

Bestuursverslag 2024

Inhoudsopgave

1.1 Over Forward·Inc	3
1.1.1 Waar geloven wij in?	3
1.1.2 Missie en Visie	3
1.1.3 Doelstellingen 2025	4
1.1.4 Resultaten 2024	4
1.1.5 Toekomstige doelen	6
1.1.6 Wat doet Forward·Inc?	7
1.1.7 Forward·Inc Programma's	7
1.2 De resultaten in 2024	10
1.2.1 Cijfers.	10
1.2.2 Wat we hebben bereikt	12
1.2.3. Hoogtepunten van 2024	13
1.2.4 Monitoring & Evaluatie	13
1.3 Stakeholdergroepen en Stakeholder Engagement Strategie	18
1.4 Externe en interne ontwikkelingen in 2024	19
1.4.1 Externe ontwikkelingen	19
1.4.2 Interne ontwikkelingen	21
1.5 De organisatie	24
1.5.1 Adviesraad, Bestuur en Nevenactiviteiten	25
1.5.2 Bestuur en management	25
1.5.3 Werknemers	26
1.5.4 Klachtenprocedure	29
1.5.5 Gedragscode Forward·Inc	30
1.5.6 Integriteitsbeleid	30
1.6 Financieel inzicht	32
1.7 Risico en risicomanagement	38
1.8 Toekomstplannen	42
1.9 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	44

1.1 Over Forward-Inc

1.1.1 Waar geloven wij in?

- **Forward-Inc** is een organisatie die zich toelegt op de empowerment van nieuwkomers met een vluchtelingenachtergrond door ondernemerschap. Dit wordt bereikt door ondersteuning gericht op het starten, laten groeien, financieren en duurzaam ontwikkelen van hun eigen bedrijven. Daarnaast bieden wij een community aan waarin nieuwkomers leren, ontdekken en verbindingen leggen met elkaar en anderen in de maatschappij. Wij geloven in zelfredzaamheid door ondernemerschap en in het potentieel, de veerkracht en diversiteit van vluchtelingen. Onze community van ondernemers en vrijwilligers van over de hele wereld, versterkt de sociale cohesie.

Wij geloven in community als superkracht. Integratie gaat niet alleen over het leren van een taal of het vinden van een baan - het gaat over toegang, inclusie en erbij horen. Door diverse, ondersteunende netwerken en ondernemende ecosystemen te stimuleren, creëren we paden voor nieuwkomers om te gedijen, niet alleen om te overleven.

1.1.2 Missie en Visie

- We geven mensen die gedwongen zijn te vluchten de kracht om hun ondernemersdromen na te streven en economisch zelfstandig te worden.
- Ons doel is om wereldwijd de toonaangevende organisatie en het kenniscentrum voor ondernemerschap onder vluchtelingen te zijn, die lokaal duurzame impact voor individuen en hun gemeenschappen realiseert.
- In 2026 is **Forward-Inc** de toonaangevende organisatie en het kenniscentrum op het gebied van ondernemerschap onder vluchtelingen in de EU en het Midden-Oosten, met jaarlijks gratis ondernemersonderwijs voor meer dan 1500 aspirant-ondernemers.

1.1.3 Doelstellingen 2025

Om deze visie dichterbij de realiteit te brengen, heeft Forward·Inc vijf kerndoelstellingen voor 2025 geïdentificeerd:

1. Verbetering en adaptatie programma's

Onze programma's verder verfijnen en op maat maken om een hogere kwaliteit en geïndividualiseerde leerervaring te bieden aan nieuwkomers in verschillende stadia van hun ondernemerstraject.

2. Uitbreiding MENA-T- regio

Opschalen van de Arabischtalige Business & Startup Booster (BSB) om meer ondernemers te bereiken in regio's waar vluchtelingen ondervertegenwoordigd zijn, met name in het Midden-Oosten en Noord-Afrika.

3. Betrokkenheid van alumni en ondersteuning na het programma

Een gestructureerd alumninetwerk opzetten met mentorship, peer learning en toegang tot voortdurende ondersteuning.

4. Digitale infrastructuur en leermiddelen

Investeren in technologie die de manier verbetert waarop we programma's leveren, de voortgang bijhouden en deelnemers op afstand ondersteunen. Hieronder valt de verbetering van ons digitaal leerplatform en de ontwikkeling van een impactdashboard.

5. Ontwikkeling langetermijnpartnerships met samenwerkingpartners en financiers

Uitbreiden van onze portfolio van financiers en partners, alsmede het onderzoeken van nieuwe inkomstenbronnen zoals betaalde diensten en abonnementen voor ondernemers.

1.1.4 Resultaten 2024

Resultaten van 2024

- **988 deelnemers** namen deel aan Forward·Inc programma's in 2024.
- **55 nieuwe bedrijven** werden dit jaar gestart via de programma's van Forward·Inc.
- **3,6 miljoen euro aan kapitaal** werd opgehaald door ondernemers in onze community in 2024.
- **30% van het opgehaalde kapitaal was voor vrouwelijke ondernemers.**
- **Een nieuw Arabischtalig programma** - Business & Startup Booster (BSB) werd gelanceerd, waardoor ons bereik in de MENA-T-regio werd vergroot en eerste programma's vluchtelingenkampen in Jordanië bereikten.
- Het BSB-programma in kampen behaalde een slagingspercentage van 91%, waarbij **41% van de deelnemers vrouw** was.

- Alumnibedrijven hadden eind 2024 in totaal **691 banen gecreëerd**. 1 op de 3 banen wordt ingevuld door andere nieuwkomers.
- [Lees meer Impactrapport 2024 \(Link naar een externe site TBD\)](#)

Economische impact

- **3,6 miljoen euro aan kapitaal opgehaald** door ondernemers met onze steun in 2024, wat bijdraagt aan een cumulatief totaal van 8,5 miljoen euro aan investeringen sinds onze oprichting in 2017.
- **55 nieuwe bedrijven opgericht in 2024**, waardoor het totaal aantal is gestegen tot 217 actieve ondernemingen, waarvan 142 direct zijn gestart tijdens of na een Forward-programma.
- **691 banen gecreëerd** - gemiddeld 3,2 werknemers per bedrijf - en 1 op de 3 werknemers is ook nieuwkomer.
- **73% stijging van het gemiddelde jaarinkomen** voor alumni, van €13.481 naar €23.415.
- **80%** van de bedrijven die via Forward-Inc zijn gestart, zijn na vijf jaar nog steeds actief - een uitstekend **overlevingspercentage** (survival rate) in vergelijking met andere incubators en accelerators.
- Alumnibedrijven dragen bij aan meerdere VN-doelen voor duurzame ontwikkeling (SDGs), met **meer dan 100 bedrijven die directe impact op SDGs** kunnen overleggen.

Sociale impact

- **Vaardigheden en competenties:** Programma's richten zich op het ontwikkelen van essentiële zakelijke en persoonlijke competenties, waarbij de kloof wordt overbrugd tussen diverse culturele achtergronden en de eisen van arbeidsmarkten zoals die van Nederland. Digitale en zakelijke vaardigheden verbeterden aanzienlijk - de sleutel tot succes op de huidige arbeidsmarkt en het opbouwen van duurzame ondernemingen.
- **Sociale Synergieën:** Programma's leggen sterk de nadruk op het opbouwen van professionele netwerken, wat cruciaal is voor economische en sociale integratie. De sociale integratie verbeterde, vooral bij de deelnemers die begonnen met de minste connecties.
- **Cultureel Kapitaal:** De programma's zorgen ervoor dat deelnemers beter kunnen omgaan met culturele uitdagingen en verschillen.
- **Sociale Cohesie:** naast de directe impact op ondernemers, zorgt de betrokkenheid van vrijwilligers voor meer sociale cohesie, integratie van netwerken en een verandering in het perspectief op nieuwkomers. Deelnemers melden consequent dat ze zich meer thuis voelen, minder sociaal geïsoleerd zijn en meer toegang hebben tot hulpbronnen.
- **Narratief rondom nieuwkomers:** door de succesverhalen die wij creëren komt de kracht van nieuwkomers onder de aandacht bij meer mensen. **Forward-Inc** positioneert zich als voorloper in het maatschappelijk debat rondom nieuwkomers om zo de randvoorwaarden zoals wet- en regelgeving voor ondernemende nieuwkomers te verbeteren.

1.1.5 Toekomstige doelen

Forward-Inc is gedreven om onze impact en ons bereik te vergroten en door te gaan met het bouwen van inclusieve ecosystemen voor ondernemers met een vluchtachtergrond over de hele wereld.

1. Uitbreiding naar andere regio's

We streven ernaar om onze aanwezigheid buiten Nederland en de MENA-T regio uit te breiden. Ons doel is om ons succesvolle model te lokaliseren en te repliceren in regio's met grote behoeften in Europa, Afrika en het Midden-Oosten.

2. Digitale infrastructuur versterken

In 2025 zullen we investeren in digitale platforms die onze programma's toegankelijker, persoonlijker en schaalbaarder maken. Zo kunnen we onze impact beter volgen en de wereldwijde community met elkaar verbinden.

3. Inclusieve innovatie stimuleren

We geven prioriteit aan economische empowerment van vrouwen en houden bij het ontwerpen van programma's rekening houden met intersectionaliteit. We zorgen ervoor dat ondervertegenwoordigde groepen gelijke toegang hebben tot ondernemerschapskansen.

4. Verdieping betrokkenheid van alumni

We formaliseren ons alumninetwerk door ondersteuning op maat aan te bieden na afloop van het programma, investeringsmatching en mentorship.

5. Strategische partnerschappen uitbreiden

We streven naar meer samenwerkingsverbanden met bedrijven, universiteiten en ontwikkelingsorganisaties die onze visie delen. Deze partnerschappen zullen ons programma-aanbod versterken, financiering vrijmaken en ons bereik vergroten.

5. Duurzame financiering veiligstellen

Om onze groei te ondersteunen, streven we naar diverse financieringsmodellen voor de lange termijn - een balans tussen donaties van bedrijven en filantropische fondsen, bijdragen vanuit de community en subsidies - om veerkracht en onafhankelijkheid te garanderen.

1.1.6 Wat doet Forward-Inc?

Forward-Inc is een organisatie die zich richt op het ondersteunen van nieuwkomers met een vluchtelingenachtergrond door hen te helpen hun ondernemersambities na te streven. Hier is een overzicht van wat Forward-Inc doet:

- 1. Onderwijs en ondersteuning voor ondernemers:** Forward-Inc biedt zeven uitgebreide, gratis programma's die nieuwkomers helpen bij het opstarten, laten groeien, financieren en duurzaam ontwikkelen van hun eigen bedrijf. Deze programma's omvatten workshops, seminars en 1-op-1 begeleiding.
- 2. Economische Integratie:** Door middel van ondernemerschap wil Forward-Inc de economische onafhankelijkheid van nieuwkomers vergroten, hen helpen beter te integreren in hun nieuwe samenleving en een economische bijdrage te leveren.
- 3. Ontwikkeling van vaardigheden:** De organisatie richt zich op het opbouwen van essentiële professionele en persoonlijke competenties. Dit omvat praktische vaardigheden zoals financieel management, marketing en strategische planning, maar ook zachte vaardigheden zoals netwerken en culturele communicatie.
- 4. Netwerk opbouwen:** Forward-Inc vergemakkelijkt de toegang tot professionele netwerken, wat cruciaal is voor zowel zakelijk succes als bredere sociale integratie. We verbinden nieuwkomers met bedrijven, andere ondernemers en toegewijde vrijwilligers en vormen zo een ondersteunende gemeenschap.
- 5. Culturele aanpassing:** De programma's helpen deelnemers ook om te gaan met de culturele uitdagingen van hun nieuwe omgeving, waardoor ze het benodigde culturele kapitaal krijgen om te slagen in de lokale professionele context.
- 6. Impactmeting:** Forward-Inc meet het succes en de impact van de programma's aan de hand van verschillende metingen, om er zeker van te zijn dat ze aan de behoeften van de deelnemers voldoen en tastbare verbeteringen in hun leven teweegbrengen.

1.1.7 Forward-Inc Programma's

Forward-Inc biedt verschillende programma's aan om nieuwkomers te ondersteunen in hun ondernemerstraject. Hier volgt een korte beschrijving van elk programma:

- 1. Digital Entrepreneurship Program (DEP):**
 - Duur: 2 maanden
 - Fase: IDEATE/LEARN
 - Focus: basiskennis ondernemerschap en business en ontwikkeling van een business concept.
 - Activiteiten: Testen van bedrijfsideeën, marktanalyse en bedrijfsplanning.

2. Forward Incubator (FI):

- Duur: 4 maanden
- Fase: START
- Focus: Een bedrijf starten.
- Activiteiten: Het ontwikkelen van marketing- en verkoopstrategieën, inzicht in het investeringslandschap en het voorbereiden van een pitch.

3. Growth Program (GP):

- Duur: 2,5 maanden
- Fase: GROEI
- Focus: Het laten groeien van een bestaand bedrijf.
- Activiteiten: Investeringspropositie ontwikkelen, pitchen aan investeerders en een netwerk opbouwen.

4. Investor Readiness Program (IR):

- Duur: 2,5 maanden
- Fase: INVESTOR READINESS
- Focus: Bedrijven voorbereiden op investeringen.
- Activiteiten: Herfinvesteringsvoorstellen, pitchen aan investeerders en bedrijfsnetwerken uitbreiden.

5. Mentorship Program (MP):

- Duur: 3 maanden
- Fase: ONDERSTEUNING
- Focus: Koppelt ondernemers aan gespecialiseerde mentoren voor begeleiding en expertise op maat.
- Activiteiten: Mentoren bieden persoonlijke ondersteuning om ondernemers te helpen uitdagingen te overwinnen en hun zakelijke doelen te bereiken.

6. Business & Startup Booster (BSB) - Arabischtaalig programma

BSB werd in 2024 gelanceerd in de vluchtelingenkampen in Jordanië (in samenwerking met Mercy Corps) en is een programma in de ideatiefase dat deelnemers de basisbeginselen van ondernemerschap in hun moedertaal bijbrengt.

