

# Jaarverslag 2014



pagina

1 van 21

## Inhoud jaarverslag 2014

---

1. Terugblik en vooruitblik.....pagina 2
2. Investerings.....pagina 6
3. Financieel.....pagina 14
4. Activiteiten.....pagina 17
5. Focus op impact.....pagina 19
6. Organisatie.....pagina 20

## 1 Terugblik en vooruitblik

---

### ***‘Er is nog nooit een wet geweest die iemand aan werk helpt’***

Cynisme past niet bij zijn levensvisie, maar scepsis overvalt directeur Jos Verhoeven van Start Foundation nog weleens om wat hij waarneemt om hem heen. Vooral als het wetgeving betreft waarmee de overheid eerder het paard achter de wagen lijkt te spannen, in plaats van de kar te trekken. Een schrijnend voorbeeld daarvan vindt hij de nieuwe Wet werk en zekerheid. “Ik sla de krant open en zie dat bedrijven duizenden uitzendkrachten gaan ontslaan voordat de wet in juli in werking treedt. Behalve dat dit getuigt van benepenheid, had je die effecten van tevoren kunnen bedenken. Waarna men vervolgens met ontslagvergoedingen probeert wat te repareren. Mensen hebben echter geen ontslagvergoeding nodig, maar werk. Zeker groepen op de arbeidsmarkt die bescherming verdienen. Tienduizenden zijn constant bezig met de papieren werkelijkheid, maar maakbaarheid blijkt telkens weer een betrekkelijk begrip. Er is nog nooit een wet geweest die iemand aan werk helpt.”

De kwestie rond Leo Volmer, een kleine ondernemer uit Veenendaal, illustreerde in 2014 eveneens hoe een regel contraproductief kan uitpakken. Volmer neemt in zijn metaalbedrijf al jaren jongeren onder zijn hoede met afstand tot werk. Hij leert ze een vak en laat ze werkervaring opdoen. Bij de 18-jarige Aldenis ging hij in de fout. Hij wist niet dat voor deze Wajonger uit Bulgarije tijdelijk een werkvergunning nodig was. Met een forse boete van de Arbeidsinspectie als gevolg. Start Foundation sprong met succes voor Volmer in de bres. “Ogenschijnlijk gaat het om iets kleins, maar het past bij een organisatie als de onze om ook zulk onrecht bloot te leggen. Omdat het pijnlijk zichtbaar maakt hoe een individu de dupe wordt van een falend systeem. We zijn niet bewust op zoek naar zulke zaken, maar lopen er ook niet voor weg. Die open mind willen we houden, en die is ook een levensader voor ons. We kregen een geweldige respons op onze acties: bijna 50 duizend *likes* op Facebook, politici die vragen stelden in de Tweede Kamer en een minister die snel besloot de boete terug te draaien en de fout te herstellen.”

### ***Maatschappelijk rendement***

Verhoeven ziet 2014 als een jaar ‘waarin Start Foundation goed op koers bleef’. Alweer een tijd terug gooide de maatschappelijk investeerder het roer om. Om sociaal ondernemen *mainstream* te maken, moest het los worden gemaakt van zijn ‘status aparte’ in het bedrijfsleven. “Daar werd het teveel gezien als een leuk speeltje. Terwijl het gewoon ondernemen is. Zonder winst kom je ook als sociaal ondernemer niet ver. Die benadering hebben we in 2014 doorgetrokken. Daar ben ik happy mee, want dan opereer je op een veel bredere schaal. We roepen ondernemers rechtstreeks op om met hun maatschappelijke positie aan de slag te gaan. Dat is een ander paradigma dan dit met allerlei wetten proberen dicht te timmeren. Wat daarbij helpt, is dat we modellen hebben ontwikkeld waarmee we inclusiviteit kunnen meten en verifiëren. Niet met etiketten, maar met statistische gegevens.”

Zo’n hulpmiddel is de ProfielAcceptatie-schaal, waarvoor het werknemersbestand van ruim tweehonderd bedrijven tegen het licht werd gehouden. “Daarbij kijken we wat iemands positie is op de arbeidsmarkt. Hoe groot is zijn arbeidsbeperking en wat is de sociale waarde als een bedrijf zo’n persoon een baan geeft? Het blijkt dat ex-gedetineerden het moeilijkst aan de slag komen. Dus scoor je sociaal als bedrijf het hoogst door in zee te gaan met deze groep. De overheid zet in de Participatiewet enorm in op Wajongers. Op zich is dat terecht, maar een bedrijf dat investeert in een ex-delinquent, boekt misschien wel een hoger maatschappelijk rendement dan met drie Wajongers.” Hij constateert dat zich de laatste tijd nieuwe doelgroepen aan de poort melden. “Door de crisis groeit het aantal werkloze 50-plussers enorm. Deze groep zit niet in de Participatiewet. Daar kun je alleen iets aan doen door meer werk te scheppen, want herverdeling van arbeid ligt politiek en economisch moeilijk. Het huidige beleid werkt verdringing in de hand. Daarom scherpen wij ons beleid aan door koplopers onder de sociaal ondernemers te ondersteunen. Die creëren werk, en dan wordt de koek groter. Dat is de enige strategie die verdringing voorkomt. We



zien ook ruimte bij 'gewone' ondernemingen. Daarom zijn we vorig jaar onderhandelingen gestart met VDL om binnen dat concern een nieuw bedrijf op te zetten dat ruimte biedt aan alle mensen. Ook aan hen die het minder makkelijk hebben.”

### ***Lastige zoektocht***

Een andere innovatie van Start Foundation om het bestaande bedrijfsleven een stevige inclusieve push te geven, is IN2IT. Dit is een coöperatie van vier ICT-bedrijven met veel werknemers met autisme op de loonlijst. “Door ze nauw te laten samenwerken, kunnen ze een stevigere vuist maken richting de grote concerns en daar opdrachten binnenhalen die nu aan hun neus voorbijgaan. Het is te vroeg om te oordelen of IN2IT aanslaat, maar wij zijn de aangewezen partij om zo'n concept te bedenken. Wij overzien het veld, hebben de middelen. Het voertuig besturen moeten die ondernemingen zelf doen.”

Bij de 'lastige zoektocht naar effectieve methoden' heroverweegt Start Foundation een aantal initiatieven. Zo heeft het Crisiskrediet zijn langste tijd gehad, geeft Verhoeven te kennen. “Dat was bedoeld om noodlijdende bedrijven in de pilotregio Eindhoven en Valkenswaard een overlevingskans te bieden. De eerste tranche tijdens het dieptepunt van de crisis was succesvol, maar inmiddels zijn de aanvragen opgedroogd. Het is minder nodig, omdat het economisch beter gaat. Maar we kwamen er ook achter dat veel bedrijven zich niet om vijf voor twaalf bij ons meldden, maar om één over twaalf. Dan is het te laat. We proberen dit om te bouwen tot een soort EHBO-post voor ondernemers; het zogeheten MKB Doorstart.” En er wordt ook gekeken naar De Normaalste Zaak. “Door de komst van de Participatie- en Quotumwet en de geïntensiverde activiteiten van de oprichters is de urgentie van zo'n netwerk wellicht minder.” Dat het kaf stilaan van het koren wordt gescheiden, toonde in 2014 ook het congres aan over het rapport Passie & Poen. Hierin werd uit de doeken gedaan wat slaag- en faalfactoren zijn voor sociale ondernemingen. Het bleek dat een tekort aan ondernemerschap, gecombineerd met een teveel aan idealisme, zulke bedrijven vaak de das omdoet. “We zien helaas veel mislukkingen en gebrek aan realisme. Deze nuchtere boodschap is goed geland.”

