

FORWARD-INC

WHERE NEWCOMERS BECOME ENTREPRENEURS

Jaarrekening 2023

Stichting Refugees Forward
Govert Flinckstraat 245 A
1073 BW Amsterdam



VanOoijen Accountants N.V.
Postbus 538
2003 RM HAARLEM
Tel.: 023- 544 03 83

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 2023

BEOORDELINGSVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: Het bestuur van de Stichting Refugees Forward

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2023, met een balanstotaal van € 790.062, een stand van de reserves per 31 december 2023 van € 104.376 en een positief saldo van de Staat van baten en lasten over 2023 van € 146.617 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 voor Fondsenwervende Organisaties.

Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2023, de winst- en verliesrekening over 2023 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.

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, 19 juni 2024

VanOoijen Accountants N.V.


P.J.M. van der Aar RA

Balans per 31 december 2023

(na resultaatsbestemming)

	31 dec 2023		31 dec 2022
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Inventaris	1.025		1.306
	1.025		1.306
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa			
Vorderingen op donateurs	316.651		257.500
Overige vorderingen	10.027		4.470
Overlopende activa	0		9.533
	326.678		271.503
Liquide middelen			
Rekening courant bank	462.359		144.768
	462.359		144.768
	790.062		417.577

Balans per 31 december 2023

(na resultaatsbestemming)

	31 dec 2023		31 dec 2022
PASSIVA			
Reserves en fondsen			
Continuïteitsreserve	104.376		-42.241
	104.376		-42.241
Kortlopende schulden			
Belastingen en premies sociale verzekeringen	0		2.666
Crediteuren	9.937		30.280
Overlopende passiva	675.749		426.872
	685.686		459.818
	790.062		417.577

Staat van baten en lasten 2023

	Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
Baten van andere organisaties zonder winststreven	727.209	682.410	515.686
Baten van subsidies van overheden	94.760	54.000	13.527
Baten van bedrijven	156.327	153.750	78.526
Totaal baten	978.295	890.160	607.739
Besteed aan doelstellingen	710.459	606.794	529.747
wervingskosten	69.232	131.182	65.946
kosten beheer en administratie	51.987	73.623	45.188
Totaal lasten	831.678	811.599	640.881
Saldo van de baten en lasten	146.617	78.561	-33.142
Resultaat voor resultaatbestemming	146.617	78.561	-33.142
Toevoeging/onttrekking aan: Continuïteitsreserve	146.617	78.561	-33.142
Totaal bestemming	146.617	78.561	-33.142

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

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 2023

Inventaris

Aanschaffingen		1.404
Cum. afschrijving		98
Boekwaarde begin		<u>1.306</u>
(Des)investeringen		0
Afschrijvingen		<u>-281</u>
Mutaties		<u>-281</u>
Boekwaarde einde		<u><u>1.025</u></u>
	31 dec 2023	31 dec 2022

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen op donateurs

Vorderingen op donateurs	<u>316.651</u>	<u>257.500</u>
	316.651	257.500

Overige vorderingen

Vooruitbetaalde kosten	6.071	1.188
Borstelling huur	3.282	3.282
Te veel betaalde loonheffing	<u>674</u>	<u>0</u>
	10.027	4.470

Overlopende activa

Subsidie project april 2022 - maart 2023	<u>0</u>	<u>9.533</u>
	0	9.533

Vorderingen fondsen

Liquide middelen

Rekening courant bank

BUNQ Betaalrekening	127.840	47.872
Rabobank Betaalrekening	<u>334.519</u>	<u>96.896</u>
	462.359	144.768

Toelichting op de balans per 31 december 2023

Stichtingsvermogen

Continuïteitsreserve

Stand per 1 januari	-42.241	-9.099
Resultaatverdeling en onttrekking	146.617	-33.142
Stand per 31 december	<u>104.376</u>	<u>-42.241</u>
Totaal reserves en fondsen	<u>104.376</u>	<u>-42.241</u>

Kortlopende schulden

	<u>31 dec 2023</u>	<u>31 dec 2022</u>
Belastingen en premies sociale verzekeringen te betalen		
Af te dragen loonheffing	0	2.666
	<u>0</u>	<u>2.666</u>
Crediteuren		
Crediteuren	9.937	30.280
	<u>9.937</u>	<u>30.280</u>
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen subsidies	671.272	422.540
Nog te betalen accountantskosten	4.477	4.332
	<u>675.749</u>	<u>426.872</u>

Toelichting op de Baten en Lasten over 2023

	2023	2022
Baten		
Baten van andere organisaties zonder winststreven	727.209	515.686
Baten van subsidies van overheden	94.760	13.527
Baten van bedrijven	156.327	78.526
	978.295	607.739

Alle baten van subsidies hebben een incidenteel karakter.