- Duur: ~2 maanden
- Fase: IDEATE, empowerment
- Focus: Basiskennis ondernemerschap en business en conceptontwikkeling.
- Activiteiten: Testen van bedrijfsideeën, conceptontwikkeling en bedrijfsplanning.

7. Orange Corners / Forward·Inc Accelerator (OC/FA)

De OC Alumni Accelerator ondersteund door Forward·Inc

- Duur: 8 maanden
- Fase: GROEI
- Focus: Schaalvergroting en duurzaamheid op lange termijn

- Activiteiten: bedrijfsstrategie, klaarstomen voor investeringen, financieel management, groeiplanning, leiderschapontwikkeling en toegang tot een netwerk van mentoren uit de sector.

Forward-Inc - Onze Doelgroep

Forward-Inc richt zich op individuen met ervaringen van gedwongen migratie, waaronder vluchtelingen, statushouders, asielzoekers, terugkeerders, intern ontheemden (IDPs) en staatloze personen. De organisatie ondersteunt hen in alle fasen van hun ondernemers-aspiraties en behoeften, waarbij de volgende groepen prioriteit krijgen:

Gedwongen Ontheemden¹:

- Individen die gedwongen zijn hun thuis te verlaten vanwege conflicten, vervolging of andere crises.
- Forward-Inc streeft ernaar dat minimaal 80% van programma-deelnemers bestaat uit gedwongen ontheemden

Mensen met een Hoog Risico op Gedwongen Migratie²:

- Specifieke groepen zoals minderheden, etniciteiten en demografieën worden geconfronteerd met aanzienlijke bedreigingen, waaronder LGBTQIA+ individuen in landen met discriminerende wetten of die zich richting totalitaire regimes ontwikkelen.
- Gebieden met zware interne conflicten en burgeroorlogen: bevolkingsgroepen die ernstige interne conflicten ervaren en als gevolg daarvan intern ontheemd raken.

Mensen Zwaar Getroffen door Gedwongen Migratie³:

- Zwaar getroffen gemeenschappen: De toestroom van gedwongen ontheemden heeft een aanzienlijke impact op gemeenschappen in landen als Libanon, Jordanië en Turkije.

¹ Onze organisatie hanteert de definitie van 'gedwongen ontheemden' zoals vastgesteld door UNHCR. Voor meer informatie hierover, zie <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/insights/explainers/forcibly-displaced-pocs.html>

² Hoog-Risicogroepen verwijst naar specifieke groepen die bijzonder kwetsbaar zijn vanwege hun unieke omstandigheden, zoals minderheden, etniciteiten en demografieën die aanzienlijke bedreigingen het hoofd bieden. Dit omvat: LGBTQIA+ individuen in landen met discriminerende regelgeving of landen die overgaan naar totalitaire systemen, en bevolkingsgroepen die ernstige interne conflicten ervaren en als gevolg daarvan intern ontheemd raken.

³ "Zwaar getroffen" verwijst naar gemeenschappen en lokale samenlevingen die aanzienlijk worden getroffen door de aanwezigheid en instroom van onder dwang ontheemde personen. Dit omvat: Regio's waar de lokale bevolking voor aanzienlijke uitdagingen staat door het grote aantal ontheemden. Voorbeelden zijn landen als Libanon, Jordanië en Turkije, waar de sociale en economische structuur sterk wordt beïnvloed door de grote aantallen vluchtelingen en ontheemden.

Onze Selectie

Bij aanmelding van deelnemers vindt een uitgebreide screening en selectie plaats. Afhankelijk van de intensiteit en de gevorderdheid van de programma's, zijn er verschillende criteria. Altijd wordt gekeken naar:

- Motivatie om te leren over ondernemen en een bedrijf te starten
- Beschikbaarheid en commitment richting de programma's
- Voldoende kennis van de Engelse taal - met uitzondering van de programma's die vanaf 2024 in het Arabisch worden aangeboden

De selectie vindt plaats op basis van een aanmeldformulier en een intakegesprek of interview. Bij gevorderde programma's, dienen bedrijven aanvullende documenten aan te leveren zoals een business plan, pitch deck en financieel plan. In 2024 had Forward·Inc **1895 aanmeldingen** voor alle programma's tezamen. Uiteindelijk worden tussen de 30% en 45% van de deelnemers geselecteerd voor de programma's.

1.2 De resultaten in 2024

1.2.1 Cijfers.

In 2024 heeft Forward·Inc meetbare vooruitgang geboekt in het bevorderen van economische inclusie, sociale integratie en ondernemerschap voor nieuwkomers in Nederland en de MENA-T regio. Ons werk blijft aantonen hoe ondersteuning op maat, toegang tot netwerken en kwaliteitsprogramma's langdurige impact kunnen hebben.

Bereik en deelname

- 988 deelnemers namen deel aan onze ondernemerschapsprogramma's
- Forward·Inc heeft sinds 2017 meer dan 3.000 deelnemers begeleid
- Forward·Inc runde 6 gratis programma's, waaronder een nieuw gelanceerd Arabischtaalg programma (BSB) in Jordanië
- 68% van de deelnemers was gedwongen ontheemd en 32% kwam uit fragiele of door conflicten getroffen staten.

Ondernemersresultaten

- 55 nieuwe bedrijven geregistreerd in 2024
- 217 bedrijven zijn actief in de Forward·Inc gemeenschap
- €3,6 miljoen aan kapitaal werd opgehaald door ondernemers in 2024
- €8,5 miljoen aan kapitaal opgehaald sinds onze oprichting in 2017
- 80% van de alumni-bedrijven zijn vijf jaar na de oprichting nog steeds actief

Werkgelegenheid en economische integratie

- 691 banen gecreëerd door alumni-ondernemingen
- 202 nieuwkomers waren in dienst bij deze bedrijven
- Gemiddeld 3,2 banen per bedrijf
- Het gemiddelde jaarinkomen van alumni steeg met 73%, van

Impact op vrouwen

- 30% van het in 2024 opgehaalde kapitaal werd opgehaald door vrouwelijke ondernemers
- 41% van de BSB-deelnemers in Jordanië waren vrouwen
-

Regionale impact in MENA-T

- 483 deelnemers namen deel aan onze MENA-T programma's tot op heden
- 46 bedrijven werden gestart sinds 2023
- Onze alumni creëerden 248 banen
- 885.872 euro werd opgehaald door ondernemers uit de regio
- 88,6% van de MENA-T deelnemers is nog actief als ondernemer, 3 jaar na start van het bedrijf

Vaardigheden en sociale synergie

- Significante verbeteringen werden gerapporteerd in ondernemers-, digitale en zakelijke vaardigheden
- 25% toename in het vertrouwen van deelnemers om zichzelf professioneel te presenteren
- Aanzienlijke toename in LinkedIn connecties en toegang tot professionele netwerken
- Deelnemers vertoonden een groter gevoel erbij te horen en minder sociaal isolement

1.2.2 Wat we hebben bereikt

Naast de impactvolle resultaten die hierboven beschreven staan, vindt u hier gedetailleerde beschrijvingen van belangrijke evenementen en succesverhalen van ondernemers om de tastbare resultaten en levendige maatschappelijke betrokkenheid van Forward·Inc te laten zien.

Het afgelopen jaar is Forward·Inc blijven groeien als lanceerplatform voor veerkrachtige nieuwkomers die hun ideeën omzetten in krachtige ondernemingen. Onze prestaties worden het best verteld door de levens, momenten en bewegingen die we hebben helpen vormgeven.

Succesverhalen van ondernemers**Bassel en Bashar: Van marktkraam tot multicampusmerk**

Wat begon als een eetkraampje op de Albert Cuypmarkt in Amsterdam tijdens de lockdown is uitgegroeid tot *Pita Chef* - een geliefd Syrisch-Nederlands streetfoodmerk met vestigingen op verschillende campussen van de Universiteit van Amsterdam en andere locaties. Met de hulp van Forward·Inc's Investor Readiness Program, presenteerde Bashar hun visie aan investeerders, waarbij hij niet alleen het zakelijk potentieel benadrukte, maar ook een verhaal van culturele integratie en ondernemingszin.

Pitachef had in 2024 een jaaromzet van meer dan 1 miljoen euro en 15 fulltime medewerkers in dienst.

Haya - Octopus Online Store

Geïnspireerd door het koken met haar overleden vader, richtte Haya *Octopus Online Stores* op, dat moeilijk verkrijgbare boodschappen levert aan huishoudens van migranten. Nadat ze het Growth Program had afgerond, opende ze *Octopus Walkin' World* in Rotterdam - deels winkel, deels community hub - om internationale gerechten toegankelijk te maken voor iedereen.

Aafra: Een carrière opbouwen vanuit een kamp

In het vluchtelingenkamp Al Azraq in Jordanië deed Aafra mee aan ons Arabisch-talige BSB- programma. Met weinig middelen maar een enorme drive ontwikkelde ze leiderschaps- en innovatievaardigheden die haar hielpen een baan te vinden bij KLABU, een Nederlandse non-profitorganisatie die sport in het kamp stimuleert. Van deelnemer aan het programma tot projectleider, is Aafra nu een lokale manager. Dit bewijst dat empowerment veel verder reikt dan ondernemerschap alleen.

1.2.3. Hoogtepunten van 2024

Forward-Inc Festival

Onze jaarlijkse viering bracht ondernemers, investeerders, vrijwilligers en partners samen in een bruisende dag van verhalen vertellen, pitchen en netwerken. Ondernemers stelden hun projecten voor en sommigen verzekerden zich ter plekke van vervolgbijeenkomsten en investeerders. 5 van de 6 bedrijven die deelnamen aan het Investor Readiness Programma haalden in 2024 een investering op. Daarnaast werd het Festival uitgebreid uitgelicht in de Telegraaf.

Betrokkenheid van mentoren en vrijwilligers

Met 153 betrokken mentoren, 42 coaches, 31 trainers en 55 studentconsultants was 2024 ons meest betrokken vrijwilligersjaar ooit. Deze professionals hebben niet alleen tijd gedoneerd, maar zijn ook voorvechters van verandering geworden door deelnemers te helpen pitches voor te bereiden, markten te verkennen en in hun ideeën te geloven.

1.2.4 Monitoring & Evaluatie

Bij Forward-Inc is het meten van impact geen formaliteit - het is een integraal onderdeel van hoe we leren, ons aanpassen en groeien samen met onze gemeenschap. Onze Monitoring & Evaluatie (M&E) aanpak is gebaseerd op zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens, zodat we niet alleen begrijpen wat werkt, maar ook waarom en onder welke omstandigheden.

Forward-Inc maakt gebruik van een uitgebreid Monitoring & Evaluatie (M&E) raamwerk om de effectiviteit en impact van de programma's te waarborgen. Dit raamwerk integreert verschillende methoden en tools om gegevens te verzamelen, analyseren en rapporteren, waardoor we onze diensten continu kunnen verbeteren en onze impact kunnen maximaliseren. Door onze robuuste M&E-methodiek toe te passen, zorgt Forward-Inc ervoor dat we niet alleen het succes van onze programma's volgen, maar

ook continu leren en verbeteren, waardoor onze capaciteit om jonge vluchtelingen en ontheemde individuen te ondersteunen bij het realiseren van hun ondernemersambities wordt verbeterd. Hieronder is uiteengezet hoe M&E binnen de programma's plaatsvindt.

Onze aanpak

We evalueren ons werk aan de hand van vijf belangrijke impactpijlers:

1. **Economische inclusie** - Verdienen deelnemers meer? Starten ze levensvatbare bedrijven? Nemen ze anderen in dienst?
2. **Vaardigheden** - Krijgen ze de middelen en kennis om succesvol te zijn, niet alleen in het bedrijfsleven maar ook in het beroepsleven in bredere zin?
3. **Sociale synergie** - bouwen deelnemers netwerken op en voelen ze zich deel van een gemeenschap?
4. **Cultureel kapitaal** - Leren ze omgaan met de systemen en normen van hun nieuwe omgeving?
5. **Erbij horen** - Krijgen ze meer zelfvertrouwen, zeggenschap en een gevoel van controle over hun leven?

Wat we hebben gemeten in 2024

- **Mijlpalen voor ondernemers:** We hebben 22 bedrijfsmijlpalen gevolgd in vier fasen (Idee, Experiment, Lancering, Schaalvergroting) om de vooruitgang op individueel niveau te beoordelen.
- **Inkomensgroei:** 73% stijging van het gemiddelde jaarinkomen, in het algemeen, onder alumni, een belangrijke indicator van economische mobiliteit.
- **Overleving van bedrijven (survival rate)** 80% van de alumnibedrijven zijn na vijf jaar nog steeds actief, vergelijkbaar met benchmarks van commerciële incubators en accelerators.
- **Verbetering van vaardigheden:** We zagen een sterke groei in zakelijke, digitale en inzetbaarheidsvaardigheden. Zo steeg de digitale vaardigheid bij alle deelnemers gemiddeld met meer dan 25%.
- **Zelfvertrouwen en erbij horen:** Deelnemers meldden een groter geloof in hun capaciteiten en een groter gevoel erbij te horen, vooral degenen die in afgelegen of gemarginaliseerde omgevingen zoals vluchtelingenkampen wonen.

De gegevens worden verzameld door middel van enquêtes voor en na het programma, diepte-interviews, alumni-check-ins en participatieve feedbacksessies. Dit zijn niet alleen vakjes om aan te kruisen - het zijn gesprekken die vorm geven aan hoe we ons verbeteren en hoe we verantwoording blijven afleggen aan de mensen die we van dienst zijn.

1. Surveys en Vragenlijsten

- **Pre- en Post-Programma Enquêtes:** We voeren gedetailleerde enquêtes uit aan het begin en het einde van elk programma om veranderingen in de

vaardigheden, kennis en attitudes van de deelnemers te meten. Deze enquêtes helpen ons de directe impact van onze trainingssessies te beoordelen. Naast worden harde indicatoren als omzet, startkapitaal en het aantal werknemers gemeten.

- **Reguliere Feedback Enquêtes:** Gedurende het programma verspreiden we regelmatig enquêtes om doorlopend feedback van deelnemers te verzamelen, zodat we tijdig aanpassingen aan het curriculum en de uitvoering van programma's kunnen maken.