### ***Dieptepunt***

Hét dieptepunt in 2014 was voor Start Foundation én Jos Verhoeven het onverwachte overlijden van journalist, auteur en maatschappelijk onderzoeker Will Tinnemans (55). “Hij schreef voor Start Foundation het boek *De kwetsbaren*, dat perfect in beeld bracht hoe pervers het er aan de onderkant van de arbeidsmarkt aan toe kan gaan. In april 2014 verscheen het boek, dat meteen goed ontvangen werd. We waren volop met elkaar in gesprek over vervolgstappen, en midden in zo'n proces valt hij eruit en is hij weg. Ik mocht spreken op zijn begrafenis, te midden van dat grenzeloze verdriet. Ik vond het heel heftig om mee te maken, zijn dood maakte veel indruk op iedereen bij ons en zeker ook op mij persoonlijk.”

### ***Out of the box***

In 2015 gaat Start Foundation voort met haar strakke focus op bedrijven die zowel zakelijk als sociaal goede rapportcijfers kunnen overleggen. En schuwt daarbij nieuwe wegen niet. Zoals het veranderen van de structuur van het middenfonds. Voorheen beheerde de Stichting Start het vermogen, en zorgde Start Foundation voor het veldwerk. “Maar we gaan de 130 miljoen euro die wij bij de bank belegden, voortaan zelf geleidelijk rechtstreeks inzetten bij bedrijven die dat ons inziens verdienen. Hoe hoger hun maatschappelijk rendement, hoe lager de financiële eisen die wij stellen. Zonder gekke henkie te spelen, natuurlijk.” Nog een innovatie is het instellen van de Andersom Raad, die wordt samengesteld uit adviseurs die dwars en *out of the box* durven te denken. “Het is tegenwoordig erg in de mode om toezichthouders te benoemen, maar wij zien meer in een groep gedreven mensen die hun kennis inbrengen. Dat levert meestal nieuwe, bijzondere ideeën en acties op. En in zo'n denktank zitten



natuurlijk ook mensen met verstand van slim en verstandig investeren. Het bestuur blijft dit overigens ook doen, want we hebben bewust opnieuw gekozen voor een inhoudelijk bestuur en geen afstandelijke toezichhouder. Betrokkenheid, dat gen zit heel diep in ons DNA.”

## **Investeringsbeleid**

### **Visie & 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. Werkgevers en werkzoekenden geven waar mogelijk op eigen kracht vorm aan een arbeidsmarkt waarop elk persoon meetelt. Arbeidsparticipatie vindt plaats in de reguliere arbeidsmarkt en niet onnodig apart. Met werk waarvoor loon wordt betaald.

Ons doel is een 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 die in de samenleving voorkomen daar ook aan bod kunnen komen en duurzaam een eigen inkomen kunnen verdienen.

### **Doelgroep**

De 'core business' van Start Foundation is onze doelgroep: de werkzoekenden en werknemers die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt.

### **Doelen**

Om onze missie te bereiken richten we ons op de realisatie van twee doelen en zes subdoelen. Deze doelen zijn onderling met elkaar verweven. Ze kunnen in feite alleen in onderlinge samenhang worden gerealiseerd.

- a. Betaalde werkgelegenheid voor beroepsbevolking in kwetsbare arbeidsmarktpositie
- b. De arbeidsmarktpositie van de doelgroep versterken

### **Subdoelen**

Om onze missie te bereiken richten we ons op de realisatie van twee doelen en zes subdoelen.

#### **a. Betaalde werkgelegenheid voor beroepsbevolking in kwetsbare arbeidsmarktpositie.**

#### **Drie investeringsrichtingen (subdoelen):**

1. Behoud van bestaande betaalde werkgelegenheid voor onze doelgroepen.
2. Realiseren van werkgelegenheidsgroei.
3. Bevorderen van gelijkwaardige verdeling van huidige werkgelegenheid.

#### **b. De arbeidsmarktpositie van de doelgroep versterken.**

#### **Drie investeringsrichtingen (subdoelen):**

1. Kwalificering & vraaggerichte beroepsoriëntatie stimuleren.
2. Toegang tot werk makkelijker maken.
3. Duurzaamheid van arbeidsdeelname vergroten.



## **Strategie**

Onze strategie valt in drie delen uiteen:

1. Aanjagen en opstarten van innovaties voor mensen uit onze doelgroepen. We analyseren de problemen en kijken in welke oplossingen, projecten en bedrijven we moeten investeren.
2. Bestaande goede en kansrijke projecten en plannen verbreden we en bouwen we verder uit. We kijken hoe de innovaties in de praktijk werken en meten de effecten.
3. Goed voorbeeld doet volgen; kansrijke praktijken proberen we daarom op meer plekken te slijten. Dat doen we door onze kennis verder te verspreiden en actief op zoek te gaan naar nieuwe gebruikers en stakeholders.

## **Kernactiviteit**

Start Foundation levert innovatieve oplossingen voor de bestaande arbeidsmarkt problemen. De innovaties zijn zowel gericht op inhoud als op financiële vraagstukken. We laten nieuwe bouwstenen ontstaan, ook combineren we reeds bestaande concepten op een nieuwe manier. Met geld, kennis en contacten ontsluiten we (nieuwe) werkende bestanddelen die navolging vinden bij stakeholders.