Baten van andere organisaties zonder winststreven

The Coca-Cola Foundation	79.340	100.960
Stichting Oranje Fonds	70.000	53.750
The L'Oréal Fund for Women	69.231	-
Western Union Foundation	67.904	-
Fundatie "Van den Santheuvel, Sobbe"	50.000	47.500
INCO Community GmbH	50.000	-
Stichting DOEN	36.250	42.500
Redevco Foundation	36.250	22.438
Stichting Fred Foundation	36.250	25.000
Fonds DBL	30.000	30.000
Stichting Dioraphte	28.750	18.750
Stichting VSB Fonds Woerden	28.750	26.250
Stichting Emanuel Snatager Foundation	25.000	-
Techstars Foundation	22.312	-
Stichting CCHO	20.000	15.000
Anonieme stichting	17.176	10.499
Sthree Foundation	13.750	11.250
Silicon Valley Community Foundation	13.245	50.289
Stichting Global Gateways	12.500	10.000
St. Fonds 1999	11.250	-
Stichting Pieter Bastiaan	3.125	9.375
Stichting Dura Charity Foundation	2.500	7.500
Hofsteestichting	1.875	5.625
Stichting Elise Mathilde Fonds	1.250	10.000
"Stichting Hulp Na Onderzoek"	500	2.000
Instituut Gak	-	14.500
KNR PIN	-	2.500
	727.209	515.686

Toelichting op de Baten en Lasten over 2023

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Baten van subsidies van overheden		
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)	92.000	-
Erasmus+ Programma - Europese Unie	1.209	-
Gemeente Rotterdam	1.000	10.500
Gemeente Nijmegen	551	2.484
Gemeente Mook en Middelaar	0	543
	<u>94.760</u>	<u>13.527</u>
Baten van bedrijven		
Alnylam	70.000	52.500
Egeria Capital Management B.V.	50.000	-
Nordian Capital B.V.	20.833	22.500
ABN AMRO Bank N.V.	12.000	3.000
Catalosite B.V.	1.750	-
Daffee B.V.	1.500	-
Overige donateurs	243	526
	<u>156.327</u>	<u>78.526</u>

Toelichting op de Baten en Lasten over 2023

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<u>Besteed aan doelstellingen</u>		
Digital Entrepreneurship Program	182.792	144.258
Forward Incubator	216.015	158.552
Growth Program	58.141	41.257
Mentorshipprogram	37.027	24.261
Project Internationaal	216.483	161.419
Totaal besteed aan doelstellingen	710.459	529.747
Digital Entrepreneurship Program		
Directe projectkosten	8.177	18.388
Uren / Indirecte personeelskosten	174.615	125.870
Totaal project Digital Entrepreneurship Program	182.792	144.258
Forward Incubator Program		
Directe projectkosten	9.663	20.210
Uren / Indirecte personeelskosten	206.352	138.343
Totaal project Forward Incubator Program	216.015	158.552
Growth Program		
Directe projectkosten	2.601	5.259
Uren / Indirecte personeelskosten	55.540	35.998
Totaal project Growth Program	58.141	41.257
Mentorshipprogram		
Directe projectkosten	1.656	3.092
Uren / Indirecte personeelskosten	35.371	21.169
Totaal project Mentorshipprogram	37.027	24.261
Project Internationaal		
Directe projectkosten	9.684	20.575
Uren / Indirecte personeelskosten	206.799	140.844
Totaal project Internationaal	216.483	161.419

Toelichting op de Baten en Lasten over 2023

	2023		2022	
<u>Besteed aan werving</u>				
Directe wervingskosten	22.079		33.832	
Uren / Indirecte personeelskosten	47.153		32.114	
Totaal besteed aan werving	69.232		65.946	
Ratio kosten werving ten opzichte van geworven baten	7,1%		10,9%	
<u>Besteed aan beheer en administratie</u>				
Algemene kosten	35.224		33.772	
Uren / Indirecte personeelskosten	16.762		11.416	
Totaal besteed aan beheer en administratie	51.987		45.188	
<u>Algemene kosten</u>				
Accountants-, advies- & juridische kosten	5.616		7.180	
Administratiekosten	15.636		12.363	
Verzekeringen	1.317		1.588	
Overige algemene kosten	12.655		12.641	
Totaal algemene kosten	35.223		33.772	
Ratio kosten beheer en administratie ten opzichte van geworven baten	5,3%		7,4%	
Beloning bestuurders				
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				
	2023		2022	
Digital Entrepreneurship Program	182.792	22,0%	144.258	22,5%
Forward Incubator	216.015	26,0%	158.552	24,7%
Growth Program	58.141	7,0%	41.257	6,4%
Mentorshipprogram	37.027	4,5%	24.261	3,8%
Project Internationaal	216.483	26,0%	161.419	25,2%
Totaal besteed aan doelstellingen	710.459	85,4%	529.747	82,7%
Totaal besteed aan werving	69.232	8,3%	65.946	10,3%
Totaal besteed aan beheer en administratie	51.987	6,3%	45.188	7,1%
Totale lasten	831.678	100%	640.881	100%

Ondertekening van de jaarrekening

De Jaarrekening 2023 van de stichting waarin begrepen de balans met een balanstotaal van € 790.062,-
De staat van baten en lasten sluitende met een resultaat van € 146.617,-
Is door het bestuur ondertekend.

Ondertekening jaarrekening voor akkoord:

Amsterdam, d.d.

