitkomsten van het onderzoek zijn [hier](#) na te lezen. Mede op basis van het onderzoek én door de focus van het netwerk op de zogeheten Participatiebanen, alsmede het aanhaken van VNO-NCW bij het netwerk, besloot Start Foundation te stoppen met haar huidige vorm van betrokkenheid. De Normaalste Zaak kan in de huidige nieuwe stichtingsvorm prima verder zonder Start Foundation. Wij gaan ons verder richten op bedrijven die verdergaande doelstellingen hebben op het terrein van de inclusieve arbeidsmarkt. Uiteraard blijven we elkaar waar nodig helpen.

b. Doel versterken arbeidsmarktpositie en -toegang

Social Impact Bonds (SIB's)

In 2015 lanceerden we samen met de gemeente Utrecht, Rabobank Foundation, Society Impact en The Colour Kitchen de tweede Social Impact Bond in Nederland. Een SIB is een financiële publiek-private samenwerking om een maatschappelijk probleem aan te pakken. De tweede SIB helpt de komende vier jaar 250 werkzoekenden tussen de 17 en 35 jaar aan werk in de horeca. In de regio Utrecht-Midden zijn horeca en dienstverlening de banenmachines voor de komende jaren. In 2015 werkte Start Foundation aan nog drie SIB's, die in 2016 van start zullen gaan. Onze ervaringen deelden we via het uitverkochte 1^{ste} Nationale Congres over Social Impact Bonds en het werkboekje *Van fenomeen naar praktijk*. [Hierover meer bij activiteiten](#). Tijdens het congres stelde Start Foundation 75.000 euro beschikbaar voor gemeenten en andere overheden die maatschappelijke businesscases voor kansrijke SIB's willen opzetten.

Ouderen

Ook in 2015 waren er opvallend weinig initiatieven voor oudere werklozen. Actief is wel 50+ Drechtsteden Werkt, een stichting voor en door 50+-werkzoekenden. Start Foundation ondersteunde de landelijke conferentie die de arbeidsmarkt voor 50-plussers moet versterken. Met als uitkomst het platform 50+ Power, dat er mede voor zorgde dat de stichting aan kon schuiven bij een rondetafelbespreking over dit thema in de Tweede Kamer.

Toeleiding naar werk

In 2015 investeerde Start Foundation weer in initiatieven die mensen versterken in hun gang naar de arbeidsmarkt. Daaronder de Werkboeren, een bijzondere samenwerking tussen Plattelands Jongeren Service, AB Vakwerk (coöperatie van boeren/detacheerder), het UWV en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven. Werkboeren bekijkt of er in de agrarische sector werk in de lagere loonschalen kan worden gecreëerd voor jongeren met een arbeidsbeperking. Ook investeerden we in de particuliere opleider SlimInICT. UWV en gemeenten bekostigen steeds minder (ICT-)opleidingen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Start Foundation meent dat zo'n opleiding later maatschappelijk rendement oplevert. Via onze investering in negen opleidingen voor mensen met autisme onderzoeken we onze hypothese.

Een ander initiatief dat in 2015 van start ging, was de pilot van Stichting Streetpro. Drop-outs zonder diploma kregen via het programma JobAcademy een week lang intensieve coaching, reflectie, begeleiding, werknemersvaardigheden en sollicitatietraining, waarna ze direct als BBL'er aan de slag konden bij Burger King. Na Burger King zijn ook Sligro en Blokker aangehaakt. Van de 36 deelnemers waren er begin 2016 24 aan het werk. Twee deelnemers gingen terug naar school. Onze financiering van het Vacaturecafé Limburg, een netwerkevenement waar werkgevers met vacatures speeddaten met werkzoekenden, kreeg in 2015 een vervolg. Met geld van Start Foundation gaat een medewerker klantenservice de komende twee jaar de impact van de Vacaturecafés in Limburg meten. Daarnaast ontving Stichting De Broekriem, een platform voor werkzoekenden, een donatie om het succesvolle Vacaturecafé in andere plaatsen uit te rollen.