## 2 Investeringsen

### 2.1 Directe investeringen

#### Resultaten algemeen

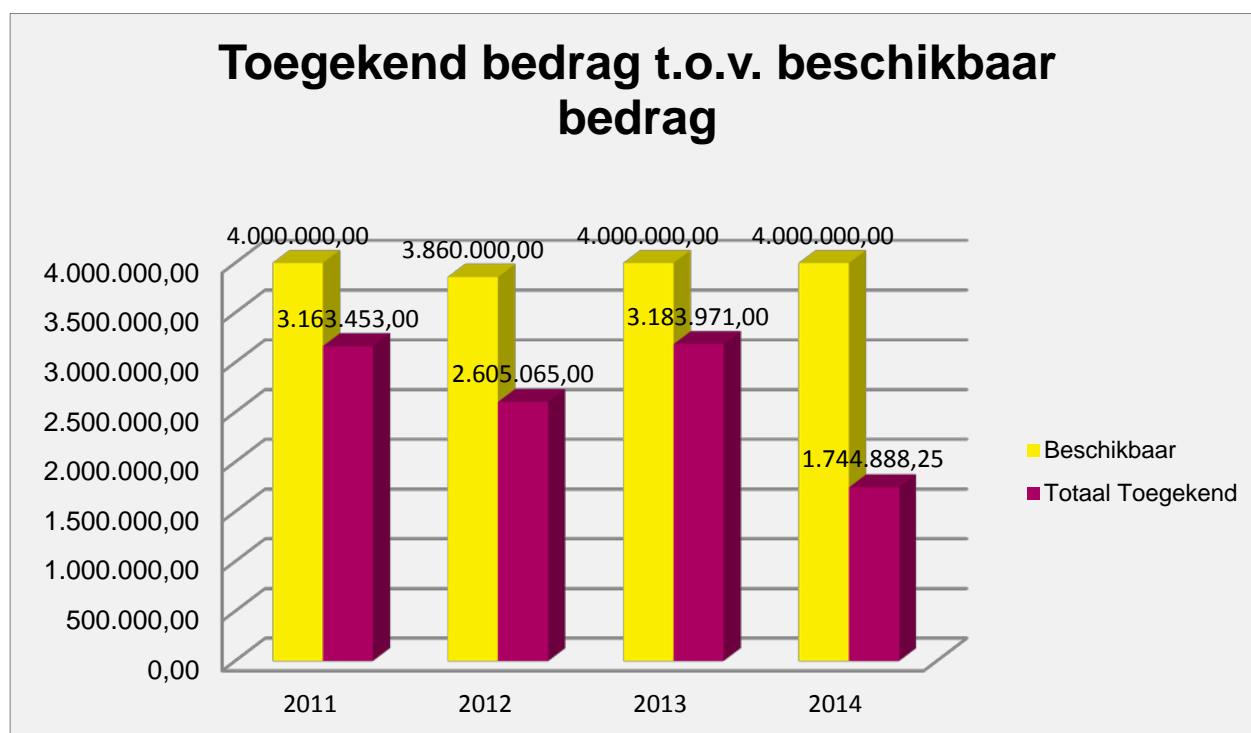
In totaal werden in 2014 39 financieringsaanvragen gehonoreerd.

#### Aantal aanvragen

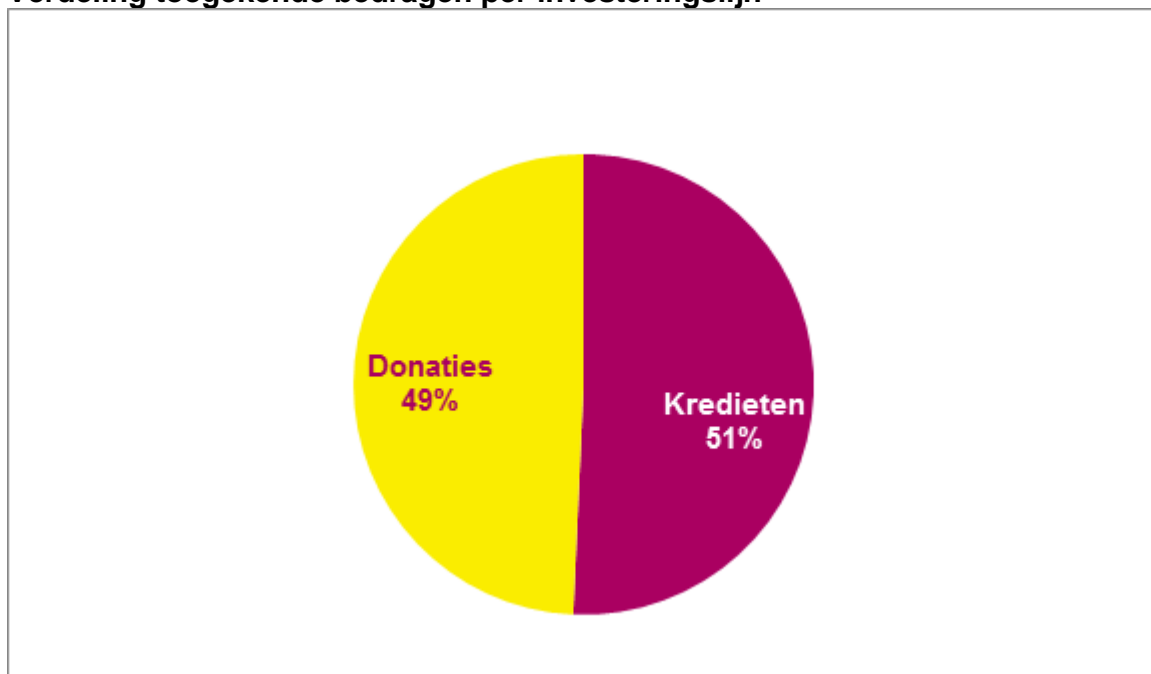
	2012	2013	2014
Aantal aanvragen	403	397	240
Aantal directe afwijzingen	269	214	200
Toegekende financiering	41	59	39
% toekenningen t.o.v. aanvragen	10,2%	14,9%	16,3%

#### Totale directe investeringen 2014

Om onze missie te bereiken, richten we ons 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 bijdraagt aan het bereiken van deze (sub)doelen. Dat geldt zowel voor onze financiële als niet-financiële middelen. In 2014 was 4 miljoen euro beschikbaar. Hiervan is 1.710.250,05 euro toegekend. Dit is minder dan in voorgaande jaren. Dit komt o.a. omdat we minder zijn gaan investeren in aanvragen en meer in eigen innovaties en activiteiten. Deze vergen meer tijd om tot wasdom te komen.

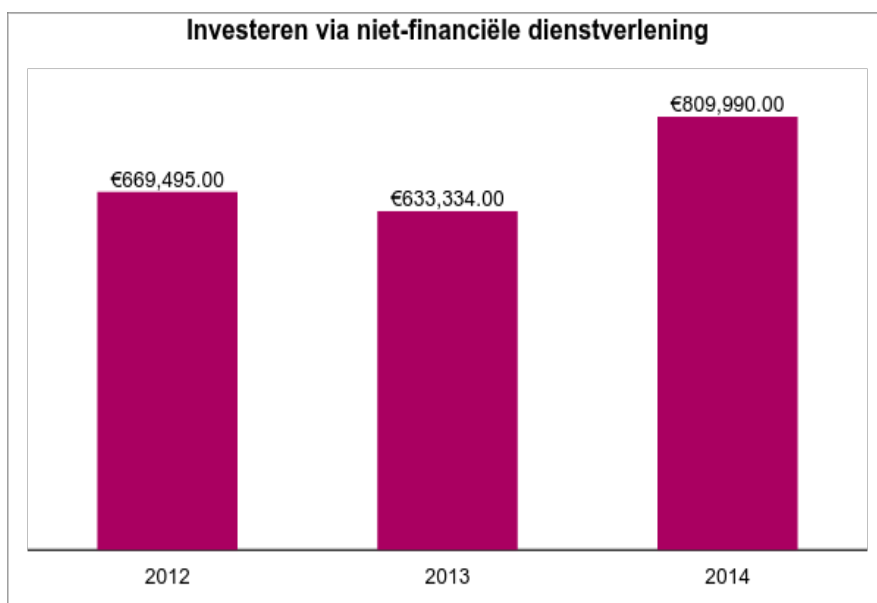


### Verdeling toegekende bedragen per investeringslijn



#### 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.



#### Mission Related Investment

Bovengenoemde activiteiten 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 MKB-bedrijven die sociaal ondernemen, langdurig te financieren. Hiervoor ligt 15 miljoen euro op de plank voor de periode 2014 tot en met 2018. Van dat bedrag werd in 2014 850.000 euro geïnvesteerd o.a. in de herenmodeketen Only for Men.