2. Focusgroepen

- **Deelnemersfocusgroepen:** We organiseren focusgroepen met programma deelnemers om diepgaande inzichten te krijgen in hun ervaringen, uitdagingen en suggesties. Deze sessies zijn cruciaal voor het begrijpen van de genuanceerde behoeften van onze doelgroep.
- **Community-focusgroepen:** Met betrokkenheid van community-leden en stakeholders helpen deze focusgroepen ons de bredere impact van onze programma's op de lokale community te begrijpen en input te verzamelen over hoe we beter aan hun behoeften kunnen voldoen.

3. Impactrapportage

- **Jaarlijkse Impactrapporten:** We publiceren jaarlijkse impactrapporten die de resultaten van onze programma's samenvatten. Deze rapporten bevatten kwantitatieve gegevens zoals het aantal gestarte bedrijven, gecreëerde banen en opgehaald kapitaal, evenals kwalitatieve gegevens uit testimonials van deelnemers en casestudies.
- **Real-Time Data Dashboards:** Met behulp van digitale tools onderhouden we real-time data dashboards die de belangrijkste prestatie-indicatoren volgen. Deze dashboards stellen ons team in staat om voortdurend de voortgang te monitoren en op data gebaseerde beslissingen te nemen.

4. Interviews

- **Diepgaande interviews:** Gehouden met een selectie van deelnemers, mentoren en gemeenschapsleiders, bieden deze interviews gedetailleerde kwalitatieve gegevens over de effectiviteit van onze programma's en verbeterpunten.
- **Stakeholderinterviews:** Door middel van interviews met partners en belanghebbenden kunnen we onze programma's afstemmen op de behoeften van de gemeenschap en inzichten verzamelen over mogelijke samenwerkingsmogelijkheden.

5. Pilotprogramma's en Snelle Feedback

- **Pilot Testing:** We testen nieuwe initiatieven op kleinere schaal om hun effectiviteit te testen en feedback te verzamelen voordat we ze op grote schaal implementeren. Deze aanpak stelt ons in staat om onze programma's te verfijnen op basis van feedback uit de praktijk.
- **Snelle Feedback Mechanismen:** Tools zoals digitale enquêtes en instant feedback formulieren stellen ons in staat om snel de input van deelnemers te verzamelen en indien nodig in realtime aanpassingen te maken. Na elke interactie met deelnemers wordt een feedbackformulier verzonden.

6. Onderzoeksinstituten en In-huis Expertise

- **Samenwerkingen met Universiteiten:** We werken samen met academische instellingen en Impactmetingbedrijven om onafhankelijke evaluaties van onze programma's uit te voeren. Deze samenwerkingen zorgen ervoor dat onze impactbeoordelingsmethoden rigoureus zijn en gebaseerd op de nieuwste onderzoeksmethodologieën.
- **In-huis Expertise:** Onze impactmeting is in lijn met de nieuwste wetenschappelijke kaders voor integratie en wordt geïmplementeerd door onze Impact Manager Joris Amin, die PhD-kandidaat is op dit gebied. Hierdoor zijn onze methoden robuust, op bewijs gebaseerd en in staat om een genuanceerd begrip te bieden van de impact van onze programma's.

7. Metingen en Indicatoren

- **Vaardighedenontwikkeling:** We meten veranderingen in de digitale geletterdheid, ondernemersvaardigheden en soft skills van deelnemers via pre- en post-programma surveys.
- **Economische Impact:** Belangrijke indicatoren zijn het aantal gestarte bedrijven, gecreëerde banen en het totale kapitaal opgehaald door deelnemers. Daarnaast meten we de Survival Rate van bedrijven, als ook de verandering in het jaarlijkse inkomen van deelnemers.
- **Sociale Integratie:** We beoordelen verbeteringen in sociale netwerken van deelnemers, betrokkenheid bij de gemeenschap en gevoel van verbondenheid.
- **Langetermijnresultaten:** Het volgen van carrièreontwikkeling van deelnemers, economische mobiliteit en voortdurende bijdragen aan hun communities.

Vooruitblik

In 2025 zijn we van plan om onze Monitoring & Evaluatie inspanningen te verdiepen door:

- Het testen van een digitaal impactdashboard voor real-time voortgang van deelnemers
- Het versterken van langetermijntracking met alumni met tussenpozen van 6, 12 en 24 maanden.

Door data te combineren met verhalen zorgen we ervoor dat de groei van Forward-Inc niet alleen meetbaar is, maar ook betekenisvol.

1.3 Stakeholdergroepen en Stakeholder Engagement Strategie

Het onderhouden van sterke relaties met onze diverse groepen stakeholders is een van onze voorname prioriteiten. Deze relaties zijn essentieel voor onze missie om nieuwkomers te versterken door middel van ondernemerschap. Hieronder beschrijven we onze belangrijkste stakeholdergroepen, hun kenmerken en onze Engagement Strategieën om optimale relaties te bevorderen.

Alumni

- **Doel van de Engagement:** Om een ondersteunend netwerk te behouden, hun ervaringen te benutten voor programmaverbetering en hen aan te moedigen nieuwe deelnemers te begeleiden.
- **Middelen voor Engagement:**
 - Evenementen: Jaarlijkse alumnibijeenkomsten en netwerkevenementen.
 - Maandelijkse updates: Regelmatige updates via e-mail en sociale mediagroepen.
 - Nieuwsbrief, Slack, WhatsApp: Via deze platforms delen we succesverhalen, kansen en updates over Forward-Inc-initiatieven.

Vrijwilligers

- **Doel van de Engagement:** Om vrijwilligers gemotiveerd, geïnformeerd en actief betrokken te houden bij onze missie.
- **Middelen voor Engagement:**
 - Evenementen: vrijwilligersbijeenkomsten en trainingssessies.
 - Maandelijkse updates: Updates over vrijwilligersactiviteiten en -kansen via e-mail.
 - Nieuwsbrief, Slack, WhatsApp: Realtime communicatie, updates delen en coördinatie van vrijwilligersactiviteiten.

Partners

- **Doel van de Engagement:** Om samenwerkingen te versterken, overeenstemming te bereiken over wederzijdse doelen en middelen en expertise te benutten.
- **Middelen voor Engagement:**
 - Evenementen: Partnerbijeenkomsten en gezamenlijke workshops.
 - Maandelijkse updates: Voortgangsrapporten en partnerupdates delen via e-mail.
 - Nieuwsbrief, Slack, WhatsApp: Voortdurende communicatie onderhouden en inzichten en kansen voor diepere samenwerking delen.

Ondernemers (Huidige Programma Deelnemers)

- **Doel van de betrokkenheid:** Om hun ondernemersreis te ondersteunen, voortdurende leer- en groeikansen te bieden en programma-effectiviteit te waarborgen.
- **Middelen voor betrokkenheid:**
 - Evenementen: Pitch-avonden, workshops en netwerkevenementen organiseren.
 - Maandelijkse updates: Regelmatige updates over programma-schema's, bronnen en succesverhalen versturen.
 - Nieuwsbrief, Slack, WhatsApp: Peer-ondersteuning en communicatie faciliteren, zakelijke tips delen en kansen aankondigen.

Relatiemanagement Stakeholders

Om optimale relaties met deze Stakeholders te behouden, richt Forward·Inc zich op het volgende:

- **Transparantie en Communicatie:** Stakeholders op de hoogte houden van onze activiteiten, successen en uitdagingen via regelmatige updates en open communicatiekanalen.
- **Betrokkenheid en Feedback:** Actief betrekken van belanghebbenden bij onze besluitvormingsprocessen en hun feedback zoeken om onze programma's te verbeteren.
- **Erkenning en Waardering:** Het erkennen en vieren van de bijdragen van onze belanghebbenden door middel van evenementen, prijzen en openbare erkenning.
- **Ondersteuning en Middelen:** Het bieden van tools, middelen en ondersteuning aan belanghebbenden om te slagen in hun rol en bijdragen aan de missie van Forward·Inc.
- **Informereren** beleidsontwikkende en -uitvoerende instanties zoals politieke partijen, gemeenten en andere relevante stakeholders.

1.4 Externe en interne ontwikkelingen in 2024

Wat is er veranderd in de organisatie in 2024

1.4.1 Externe ontwikkelingen

In 2024 heeft een reeks wereldwijde, regionale en sectorale verschuivingen de omgeving waarin Forward·Inc opereert een nieuwe vorm gegeven. Deze externe ontwikkelingen zijn niet alleen van invloed op onze strategische prioriteiten, maar onderstrepen ook de urgentie en relevantie van onze missie om vluchtelingen te empoweren door ondernemerschap.

1. Record aantal ontheemden

Volgens UNHCR waren er tegen het einde van 2023 meer dan 117 miljoen mensen gedwongen ontheemd - een aantal dat naar verwachting zal stijgen als gevolg van langdurige conflicten, klimaatgerelateerde rampen en politieke instabiliteit. De situatie in het Midden-Oosten blijft bijzonder acuut. In Soedan hebben interne conflicten miljoenen mensen op de vlucht gejaagd en de toegang tot bestaansmiddelen verstoord. In Syrië zorgt de burgeroorlog van meer dan tien jaar nog steeds voor ontheemding, economische kwetsbaarheid en belemmeringen voor terugkeer.

2. Financieringsdruk voor non-profit organisaties wereldwijd

Wereldwijd hebben ngo's en maatschappelijke organisaties te maken gehad met wijdverspreide bezuinigingen op financiering, met name in integratie-, onderwijs- en integratieprogramma's. Geopolitieke fragmentatie, verschuivende donorprioriteiten en stijgende operationele kosten hebben geleid tot meer concurrentie voor beperkte middelen.

Implicatie: Forward·Inc moet zich aanpassen door financieringsbronnen te diversifiëren, partnerschappen met de private sector te versterken en meetbare langetermijneffecten aan te tonen. Deze context versterkt onze focus op duurzaamheid en schaalbaarheid.

3. AI-transformatie en verschuivingen in vraag vaardigheden op de arbeidsmarkt

De snelle opkomst van Artificial Intelligence (AI) geeft een nieuwe vorm aan sectoren en herdefinieert welke vaardigheden het meest waardevol zijn. Automatisering bedreigt sommige traditionele sectoren, maar creëert ook nieuwe kansen, vooral voor mensen met aanpassingsvermogen en ondernemerszin. De digitale kloof blijft echter een grote uitdaging voor veel nieuwkomers.

Implicatie: Het curriculum van Forward·Inc evolueert om deze verschuiving te reflecteren, door digitale vaardigheden, creatief problemen oplossen en ondernemerschapstraining te integreren. Soft Skills zoals communicatie, veerkracht, leiderschap en intercultureel bewustzijn zijn nu belangrijker dan ooit. Onze focus op mensgericht ondernemerschap blijft relevant en toekomstbestendig.

4. Veranderend publiek sentiment en politieke spanningen

In veel Europese landen, waaronder Nederland, is het publieke en politieke debat rond migratie gepolariseerder geworden. Restrictief asielbeleid, verminderde financiering voor integratie en negatieve verhalen in de media kunnen de inclusie van nieuwkomers belemmeren, ondanks hun potentieel om bij te dragen aan de samenleving.

Implicatie: Dit maakt ons werk niet alleen economisch impactvol, maar ook sociaal en politiek van vitaal belang. De programma's van Forward·Inc gaan actief stereotypen tegen door talent van nieuwkomers onder de aandacht te brengen en zichtbaarheid, inclusie en bijdrage op gemeenschapsniveau te faciliteren.

5. Veranderende behoeften van nieuwkomers

Naarmate de nieuwkomerspopulatie diverser wordt qua nationaliteit, leeftijd, opleidingsniveau en de persoonlijke situatie omtrent asiel, is er een groeiende behoefte aan flexibele, cultureel responsieve en modulaire ondersteuning. One-size-fits-all interventies zijn niet langer toereikend.

Implicatie: In 2024 zijn we verder gegaan personaliseren van onze programma's - door de manier van aanbieden aan te passen (persoonlijk vs. digitaal), door ondersteuning te bieden in de eigen taal en door samen met de deelnemers inhoud te creëren. Deze flexibiliteit blijft centraal staan in onze strategie in 2025 en daarna.

Het vermogen van Forward·Inc om zich aan te passen aan deze dynamische externe omgeving, zonder onze waarden uit het oog te verliezen, is een belangrijke factor voor onze impact op de lange termijn. We zullen deze trends nauwlettend blijven volgen en ervoor zorgen dat ons werk relevant, veerkrachtig en responsief blijft voor de mensen die we van dienst zijn.

1.4.2 Interne ontwikkelingen

1. Programmaverbeteringen:

- **Curriculum updates**

In 2024 heeft Forward·Inc haar ondernemerstrainingsprogramma's aanzienlijk geüpdatet om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften van de markt en de context van de deelnemers. Deze verbeteringen omvatten een grotere nadruk op digitale tools, samenwerking op afstand en zakelijke veerkracht. We erkennen de groeiende vraag naar digitale vaardigheden onder nieuwkomers en hebben nieuwe modules geïntroduceerd gericht op online marketing, digitale kennis en AI, waarin we ondernemers toerusten met toekomstbestendige vaardigheden.

- **Aanpassingsvermogen aan lokale culturele en economische contexten**

We hebben ons nog meer ingezet om onze programma's lokaal relevant en contextgevoelig te maken. Dit omvatte het aanpassen van casestudies, lesmethode en mentorship-formats aan de culturele en economische omgevingen van de deelnemers.

- **Flexibele opzet programma's:** Fysiek wanneer het waardevol is, digitaal wanneer het passend is. Forward·Inc finetunede haar hybride model om een balans te vinden tussen persoonlijke betrokkenheid en online formats die de toegankelijkheid en schaalbaarheid verbeteren. Persoonlijke sessies krijgen voorrang wanneer 1-op-1 coaching, het opbouwen van vertrouwen, het ontwikkelen van een gemeenschap of contextspecifiek leren essentieel zijn. Online formats worden ingezet waar geografische, logistieke of andere beperkingen van toepassing zijn, zodat we nieuwkomers over de grenzen heen kunnen bedienen zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit.