A.M. van Notten
Voorzitter bestuur

J. Vodjdani-Broersma
Bestuurslid

E.P. Hovinga
Penningmeester

R.W.R. Steures
Bestuurslid

Jaarverslag 2023

1. Over Forward-Inc	2
1.1 Wat doet Forward-Inc?	3
Forward-Inc Programma's	4
1.2 De resultaten in 2023	6
1.2.1 Cijfers	6
1.2.2 Wat we hebben bereikt	7
1.2.3 Monitoring & Evaluatie	8
1.3 Stakeholdergroepen en Stakeholder Engagement Strategie	10
Relatiemanagement Stakeholders	11
1.4 De organisatie	12
1.4.1 Adviesraad, Bestuur en Nevenactiviteiten	13
Adviesraad	13
Stichtingbestuur	13
1.4.2 Directie en Management	14
1.4.3 Werknemers	15
1.4.4 Vrijwilligers	16
1.5 Externe en Interne Ontwikkelingen in 2023	16
1.5.1 Externe Ontwikkelingen	16
1.5.2 Interne Ontwikkelingen	17
1.6 Klachtenprocedure & Integriteit	18
1.6.1 Gedragscode Forward-Inc	18
1.6.2 Integriteitsbeleid	19
1.7 Financiële inzichten	20
1.8 Risico en Risicobeheer	26
Inbedding van Risicobeheer in de Organisatie	28
1.9 Toekomstplannen	29
Korte Termijnplannen: 2024	29
Lang Termijnplannen: 2025 - 2026	30
1.10 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	32
Activiteiten van de organisatie	32

Bestuursverslag

1. Over Forward-Inc

Waar geloven we 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 en maatschappelijke betrokkenheid.

Missie en Visie

- We geven mensen die gedwongen zijn te vluchten de kracht om hun ondernemersdromen na te streven en economisch zelfstandig te worden.
- 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 kosteloos ondernemersonderwijs voor meer dan 600 aspirant-ondernemers.

Resultaten

- **Forward-Inc** heeft in 2023 de grens gepasseerd van 2000 deelnemers aan alle programma's, sinds de oprichting in 2026.
- **Forward-Inc** heeft de oprichting van 162 bedrijven binnen haar netwerk mogelijk gemaakt.
- 87% van alumni-bedrijven zijn na twee jaar nog steeds operationeel.
- Lees meer over onze resultaten in ons [Impact Rapport 2023](#).

Economische en Sociale Impact

- **Forward-Inc** heeft impact op verschillende gebieden:
 - **Economische Inclusie:** Startups uit ons netwerk hebben meer dan €5 miljoen aan kapitaal opgehaald. Alumni hebben 220 banen gecreëerd en aanzienlijk bijgedragen aan lokale economieën door belastingen en werkgelegenheid.
 - **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.
 - **Sociale Synergieën:** Programma's leggen sterk de nadruk op het opbouwen van professionele netwerken, wat cruciaal is voor economische en sociale integratie.
 - **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.
- **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.

Toekomstige Doelen

- **Forward-Inc** plant om haar bereik en impact uit te breiden, met name in het Midden-Oosten, Noord-Afrika en Turkije (MENA-T). Dit zal met name geschieden middels online ondersteuning van ondernemers.
- **Forward-Inc** zal daarnaast in Nederland het ondersteuningsaanbod voor ondernemers uitbreiden en verdiepen. Daarbij ligt de focus op het creëren van meer succesverhalen, om zo tevens een positieve impact te hebben op het narratief rondom nieuwkomers in Nederland.

1.1 Wat doet Forward-Inc?

Forward-Inc is een organisatie die zich toelegt op het ondersteunen van nieuwkomers met een vluchtelingenachtergrond door hen te helpen hun ondernemersambities te verwezenlijken. Hier is een uiteenzetting van wat Forward-Inc doet:

- **Ondernemerschapsonderwijs en Ondersteuning:** Forward-Inc biedt zes uitgebreide gratis programma's aan die nieuwkomers helpen bij het starten, laten groeien, financieren en in stand houden van hun eigen bedrijven. Deze programma's omvatten workshops, seminars en directe mentoring.
- **Economische Integratie:** Door middel van ondernemerschap streeft Forward-Inc ernaar de economische zelfstandigheid van nieuwkomers te vergroten, hen te helpen effectiever te integreren in hun nieuwe samenlevingen en economisch bij te dragen.
- **Ontwikkeling van Vaardigheden:** De programma's richten zich op het opbouwen van essentiële zakelijke en persoonlijke competenties. Dit omvat praktische vaardigheden zoals financieel beheer, marketing en strategische planning, evenals soft skills zoals netwerken en culturele communicatie.
- **Opbouwen van een netwerk:** Forward-Inc faciliteert toegang tot professionele netwerken, wat van vitaal belang is voor zowel het ondernemerssucces als een bredere sociale integratie. We verbinden

nieuwkomers met bedrijven, andere ondernemers en toegewijde vrijwilligers, waardoor een ondersteunende gemeenschap ontstaat.

- **Culturele Vaardigheden:** De programma's helpen deelnemers ook bij het navigeren door de culturele uitdagingen van hun nieuwe thuisland, waarbij ze hen voorzien van de nodige culturele kennis om te slagen in een nieuwe professionele cultuur.
- **Impactmeting:** Forward-Inc meet het succes en de impact van de programma's aan de hand van verschillende indicatoren, om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan de behoeften van de deelnemers en tastbare verbeteringen in hun leven aanbrengen.