## 2.2 Bedrijfskredieten

Met kredieten stimuleren we bedrijven om inclusiever te ondernemen. Start Foundation heeft zowel sociale firma's en leerwerkbedrijven als reguliere MKB-bedrijven in portefeuille.

Actuele kredietportefeuille per 31 december in euro's			
	2012	2013	2014
Aantal bedrijven	66	72	76
Toegezegd bedrag	5.225.667	6.347.237	6.131.362
Uitbetaald bedrag	3.312.453	4.112.896	4.052.254
Ontvangen aflossingen	821.321	942.258	1.143.737
Ontvangen rente	75.603	92.958	96.803
Afboekingen	385.371	297.860	307.316
Sociale aflossing*	18.500	103.500	152.152

### Ontwikkelingen leerwerkbedrijven

We willen de huidige leerwerkbedrijven ontwikkelen naar succesvolle rolmodellen. In 2014 leenden we 75.000 euro extra aan The Colour Kitchen at Work, boven op het eerdere bedrag van 100.000 euro. De cateringtak van The Colour Kitchen groeit het snelst, en dit geld wordt door het bedrijf gebruikt als werkkapitaal. Tegelijk werd een lening van 50.000 euro aan Stichting Robin Hood omgezet in een donatie vanwege de bereikte sociale resultaten. Stichting Robin Hood exploiteert een aantal wijk- en stadsrestaurants in Eindhoven en leidt mensen met afstand tot de arbeidsmarkt via leerwerktrajecten naar betaald werk. Het leerwerkbedrijf EcoWare, dat zijn activiteiten voor uitgevallen leerplichtige jongeren wilde uitbreiden met houtbewerking, is vroegtijdig gestopt door een tekort aan deelnemers en vanwege ziekte van de begeleiders. Er is 1.500 euro aan sociale prestatie overgemaakt.

### Ontwikkelingen sociale firma's

Rataplan, een professionele keten van kringloopwinkels, ontving een extra krediet om de vleugels verder uit te slaan. Het bedrijf presteert zowel financieel als sociaal uitstekend. Ook De Verbinding, de fabriek in Groningen met dove



medewerkers, kreeg een aanvullend krediet. Het bedrijf houdt na bijna acht jaar nog altijd ruim tien dove medewerkers aan het werk. Een prestatie van formaat. Een andere 'oude bekende' is Ctaste, het restaurant waar je in het pikkedonker eet en bediend wordt door visueel gehandicapte obers. Ondernemersechtpaar Bas de Ruiters en Sandra Ballij zetten in 2014 CtheCity op, waar de bezoeker Amsterdam in het duister op de tast beleeft. Met dit bedrijf verbreden de ondernemers hun activiteiten. Dit levert nieuwe banen voor mensen met een visuele beperking. Daarnaast zetten men voor mensen met een visuele of auditieve handicap een leerwerkprogramma op. Start Foundation fournerde 45.000 euro voor deze nieuwe projecten.

Nieuwe sociale firma's zijn ITVitae en Authentict. Beide zijn actief in de ICT en leiden mensen met autisme op als softwaretester of voor andere ICT-disciplines. ITVitae, dat eind 2014 tien mensen in dienst had, maakt ook deel uit van de nieuwe coöperatie IN2IT. Authentict gaat in 2015 van start. Nieuw is tevens de stichting Verborgene Kunst. Dit is een innovatief concept waarbij verborgene kunst in de kelders van (semi)overheden en bedrijven wordt uitgeleend. Hierdoor ontstaan betaalde banen voor mensen met minder kansen.

Helaas gingen er in 2014 ook sociale firma's failliet. Zoals Gek op Werk, een re-integratiebureau voor en door mensen met een psychiatrische stoornis. Dit bedrijf kon de snelle groei niet aan. Onze lening van 50.000 euro verloren we volledig. SociCom, het assemblagebedrijf uit Enkhuizen, ging eveneens onderuit. Ook hier raakten we het geleende geld kwijt. Tragisch was het overlijden van de ernstig zieke Coen Eertink, een van de ondernemers van SociCom. Het bedrijf is gelukkig door een mede-investeerder overgenomen en wordt op dezelfde voet voortgezet. De werknemers raakten hierdoor hun werk niet kwijt.

### **MKB-bedrijven**

In 2014 verstrekten we een aantal kleinere leningen aan MKB-bedrijven die serieus werk maken van inclusief ondernemen. Een van hen is Fun Forest, dat vier klimparken exploiteert met circa honderd medewerkers. In het park in Rotterdam investeert men in een restaurant, BOSS Kitchen, waar jongeren uit de bijstand en stagiaires van het speciaal voortgezet onderwijs en praktijkscholen werkervaring kunnen opdoen. Ook waren we betrokken bij Ongehinderd BV uit Eindhoven. Twee ondernemers in een rolstoel bouwen hier aan een platform met informatie over de toegankelijkheid van uiteenlopende gelegenheden. Onze bijdrage aan dit bedrijf was vooral niet-financieel. De toegezegde lening van 50.000 euro bleek niet nodig, omdat er voldoende andere investeerders waren. We hielpen de ondernemers ook door hen te wijzen op de financieringsmogelijkheden van de provincie Noord-Brabant. Uiteindelijk hebben we 3.500 euro gedoneerd voor het werven van competente medewerkers met een handicap voor Ongehinderd BV.

### **Inclusiviteit bedrijven**

Start Foundation financiert bedrijven die werk bieden aan mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt. Om de impact hiervan te meten, is in 2014 een systematiek opgezet die dit jaarlijks in beeld brengt. Een onderdeel hiervan is het beoordelen van de inclusiviteit van de bedrijven. Dit gebeurde in 2014 via de Baanvindduur, een representatief gegeven op basis van geactualiseerde CBS-cijfers. Werknemers zijn o.a. minder weerbaar op de arbeidsmarkt als zij langer nodig hebben om werk te vinden dan de gemiddelde baanvindduur van 10,49 maanden. In 2014 hebben we bij 33 bedrijven bij 984 werknemers een baanvindduuranalyse uitgevoerd. 64% van hen had een meer dan gemiddelde baanvindduur. 20% had een bijzonder profiel. Lees hier meer over onze aanpak om impact te meten.

*\* 2013, meest recente cijfer CBS*

### **Afgesloten kredieten**

Er zijn in 2014 dertien kredieten uit onze portefeuille afgesloten en geëvalueerd.