- **Meer aandacht voor vrouwelijke ondernemers**

Voortbouwend op onze strategie voor gendergelijkheid introduceerde Forward·Inc op maat gemaakte ondersteuningsstructuren voor vrouwelijke ondernemers, waaronder door vrouwen geleide leercohorten, gendersensitief mentorschap en inhoud die specifieke barrières aanpakt, zoals zorgtaken, toegang tot kapitaal en het opbouwen van vertrouwen. Het resultaat was dat vrouwelijke deelnemers sterk betere resultaten rapporteerden op het gebied van netwerkopbouw en sociale verbondenheid.

2. Organisatorische groei:

- **Uitbreiding van het personeelsbestand:** In 2024 heeft Forward·Inc haar team strategisch versterkt om de groei van het programma, de operationele complexiteit en de regionale uitbreiding te ondersteunen. In plaats van het personeelsbestand breed uit te breiden, richtte de organisatie zich op interne talentontwikkeling en rolontwikkeling. Een belangrijke mijlpaal was de succesvolle overgang van vijf voormalige stagiaires naar fulltime functies, voornamelijk in programma-uitvoering, bedrijfsontwikkeling en ondersteunende diensten. Deze aanpak hield niet alleen de teamcohesie in stand, maar beloonde ook degenen die al hadden aangetoond dat ze op één

lijn zaten met de missie en cultuur van Forward·Inc.

- **Nieuwe partnerschappen:** In 2024 bouwde Forward·Inc nieuwe partnerschappen op met lokale en internationale organisaties om het delen van middelen te verbeteren en de reikwijdte uit te breiden.

Belangrijke resultaten zijn onder andere:

- Een overheidssubsidie van het Nederlandse ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) via het initiatief *Maatschappelijke Diensttijd (MDT)*.
- Voortzetting en uitbreiding van de steun van de UPS Foundation, waardoor we onze inspanningen kunnen opschalen.
- Een hernieuwde overeenkomst met RVO Orange Corners, waardoor onze gezamenlijke inzet voor het ondersteunen van ondernemerschap van nieuwkomers wordt versterkt.

3. Fondsenwerving en financieel beheer:

- **Gediversifieerde financieringsbronnen:** In antwoord op een meer beperkte en concurrerende financieringsomgeving heeft Forward·Inc haar financiële veerkracht versterkt door haar financieringsbronnen in 2024 te diversifiëren. We hebben onze partnerschappen met bedrijven en corporate foundations uitgebreid en nieuwe steun van institutionele donoren verkregen.
- **Financieel beheer en toezicht:** We zijn doorgegaan met het handhaven van sterke financiële controles en verantwoordingsmaatregelen. Ons interne financieel team werkt nauw samen met een externe accountant en auditor om naleving, transparantie en strategische afstemming op de groei van Forward·Inc te waarborgen. Forward·Inc heeft ook geïnvesteerd in verbeterde budget tracking tools, kostenbewustzijn binnen de organisatie en een maandelijks ritme van rapportage
- **Inspanningen voor financiële duurzaamheid:** De organisatie heeft strengere financiële controles en budgetteringsprocessen geïmplementeerd, gericht op duurzaamheid op de lange termijn.

4. Integratie van technologie:

- **Invoering van nieuwe technologieën:** Forward·Inc heeft nieuwe technologieën geïntegreerd om de activiteiten te stroomlijnen en de uitvoering van haar programma's te verbeteren. Dit omvat het gebruik van nieuwe CRM-systemen om de dagelijkse activiteiten te beheren.

5. Betrokkenheid bij de gemeenschap:

- **Verbeterde Vrijwilligerservaring:** Het vrijwilligerswerk is geherstructureerd om uitgebreidere ondersteuning en training te bieden aan vrijwilligers, waardoor zij beter in staat zijn om effectief bij te dragen aan de missie van de organisatie.

1.5 De organisatie

Hieronder vindt u een beknopte uitleg van hoe de organisatie is ontworpen.

1. Leiderschap en Management:

- **Management Team:** het managementteam bestaat uit de 2 medeoprichters van Forward-Inc. Het Management Team houdt toezicht op de strategische richting en de dagelijkse activiteiten van Forward-Inc, is verantwoordelijk voor het waarborgen dat de doelen van de organisatie in lijn zijn met haar missie en dat middelen efficiënt worden ingezet.
- **Programmamanagement:** Dit team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en evalueren van alle programma's. Ze werken nauw samen met deelnemers om ervoor te zorgen dat het aanbod voldoet aan de behoeften van diverse groepen nieuwkomers.

2. Programmateams:

- **Onderwijs en Training:** Specialisten in onderwijs en ondernemerschap die trainingsmodules ontwerpen en leveren over basisbegrippen van het bedrijfsleven, geavanceerde ondernemersvaardigheden en culturele aanpassing.
- **Mentorschap en Ondersteuning:** Dit team coördineert de Mentoring door nieuwkomers te koppelen aan ervaren zakelijke leiders en ondernemers die begeleiding, advies en ondersteuning bieden.
- **Evenementen & Community:** Verantwoordelijk voor het organiseren van netwerkevenementen, workshops en jaarlijkse presentaties die gemeenschapsopbouw en kennisdeling bevorderen.

3. Ondersteunende Diensten:

- **Marketing en Communicatie:** Promoot de activiteiten, prestaties en verhalen van de organisatie via verschillende kanalen om deelnemers, vrijwilligers en donateurs aan te trekken. Ze behandelen ook interne communicatie en public relations.
- **Fondsenwerving en Ontwikkeling:** Belast met het verkrijgen van financiële middelen via subsidies, donaties en partnerschappen. Dit omvat het beheren van relaties met bestaande donateurs en het identificeren van nieuwe financieringsmogelijkheden.
- **Vrijwilligerscoördinatie:** Beheert de werving, training en inzet van vrijwilligers die cruciale rollen vervullen op alle gebieden van de organisatie.

4. Adviesraad: De adviesraad bestaat uit experts uit verschillende vakgebieden, waaronder het bedrijfsleven, academici en sociaal werk. Het biedt strategische begeleiding en helpt bij netwerken en het mobiliseren van middelen.

5. Deelnemers en Community: In de kern van Forward-Inc staan de deelnemers - nieuwkomers die deelnemen aan de programma's. De organisatie ontwerpt haar diensten om responsief te zijn op hun behoeften.

Gemeenschapsbetrokkenheid: Essentieel voor de organisatie, waarbij ervoor wordt gezorgd dat de verstrekte diensten in lijn zijn met de behoeften van de deelnemers en dat er sprake is van voortdurende feedback en aanpassing.

De organisatiestructuur van Forward·Inc benadrukt flexibiliteit en aanpasbaarheid, waardoor het effectief kan reageren op de veranderende behoeften van nieuwkomers en de dynamische omgevingen waarin het opereert. Deze structuur ondersteunt een holistische benadering van ondernemerschapsonderwijs, waarbij vaardighedenontwikkeling, praktische ondersteuning en gemeenschapsintegratie worden gecombineerd om de impact op het leven van de deelnemers te maximaliseren.

1.5.1 Adviesraad, Bestuur en Nevenactiviteiten

Adviesraad

- **Floris van Alkemade, lid**
Co- Founder | Directeur Elanza
- **André Bolland, lid**
Social Entrepreneur, Innovator & Educator Co - Founder bij ignite.now
- **Ally van der Boon, lid**
Founder | CEO bij Just Peaches
- **Don Ritzen, lid**
Adviseur & Co-Founder bij Rockstart
Co-Founder | CEO bij Shift

Stichtingbestuur

- **Marina van Notten, voorzitter**
Partner bij Profonte
stichting Ruyteriana
- **Ernst Peter Hovinga, penningmeester**
Managing Director at Angeso B.V.
Advisory Board Member at A-SpaX Advisor
Investor in Greenwheel Technology
- **Reinier Steures, bestuurslid**
CEO | Eigenaar bij Natwerk
Founder & Partner Unlike
Member of the Supervisory Board Ra*W
Co-owner Bello Limoncello
Co-owner FEBO Rozengracht
Partner Bonne Suite

1.5.2 Bestuur en management

De organisatiestructuur is ontworpen om robuust bestuur, operationele effectiviteit en strategische groei te bevorderen, met een duidelijke scheiding tussen toezicht (Raad van Bestuur) en dagelijks bestuur (Management Team) in lijn met de bestuursnormen van Goede Doelen Nederland. Deze opzet helpt Forward·Inc zich te houden aan best practices in non-profit management en voldoet aan de wettelijke vereisten, zodat Forward·Inc gefocust blijft op haar missie om nieuwkomers te ondersteunen door middel van ondernemerschap.

Management Team:

1. Laura Di Santolo - Medeoprichter en Managing Director

- **Nationaliteit:** Luxemburgs.
- **Leidt het algemene strategische en operationele management van Forward-Inc.** BSD Score conform CBF-richtlijnen: 313
- **Bruto beloning 2024: €66.655 EUR.** Inclusief vakantiegeld en toelagen. Er zijn geen verdere toelagen (pensioen, 13e maand) van toepassing.
- **Nevenactiviteit:** Adviesraad Village Capital

2. Diederick van der Wijk - Medeoprichter en Hoofd Business Development - Adjunctdirecteur.

- **Nationaliteit:** Nederlands.
- **Is verantwoordelijk voor bedrijfsontwikkeling, partnerschappen en financiering. Houdt toezicht op financieel en administratief beheer.**
- **Bruto beloning 2024: €62.974.** Inclusief vakantiegeld en toelagen. Er zijn geen verdere toelagen (pensioen, 13e maand) van toepassing.
- **Nevenactiviteit:** mede-eigenaar Maratan B.V.



1.5.3 Werknemers

Hieronder vindt u een gedetailleerde uitsplitsing van de personeelsstructuur bij Forward-Inc, gericht op het totaal aantal werknemers, toevoegingen in 2024 ten opzichte van 2023, het aantal

stagiairs, FTE's en diversiteitsaspecten zoals culturele achtergrond, nationaliteit en geslacht:

Totaal Aantal Medewerkers:

- **Huidig Totaal Werknemers:** Het team van Forward·Inc bestaat uit 22 personen, die een jonge, enthousiaste en internationale geest laten zien.

Toevoegingen in 2024 Vergeleken met 2023:

- **Nieuwe aanwervingen in 2024:** Hoewel de teamgrootte bij Forward·Inc in 2024 stabiel bleef op 18 voltijdse werknemers, markeerde het jaar een verschuiving in teamvolwassenheid en interne groei. Vijf stagiairs maakten de overstap naar een voltijdse functie, wat onze toewijding aan het koesteren van talent van binnenuit en het bieden van zinvolle carrièremogelijkheden weerspiegelt.

Dit jaar werd het team over het algemeen ook ervarener, met individuen die meer verantwoordelijkheden kregen en bijdroegen aan een sterkere organisatiestructuur. Deze evolutie heeft Forward·Inc in staat gesteld om de operationele veerkracht en strategische capaciteit te vergroten zonder het personeelsbestand uit te breiden - een bewuste stap die in lijn ligt met onze focus op duurzame groei. De ontwikkeling van ons team weerspiegelt onze organisatiewaarden: investeren in mensen en samen groeien.

Stagiairs:

- **Aantal Stagiairs:** In 2024 ondersteunden vier stagiairs Forward·Inc op verschillende afdelingen, van programma-uitvoering tot communicatie en bedrijfsontwikkeling. Dit is een daling ten opzichte van voorgaande jaren (acht stagiairs in 2023 en zeven in 2022), en weerspiegelt een strategische verschuiving naar meer gerichte, impactvolle stages.

Voltijdse werknemers (FTE's):

- **Totaal FTE's:** Forward·Inc heeft momenteel 18 FTE's, wat aangeeft dat de werklust verdeeld is over meer fulltime functies om de groeiende activiteiten te ondersteunen.

Diversiteit:

- **Diversiteit in cultuur en nationaliteit:** Het team vertoont een significante diversiteit met vertegenwoordiging van 17 verschillende nationaliteiten, waaronder Nederlands, Indonesisch, Egyptisch, Luxemburgs, Libanees, Portugees, Turks, Iers, Amerikaans, Bosnisch, Zuid-Afrikaans en Italiaans.
- **Genderdiversiteit:** Meer dan 75% van de teamleden is vrouw, een bewijs van Forward·Inc's inzet voor genderinclusiviteit.

- **Diversiteit in achtergrond:** Het team bestaat uit mensen met een vluchtelingenachtergrond, die waardevolle perspectieven en ervaringen toevoegen die aansluiten bij de missie van de organisatie.

Deze diverse en dynamische teamstructuur weerspiegelt de wereldwijde en inclusieve aanpak van Forward·Inc en zorgt voor een breed scala aan vaardigheden, ervaringen en perspectieven die het vermogen van de organisatie om haar missie te bereiken verrijken. De organisatie waardeert diversiteit en inclusiviteit niet alleen als een principe, maar ook als een praktische aanpak om een grotere impact te bereiken in haar werk.

Vrijwilligers

Vrijwilligers blijven het kloppende hart van Forward·Inc. In 2024 werden onze programma's ondersteund door een toegewijde en diverse groep professionals, studenten en experts die hun tijd, energie en expertise ter beschikking stelden om startende ondernemers te helpen slagen.

Van het coachen van pitchdecks tot het beoordelen van businessplannen, het faciliteren van workshops of een klankbord zijn bij moeilijke beslissingen; onze vrijwilligers brachten menselijkheid, perspectief en praktische waarde in elk aspect van ons werk.

Ons vrijwilligersnetwerk in 2024

- **153 mentoren** boden één-op-één begeleiding, kennis van de sector en strategisch advies
- **42 coaches** ondersteunden bedrijfsontwikkeling en persoonlijke groei
- **31 trainers** gaven workshops, van marketing tot financiële planning
- **14 facilitators** zorgden voor een soepele programma-uitvoering en betrokkenheid van de deelnemers
- **55 student consultants** werkten in de praktijk met ondernemers via gestructureerde samenwerkingsverbanden met universiteiten

Samen hebben deze vrijwilligers honderden uren bijgedragen, tijd die we schatten zich te vertalen in meer dan €1,7 miljoen aan economische waarde, en nog meer in persoonlijke impact.