Forward-Inc Programma's

Forward-Inc biedt een scala aan programma's die zijn ontworpen om nieuwkomers te ondersteunen in hun ondernemersreis. Hier is een korte beschrijving van elk:

- **Digital Entrepreneurship Program (online):**
 - **Duur:** 2 maanden
 - **Fase:** IDEATION
 - **Focus:** Basiskennis ondernemerschap en business; ontwikkeling concept.
 - **Activiteiten:** Testen van bedrijfsideeën, marktanalyse en bedrijfsplanning.
- **Forward Incubator (hybride - online & offline):**
 - **Duur:** 4 maanden
 - **Fase:** START
 - **Focus:** Het starten van een bedrijf.
 - **Activiteiten:** Experimenten met waardeproposities voor klanten, ontwikkelen van marketing- en verkoopstrategieën, begrip van het investeringslandschap en voorbereiding op pitches.
- **Growth Program (hybride - online & offline):**
 - **Duur:** 2,5 maanden
 - **Fase:** GROEI
 - **Focus:** Het laten groeien van een bestaand bedrijf.
 - **Activiteiten:** Ontwikkeling van investeringsproposities, pitchen aan investeerders en het opbouwen van een netwerk.
- **Investor Readiness Program (hybride - online & offline):**
 - **Duur:** 2,5 maanden
 - **Fase:** INVESTOR READINESS
 - **Focus:** Bedrijven voorbereiden op investeringen.
 - **Activiteiten:** Verfijnen van investeringsproposities, pitchen aan investeerders en uitbreiden van zakelijke netwerken.
- **Mentorship Program (hybride - online & offline):**
 - **Duur:** 3 maanden
 - **Fase:** SUPPORT

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

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:

- Individuen 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 Migratie:

- Zwaar Getroffen Lokale Gemeenschappen: De toestroom van gedwongen ontheemden heeft een aanzienlijke impact op gemeenschappen in landen als Libanon, Jordanië en Turkije.
- Forward-Inc houdt ook een 'whitelist' bij van nationaliteiten die buiten hun thuisland wonen en houdt rekening met intern ontheemden (IDP's). Deze lijst met nationaliteiten is op aanvraag beschikbaar.

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.

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 2023 had Forward-Inc **1326 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 2023

1.2.1 Cijfers

- **Economische Impact:**
 - **Totaal opgehaald kapitaal door startups in 2023:** €2.650.000.
 - **Totaal aantal werknemers bij Forward-Inc startups in 2023:** 213 werknemers.
 - **Totaal aantal geregistreerde bedrijven:** 162 bedrijven zijn gestart met de steun van Forward-Inc sinds de oprichting in 2017.
- **Programma Impact:**
 - **Totaal aantal deelnemers:** Meer dan 2000 deelnemers hebben deelgenomen aan de programma's van Forward-Inc.
 - **Banencreatie:** 220 nieuwe banen gecreëerd door oud-deelnemers.
 - **Survival Rate:** 87% van de bedrijven van oud-deelnemers is nog steeds operationeel na twee jaar, wat vergelijkbaar is met traditionele bedrijfsincubators.
- **Sociale Impact:**
 - **Bijdragen van Vrijwilligers:** In 2023 hebben 417 vrijwilligers 22.486 vrijwillige uren gemaakt, wat zich vertaalt naar een economische waarde van ongeveer €1.7 miljoen.
 - **Programma Tevredenheid:** Een gemiddelde tevredenheidsscore van 8,6 uit 10 voor de programma's.
- **Groei en Uitbreiding:**
 - **Geografische Uitbreiding:** Plannen om het bereik uit te breiden naar de MENA-T-regio in 2024, met als doel vluchtelingen direct te ondersteunen in de start van hun ondernemerschap.

- **Toekomstige Doelen:** Tegen 2026 streeft Forward-Inc er naar de toonaangevende organisatie te zijn voor ondernemerschap onder vluchtelingen en andere ontheemden in de EU en het Midden-Oosten.
- **Ondernemerschap van Vrouwen:**
 - **Vrouwelijke Ondernemers:** We besteden concrete aandacht aan de specifieke vooruitgang die is geboekt bij de ondersteuning van vrouwelijke ondernemers, het verbeteren van hun economische onafhankelijkheid en welzijn. Voor meer informatie, zie ons [Impact Rapport van 2023](#).
- **Algemene Prestaties:**
 - **Overheidsbesparingen:** De activiteiten van de organisatie hebben tot nu toe geleid tot meer dan €30 miljoen aan overheidsbesparingen.
 - **Totaal Opgehaald Kapitaal:** €5.000.000 opgehaald door Forward-Inc startups sinds 2017.

1.2.2 Wat we hebben bereikt

Naast de impactvolle resultaten die hierboven zijn benadrukt, volgen hier gedetailleerde beschrijvingen van belangrijke gebeurtenissen en succesverhalen van ondernemers om de tastbare resultaten en betrokkenheid van de Forward-Inc community te laten zien.

Succesverhalen van Ondernemers

Khaled Shabaan & Subul Impact Outsourcing (Nederland): Khaled is een gepassioneerde sociale ondernemer uit Damascus. Nadat hij de uitdagingen die vluchtelingen uit de eerste hand ervaren heeft meegemaakt, heeft hij zich toegelegd op het creëren van economische mogelijkheden voor vluchtelingen.

Subul Impact Outsourcing is een sociale onderneming die outsourcing-diensten biedt om internationale bedrijven toegang te geven tot een vaardige arbeidskracht en vluchtelingen en kansarme mensen toegang geeft tot fatsoenlijk werk. Subul voert IT-projecten uit en faciliteert het gehele wervingsproces voor zijn klanten. Tot nu toe heeft Khaled 500 banen gecreëerd voor nieuwkomers en mensen in achtergestelde situaties.