<b>Afgesloten kredieten</b>	<b>13</b>
Geslaagd	1
Gematigd positief	2
Kwijtgescholden	1
Gestopt	2
Failliet	2
Niet verstrekt	5

#### ***Gematigd positief***

Mentrop Houtbewerking was een onderdeel van een sociale werkvoorziening en ging in 2008 als meubelwerkplaats op eigen benen verder. Het bedrijf nam twintig medewerkers van het SW-bedrijf in dienst. In de afgelopen jaren zocht het jonge bedrijf naar een goed evenwicht tussen economische en sociale doelen. Om dit te bereiken, was slechts een derde van het aantal banen beschikbaar voor mensen met een bijzondere achtergrond. Wel biedt het bedrijf stageplekken aan leerlingen van het Hout- en Meubelcollege (ROC). Mentrop loste de lening volledig af. De betaalde rente is omgezet in een 'bemoedigingsdonatie' voor sociaal ondernemerschap.

#### ***Failliet***

Interieurbouwer Odico BV klopte in 2011 bij Start Foundation aan voor de Crisiskrediet-regeling. Het bedrijf was door de economische recessie in zwaar weer gekomen. Een herstructurering in 2011 zorgde voor een kleine winst in 2012. In 2013 bleven de orders echter ver achter, met acute geldnood als gevolg. Start Foundation spande zich in voor een doorstart, maar de huisbankier werkte niet mee. 52 werknemers verloren hun baan. Er is inmiddels een nieuw bedrijf opgericht met zeventien van de oude medewerkers. Tien van hen zijn kwetsbaar op de arbeidsmarkt.

## **2.3 Innovaties**

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

### **2.3.1 Doel: betaalde werkgelegenheid voor beroepsbevolking in kwetsbare arbeidsmarktpositie**

#### **Lokale investeringsfondsen**

In 2013 zette de gemeente Eindhoven het Lokaal InvesteringsFonds Eindhoven (LIFE) op. Dit fonds komt voort uit de Crisiskrediet-regeling, het initiatief waarmee Start Foundation van 2009 tot en met 2011 investeerde in veertien bedrijven, waardoor 122 arbeidsplaatsen voor kwetsbare werknemers behouden bleven. Deze positieve uitkomsten, in combinatie met de aanhoudende economische crisis, gaven de gemeente Eindhoven aanleiding om LIFE te starten. Doel was om banen voor potentieel kwetsbare werknemers in de regio in stand te houden en te beschermen. De gemeente stopte 600.000 euro in het fonds. De provincie Noord-Brabant voegde daar 335.000 euro aan toe. De uitvoering van LIFE lag in handen van Start Foundation.

Ondanks de voortslepende crisis was het aantal aanvragen in 2014 mager: twaalf. Maar vijf van hen voldeden aan de voorwaarden. Aan deze ondernemingen is in totaal 270.000 euro geleend. In totaal zijn er bij deze bedrijven 32 kwetsbare banen behouden. Uit het onderzoek *Het sociaal rendement van het Lokaal InvesteringsFonds Eindhoven* (Pimbaa onderzoek & advies) blijkt dat LIFE eind 2014 een positieve social return on investment van 3,5 heeft gerealiseerd. Dit betekent dat voor iedere geïnvesteerde euro een sociale waarde van 3,5 euro terugkomt. Lees de resultaten van het onderzoek [hier](#).

Ook de gemeente Valkenswaard startte in juni 2014 met een lokaal investeringsfonds van 250.000 euro. Evenals in Eindhoven bleven ook hier de aanvragen sterk achter bij de verwachtingen. Reden om in 2015 de werking van de investeringsfondsen met beide gemeenten te evalueren.

### **MKB Doorstart**

Door deze ervaringen hebben we vastgesteld dat als bedrijven aankloppen, zij dit vaak te laat doen, waardoor faillissementen niet meer te voorkomen zijn. Eerder alarm slaan zou dit kunnen verhinderen. Samen met Zuidweg & Partners hebben we daarom dr. N. Jungmann (lector 'Schulden en Incasso' aan de Hogeschool Utrecht) onderzoek laten doen naar vroegsignalering in het 'klein-MKB'. Vervolgens ontwikkelde Start Foundation samen met Zuidweg & Partners en het Zelfstandigen Loket Flevoland een loket voor vroegsignalering voor de ondernemer in nood. Een pilot in Flevoland moet aantonen dat dit instrument faillissementen van bedrijven kan voorkomen, waardoor kwetsbare werkgelegenheid niet verloren gaat.

Op 7 maart 2014 werd MKB Doorstart in Almere gelanceerd. Op 27 mei maakte de provincie Flevoland de oprichting bekend van een fonds van 2 miljoen euro voor kredietverlening aan bedrijven in nood. Met een aantal banken zijn afspraken gemaakt over het doorsturen van bedrijven naar het loket. De eerste resultaten zijn gematigd positief. Tussen maart en december 2014 ontving MKB Doorstart ruim 227 meldingen van bedrijven in nood, met in totaal 600 medewerkers. Ruim 60 procent van de bedrijven kwam in aanmerking voor hulp op maat. Bij gebleken succes willen de betrokken partijen het concept landelijk uitrollen.

### **Social label**

Stichting Social label – Socio economics ziet de producten als sleutel om zorg, werk en participatie te verbeteren. Samen met Nederlandse ontwerpers laat de organisatie artikelen en goederen maken in sociale werkplaatsen (slow design) en in sociale en commerciële bedrijven (industrial design). Start Foundation investeert in deze productlabels als die werkgelegenheid opleveren, en bracht als eerste de dovenfabriek De Verbinding in contact met de stichting. Op 19 oktober werd tijdens de Dutch Design Week STILL gelanceerd, een coproductie van ontwerper Haiko Meijer en De Verbinding. Zie hier hoe het product tot stand kwam.

### **Stimuleren sociaal ondernemerschap**

Eind 2014 werd de eerste coöperatie van sociale firma's opgericht door vier gedreven ICT-bedrijven. Idee en opzet voor IN2IT zijn afkomstig van Start Foundation, die de coöperatie ook financieel rugdekking geeft. Als coöperatie komen zij voor grotere opdrachten in aanmerking, die nu voor elk afzonderlijk niet haalbaar zijn. Ze kunnen bovendien gebruikmaken van elkaars expertise. Start Foundation wil dat de coöperatie de aangesloten bedrijven maximaal de kans geeft zo veel mogelijk mensen met autisme goed op te leiden, voor zo veel mogelijk mensen met autisme betaald werk te creëren en mensen met autisme door te laten stromen naar andere bedrijven. Door te tonen dat mensen met autisme succesvolle werknemers kunnen zijn, stimuleert IN2IT andere werkgevers ook in zee te gaan met deze mensen. Tevens organiseerden we een symposium rondom het thema sociaal ondernemen.