Ontwikkeling van individuen richting werk

We ondersteunen initiatieven die mensen helpen om de stap naar betaald werk te maken. In 2015 ondersteunden we tien nieuwe initiatieven die hieraan bijdragen. Via 20 initiatieven in 2015 werden ruim 500 mensen naar betaald werk toe geleid. Voor het merendeel jongeren zonder startkwalificatie of mensen met autisme. [Lees hier meer over impactmeting](#).

Afgesloten langlopende initiatieven*

Langlopende initiatieven¹²

Geslaagd	2
Gematigd positief	5
Mislukt	4
Niet gestart	1

* Minimaal één jaar

EigenZaak

Het project EigenZaak van GGNET/DaAr hielp 18 mensen met psychiatrische of psychosociale problemen bij het starten van een eigen zaak. Het SROI-onderzoek van deze beperkte pilot laat zien dat zelfstandig ondernemerschap voor een deel van deze doelgroep bijdraagt aan een vergroting van welzijn, meer participatie in de samenleving, en minder gebruik van psychiatrische voorzieningen en uitkeringen.

Stichting Werk voor Elkaar

Het succesvolle pilotproject Werk voor Elkaar, waarin oudere werkzoekenden elkaar aan werk helpen, zou naar elf andere steden worden uitgerold. Hiervoor is de methodiek beschreven en een promotiefilm gemaakt. Hoewel het project op een aantal locaties is blijven draaien, kwam de bredere uitrol niet van de grond. Door bezuinigingen bij gemeenten en andere lokale partijen werd er geen geld voor deze doelgroep vrijgemaakt.

Vermogensbeheer

Het vermogen van Start Foundation komt uit de verkoop van Start Uitzendbureau aan USG in 2002. Dit vermogen werd tot en met 2014 beheerd door de voormalig aandeelhouder van Start, de Stichting Start. Deze fourneerde het werkkapitaal voor Start Foundation. Na de juridische fusie van Stichting Start en de Stichting Start Foundation resteert vanaf 1 januari 2015 één stichting: Stichting Start Foundation. Dit betekent dat er met ingang van het jaarverslag over 2015 verslag wordt gedaan over het totale vermogen van de stichting.

Doelstelling van het vermogen

De doelstelling is om het vermogen, binnen de geformuleerde maatschappelijke doelstelling en randvoorwaarden, zo veel mogelijk in stand te houden en er maatschappelijke impact mee te realiseren (Mission Related Investments).

Risicobeheer

Het beheer van het vermogen is uitbesteed aan Kempen Capital Management N.V binnen de vastgestelde risicokaders van het Risicobudget. Het Risicobudget geeft aan welk beleggingsrisico Start Foundation maximaal wil lopen.

Risicogebruik	Norm	Maximaal (Risicobudget)
Risico van het vermogen	15%	19%

Beleggingen en MRI

De beleggingsportefeuille wordt op basis van een goedgekeurde beleggingsmix door beleggingsinstellingen en individuele financiële instrumenten ingevuld. De grondslag hiervoor is het beleggingsstatuut.

Naast de traditionele wijze van vermogensbeheer is in 2014 gestart met Mission Related Investment, waarbij we een deel van ons geld als werkend vermogen gebruiken om de missie van Start Foundation te bereiken. Van 2014 tot en met 2018 wordt 15 miljoen euro voor MRI ingezet. Dit portfolio zal bestaan uit Nederlandse MKB-bedrijven die in lijn met onze missie en doelstellingen opereren, uit Social Impact Bonds en mogelijk andere financiële instrumenten, uit maatschappelijke initiatieven, maatschappelijk vastgoed en overige. Toetsing van MRI-posten geschiedt door de MRI Raad.

Beleggingsresultaat 2015

Het totale beleggingsresultaat inclusief beheerkosten uit vermogensbeheer bedroeg € 4.195.591. Dit betekent een rendement op de gemiddelde beleggingen van 3,4%. De beleggingsportefeuille nam in 2015 met € 2.247.492 af tot een vermogen van € 122.028.018. De kosten voor beheer en provisies (0,4%) zijn in het beleggingsresultaat opgenomen.

MRI-resultaat 2015

Op 31 december 2015 stond € 1.661.208 aan MRI-kapitaal uit en werd er een rendement behaald van € 67.737. Het verwachte rendement van de portefeuille gedurende de verwachte looptijd bedraagt 5,4%.