Mojahed Akil & JOAAN App (Turkije): Mojahed Akil heeft de lokale restaurantindustrie getransformeerd met zijn JOAAN App, die restaurants helpt hun bereik uit te breiden met minimale kosten door gebruik te maken van cloud-keukens en een geïntegreerd bestelplatform. JOAAN haalde in 2023 een investering van een half miljoen dollar op.

Voor meer voorbeelden van ondernemers, bekijkt u ons [Impact Rapport van 2023](#).

Highlights Evenementen

Netwerk- en Pitch-evenementen: Forward-Inc organiseert regelmatig netwerkevenementen die dienen als gelegenheid voor ondernemers om contact te maken met potentiële investeerders, mentoren en andere relevante personen voor hun netwerk. Daarnaast bieden pitch-evenementen nieuwkomers de mogelijkheid om hun ideeën te presenteren aan een panel van potentiële investeerders, waarbij ze zowel feedback als financieringsmogelijkheden krijgen.

Educatieve Workshops: Een reeks workshops en seminars is gericht op het uitrusten van nieuwkomers met de noodzakelijke ondernemersvaardigheden zoals financieel beheer, marketingstrategieën en begrip van lokale zakelijke regelgeving. Deze evenementen zijn van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat ondernemers goed voorbereid zijn om de complexiteiten van het opzetten en runnen van een bedrijf in een nieuwe culturele omgeving aan te gaan. Onder andere behandelen we in de aanvullende workshops hoe nieuwkomers in Nederland subsidies kunnen inzetten voor de groei van hun bedrijf.

Jaarlijkse Presentatie van het Impact Rapport: Dit evenement beschrijft de prestaties van het jaar door belangrijke statistieken en succesverhalen aan stakeholders te presenteren.

Voor een volledig beeldverslag van evenementen, bekijkt u ons [Impact Rapport van 2023](#).

1.2.3 Monitoring & Evaluatie

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:

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. Hiernaast 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.

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: Voortgangsrappporten 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.
- **Informerende** beleidsontwikkende en -uitvoerende instanties zoals politieke partijen, gemeenten en andere relevante stakeholders.

1.4 De organisatie

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

1. Leiderschap en Management:

- **Management Team:** Onder leiding van medeoprichters - een algemeen directeur ondersteund door het uitvoerend team - houdt toezicht op de strategische richting en de dagelijkse activiteiten van Forward-Inc, 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.

1.4.1 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
- **Jasmin Vodjdani, bestuurslid**
Senior HR Directeur, bij Philips Domestic Appliances
- **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