### **Social return/PSO**

Start Foundation steunt de (door)ontwikkeling van de zogeheten Prestatieladder Socialer Ondernemen. Dit instrument 'meet' het sociale gehalte van bedrijven. Het instrument is van de hand van de stichting PSO Nederland en TNO en kan onder andere toegepast worden bij aanbestedingen. Evenals in 2013 gaf Start Foundation in 2014 samen met de gemeenten Apeldoorn, Eindhoven, Bernheze en Deventer vouchers uit om kleine bedrijven te helpen een certificering aan te vragen. Dat gebeurde 29 keer. In 2014 stelde Start Foundation een interim-bestuursadviseur aan bij PSO Nederland, die de organisatie helpt verder te professionaliseren.

### **De Normaalste Zaak**

In 2014 groeide het aantal leden van De Normaalste Zaak naar 240 bedrijven die het 'de normaalste zaak' vinden dat iedereen naar vermogen een kans op de arbeidsmarkt krijgt. Lees in het jaarbericht 2014 alles hierover.

### **2.3.2 Doel: versterken arbeidsmarktpositie en toegang**

#### **Leren en werken**

Om de aansluiting tussen het vso-/praktijkonderwijs en de arbeidsmarkt te verbeteren, zijn in 2013 gesprekken gestart met de Rollecate Groep, een toonaangevende gevelbouwer in Nederland. Al 22 jaar leidt Rollecate in een eigen bedrijfsschool mensen op in het vak geveltechniek (BBL-plekken op niveau 1 en 2). In 2014 bracht onderzoeksjournalist Will Tinnemans het toekomstperspectief van de bedrijfsschool in kaart. Hieruit bleek dat de bedrijfsschool in de regio een plek moet krijgen als opleidingscentrum voor (jonge)mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die in de sector metaal en techniek aan de slag willen, maar daarvoor geen (start)kwalificatie hebben. Start Foundation is een driejarige samenwerking met Rollecate aangegaan en investeert 200.000 euro in de toekomst van de bedrijfsschool.

#### **Ouderen**

Ook in 2014 stonden werkgevers niet in de rij om deze groep een kans te bieden. Net als in 2013 ondersteunen we losse verzoeken van (zelf)organisaties die lokaal ouderen aan werk willen helpen. Mits er een relatie met werkgevers is, of een plan hoe hen te benaderen.

#### **ProfielAcceptatie**

Een ex-crimineel wordt door een werkgever minder makkelijk in dienst genomen dan iemand met astma, artrose of diabetes. Terwijl het toch in alle gevallen gaat om werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt. Als eerste in Nederland heeft Start Foundation laten onderzoeken in welke mate werkgevers worden beïnvloed door de bijzondere kenmerken van een sollicitant met een arbeidsbeperking of belast verleden. Aan dit zogeheten ProfielAcceptatie-onderzoek deden tweehonderd werkgevers mee. Het werd uitgevoerd door Pimbaa, samen met de Universiteit van Amsterdam en met medewerking van werkgevers- vereniging AWWN. Het rapport komt tot vier categorieën met profielen, de zogenaamde ProfielAcceptatie-schaal. Deze toont aan dat als je werkzoekenden met de zwaarste profielen aan een baan helpt of houdt, dit maatschappelijk het meeste loont. We gebruiken de schaal zelf om nog scherper te oordelen over de maatschappelijke waarde van initiatieven en bedrijven die wij bijstaan. Zie ook focus op impact.

#### **De kwetsbaren**

In augustus 2013 vroegen we onderzoeksjournalist en publicist Will Tinnemans ongewenste neveneffecten bij de marktwerking aan de onderkant van de arbeidsmarkt te onderzoeken. De onthutsende bevindingen zijn in april 2014 in het boek De kwetsbaren gepubliceerd. Gelijktijdig lanceerden we de website www.dekwetsbaren.nl, waar we professionals oproepen om mee op zoek te gaan naar de echte oplossingen. Dit leverde 123 bijdragen op. Hieruit werden de beste ideeën gebundeld tot vijf oplossingsrichtingen die we in 2015 verder willen verkennen. Helaas zonder Will Tinnemans. Hij overleed onverwachts op 29 oktober 2014.

#### **Social Impact Bond (SIB)**

Een Social Impact Bond is een financiële publiek-private samenwerking om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Deze vorm van prestatiefinanciering werd eind 2013 voor het eerst in Nederland gelanceerd door Start Foundation, ABN AMRO, de gemeente Rotterdam en de Buzinezzclub in de strijd tegen de jeugdwerkloosheid in de

havenstad. In 2014 verkende Start Foundation nieuwe mogelijkheden voor Social Impact Bonds. We werkten concreet aan maatschappelijke businesscases die in 2015 tot SIB's zullen leiden.

## **2.4 Overig: programma's**

### **Programma Baanbrekers**

Programma Baanbrekers wil concepten die hun waarde hebben aangetoond, meerjarige (non-)financiële hulp bieden. Als proef selecteerden we in 2012 drie organisaties die hun sporen al hebben verdiend: Dress for Success Nederland, Emma at Work en Emplooi/Vluchtelingenwerk. Bij alle drie zijn we betrokken bij het uitwerken van hun toekomstvisie. Dress for Success leverde in 2014 een werkplan 2015-2017 op om de winkels verder te professionaliseren. Emma at Work was met een aantal pijlers uit het plan 2013-2015 al goed op weg en plaatste in 2014 179 jongeren met een handicap of chronische ziekte bij werkgevers. Vluchtelingenwerk ontving in 2014 aanvullende financiering voor drie deelprojecten. Slechts één project kwam van de grond, Z-tjes voor vluchtelingen.

### **Programma Autisme en Werk**

Autisme en Werk is het uit 2011 daterende initiatief van Start Foundation en Fonds Psychische Gezondheid met als oogmerk meer mensen met een Autisme Spectrum Stoornis (ASS) aan werk te helpen. Op 17 april 2014 werd het programma afgerond. De deelnemende projecten en het programma zelf zijn uitgebreid geëvalueerd. De website www.autismewerktwel.nl onderging een remake en werd o.a. voortgezet om de leeropbrengsten te verspreiden. Het thema autisme en werk blijft de komende jaren onder onze aandacht.

## **Afgesloten langlopende initiatieven\***

### **Langlopende initiatieven<sup>8</sup>**

Geslaagd	3
Gematigd positief	2
Mislukt	3

\* Minimaal één jaar

### ***Shining Star Fund***

Het Shining Start Fund is een coproductie van het Leger des Heils en Stichting Maatschappelijke Projecten Maastricht. Cliënten met verslavingsproblemen van het Leger des Heils doen werkervaring op bij voetbalclub MVV Maastricht met als doel terug te keren in een reguliere baan. Acht cliënten zijn een jaar lang vier dagdelen per week aan de slag gegaan. Twee van hen zijn doorgestroomd naar vast werk, één kreeg een flexcontract: een prima resultaat voor een moeilijke doelgroep.