Wat het vrijwilligersmodel van Forward·Inc onderscheidt, is de wederzijdse aard van de relatie. Ondernemers profiteren van echte expertise, maar vrijwilligers geven ook aan een diep gevoel van doelgerichtheid, perspectief en verbondenheid te ervaren. Velen keren jaar na jaar terug, begeleiden nieuwe groepen en blijven in contact met hun leerlingen lang nadat de programma's zijn afgelopen.

1.5.4 Klachtenprocedure

Bij Forward-Inc zijn we toegewijd aan het handhaven van een open, transparante en verantwoordelijke omgeving voor onze deelnemers, vrijwilligers, partners en teamleden. Hoewel we streven naar uitmuntendheid in alles wat we doen, erkennen we ook dat er zorgen of klachten kunnen ontstaan.

We nemen alle klachten serieus en zien ze als een kans om ons werk te verbeteren en onze waarden van respect, rechtvaardigheid en professionaliteit hoog te houden.

Een klacht indienen

Iedereen die een klacht wil indienen - of dat nu een deelnemer, vrijwilliger, partner of externe belanghebbende is - kan dat doen via de volgende kanalen:

- **E-mail:** Klachten kunnen worden gestuurd naar info@newcomersforward.com met als onderwerpregel "Confidential Complaint".
- **Persoonlijk of intern:** Teamleden en vrijwilligers kunnen klachten ook vertrouwelijk melden bij hun directe manager of een lid van het managementteam, of bij HR.
- **Anonieme optie:** Anonieme klachten kunnen worden ingediend via ons interne feedbackformulier (link beschikbaar via onze social media-communicatiekanalen).

Hoe klachten worden behandeld

1. **Ontvangstbevestiging:** We streven ernaar om de ontvangst van een klacht binnen vijf werkdagen te bevestigen.
2. **Beoordeling:** Een aangewezen medewerker of manager beoordeelt de kwestie en start, indien nodig, een beoordeling of intern overleg.
3. **Oplossing:** We streven ernaar om binnen 15 werkdagen te reageren met een oplossing of voorgestelde volgende stappen. In complexe gevallen worden gedurende het proces updates gegeven.
4. **Geheimhouding:** Alle klachten worden discreet behandeld. Persoonlijke informatie wordt vertrouwelijk behandeld, tenzij openbaarmaking wettelijk verplicht is of noodzakelijk is voor de oplossing.
5. **Recht op beroep:** Als de klager niet tevreden is met de uitkomst, kan hij/zij een herziening aanvragen door de Co-Managing Director of het bestuur van Forward-Inc.

Wij geloven dat feedback, zelfs als het moeilijk is, ons helpt om een sterkere, meer verantwoordelijke organisatie op te bouwen. Onze klachtenprocedure is onderdeel van ons streven om ervoor te zorgen dat iedereen in de Forward-Inc gemeenschap zich gehoord, gerespecteerd en gewaardeerd voelt.

1.5.5 Gedragscode Forward·Inc

Forward·Inc legt sterk de nadruk op het handhaven van hoge ethische normen en integriteit op alle niveaus van de organisatie. De Gedrags- en Ethische Code van Forward·Inc beschrijft het verwachte gedrag en de verantwoordelijkheden van alle medewerkers, bestuursleden, partners, vrijwilligers, trainers, mentoren en consultants. Hier volgt een kort overzicht van de belangrijkste aspecten van de code:

Kernwaarden en belang:

- **Ethisch gedrag:** Forward·Inc is toegewijd om ethisch en waarheidsgetrouw te handelen in al haar activiteiten, waarbij het belang van integriteit wordt benadrukt.
- **Respectvol gedrag:** Van alle individuen binnen de organisatie wordt verwacht dat zij elkaar en externe contacten met respect en professionaliteit behandelen.

Naleving en erkenning:

- **Vereiste jaarlijkse handtekening:** Alle medewerkers moeten de code jaarlijks lezen, begrijpen en ondertekenen, waarmee ze hun belofte bevestigen om de ethische normen van de organisatie na te leven.
- **Rapporteren en geen vergelding (non-retaliation):** De code benadrukt het belang van het melden van schendingen of ethische kwesties en zorgt ervoor dat er geen vergelding plaatsvindt tegen personen die te goeder trouw rapporteren.

1.5.6 Integriteitsbeleid

Het integriteitsbeleid van Forward·Inc is ontworpen om een veilige, respectvolle en inclusieve omgeving te garanderen voor alle medewerkers, vrijwilligers, partners en deelnemers aan het programma. Door middel van deze maatregelen zal Forward·Inc haar integriteitskader versterken en ervoor zorgen dat alle individuen die verbonden zijn aan onze organisatie zich veilig, gerespecteerd en gehoord voelen. Dit hoofdstuk beschrijft onze huidige praktijken en ons streven om ons integriteitskader te verbeteren.

Aanpak van grensoverschrijdend gedrag

Er zijn in 2024 geen meldingen geweest van grensoverschrijdend gedrag.

Toekomstplannen:

- **Formele klachtenprocedure:** Forward·Inc zet zich in voor het formaliseren van een uitgebreide klachtenprocedure om ervoor te zorgen dat alle meldingen van grensoverschrijdend gedrag effectief en transparant worden afgehandeld.
- **Extern bureau vertrouwenspersonen:** We zijn verbonden aan een extern bureau, Veilig en Vertrouwd, om medewerkers een onafhankelijk en betrouwbaar kanaal te bieden om zorgen te melden. Medewerkers kunnen het profiel kiezen van de persoon met wie ze willen praten, wat zorgt voor comfort en vertrouwen in het proces.

Evaluatie van het integriteitsbeleid

Evaluatie 2024: Door omstandigheden heeft er in 2024 nog geen training plaatsgevonden voor medewerkers over het gebruik van het contact met de vertrouwenspersonen van Veilig en Vertrouwd. Dit dient in 2025 gerealiseerd te worden. Met de aanvraag van de erkenning van het CBF-register voor Goede Doelen laat de organisatie zien gecommitteerd te zijn aan het bevorderen van een sterk integriteitsbeleid. Wat betreft overige richtlijnen voor werknemers geldt dat deze helder en consistent zijn gecommuniceerd.

Toekomstige evaluaties:

- **Regelmatige evaluaties:** We zullen ons integriteitsbeleid en de effectiviteit van onze klachtenprocedure regelmatig evalueren. Dit omvat het verzamelen en analyseren van gegevens over meldingen van grensoverschrijdend gedrag en de resultaten van deze meldingen.
- **Feedbackmechanismen:** Het verwerken van feedback van medewerkers en belanghebbenden om ons integriteitskader voortdurend te verbeteren.
- **Transparante rapportage:** Jaarlijks een overzicht publiceren van het aantal en de aard van de ontvangen klachten en de bereikte oplossingen, met behoud van vertrouwelijkheid en privacy.

Verplichting tot verbetering

Forward-Inc is toegewijd aan het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving voor iedereen. Door onze klachtenprocedure te formaliseren en een extern onderzoeksbureau in te schakelen, willen we de effectiviteit van ons integriteitsbeleid verbeteren. Onze voortdurende inzet omvat:

- **Training en bewustwording:** Regelmatige training voor medewerkers over de Gedragscode en de klachtenprocedure.
- **Duidelijke communicatie:** Ervoor zorgen dat alle medewerkers en belanghebbenden op de hoogte zijn van de procedures voor het melden van grensoverschrijdend gedrag.
- **Voortdurende verbetering:** Regelmatig evalueren en bijwerken van ons beleid en onze procedures om best practices en feedback te reflecteren.

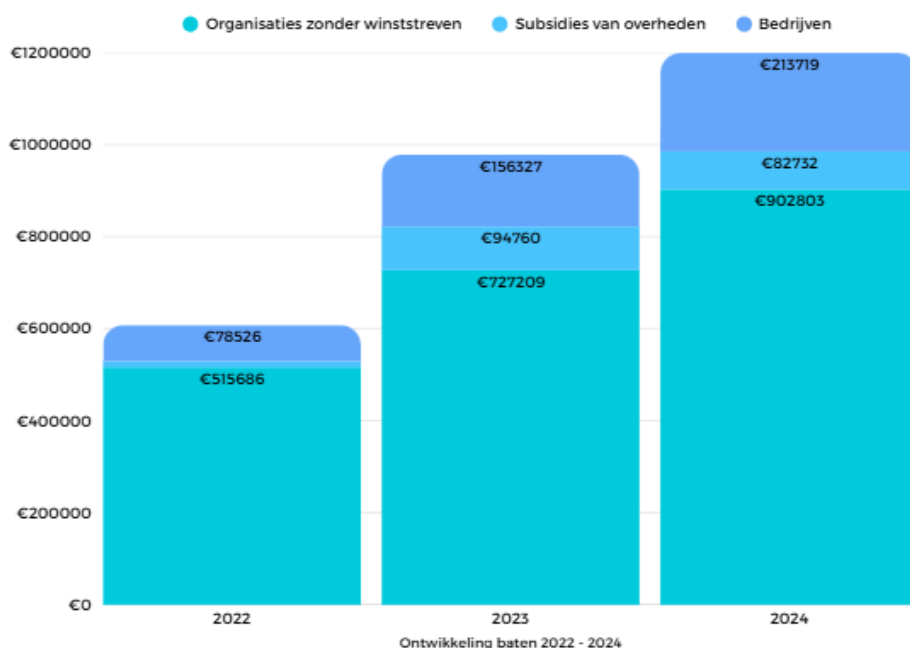
1.6 Financieel inzicht

Samenvatting resultaat:

In 2024 heeft Forward·Inc het jaar afgesloten met een positief resultaat van 49.693 EUR. De totale baten besloegen 1.199.253 EUR. De totale lasten besloegen 1.149.561 EUR. Het positieve resultaat is in haar volledigheid toegevoegd aan de continuïteitsreserve.

Gerealiseerde baten

De gerealiseerde baten bedroegen **1.199.253 EUR**. Hiervan was **902.803 EUR** van Organisaties zonder Winststreven, **82.732 EUR** van subsidies van overheden en **213.719 EUR** van bedrijven. Hierbij dient opgemerkt te worden dat een substantieel deel van de baten uit Organisaties zonder winststreven bestaat uit Corporate Foundations, waaronder Coca-Cola Foundation, Redevco Foundation, L'oreal Fund For Women en Western Union Foundation. In de grafiek hieronder is de ontwikkeling van de baten van 2023 naar 2024 weergegeven.



Retentie en waardevermeerdering donoren voorgaand jaar

Vrijwel alle baten hebben formeel gezien een incidenteel karakter, ook al zijn sommige 1-jarige contracten onderdeel van meerjarenafspraken en is in de praktijk de retentie van donoren hoog. 20 van de 25 donoren (80%) met een bijdrage boven 5.000 EUR in 2023 vervolgden echter de ondersteuning van de organisatie in 2024. De totale waarde van nieuwe donoren in 2024 bedroeg 61.515 EUR, de waarde van bestaande donoren 1.137M EUR en de waardevermeerdering van de bijdrage van bestaande donoren was 159.443 EUR. Dat wil zeggen dat de groei in baten met name werd gerealiseerd door versteviging van bestaande relaties met donoren.

Besteding aan doelstelling

De totale besteding aan doelstellingen was 990.156 EUR (86.1%). De totale besteding aan werving was 87.427 EUR (7.6% van de lasten). De totale besteding aan beheer en administratie was 71.977 (6,3% van de lasten).

Verhouding doelbesteding en overhead

De gerealiseerde bestedingen en percentages stemmen overeen met de gewenste verhouding. De totale besteding aan doelstellingen dient voor de Stichting tussen 85% en 90% te zijn, met maximaal 10-15% voor wervingskosten en beheer en administratie tezamen.

Verhouding wervingskosten en baten

De totale besteding van 87.427 EUR aan werving heeft geleid tot gerealiseerde baten van 1.199.253 EUR. Derhalve bedragen de kosten voor werving 7,3% van de baten. De gewenste verhouding tussen wervingskosten en baten bedraagt maximaal 8%.

Gehanteerde Fondsenwervingsmethoden

Fondsenwervingsdoelen

Forward·Inc heeft de volgende strategische fondsenwervingsdoelen:

1. Diversificatie van Financiering

Om financiële stabiliteit te waarborgen, zal Forward·Inc zich richten op het aantrekken van meer verschillende inkomstenbronnen. Momenteel ligt de focus vooral op corporate partnerships en Nederlandse fondsen. Forward·Inc wil meer focus leggen in haar fondsenwerving op internationale fondsen, corporate partnerships en overheids en internationale subsidies. Daarnaast worden in 2025 verschillende modellen ontwikkeld voor betaalde diensten / lidmaatschappen voor ondernemers uit ons netwerk die verder gevorderd zijn met hun onderneming.

2. Meerjarige donoren

In 2024 is Forward·Inc in gesprek gegaan met verschillende van haar donoren om een meerjarige schenkingsovereenkomst aan te gaan om meer duurzaamheid van de financiën te creëren. Hier hebben verschillende vaste donoren van Forward·Inc mee ingestemd. Forward·Inc streeft er naar om deze groep meerjarige donoren verder uit te breiden.

3. Groei

In 2024 zijn 1.199.253 EUR aan baten gerealiseerd. De doelstellingen voor de komende jaren zijn als volgt:

2025: 1.40M EUR

2026: 1.90M EUR

De doelstellingen worden steeds in de loop van het jaar bijgesteld op basis van de gerealiseerde baten en geprojecteerde uitgaven.

Inkomstenbronnen

De fondsenwervingstrategie richt zich op huidige en nieuwe inkomstenbronnen.

1. Stichtingen en fondsen

Om de fondsenwerving van Forward-Inc via stichtingen en fondsen te versterken, zullen we onze inspanningen intensiveren door nieuwe, relevante partners te identificeren die onze missie ondersteunen.

2. Bedrijfssponsoring en partnerschappen

Onze strategie om bedrijfssponsoring en partnerschappen te vergroten, omvat het verder ontwikkelen van sponsorpakketten die bedrijven aanspreken om financiële steun te verlenen. We zullen bedrijven actief betrekken bij onze evenementen en workshops, waar ze niet alleen financieel kunnen bijdragen, maar ook hun expertise kunnen inzetten als in-kind donaties. We streven ernaar om langetermijnrelaties met bedrijven op te bouwen, waarbij beide partijen profiteren van de samenwerking.