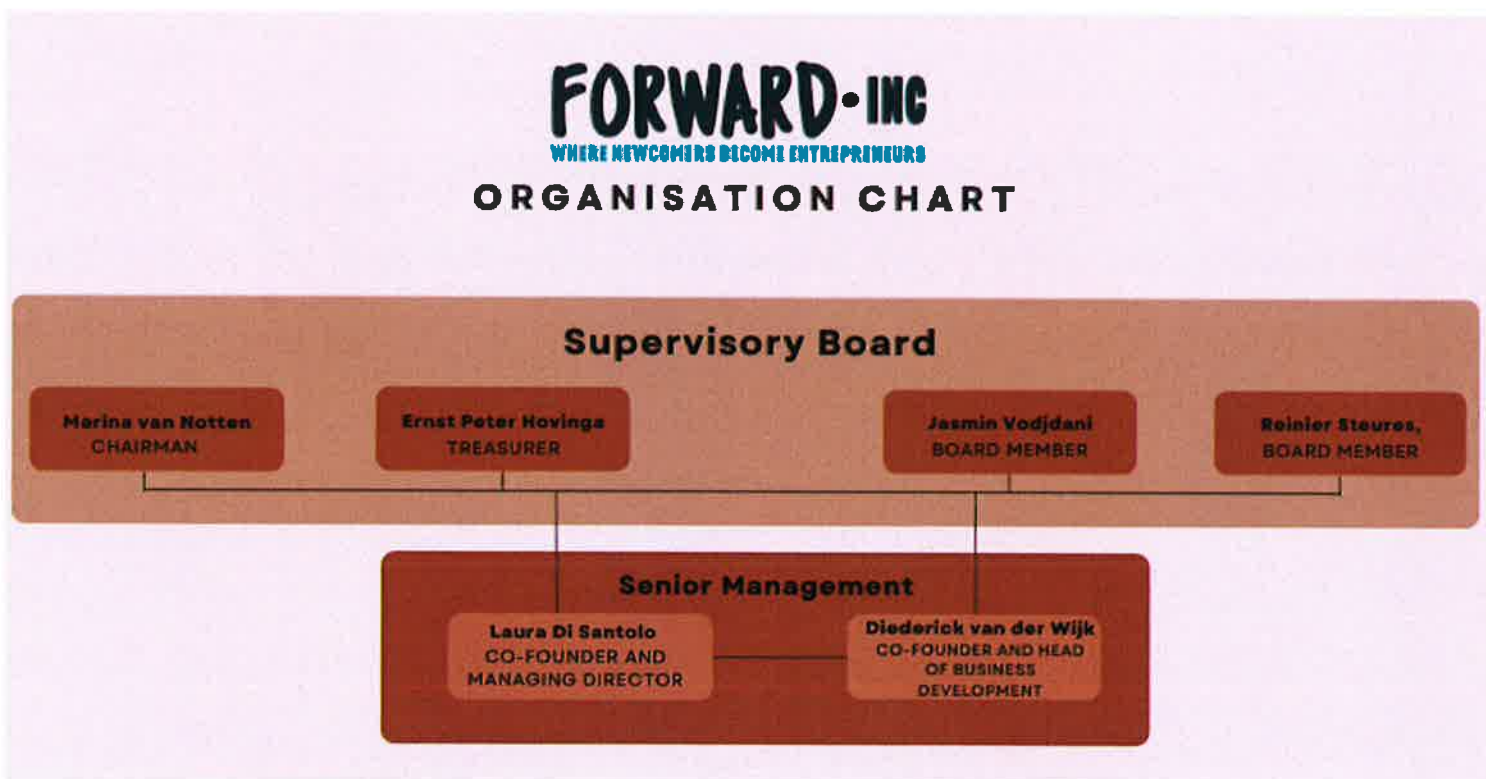
1.4.2 Directie en Management

De organisatiestructuur is ontworpen om robuuste governance, operationele effectiviteit en strategische groei te bevorderen, met een duidelijke scheiding tussen toezicht (Stichtingbestuur) en dagelijkse management (Senior Management), in lijn met de governancestandaarden van Goede Doelen Nederland. Deze opzet helpt Forward-Inc om zich te houden aan de beste praktijken in non-profit management en aan regelgevende vereisten te voldoen, zodat het zich blijft richten op haar missie om nieuwkomers te ondersteunen door middel van ondernemerschap. Het Senior Management en de Raad van Bestuur komen formeel 4-5 keer per jaar bijeen.

Senior Management:

- **Laura Di Santolo - Mede-oprichter en Algemeen Directeur**
 - Nationaliteit: Luxemburgs.
 - Leidt het algehele strategische en operationele management van Forward-Inc.

- BSD Score conform CBF-richtlijnen: 370
- Vergoeding: 64.823 EUR bruto inclusief vakantiegeld en toelagen. Er zijn geen verdere toelagen (pensioen, 13e maand) van toepassing.
- Nevenactiviteit: adviesraad Village Capital Greentech
- **Diederick van der Wijk - Mede-oprichter en Hoofd Business Development/Adjunct-directeur**
 - Nationaliteit: Nederlands.
 - Stimuleert bedrijfsontwikkeling, partnerschappen en financiering. Overziet financieel en administratief management.
 - BSD Score conform CBF Richtlijnen - 340
 - Vergoeding: 60.834 EUR bruto inclusief vakantiegeld en toelagen. Er zijn geen verdere toelagen (pensioen, 13e maand) van toepassing.



- Nevenactiviteit: mede-eigenaar Maratan B.V.

1.4.3 Werknemers

Hier is een gedetailleerde uitsplitsing van de werknemersstructuur bij Forward-Inc, gericht op het totale aantal werknemers, toevoegingen in 2023 vergeleken met 2022, het aantal stagiairs, FTE's, en diversiteitsaspecten zoals culturele achtergrond, nationaliteit, en geslacht:

- **Totaal Aantal Werknemers:**
 - Huidige Totaal Werknemers: Het team van Forward-Inc bestaat uit 25 individuen. We zijn een jong, enthousiast, en internationaal team.

- **Toevoegingen in 2023 vergeleken met 2022:**
 - Nieuwe Posities in 2023: In 2023 is het team aanzienlijk gegroeid naar 18 werknemers, in vergelijking met 12 in 2022. Deze uitbreiding vertegenwoordigt een groei van 50% in de teamgrootte, wat de ontwikkeling van de organisatie onderstreept.
- **Stagiairs:**
 - Aantal Stagiairs: Momenteel doen negen jongeren stage bij de organisatie. Het aantal stagiairs is gestaag gegroeid, met zeven stagiairs in 2022 en acht in 2023. Deze geleidelijke toename weerspiegelt de toewijding van Forward-Inc aan het koesteren van jong talent en het bieden van praktische, hands-on ervaring ter ondersteuning van hun professionele ontwikkeling.
- **Voltijd Equivalenten (FTE's):**
 - Totaal FTE's: Forward-Inc heeft momenteel 14 FTE's, wat aangeeft dat de werklast verdeeld is over meer voltijdposities om de activiteiten uit te voeren. Dit vertegenwoordigt een aanzienlijke toename ten opzichte van voorgaande jaren, waarbij de organisatie 9 FTE's had in 2023 en 8 FTE's in 2022.
- **Diversiteit:**
 - **Culturele en Nationaliteit Diversiteit:** Het team toont aanzienlijke diversiteit met vertegenwoordiging uit 17 verschillende nationaliteiten, waaronder de Nederlandse, Indonesische, Egyptische, Luxemburgse, Libanese, Poolse, Portugese, Roemeense, Syrische, Jemenitische, Mozambikaanse, Zuid-Afrikaanse, Ierse, Britse, Bosnische, en Italiaanse nationaliteit.
 - **Genderdiversiteit:** Meer dan 75% van de teamleden is vrouw, wat de toewijding van Forward-Inc aan genderinclusiviteit aantoont.
 - **Diversiteit in achtergrond:** Het team omvat individuen met een vluchtelingenachtergrond, wat waardevolle perspectieven en ervaringen toevoegt die aansluiten bij de missie van de organisatie.

Deze diverse en dynamische teamstructuur weerspiegelt de wereldwijde en inclusieve aanpak van Forward-Inc, waarbij een breed scala aan vaardigheden, ervaringen, en perspectieven worden ingezet om de capaciteit van de organisatie te verrijken om haar missie te bereiken. De organisatie waardeert diversiteit en inclusiviteit niet alleen als principe, maar als een praktische benadering om een grotere impact te bereiken in haar werk.