### ***Arbeidstraining Boekenwerk***

Stichting Boekenwerk ontwikkelde een verkoopdienst voor tweedehandsboeken. Vroegtijdige schoolverlaters met autisme konden werknemersvaardigheden opdoen en doorstromen naar werk. De donatie van Start Foundation moest de stichting helpen andere sponsors binnen te halen. Hoewel dit lukte, bleef de boekenverkoop zeer beperkt. Met minder mogelijkheden voor het geven van arbeidstraining als gevolg. Twee kandidaten vonden een baan.





## 2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2014

		Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Exploitatiebudget	(8)	1.644.481	6.465.238	3.711.979
<b>Lasten</b>				
<b>Projectondersteuning</b>				
Projectbijdragen	(9)	-285.809	4.000.000	1.984.761
Directe kosten projectondersteuning	(10)	809.990	934.681	633.334
		524.181	4.934.681	2.618.095
<b>Beheer en administratie</b>				
Personeelskosten	(11)	587.480	756.942	465.436
Afschrijvingen materiële vaste activa	(12)	41.125	57.890	41.854
Huisvestingskosten	(13)	68.140	75.145	71.266
Kantoorkosten	(14)	75.157	80.475	61.664
Algemene kosten	(15)	321.679	354.575	423.790
PR- en marketingkosten	(16)	127.288	298.710	124.197
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(17)	-100.569	-93.180	-94.323
		1.120.300	1.530.557	1.093.884
		1.644.481	6.465.238	3.711.979
<b>Saldo</b>		-	-	-



## 4 Activiteiten in 2014

---

Ook in 2014 was er weer ruim aandacht voor het Stoutfonds. Dit keer trokken we ten strijde voor een ondernemer die beboet werd voor zijn goede bedoelingen. Daarnaast stond kennisdeling regelmatig op het programma, met als hoogtepunt het symposium over sociaal ondernemen: balans tussen Passie en Poen. Eind 2014 lanceerden we een nieuwe huisstijl en het nieuwe relatiemagazine Baanbreker.

### Issues

#### **Stoutfonds**

Het Stoutfonds, dat we in 2012 oprichtten, betaalt boetes voor werkgevers die stages aanbieden aan 'ongedocumenteerde' jongeren die een beroepsopleiding volgen. Het Stoutfonds boekte hiermee succes, want de tegenstrijdige wetgeving hierover werd door minister Asscher in 2013 aangepast. Het Stoutfonds bleef niettemin in de lucht, want de 'reparatie' was niet volledig. Dat bleek in 2014, toen MBO Utrecht werd beboet voor een stage van een legale leerling die niet afkomstig uit een van de EER-landen was. Start Foundation sprong in de beroepszaak voor de onderwijsinstelling in de bres. MBO Utrecht kreeg gelijk en de boete verdween van tafel.

Deze zaak bleef in de luwte van de media. Dat was niet het geval met de kwestie Leo Volmer, de ondernemer met een groot hart die 12.000 euro boete kreeg voor het bieden van werk aan de 19-jarige Wajonger Aldenis. De jongen uit Bulgarije, die sinds 2005 in Nederland woont, bleek tot 1 januari 2014 een tewerkstellingsvergunning nodig te hebben. Hoewel het UWV instemde met de plaatsing, ontving Leo met terugwerkende kracht een boete van de Inspectie SZW. Met de campagne 'Leo verdient een lintje in plaats van een boete' bracht Start Foundation deze misstand bij de politiek, media en het publiek op de agenda. En met succes. Ruim 47.000 mensen steunden Volmer via Facebook en in de Tweede Kamer werden er vragen gesteld aan de minister. Deze betreurde de zaak en trok de boete in.

#### *Meldpunt AUTI-Weigerscholen*

Het Meldpunt AUTI-Weigerscholen, in 2013 van start gegaan om meldingen te verzamelen van jongeren met autisme die om die reden geweigerd werden bij beroepsscholen, is in 2014 passief in de lucht gebleven. Onderwijl bekeken we of het meldpunt bij een andere organisatie kon worden ondergebracht. Dat lukte niet, mede vanwege de diverse informatie-, meld- en adviespunten die er al zijn. Daarnaast heeft de minister de Ombudslijn MBO aangewezen als centraal meldpunt voor klachten.

#### *Kennisdeling*

Ook in 2014 stond kennisdeling veelvuldig op het programma. Zo organiseerden we samen met VSBfonds en het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) op 23 september 2014 het symposium balans tussen Passie en Poen. De bijna 200 deelnemers vertegenwoordigden een mooie mix van (startende) sociaal ondernemers, beleidsmakers en studenten. Op het symposium werd ook een checklist gepresenteerd met tips voor socialer ondernemen. Rond de publicatie van de ProfielAcceptatie-schaal zetten we een mediacampagne via de GPD-dagbladen op touw, samen met Leven met kanker (voorheen NFK). (Ex-)kankerpatiënten hebben volgens onze schaal een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Start Foundation ondersteunde de door Leven met kanker georganiseerde conferentie 'Grip op de werkvoer' met vouchers voor coaching van ondernemers/HR-managers rond het thema kanker op de werkvloer. Ook de opbrengsten uit het programma Autisme en Werk werden volop gedeeld.



### **Communicatie en pr**

Onze huisstijl onderging in 2014 een metamorfose. Dat is te zien aan het logo, het meest herkenbare element daaruit. De vorige huisstijl dateerde alweer uit 2007, en sinds die tijd is onze organisatie flink veranderd. De nieuwe uitstraling past daar beter bij. Het logo en de slogan illustreren onze eigenheid en no-nonsensekarakter. Als investeerder, wegbereider, verbinder en, indien nodig, 'rebel voice' blijven we in de toekomst knokken voor een rechtvaardiger arbeidsmarkt.

Ook ons magazine ging op de schop. Onder de nieuwe titel '[Baanbreker](#)' ligt het accent meer dan voorheen op (inclusieve) bedrijven en ondernemers. Zij hebben immers het toegangsbiljet tot meer participatie in handen. Eind 2014 brachten we het eerste nummer uit. De digitale nieuwsbrief verscheen in 2014 vier keer.

Het aantal Twitter-volgers, LinkedIn-groepsleden en Facebook-likes groeide gestaag door en de website [Startfoundation.nl](#) ontving 33.989 unieke bezoekers. Ook het aantal unieke bezoekers op [autismewerktwel.nl](#) nam opnieuw toe, tot 12.064.

Het [jaarverslag over 2013](#) werd opnieuw binnen [startmetvragen.nl](#) gepubliceerd. Omdat we het jaarverslag minder gepromoot hebben via social media dan het jaar ervoor, kwamen er maar vier vragen binnen over wie we zijn en wat we doen. Het jaarverslag werd 622 keer bezocht, met opvallend veel unieke bezoekers (83%).

In januari ondersteunden we het KNGF (Koninklijke Nederlandse Geleidehonden Fonds) in hun (pers)activiteiten voor de [Beste Baas van de Geleidehondenbaas-verkiezing](#). De verkiezing haalde Hart van Nederland (RTL). Regionaal waren we samen met The Colour Kitchen te zien bij [BV Brabant](#) op Omroep Brabant.