In totaal werkten er op 31 december 2015 bij de bedrijven in onze MRI-portefeuille 434 medewerkers. Van hen hadden 239 medewerkers (55%) een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

4. Activiteiten

In 2015 rolden we de nieuwe huisstijl verder uit. Daarnaast deelden we onze kennis over Social Impact Bonds. Ook konden onze stakeholders in 2015 via een onderzoek hun mening over Start Foundation ventileren.

Kennisdeling

In december 2013 maakte Nederland voor het eerst kennis met het fenomeen Social Impact Bond. Start Foundation lanceerde de eerste SIB samen met de gemeente Rotterdam, ABN AMRO Social Fund en de Buzinezzclub. Hiermee werden 160 werkloze jongeren aan werk geholpen. De belangstelling bij overheden, banken en andere geldverstrekkers en uitvoerende partijen voor prestatiefinanciering groeide sterk. Daarom organiseerde Start Foundation op 8 oktober 2015 het 1^{ste} nationale congres Social Impact Bonds, om de opgedane kennis te delen. De Engelse onderzoekster Emilie Goodall gaf een exposé over haar onderzoek, dat zij uitvoerde onder de eerste 26 SIB's die de wereld kent, waaronder die in Rotterdam. *“By paying by outcomes, governments can reduce the cost of failure.”* Minister van Financiën Dijsselbloem opende het uitverkochte congres met een videoboodschap waarin hij aangaf deze aanpak met belangstelling te blijven volgen. De do's en don'ts van Social Impact Bonds werden beschreven in het werkboekje *Social impact bonds. Van fenomeen naar praktijk*, dat tijdens het congres werd uitgedeeld. Ook na het congres bleek de belangstelling voor het onderwerp groot. Het boekje werd ruim 100 keer nagestuurd en meer dan 200 keer gedownload. Via de website werd ruim 240 keer doorgeklikt naar de online versie. Een terugblik op het congres is [hier](#) te bekijken.

Communicatie en pr

Onze huisstijl onderging eind 2014 een metamorfose. In 2015 hebben we deze verder doorgevoerd in al onze communicatie, zoals de website en de nieuwsbrief. Ook kwam het nieuwe magazine, waarin meer dan voorheen het accent op (inclusieve) bedrijven en ondernemers ligt, vier keer uit. In april is er een digitale nieuwsbrief uitgekomen en daarna tijdelijk stopgezet. Net als we met het magazine deden, gaan we hiervoor in 2016 een nieuw concept ontwikkelen. Het aantal Twitter-volgers, LinkedIn-groepsleden en Facebook-likes groeide evenals

voorgaande jaren gestaag. De website Startfoundation.nl ontving 22.720 unieke bezoekers. Ook het aantal unieke bezoekers op autismewerktwel.nl nam toe, tot 12.183. Het [jaarverslag over 2014](#) werd opnieuw binnen startmetvragen.nl gepubliceerd. Het werd 1.888 keer bezocht, met opvallend veel unieke bezoekers (72%).

Stakeholderonderzoek

In 2015 is er een stagiair aan de slag gegaan met stakeholderonderzoek. Via elf diepte-interviews en een online enquête onder 54 bedrijven en organisaties die de afgelopen jaren financiering hebben ontvangen, werd de mening over het imago, de rol en de toegevoegde waarde van Start Foundation gevraagd. Met als belangrijkste conclusies:

- De respondenten zijn over het algemeen goed op de hoogte van het aanbod, de kernactiviteiten en de missie van Start Foundation.
- De respondenten herkennen nog onvoldoende het innovatieve en creatieve karakter van de organisatie.
- De respondenten hebben over het algemeen verwachtingen die in lijn liggen met het aanbod van Start Foundation, en ruim 75% vindt dat de verwachtingen zijn waargemaakt.
- Naast de financial support vinden stakeholders de adviserende en begeleidende rol van onschatbare waarde.
- De helft van de stakeholders wil dat Start Foundation haar kennis en expertise meer uitdraagt.
- 60% van de stakeholders wil meer gebruikmaken van het netwerk van Start Foundation.