1.4.4 Vrijwilligers

Bij Forward-Inc spelen vrijwilligers een cruciale rol bij het leveren van verschillende programma's en het ondersteunen van de missie van de organisatie. Hier is een overzicht van de vrijwilligersbetrokkenheid bij Forward-Inc vanaf 2023:

- **Totaal Aantal Vrijwilligers:**

- In 2023 waren bij Forward-Inc in totaal 417 vrijwilligers actief.
- **Vrijwilligersbijdrage:**
 - Totaal Vrijwilligersuren: 22.846 vrijwilligersuren, wat zich vertaalt naar een economische waarde van ongeveer €1.7 miljoen.
 - Waarde per Uur: Varieert van €12 tot €400, afhankelijk van de rol en vereiste expertise.

1.5 Externe en Interne Ontwikkelingen in 2023

1.5.1 Externe Ontwikkelingen

1. **Uitbreiding naar de MENA-T Regio:**

- **Geografische Groei:** Een van de meest significante externe ontwikkelingen is de strategische uitbreiding naar de MENA-T regio. Deze beslissing is gedreven door de toenemende behoeften in gebieden die getroffen zijn door conflicten en onrust, waar Forward-Inc een hoog potentieel ziet voor impactvolle ondersteuning van ondernemerschap.

2. **Transitie terug naar Fysieke Activiteiten:**

- Vooruitkijkend plant Forward-Inc om haar in-persoon activiteiten en evenementen aanzienlijk te vergroten. Deze verschuiving heeft tot doel om de banden in de gemeenschap te versterken, de effectiviteit van training te verbeteren en de unieke behoeften van ondernemers beter te ondersteunen door middel van directe interactie en betrokkenheid. Dit geldt zowel voor activiteiten in Nederlands als daarbuiten - waarbij online en offline interactie als complementair worden beschouwd.

3. **Uitbreiding naar Nieuwe Donormarkten:**

- **Filantropische Organisaties in de VS:** Forward-Inc breidt haar inspanningen voor fondsenwerving uit richting filantropische instanties in de Verenigde Staten, die bekend staan om hun steun voor wereldwijde sociale rechtvaardigheid en innovatie in de financiering van non-profitorganisaties.
- **Donoren uit het Midden-Oosten:** Met erkenning van het potentieel voor aanzienlijke steun van donateurs en stichtingen in het Midden-Oosten, legt Forward-Inc verbindingen met deze entiteiten om haar uitbreiding en programma's in de MENA-regio te ondersteunen.
- **Europese Fondsen:** Forward-Inc is actief op zoek naar kansen bij Europese financieringsbronnen. Dit omvat het benutten van Europese en regionale subsidies die sociale ondernemerschap en integratieprogramma's ondersteunen.
- **Due Diligence:** voor elk van de donoren van Forward-Inc geldt dat zij worden getoetst op verschillende criteria voordat een samenwerking wordt aangegaan. We houden daarbij een sterke integriteit overeind

op het gebied van mensenrechten, sociale-maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid. In het verleden zijn verscheidene mogelijke donoren om die reden afgewezen.

1.5.2 Interne Ontwikkelingen

1. **Programma-verbeteringen:**

- **Curriculum Updates:** Forward-Inc heeft haar programma's bijgewerkt en verbeterd om meer digitale tools en hulpmiddelen op te nemen, als reactie op de groeiende behoefte aan digitale geletterdheid onder nieuwkomers en om meer op maat gemaakte ondersteuning te bieden.
- **Verhoogde Focus op Vrouwelijke Ondernemers:** In 2023 hebben wij het Lean-In programma ontwikkeld dat specifieke uitdagingen van vrouwen aanpakt.

2. **Organisatorische Groei:**

- **Personeelsuitbreiding:** Forward-Inc heeft extra personeel aangenomen, met name op het gebied van programmamanagement en ondersteunende diensten, om het vergrote werkterrein en de uitbreiding naar nieuwe regio's te kunnen managen.
- **Nieuwe Partnerships:** In 2023 heeft Forward-Inc nieuwe partnerschappen gesloten met lokale en internationale organisaties, waaronder een samenwerking met de RVO (Rijksdienst voor Ondernemen) betreffende het Orange Corners Programma.

3. **Fondsenwerving en Financieel Beheer:**

- **Diversificatie van Financieringsbronnen:** Als reactie op de veranderende dynamiek binnen filantropie heeft Forward-Inc haar financieringsbronnen gediversifieerd door meer partnerschappen met de particuliere sector toe te voegen.
- **Inspanningen voor Financiële Duurzaamheid:** De organisatie heeft strengere financiële controles en budgetteringsprocessen geïmplementeerd met een focus op lange termijn duurzaamheid.

4. **Technologie Integratie:**

- **Uitrol 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 aannemen van nieuwe CRM-systemen en projectmanagement-tools om de dagelijkse activiteiten te managen.

5. **Community Engagement:**

- **Verbeterde vrijwilligerservaring:** Het vrijwilligerswerk is opnieuw gestructureerd om meer uitgebreide ondersteuning en training aan vrijwilligers te bieden, waardoor hun vermogen om effectief bij te dragen aan de missie van de organisatie en het succes van de ondernemers is verbeterd.