Reservebeleid

In 2025 is de continuïteitsreserve van de Stichting toegenomen van 104.376 EUR eind 2023 tot 154.069 EUR aan het eind van 2024. Het reservebeleid van de Stichting is als volgt: de doelstelling is om structureel een reserve te hebben van minimaal 2.5 maanden aan lasten. Dat wil zeggen dat de verwachte kosten voor 2.5 maand betaald kunnen worden vanuit de reserve. De doelstelling voor 2024 was om een reserve te hebben van 160.000 EUR. Ondanks dat de doelstelling niet is gehaald heeft de Stichting 2024 in financiële goede gezondheid mogen afsluiten.

Voor 2025 is de doelstelling om het reservebedrag verder uit te breiden naar structureel 2.5 maand aan lasten. Dit is een bedrag van ongeveer 250.000 EUR. Daarom is de doelstelling voor 2025 om een positief saldo op de staat van baten en lasten te realiseren van ongeveer 90.000 EUR. Deze doelstelling wordt aan het begin van het jaar vastgesteld door het bestuur in samenspraak met het managementteam.

Risico-analyse reservebeleid

Om een risico-analyse te maken van een reservebeleid, moeten we verschillende aspecten overwegen die invloed kunnen hebben op de effectiviteit en de veiligheid van het beleid. Hieronder vindt u een analyse van de mogelijke risico's:

1. Liquiditeitsrisico:

- Beschrijving: Het risico dat de organisatie niet genoeg liquide middelen heeft om kortetermijnverplichtingen te voldoen.
- Risico-inschatting: laag. Vanwege de aanzienlijke debiteurenposten kan de organisatie aan kortetermijnverplichtingen voldoen.
- Maatregelen: tijdig uitsturen van betaalverzoeken en herinneringen aan debiteuren.

2. Operationeel risico:

- Beschrijving: Risico's die voortkomen uit interne processen, mensen en systemen, of van externe gebeurtenissen.
- Risico-inschatting: laag. Vanwege de beperkte toegang tot administratie, boekhouding en betalingen zijn de operationele risico's

klein.

- Maatregelen: Implementeer sterke interne controle en beheersing en monitor de efficiëntie regelmatig. Dit gebeurt in samenspraak met administratiekantoor GoedOpOrde

3. Marktrisico:

- Beschrijving: de inkomstenstroom vanuit Fondsenwerving kan significant opdrogen, waardoor op korte of middellange termijn met naam personeelsuitgaven niet te dragen zijn vanuit de liquide middelen.
- Risico-inschatting: hoog. De filantropische markt kan zich volatiel bewegen. Zo is de groei van baten en lasten van onze Stichting zeldzaam in de non-profit sector. Daarnaast is zowel de politieke als economische onzekerheid in 2024 toegenomen. Door de internationalisering van de Stichting vindt er deels een verschuiving plaats in het type inkomstenbronnen van uitsluitend Nederlandse naar een meer diverse set aan internationale en Nederlandse organisaties zonder winststreven.
- Maatregelen:
 - **Aan de kostenkant:** De Stichting heeft zich weerbaarder gemaakt door het aanbieden van tijdelijke contracten aan personeel en het voorbereiden op scenario's waarin minder fondsen worden geworven dan begroot.
 - **Aan de batenkant:** Intensiveren van fondsenwerving om de kans op tegenvallers in de baten te verkleinen. De Stichting heeft daarnaast meer focus aangebracht op het aangaan van meerjarendonaties en het creëren van een divers baten portfolio vanuit overheidssubsidies, filantropische en corporate fondsen om een zekere stabiliteit en risicospreiding te bewerkstelligen.

Elk van deze risico's moet zorgvuldig worden beoordeeld en gemonitord om ervoor te zorgen dat het reservebeleid van de organisatie robuust blijft onder verschillende omstandigheden. Het opstellen van een strategie voor risicobeheer, inclusief regelmatige herzieningen van het beleid, is cruciaal om aan de lange termijn behoeften van de organisatie te voldoen en haar financiële gezondheid te waarborgen.

Beleggingsbeleid

Forward·Inc heeft geen beleggingsbeleid. Er vinden geen beleggingen plaats vanuit de bestaande reserves of andere middelen. De liquide middelen worden gehouden op een bankspaarrekening.

Conceptbegroting 2025

Onderstaand vindt u de conceptbegroting in EUR en USD voor 2025.

SAMENVATTING BEGROTING	Jan - Dec 2025 EUR	Jan - Dec 2025 USD
		1 EUR = 1.0389 USD
Baten - Filantropische fondsen	€ 710,000	\$ 773,900
Baten & Subsidies - Overheid	€ 215,000	\$ 234,350
Baten - Corporate Sponsorships & Corporate fondsen	€ 400,000	\$ 436,000
Donaties van Alumni	€ 5,000	\$ 5,450
Donaties van privépersonen	€ 2,000	\$ 2,180
TOTAAL INKOMEN	€ 1,332,000	\$ 1,451,880
Personeelskosten	€ 962,545	\$ 1,049,174
Reiskosten	€ 44,904	\$ 48,945
Huur en kantoorkosten	€ 65,448	\$ 71,338
Marketing & Sales kosten	€ 38,476	\$ 41,939
Programmakosten	€ 50,004	\$ 54,504
Finance, Administratie & Rechtsbijstand kosten - ALGEMEEN	€ 50,040	\$ 54,544
Overige Algemene kosten	€ 9,252	\$ 10,085
Afschrijvingen	€ 1,944	\$ 2,119
TOTAAL UITGAVEN	€ 1,222,613	\$ 1,332,648
BALANS		
Reserve per 31 december 2024	€ 154,069	\$ 167,935
Baten	€ 1,332,000	\$ 1,451,880
Uitgaven	€ 1,222,613	\$ 1,332,648
Reserve per 31 december 2025	€ 263,456	\$ 287,167

Meerjarenbegroting 2025 - 2028

In samenwerking met Administratiekantoor GoedOpOrde wordt een rolling forecast gemaakt die verwachte wijzigingen in o.a. Personeel, inflatie en andere belangrijke lasten kan verwerken voor de komende 3 jaar. Eind 2025 dient de meerjarenbegroting door het bestuur te worden geaccordeerd voor de periode 2025-2027. Deze wordt periodiek opnieuw vastgesteld, en jaarlijks wordt de goedkeuring hernieuwd.

1.7 Risico en risicomanagement

Bij Forward·Inc erkennen we dat het leveren van impact in complexe, snel veranderende omgevingen - met name op het gebied van migratie, ondernemerschap en non-profitorganisaties - risico's met zich meebrengt. In 2024 hebben we onze risicobeheerpraktijken verder versterkt om ervoor te zorgen dat onze programma's veerkrachtig blijven, ons team beschermd is en onze missie op koers blijft.

Belangrijkste risicogebieden en onze risicobeperkende strategieën

1. Financiële duurzaamheid

Risico: Afhankelijkheid van externe financiering (subsidies, donaties, sponsoring) kan leiden tot budgetonzekerheid.

Beperking: We diversifiëren onze financieringsbasis door samenwerkingsverbanden met bedrijven uit te breiden, meerjarige subsidies aan te vragen en impactinvesteringsmodellen te onderzoeken. In 2024 hebben we ook geïnvesteerd in interne fondsenwervingscapaciteit en langetermijnstrategieën om donateurs te werven.

2. Verstoring van programma's

Risico: Externe factoren (bijv. wereldwijde crises, lokale beleidsverschuivingen, politieke instabiliteit in MENA-T) kunnen de uitvoering van programma's verstoren.

Beperking: We ontwerpen onze programma's modulair, flexibel en digitaal toegankelijk. In 2024 hebben we onze online tools en noodplannen verder ontwikkeld voor persoonlijke onderbrekingen van programma's, met name in gevoelige regio's zoals vluchtelingenkampen.

3. Behoud van talent en continuïteit van het team

Risico: Als relatief klein team staat Forward·Inc voor uitdagingen in het behouden van belangrijke medewerkers en het managen van overgangen.

Beperking: We hebben ons gericht op professionele ontwikkeling, interne promoties en duidelijk afgebakende carrièrepaden. In 2024 zijn meerdere stagiaires overgegaan naar fulltime functies en hebben teamleden meer senior verantwoordelijkheden op zich genomen, waardoor de continuïteit en het moreel zijn verbeterd.

4. Reputatierisico

Risico: Als publieke NGO die met kwetsbare bevolkingsgroepen werkt, kan elke miscommunicatie, elk misbruik van gegevens of elke slechte behandeling van ervaringen van deelnemers het vertrouwen en de geloofwaardigheid aantasten.

Beperking: We hanteren duidelijke ethische richtlijnen, een transparante klachtenprocedure en een gegevensbeschermingsbeleid dat is afgestemd op GDPR. Onze communicatie wordt beoordeeld vanuit het oogpunt van respect, privacy en waardigheid van de deelnemer.

5. Bescherming van deelnemers

Risico: In onze programma's werken vrijwilligers en nieuwkomers nauw samen, wat proactieve bescherming vereist.

Beperking: In 2024 hebben we onze beschermingsprotocollen versterkt, de onboarding en training voor vrijwilligers verbeterd en duidelijkere escalatieprocedures geïntroduceerd om een veilige en respectvolle omgeving voor alle deelnemers te waarborgen.

6. Strategische en missie-afwijking

Risico: Naarmate de organisatie groeit, bestaat het risico dat we door schaalvergroting of financiering afdrijven van onze kernwaarden.

Beperking: Alle nieuwe initiatieven worden beoordeeld aan de hand van ons raamwerk om de missie op elkaar af te stemmen. Strategische beslissingen worden in de eerste plaats genomen op basis van impact en we blijven geworteld in inclusie van nieuwkomers als onze leidraad.

Maatregelen voor risicobeheer

Bij Forward·Inc is effectief risicobeheer essentieel om onze missie veilig te stellen, operationele continuïteit te garanderen en het vertrouwen van belanghebbenden te behouden. In 2024 hebben we onze interne systemen versterkt, verantwoordelijkheden vastgelegd en proactieve risicobeperking ingebed in alle lagen van ons werk, van programma-uitvoering tot bestuur.

1. Geïntegreerd risicokader

We werken met een uitgebreid risicoraamwerk dat strategische, operationele, financiële, juridische en reputatiedimensies omvat. Dit raamwerk wordt jaarlijks herzien en gebruikt om beslissingen over groei, programmaontwerp en partnerschappen te sturen.

2. Interne controles en financieel toezicht

We hanteren strikte financiële procedures, waaronder scheiding van taken, goedkeuringsprocessen op meerdere niveaus en maandelijkse budgetopvolging. Jaarlijkse onafhankelijke audits en regelmatige interne beoordelingen zorgen voor transparantie en verantwoording.

3. Privacy en beveiliging van gegevens

Omdat we steeds meer in digitale en internationale ruimten opereren, hebben we onze protocollen voor gegevensbescherming versterkt. Alle gegevens van deelnemers en belanghebbenden worden behandeld in overeenstemming met GDPR, en toegang tot gevoelige informatie is rolgebaseerd en wordt regelmatig gecontroleerd.

4. Personeelszaken en talentontwikkeling

Om continuïteitsrisico's te beheren, hebben we duidelijke inwerk- en overdrachtsprocessen, loopbaantrajecten en interne promoties geïntroduceerd. In 2024 resulteerde dit in een sterkere retentie en een grotere interne capaciteit zonder dat het personeelsbestand hoefde te worden uitgebreid.

5. Bescherming en ethiek

Alle medewerkers, vrijwilligers en coaches zijn geïnformeerd over Forward·Inc's gedragscode en beschermingsbeleid. We hebben een klachtenprocedure en contactpunten voor ethische kwesties. Deze systemen zorgen voor een veilige en respectvolle omgeving voor zowel deelnemers als partners.

6. Scenarioplanning en programmaflexibiliteit

Bij het ontwerpen van onze programma's houden we rekening met flexibiliteit, met name bij programma's in kwetsbare of grensoverschrijdende contexten. In 2024 omvatte dit noodplannen voor levering op afstand, betrokkenheid van lokale begeleiders en aanpassingen van het curriculum op basis van de culturele context en feedback van deelnemers.

7. Toezicht door bestuur en governance

Ons stichtingsbestuur beoordeelt regelmatig de organisatorische risico's, de begrotingsramingen en de naleving van de wettelijke voorschriften. Strategische risico's worden op bestuursniveau besproken en geïntegreerd in onze langetermijnplanningscycli.

Forward·Inc blijft haar benadering van risicobeheer ontwikkelen om onze groeiende schaal, regionale complexiteit en toenemende publieke betrokkenheid te weerspiegelen. Deze maatregelen zorgen ervoor dat we veerkrachtig blijven, ons kunnen aanpassen en in lijn blijven met onze missie.

Risicomanagement verankeren in de organisatie

Risicomanagement wordt bij Forward·Inc niet gezien als een eenmalige taak of een silo- functie, maar is ingebed in de cultuur, activiteiten en besluitvorming van de organisatie. In 2024 hebben we bewust stappen ondernomen om deze integratie te verdiepen, door ervoor te zorgen dat het risicobewustzijn wordt gedeeld, niet gecentraliseerd, en dat alle teamleden bijdragen aan het bouwen van een veerkrachtige, responsieve organisatie.

1. Cultuur van bewustzijn en verantwoordelijkheid

We cultiveren een proactieve cultuur waarin medewerkers worden aangemoedigd om risico's vroegtijdig te signaleren en een transparante dialoog aan te gaan over uitdagingen. Regelmatige teamcheck-ins, interne leersessies en open communicatielijnen helpen om risicodiscussies te normaliseren als onderdeel van de dagelijkse activiteiten, niet alleen als reactie op een crisis.

2. Risico-eigenaarschap over teams heen

Forward·Inc wijst risicotoezicht niet toe aan één afdeling, maar op afdelingsniveau. Programmaleiders, fondsenwervingsmanagers en HR zijn elk verantwoordelijk voor het identificeren, rapporteren en beperken van risico's binnen hun domein. Deze gedecentraliseerde aanpak vergroot de verantwoordelijkheid en het reactievermogen.