Daarnaast hielden we ook een bijeenkomst met acht (sociale) bedrijven. Centraal stond de vraag hoe we meer voor elkaar kunnen betekenen bij het verspreiden van de inclusiviteitsgedachte naar andere bedrijven. In 2016 zullen we met de opbrengsten uit deze bijeenkomst activiteiten ontwikkelen.

5. Focus op impact

Start Foundation bekijkt altijd hoe de impact 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 kenmerken of profielen van werknemers vastgelegd in onze [ProfielAcceptatie-schaal](#). Deze kenmerken (zoals een fysieke of psychische beperking, verslavingsproblemen of een detentieverleden) verkleinen hun kansen bij een werkgever. Baanvindduur en ProfielAcceptatie-schaal tezamen bepalen de inclusiviteit van het bedrijf én mede onze investeringsbeslissing.

In 2015 is bij 35 bedrijven met een lopend krediet een sociale analyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat bij deze bedrijven in totaal 2.066 mensen werken. 830 van hen hebben een langer dan gemiddelde baanvindduur en 227 mensen hebben een specifiek profiel. In totaal werken bij deze bedrijven 912 mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Ontwikkeling van individuen richting werk

Wij ondersteunen ook initiatieven die individuen aan werk helpen. Van de deelnemers aan deze projecten 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 heeft ontvangen (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 32 organisaties die mensen naar werk leiden en door Start Foundation worden ondersteund, getraind in het gebruik van de WERK-bron. Door zo hun deelnemers te volgen, wordt zichtbaar wat er voor hen verandert tussen het moment van instroom in het traject en het moment van uitstroom. Hierdoor kunnen we in de toekomst projecten vergelijken en meer inzicht krijgen in welke interventie voor welk individu het beste geschikt is.

Vraag en antwoord

Waarom gaan jullie Mission Related investeren?

Het vermogen van Start Foundation was tot eind 2014 in beheer van Stichting Start en werd traditioneel belegd in aandelen en vastrentende producten. Met het rendement werden de activiteiten van Start Foundation gefinancierd. In 2014 zijn we voorzichtig aan begonnen een deel van het vermogen in Nederlandse MBK-bedrijven te steken die dat onzes inziens verdienen. Door naast de rente ook het vermogen zelf te gebruiken, kan ons vermogen dubbel werken. Bedrijven die in aanmerking komen voor Mission Related Investment (MRI), laten in de praktijk zien dat ze mensen kansen bieden ongeacht hun afkomst, leeftijd, handicap, opleidingsniveau enzovoorts. In 2015 investeerden we in Koninklijke Ahrend NV, Swinkels Glas BV en de Bonheur Goreca Groep. Lees [hier](#) meer over ons vermogensbeheer en de MRI-resultaten in 2015.

Waarom hadden jullie geen spraakmakende acties in 2015?

Als onafhankelijk maatschappelijk investeerder nemen we vaak geen blad voor de mond en springen we op de barricades als misstanden in de wetgeving of bizarre bureaucratische situaties mensen kansen ontnemen. Echter, dit is geen doel op zich. We kruipen alleen in de rol van luis in de pels als dit een functie heeft.

Wat is jullie eigen HR-beleid?

Start Foundation heeft een inclusief HRM-beleid en streeft naar een spreiding in leeftijd, validiteit en etniciteit. Zo is de helft van de medewerkers ouder dan 45 jaar en heeft 25% van de medewerkers een chronische aandoening. Ruim 60% van de medewerkers was bij indiensttreding werkeloos of werd met werkloosheid bedreigd.

Ik wil graag het jaarverslag opvragen. Is dat mogelijk?

Wij publiceren ons jaarverslag alleen online. Op deze website vindt u een beknopte weergave van de meest essentiële feiten en cijfers. Maar wat wilt u echt van ons weten? Wij geven u graag alle ruimte om vragen te stellen. Vragen staat vrij en daar is deze website juist voor bedoeld. En dat mag over van alles zijn wat te maken heeft met onze organisatie, onze activiteiten, onze successen en onze mislukkingen. Elke vraag wordt waar mogelijk binnen een week door Start Foundation beantwoord.