Communicatie was in 2014 opnieuw een populaire expertise bij bedrijven en projecten waar Start Foundation geld in investeert. We gaven weer een aantal Twitter-lessen, verzorgden perspublicaties en hielpen bij het opstellen van social media-plannen.

## 5 Focus op impact

---

In 2014 namen we een eigen onderzoeker in dienst die de impact van onze activiteiten onder de loep neemt en bekijkt hoe wij deze impact kunnen vergroten. We gebruiken hiervoor 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 in welke omvang de bedrijven waarin zij investeert, 'inclusief' zijn. Dit stellen we vast door te kijken naar de baanvindduur: hoe lang zouden de werknemers van het bedrijf nodig hebben om bij ontslag een nieuwe baan te vinden? De baanvindduur is een representatief gegeven op basis van CBS-cijfers, die jaarlijks worden geactualiseerd. 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. Het gaat om kenmerken die hun kansen bij een werkgever verkleinen, zoals een fysieke of psychische beperking, verslavingsproblemen of een verleden als gedetineerde. Baanvindduur en ProfielAcceptatie-schaal tezamen vormen de inclusiviteitsfactor van het bedrijf en bepalen mede onze investeringsbeslissing.

### **Ontwikkeling van individuen richting werk**

Wij ondersteunen ook projecten die individuen aan werk helpen. Van de deelnemers aan deze projecten registreren we een aantal basisgegevens, zoals leeftijd, geslacht, opleiding, 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 mede helpen ontwikkelen op basis van inzichten uit de Outcomes Star uit het Verenigd Koninkrijk.

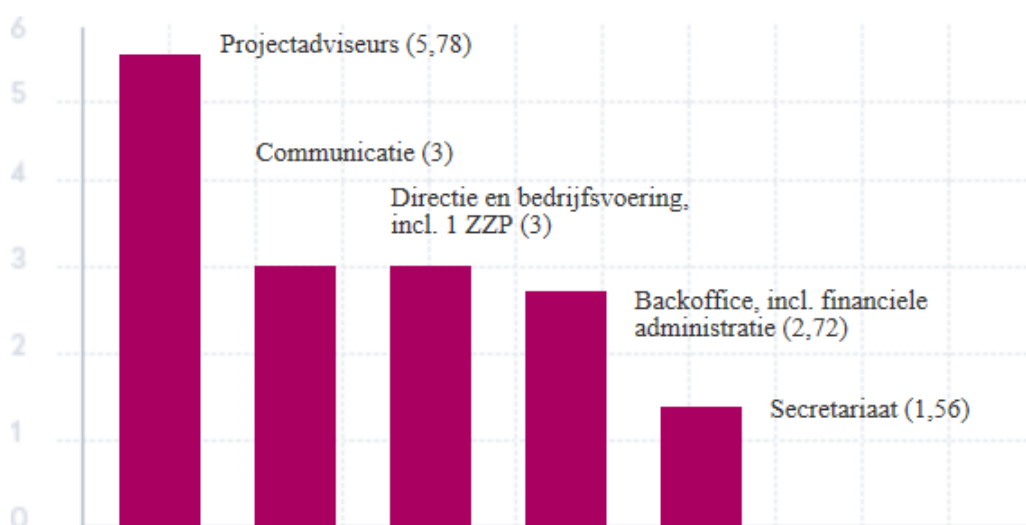
Inmiddels zijn negentien organisaties die mensen naar werk leiden, getraind in het gebruik van de basisregistratie. Hiermee gaan zij de deelnemers aan hun trajecten volgen. Zo wordt zichtbaar wat er voor deelnemers verandert tussen het moment van instroom in het traject en het moment van uitstroom. Door dit voor elk project te doen, kunnen we in de toekomst projecten vergelijken en wordt duidelijk welke interventie voor welk individu het beste aanslaat.

## 6 Organisatie

---

### 6.1 Formatie

In 2014 verwelkomden we drie nieuwe collega's en namen we van één collega afscheid. Op 31 december 2014 telde Start Foundation 15,06 formatieplaatsen en waren er zeventien medewerkers in dienst. Daarnaast werkt er één zzp'er (1,0 fte).



### 6.2 Personeelssamenstelling

Start Foundation heeft een inclusief HRM-beleid en streeft naar een spreiding in leeftijd, validiteit en etniciteit. In 2014 steeg de gemiddelde leeftijd van 35,5 jaar naar 42,2 jaar door de aanname van nieuwe medewerkers. Er werkten negen vrouwen en acht mannen. Vijf medewerkers waren werkloos bij indiensttreding. Vijf medewerkers hebben een chronische aandoening c.q. arbeidshandicap.

### 6.3 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bij Start Foundation was in 2014 erg hoog, 9,7%, en staat in sterk contrast met de daling die we de laatste jaren hadden ingezet. Deze stijging werd vooral veroorzaakt door enkele langdurig zieken. Ter vergelijking: het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland was in 2014 3,8%.

### 6.4 Leveranciersbeleid

Ook als in koper werkt Start Foundation aan haar missie. Waar mogelijk worden inclusieve en/of duurzame bedrijven geselecteerd. In 2014 deden we zaken met o.a. drukkerij Wedding Proson, schoonmaakbedrijf Gascogne, interieurbeplanting De Klerk, Deployment Solutions (ICT-implementaties) en The Colour Kitchen.

### 6.5 Bestuurlijk model

Het driekoppig bestuur van Start Foundation delegeert de meeste taken aan de directeur en de Raad van Advies. Het houdt toezicht, blijft verantwoordelijk voor de uitvoering en vormt een personele unie met Stichting Start, de financier



van Start Foundation. De bestuursleden vervullen hun functie bezoldigd. In totaal ontving het bestuur een vergoeding van € 13.724,40 in 2014. Per 31 december 2014 bestond het bestuur uit:

Dhr. A. Westerlaken, voorzitter

Mw. T. Siertsema, penningmeester

De tijdelijke benoeming tot bestuurslid van de heer H. Noten is tot eind 2014 aangehouden vanwege de wijzigingen naar een ander bestuursmodel per 1 januari 2015. Het bestuur heeft een fusie voorbereid van de Stichting Start (moederkapitaal) met de Stichting Start Foundation.

Mw. T. Siertsema is eind 2014 conform het rooster van aftreden gestopt als penningmeester.

De Raad van Advies bestond in 2014 uit zes specialisten op diverse gebieden. De raad adviseert het bestuur over investeringsaanvragen en algemeen beleid. De Raad van Advies bestond in 2014 uit: de heer H. Noten (voorzitter), de heer P. ten Kroode (vicevoorzitter), de heer M. el Achkar, mevrouw E. Sol, mevrouw K. Romme en de heer T. van Asseldonk.

Eind 2014 is de gehele Raad van Advies ontbonden met het oog op het nieuwe bestuurlijke model per 1 januari 2015.

Het bestuur kwam in 2014 vier keer bij elkaar en nam deel aan de jaarvergadering van de Raad van Advies. De Raad van Advies vergaderde in 2014 vijf keer, inclusief de jaarvergadering.