3. Leiderschap en bestuurstoezicht

Het bestuur van de Foundation en het managementteam beoordelen regelmatig het risicoregister van Forward·Inc als onderdeel van de kwartaalvergaderingen. Risico- overwegingen zijn ingebed in strategische planning, budgettering en programma uitbreidingsbeslissingen. Belangrijke strategische initiatieven worden onderworpen aan een risicoanalyse voordat ze worden goedgekeurd.

4. Processen en tools

In 2024 hebben we nieuwe tools geïmplementeerd om gestructureerde risicotracering te ondersteunen, zoals maandelijkse budgetdashboards, controle op mijlpalen in programma's en GDPR-compliance-audits. Met deze hulpmiddelen kunnen we vroegtijdige risicosignalen detecteren en tijdig en gecoördineerd reageren.

5. Capaciteitsopbouw en training

We investeren in training van medewerkers en vrijwilligers om risico's te begrijpen en te beheren. Dit omvat inwerkmodules over bescherming, financiële controles, gegevensbescherming en ethisch gedrag, evenals periodieke opfriscursussen en scenarioworkshops.

6. Feedback uit de praktijk

Inzichten in risico's komen ook rechtstreeks van de mensen die we van dienst zijn. We hebben feedbackmechanismen voor deelnemers en evaluaties na afloop van het programma ingebouwd om nieuwe problemen in een vroeg stadium op te sporen. Dit zorgt ervoor dat onze respons gebaseerd is op ervaringen uit de praktijk, vooral in dynamische en complexe omgevingen zoals vluchtelingenkampen of internationale partnerlocaties.

1.8 Toekomstplannen

Plannen voor de korte termijn: 2025

Vooruitkijkend naar 2025 richt Forward·Inc zich op het versterken van de fundamenteën van ons werk en het leggen van de basis voor duurzame groei. Onze korte termijn plannen weerspiegelen zowel onze toewijding aan het verdiepen van onze impact als onze bereidheid om te evolueren in antwoord op de behoeften van startende ondernemers wereldwijd.

1. Programma's verbeteren en personaliseren

We zullen de structuur en inhoud van onze kernprogramma's herzien om nog betere leerresultaten te garanderen. Dit omvat het op maat maken van de ondersteuning op basis van de profielen, ondernemersfase en leerstijl van de deelnemers, met een focus op effectievere feedbacklussen en het bijhouden van mijlpalen.

2. Bereik uitbreiden in de MENA-T regio

Voortbouwend op het succes van onze Arabischtalige Business & Startup Booster (BSB), zullen we nieuwe partnerschappen en leveringsmodellen onderzoeken om meer aspirant-ondernemers te bereiken in landen die veel vluchtelingen opvangen.

3. Alumni en ondersteuning na programma's versterken

We zullen een strategie voor alumnibetrokkenheid lanceren die mentorschapskansen, workshops met bedrijven, netwerkevenementen voor alumni en ondersteuning op maat voor fondsenwerving en aanwerving na het programma omvat.

4. Investeren in technologie

In 2025 willen we digitale hulpmiddelen integreren die de uitvoering van programma's en het toezicht verbeteren, waaronder een digitaal leercentrum, een impactdashboard en verbeterde inwerk mogelijkheden voor zowel deelnemers als vrijwilligers.

5. Strategische partnerschappen opbouwen voor duurzaamheid

We gaan nieuwe financieringspartnerschappen aan, met name met bedrijven, stichtingen en internationale organisaties die bij onze missie betrokken zijn, om de continuïteit van het programma en de impact op de lange termijn te waarborgen.

Plannen voor de lange termijn: 2026 - 2027

Als Forward·Inc verder kijkt dan 2025, bereiden we ons voor op doordachte, schaalbare groei die ons positioneert als wereldleider in ondernemerschap voor nieuwkomers. Onze langetermijnvisie is geworteld in het creëren van diepgaande, duurzame systemen van inclusie, waarbij gedwongen ontheemden niet alleen worden ondersteund, maar actief vorm geven aan hun toekomst en de samenleving om hen heen.

1. Wereldwijde uitbreiding van Forward·Inc programma's

In 2027 willen we onze programma's uitbreiden tot buiten Nederland en de MENA-T regio. We onderzoeken strategische partnerschappen en licentiemodellen om onze aanpak te repliceren in andere door migratie getroffen gebieden in Europa, Oost-Afrika en het Midden-Oosten, waarbij we ons richten op regio's met een hoog ontheemden- en ondernemerspotentieel.

2. Forward·Inc Alumni Netwerk & Investeringsplatform

We zijn van plan om een wereldwijd alumninetwerk te formaliseren en uit te breiden dat voortdurende collegiale ondersteuning, mentorschap en samenwerking stimuleert. Daarnaast zullen we een specifiek investeringsplatform opzetten dat ondernemers die klaar zijn voor investeerders uit ons netwerk in contact brengt met kapitaalverstrekkers die geïnteresseerd zijn in door vluchtelingen geleide ondernemingen.

3. Digitale leer- en data-infrastructuur

We zullen investeren in een volledig digitaal leerecosysteem, inclusief meertalige online cursussen, virtueel mentorschap en programmadashboards die schaalbare ondersteuning mogelijk maken. Ons doel is om hoogwaardig onderwijs in ondernemerschap toegankelijk te maken, ongeacht de geografische locatie, en om realtime gegevens te gebruiken om onze impact voortdurend te vergroten.

4. Leiderschap en beleidsinvloed

Forward·Inc zal zich actiever positioneren in wereldwijde discussies over ontheemding, economische inclusie en innovatie. Door te publiceren, samen te komen en samen te werken met beleidsmakers en instellingen willen we invloed uitoefenen op systemische veranderingen die de toegang tot kansen voor alle nieuwkomers verbeteren.

5. Gediversifieerd, duurzaam financieringsmodel

We gaan door met het ontwikkelen van een gevarieerde financieringsstrategie die bestaat uit subsidies, samenwerkingsverbanden met bedrijven, fee-for-service modellen voor partners en op de missie afgestemde impact investing. Dit zorgt voor financiële duurzaamheid zonder de toegang voor de mensen die we van dienst zijn in gevaar te brengen.

Tegen 2027 zien we Forward·Inc als een wereldwijd erkende, lokaal gewortelde organisatie, die gemeenschap, ondernemerschap en innovatie combineert om opnieuw uit te vinden wat er mogelijk is voor gedwongen ontheemden over de hele wereld.

1.9 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Onze eigen activiteiten

Bij Forward·Inc is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geen neveninitiatief, maar ingebed in onze cultuur, activiteiten en doelstelling. In 2024 hebben we ons milieubewustzijn verdiept, intern onze sociale impact vergroot en ons ingezet voor systemische verandering op zowel lokaal als Europees niveau.

Milieu

Digitalisering eerst

We handhaafden ons streven om te werken met een minimale impact op het milieu. Alle administratieve, programmatische en communicatieprocessen blijven digitaal, waardoor we ons gebruik van papier en andere verbruiksgoederen aanzienlijk hebben verminderd.

Duurzaam woon-werkverkeer

Ons team blijft prioriteit geven aan duurzaam reizen. De meeste medewerkers reizen met de trein of de fiets. Ons flexibel beleid voor hybride werken - waardoor teamleden tot drie dagen per week op afstand kunnen werken - helpt onze ecologische voetafdruk verder te verkleinen.

Sociaal en Maatschappelijk

Missie en impact

Onze programma's blijven de kern van onze sociale verantwoordelijkheid: het aanbieden van gratis ondernemerschapsonderwijs van hoge kwaliteit aan gedwongen ontheemden en nieuwkomers. Deze programma's verbeteren niet alleen de economische vooruitzichten, maar ondersteunen ook sociale integratie, mentaal welzijn, cultureel kapitaal en verbondenheid met de gemeenschap.

Stageprogramma

Alle stagiairs ontvingen een bovengemiddelde vergoeding en gestructureerde begeleiding, wat resulteerde in betere leerresultaten en meer mogelijkheden na hun stage. Stagiaires en voormalige medewerkers van Forward hebben banen veiliggesteld bij gerenommeerde werkgevers of belangrijke spelers in startup-ecosystemen zoals Rockstart, Rabobank, Argo Design, Deloitte, AB Inbev, Amazon, PwC en vele anderen. Daarnaast zijn veel voormalige medewerkers en stagiaires hun eigen bedrijf gestart.

Professionele ontwikkeling vrijwilligers

Vrijwilligers, waaronder studentenconsultants en bedrijfsmentoren, blijven door hun betrokkenheid bij onze programma's ervaring opdoen op het gebied van interculturaliteit, ondernemerschap en leiderschap. Deze vaardigheden en

ervaring kunnen zij toepassen in hun eigen professionele omgeving en de maatschappij.

Publieke Debat

Beleidsbeïnvloeding en systeemverandering

Forward·Inc blijft deel uitmaken van verschillende coalities en denktanks die werken aan het beïnvloeden van het beleid voor de integratie van vluchtelingen en ondernemerschap op EU-niveau, waaronder Starting New en Global Refugee Entrepreneurship Network. We blijven de stem van nieuwkomers versterken in publieke discussies en beleidsvorming.

Lokaal leiderschap en kennisdeling

We leveren een actieve bijdrage aan netwerken gericht op nieuwkomers in Amsterdam en Rotterdam en nemen deel aan lokale rondetafelgesprekken en initiatieven voor kennisdeling om collectieve impact te bevorderen.

Divers leiderschap bevorderen

We ondersteunen onze alumni actief bij het verkrijgen van adviesfuncties en bijvoorbeeld voor het doen van gastcolleges.

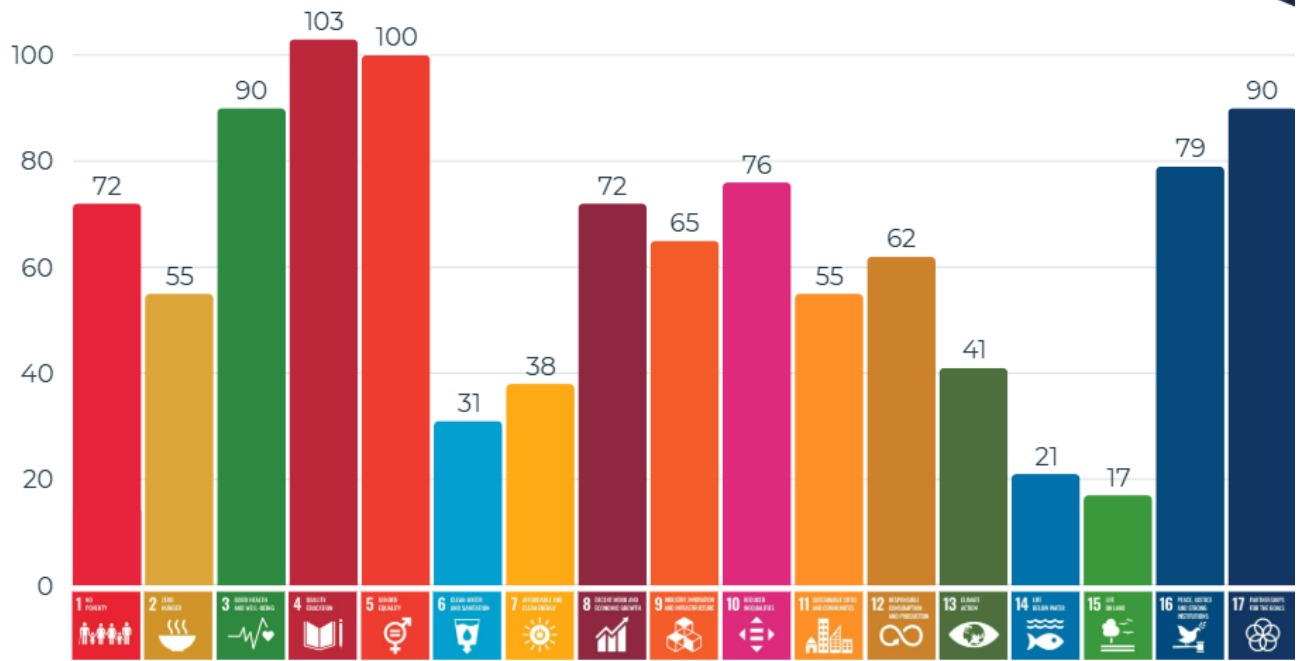
Onafhankelijke Impactanalyse Social Return on Investment

In 2025 zal een bijgewerkte onafhankelijke analyse door worden uitgevoerd om onze laatste bijdragen aan sociale waarde en Duurzame Ontwikkelingsdoelen te kwantificeren. In 2023 bleek uit de evaluatie van GIST Impact dat Forward·Inc €6,15 miljoen aan sociale waarde had gegenereerd, wat een Social Return on Investment (SROI) opleverde van €8,17 voor elke €1 geïnvesteerd.

Impact op de SDGs

Forward·Inc monitort de impact van de bedrijven in haar community op de Sustainable Development Goals van de VN. Hieronder is weergegeven hoeveel van de bedrijven van de alumni bijdragen aan elk van de SDGs.

Number of Alumni Businesses Contributing to SDG's





Jaarrekening 2024

Stichting Refugees Forward
Govert Flinckstraat 245 A
1073 BW Amsterdam

Inhoud

Jaarrekening	2
Beoordelingsverklaring	3
Balans	6
Staat van baten en lasten	8
Grondslagen	9
Toelichting balans	11
Toelichting baten en lasten	13
Ondertekening jaarrekening	17

Jaarrekening 2024

BEOORDELINGSVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: Het bestuur van de Stichting Refugees Forward

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2024, met een balanstotaal van € 711.339, een stand van de reserves per 31 december 2024 van € 154.069 en een positief saldo van de Staat van baten en lasten over 2024 van € 49.693 van Stichting Refugees Forward te Amsterdam beoordeeld.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de in dit rapport opgenomen jaarrekening geen getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Refugees Forward per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 voor Fondsenwervende Organisaties.

Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2024, de winst- en verliesrekening over 2024 en de toelichting, met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De Basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 2400 'Opdrachten tot het beoordelen van financiële overzichten'. Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de jaarrekening.'

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Refugees Forward zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

VanOoijen
Accountants
Leidsevaart 578
2014 HT Haarlem

Postbus 538
2003 RM Haarlem
T. 023 - 544 03 83

adviseurs@ooijen.nl
www.ooijen.nl

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 voor Fondsenwervende Organisaties. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Onze verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordelingsopdracht is aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controleopdracht verricht in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden. Derhalve brengen wij geen controleoordeel tot uitdrukking.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 2400.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het verwerven van inzicht in de entiteit en haar omgeving en in het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving, om gebieden in de jaarrekening te kunnen identificeren waar het waarschijnlijk is dat zich risico's op afwijkingen van materieel belang voor zullen doen als gevolg van fouten of fraude, het in reactie hierop opzetten en uitvoeren van werkzaamheden om op die gebieden in te spelen en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie;
- Het verkrijgen van inzicht in de administratieve systemen en administratie van de entiteit en het overwegen of deze gegevens opleveren die adequaat zijn voor het doel van het uitvoeren van cijferanalyses;
- Het inwinnen van inlichtingen bij het bestuur en andere functionarissen van de entiteit;
- Het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in de jaarrekening;
- Het verkrijgen van assurance-informatie dat de jaarrekening overeenstemt

met of aansluit op de onderliggende administratie van de entiteit;

- Het evalueren van de verkregen assurance-informatie;
- Het overwegen van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren of de door het bestuur gemaakte schattingen redelijk lijken;
- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- Het overwegen of de jaarrekening, inclusief de gerelateerde toelichtingen, een getrouw beeld lijkt te geven van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Haarlem, .. 2025

VanOoijen Accountants N.V.

P.J.M. van der Aar RA

Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	31 dec 2024		31 dec 2023
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Inventaris	9.885		1.025
	9.885		1.025
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa			
Vorderingen op donateurs	304.874		316.651
Overige vorderingen	13.049		10.027
	317.923		326.678
Liquide middelen			
Rekening courant bank	383.531		462.359
	383.531		462.359
	711.339		790.062

Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	<u>31 dec 2024</u>		<u>31 dec 2023</u>	
PASSIVA				
Reserves en fondsen				
Continuïteitsreserve	<u>154.069</u>	154.069	<u>104.376</u>	104.376
Kortlopende schulden				
Crediteuren	3.730		9.937	
Overlopende passiva	<u>553.540</u>	557.270	<u>675.749</u>	685.686
	<u>711.339</u>		<u>790.062</u>	

Staat van baten en lasten 2024

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Baten van andere organisaties zonder winststreven	902.803	910.177	727.209
Baten van subsidies van overheden	82.732	63.500	94.760
Baten van bedrijven	213.719	210.400	156.327
Totaal baten	1.199.253	1.184.077	978.295
Besteed aan doelstellingen	990.156	993.936	710.459
Wervingskosten	87.427	87.267	69.232
Kosten beheer en administratie	71.977	76.307	51.986
Totaal lasten	1.149.561	1.157.510	831.677
Saldo van de baten en lasten	49.693	26.567	146.619
Resultaat voor resultaatbestemming	49.693	26.567	146.619
Toevoeging/onttrekking aan: Continuïteitsreserve	49.693	26.567	146.619
Totaal bestemming	49.693	26.567	146.619

Grondslagen voor de waardering

Algemeen

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Refugees Forward, statutair gevestigd te Amsterdam op de Govert Flinckstraat 245A, bestaan voornamelijk uit het ondersteunen van nieuwkomers met asielstatus in het starten van hun eigen bedrijf en hun integratie in de Nederlandse samenleving.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor kleine rechtspersonen (C1) en RJ 650 voor organisaties zonder winststreven in het bijzonder die uitgegeven zijn door de Raad van de jaarverslaggeving. De bedragen in de jaarverslag worden uitgedrukt in euro's.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en de passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Resultaten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Continuïteitsreserve

De organisatie vormt een continuïteitsreserve met als doel het opvangen van risico's in verband met plotselinge tegenvallers en het waarborgen van de continuïteit van de werkzaamheden op de middellange termijn. Toevoegingen aan en onttrekkingen uit de continuïteitsreserve vinden uitsluitend plaats op basis van een bestemming van het saldo van baten en lasten. De omvang van de continuïteitsreserve wordt jaarlijks geëvalueerd en, indien nodig, bijgesteld op basis van gewijzigde omstandigheden of risico-inschattingen.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Projectbestemmingen

Projectbestemmingen betreffen gelden die bestemd zijn voor activiteiten van de stichting in de toekomst.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Resultaatbepaling

Het resultaat is bepaald als het verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden kosten en andere aan het verslagjaar toe te rekenen lasten, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten

Baten zijn gevormd door alle aan het verslagjaar toe te rekenen opbrengsten. Donaties in natura zijn niet gewaardeerd.

Lasten

De lasten zijn gevormd door alle aan het jaarverslag toe te rekenen lasten.

Toelichting op de balans per 31 december 2024

Inventaris

Aanschaffingen		1.404
Cum. afschrijving		98
Boekwaarde begin		<u>1.025</u>
(Des)investeringen		10.836
Afschrijvingen		<u>-1.976</u>
Mutaties		8.860
Boekwaarde einde		<u><u>9.885</u></u>
	<u>31 dec 2024</u>	<u>31 dec 2023</u>

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen op donateurs

Vorderingen op donateurs	304.874	316.651
	<u>304.874</u>	<u>316.651</u>

Overige vorderingen

Vooruitbetaalde kosten	6.298	6.071
Borgstelling huur	6.751	3.282
Te veel betaalde loonheffing	0	674
	<u>13.049</u>	<u>10.027</u>

Liquide middelen

Rekening courant bank

BUNQ Betaalrekeningen	256.183	127.840
Rabobank Betaalrekening	127.348	334.519
	<u>383.531</u>	<u>462.359</u>

Toelichting op de balans per 31 december 2024

Stichtingsvermogen

Continuïteitsreserve

Stand per 1 januari	104.376	-42.241
Resultaatverdeling en onttrekking	49.693	146.617
Stand per 31 december	<u>154.069</u>	<u>104.376</u>
Totaal reserves en fondsen	<u>154.069</u>	<u>104.376</u>

De organisatie acht het noodzakelijk om een continuïteitsreserve aan te houden ter grootte van minimaal €150.000 en maximaal €300.000. Deze bandbreedte is vastgesteld op basis van een risicobeoordeling van de exploitatie en de inschatting van de benodigde middelen om de kernactiviteiten gedurende een periode van 3 maanden voort te kunnen zetten bij tegenvallende inkomsten of onverwachte uitgaven.

Kortlopende schulden

	<u>31 dec 2024</u>	<u>31 dec 2023</u>
Crediteuren		
Crediteuren	3.730	9.937
	<u>3.730</u>	<u>9.937</u>

Overlopende passiva

Vooruitontvangen subsidies	521.695	671.272
Te betalen loonheffing	24.307	0
Nog te betalen kosten	2.218	0
Nog te betalen accountantskosten	5.320	4.477
	<u>553.540</u>	<u>675.749</u>

Toelichting op de Baten en Lasten over 2024

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Baten		
Baten van andere organisaties zonder winststreven	902.803	727.209
Baten van subsidies van overheden	82.732	94.760
Baten van bedrijven	213.719	156.327
	1.199.253	978.295

Alle baten van subsidies hebben een incidenteel karakter.

Baten van andere organisaties zonder winststreven

The Coca-Cola Foundation	139.561	79.340
Stichting Oranje Fonds	133.750	70.000
The L'Oréal Fund for Women	100.769	69.231
Western Union Foundation	90.539	67.904
Fonds DBL	87.500	30.000
Redevco Foundation	71.780	36.250
Fundatie "Van den Santheuvel, Sobbe"	62.500	50.000
Stichting Dioraphte	43.500	28.750
Stichting Emanuel Snatager Foundation	40.000	25.000
Stichting Fred Foundation	40.000	36.250
Stichting VSB Fonds Woerden	30.000	28.750
The UPS Foundation	16.545	-
Ribbink Van den Hoek Familie Stichting	10.000	-
Stichting AKN	10.000	-
Stichting DOEN	8.750	36.250
Stichting Van Lanschot Kempen Foundation	5.000	-
Stichting CCHO	5.000	20.000
St. Fonds 1999	3.750	11.250
Anonieme stichting	3.559	17.176
Stichting BOOST voor vluchtelingen	300	-
INCO Community GmbH	-	50.000
Techstars Foundation	-	22.312
Sthree Foundation	-	13.750
Silicon Valley Community Foundation	-	13.245
Stichting Global Gateways	-	12.500
Stichting Pieter Bastiaan	-	3.125
Stichting Dura Charity Foundation	-	2.500
Hofsteestichting	-	1.875
Stichting Elise Mathilde Fonds	-	1.250
Stichting Hulp Na Onderzoek	-	500
	902.803	727.209

Toelichting op de Baten en Lasten over 2024

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Baten van subsidies van overheden		
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)	51.321	92.000
Erasmus+ Programma - Europese Unie	14.503	1.209
Ministerie van OCW	16.908	-
Gemeente Rotterdam	0	1.000
Gemeente Nijmegen	0	551
	<u>82.732</u>	<u>94.760</u>
Baten van bedrijven		
Egeria Capital Management B.V.	100.000	50.000
Alnylam	87.500	70.000
Nordian Capital B.V.	20.000	20.833
Zendesk	2.362	-
ABN AMRO Bank N.V.	750	12.000
ATOLYE STRATEGIC DESIGN SERVICES L.L.C.	400	-
Catalosite B.V.	0	1.750
Daffee B.V.	0	1.500
Overige donateurs	2.706	243
	<u>213.719</u>	<u>156.327</u>

Toelichting op de Baten en Lasten over 2024

	2024	2023
<u>Besteed aan doelstellingen</u>		
Digital Entrepreneurship Program	147.766	182.792
Forward Incubator Program	251.184	216.015
Growth Program	115.460	58.141
Mentorship Program	67.384	37.027
Investor Readiness Program	43.790	0
Maatschappelijke Diensttijdtraject	41.515	0
Internationale activiteiten	323.057	216.483
Totaal besteed aan doelstellingen	990.156	710.459
Digital Entrepreneurship Program		
Directe projectkosten	5.732	8.177
Uren / Indirecte personeelskosten	142.035	174.615
Totaal project Digital Entrepreneurship Program	147.766	182.792
Forward Incubator Program		
Directe projectkosten	9.743	9.663
Uren / Indirecte personeelskosten	241.441	206.352
Totaal project Forward Incubator Program	251.184	216.015
Growth Program		
Directe projectkosten	4.479	2.601
Uren / Indirecte personeelskosten	110.982	55.540
Totaal project Growth Program	115.460	58.141
Mentorship Program		
Directe projectkosten	2.614	1.656
Uren / Indirecte personeelskosten	64.770	35.371
Totaal project Mentorship Program	67.384	37.027
Investor Readiness Program		
Directe projectkosten	1.699	0
Uren / Indirecte personeelskosten	42.091	0
Totaal project Investor Readiness Program	43.790	0
Maatschappelijke Diensttijdtraject		
Directe projectkosten	1.610	0
Uren / Indirecte personeelskosten	39.904	0
Totaal project Maatschappelijk Diensttijdtraject	41.515	0
Internationale activiteiten		
Directe projectkosten	12.531	9.684
Uren / Indirecte personeelskosten	310.526	206.799
Totaal Internationale activiteiten	323.057	216.483

Toelichting op de Baten en Lasten over 2024

	2024		2023	
<u>Besteed aan werving</u>				
Directe wervingskosten	24.047		22.079	
Uren / Indirecte personeelskosten	63.380		47.153	
Totaal besteed aan werving	87.427		69.232	
Ratio kosten werving ten opzichte van geworven baten	7,3%		7,1%	
<u>Besteed aan beheer en administratie</u>				
Algemene kosten	42.829		35.223	
Uren / Indirecte personeelskosten	29.148		16.762	
Totaal besteed aan beheer en administratie	71.977		51.986	
<u>Algemene kosten</u>				
Accountants-, advies- & juridische kosten	15.633		5.616	
Administratiekosten	16.072		15.636	
Verzekeringen	1.841		1.317	
Overige algemene kosten	9.284		12.655	
Totaal algemene kosten	42.829		35.223	
Ratio kosten beheer en administratie ten opzichte van geworven baten	6,0%		5,3%	
<u>Beloning bestuurders</u>				
De bestuursleden ontvangen geen vergoeding vanuit de stichting voor hun werkzaamheden.				
<u>Financiële baten en lasten</u>				
Rente baten en lasten	0		94	
Totaal financiële baten en lasten	0		94	
Ratio kosten ten opzichte van de totale lasten				
	2024		2023	
Digital Entrepreneurship Program	147.766	12,9%	182.792	22,0%
Forward Incubator Program	251.184	21,9%	216.015	26,0%
Growth Program	115.460	10,0%	58.141	7,0%
Mentorship Program	67.384	5,9%	37.027	4,5%
Investor Readiness Program	43.790	3,8%	0	0,0%
Maatschappelijke Diensttijdtraject	41.515	3,6%	0	0,0%
Internationale activiteiten	323.057	28,1%	216.483	26,0%
Totaal besteed aan doelstellingen	990.156	86,1%	710.459	85,4%
Totaal besteed aan werving	87.427	7,6%	69.232	8,3%
Totaal besteed aan beheer en administratie	71.977	6,3%	51.986	6,3%
Totale lasten	1.149.561	100%	831.677	100%

Ondertekening van de jaarrekening

De Jaarrekening 2024 van de stichting waarin begrepen de balans met een balanstotaal van € 711.339,-
De staat van baten en lasten sluitende met een resultaat van € 49.693,-
Is door het bestuur ondertekend.

Ondertekening jaarrekening voor akkoord:

Amsterdam, d.d. Jun 25, 2025

A.M. van Notten
Voorzitter bestuur

marina van notten

E.P. Hovinga
Penningmeester



R.W.R. Steures
Bestuurslid