1.6 Klachtenprocedure & Integriteit

In 2023 had Forward·Inc geen officiële klachtenprocedure. Echter, het belang erkennend van formele mechanismen om zorgen aan te pakken en transparantie te handhaven, is Forward·Inc voornemens tot het instellen van een uitgebreide klachtenprocedure in 2024. Dit initiatief maakt deel uit van onze inspanningen om governance en verantwoordingsplicht binnen de organisatie te verbeteren. De geplande procedure streeft ernaar volledig te voldoen aan de richtlijnen van CBF, die pleiten voor duidelijke en toegankelijke klachtenmechanismen om ervoor te zorgen dat belanghebbenden hun zorgen effectief en vertrouwelijk kunnen uiten.

1.6.1 Gedragscode Forward·Inc

Forward·Inc legt een sterke nadruk op het handhaven van hoge ethische normen en integriteit op alle niveaus van de organisatie. De Gedragscode en Ethiek bij Forward·Inc schetst de verwachte gedragingen en verantwoordelijkheden van alle werknemers, bestuursleden, partners, vrijwilligers, trainers, mentoren en consultants. Hier is een beknopt overzicht van de belangrijkste aspecten van de code:

- **Kernwaarden en Belang:**
 - **Ethisch Gedrag:** Forward·Inc is toegewijd aan het ethisch en waarheidsgetrouw opereren in al haar activiteiten, waarbij de nadruk wordt gelegd op integriteit.
 - **Respectvol Gedrag:** Alle individuen binnen de organisatie worden verwacht elkaar en externe contacten met respect en professionaliteit te behandelen.
- **Naleving en Erkenning:**
 - **Jaarlijks vereiste ondertekening:** Alle werknemers moeten de code jaarlijks lezen, begrijpen en ondertekenen, waarbij ze hun toewijding bevestigen om de ethische normen van de organisatie te handhaven.
 - **Rapporteren en Anti-vergelding:** De code benadrukt het belang van het rapporteren van eventuele schendingen of ethische zorgen en zorgt ervoor dat er geen vergelding is tegen degenen die te goeder trouw rapporteren.

1.6.2 Integriteitsbeleid

Ons integriteitsbeleid is ontworpen om een veilige, respectvolle en inclusieve omgeving te garanderen voor alle werknemers, vrijwilligers, partners en programma-deelnemers. Door deze maatregelen zal Forward·Inc haar integriteitskader versterken, waardoor alle individuen die verbonden zijn met onze organisatie zich veilig, gerespecteerd en gehoord voelen. Dit gedeelte

schetst onze huidige praktijken en onze toewijding om ons integriteitskader te verbeteren.

Aanpak van Grensoverschrijdend Gedrag

Huidige Situatie:

- **Aantal en Aard van Rapporten in 2023:** niet van toepassing.
- **Oplossing:** Interne problemen zijn op een case-by-case basis opgelost, meestal via interne discussies en bemiddeling.

Wijziging in Melding van Grensoverschrijdend Gedrag in 2024:

- **Formele Klachtenprocedure:** Forward·Inc is toegewijd aan het formaliseren van een uitgebreide klachtenprocedure om ervoor te zorgen dat alle meldingen van grensoverschrijdend gedrag effectief en transparant worden afgehandeld.
- **Externe Vertrouwenspersoon:** We zijn van plan om samen te werken met een externe vertrouwenspersoon, zoals [Veilig en Vertrouwd](#), om een onafhankelijk en vertrouwelijk kanaal te bieden voor werknemers om zorgen te melden. Werknemers kunnen het profiel van de persoon selecteren met wie ze willen praten, waardoor ze zich comfortabel en vertrouwd voelen in het proces. Dit kan tevens voor het grootste deel van werknemers in hun moedertaal.

Evaluatie van het Integriteitsbeleid

Huidige Evaluatie: In de huidige situatie wordt het integriteitsbeleid onvoldoende geëvalueerd. Daarvoor dienen in de toekomst de volgende mechanismen te worden geïmplementeerd:

Toekomstige Evaluatie:

- **Reguliere Beoordelingen:** We zullen regelmatige evaluaties van ons integriteitsbeleid en de effectiviteit van onze klachtenprocedure implementeren. Dit omvat het verzamelen en analyseren van gegevens over meldingen van grensoverschrijdend gedrag en de uitkomsten van deze meldingen.
- **Feedbackmechanismen:** Het opnemen van feedback van werknemers en belanghebbenden om ons integriteitskader voortdurend te verbeteren.
- **Transparante Rapportage:** Het publiceren van een jaarlijkse samenvatting van het aantal en de aard van ontvangen klachten, en de bereikte oplossingen, met behoud van vertrouwelijkheid en respect voor privacy.

Toewijding tot Verbetering

Forward·Inc is toegewijd aan het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving voor iedereen. Door onze klachtenprocedure te formaliseren en samen te werken met een externe vertrouwensinstantie, streven we ernaar de effectiviteit van ons integriteitsbeleid te verbeteren. Onze voortdurende toewijding omvat:

- **Training en Bewustwording:** Regelmatige training voor werknemers over de Gedragscode en de klachtenprocedure.
- **Duidelijke Communicatie:** Ervoor zorgen dat alle werknemers en belanghebbenden op de hoogte zijn van de procedures voor het melden van grensoverschrijdend gedrag.
- **Continue Verbetering:** Regelmatige beoordeling en updating van ons beleid en procedures om de beste praktijken en feedback te weerspiegelen.

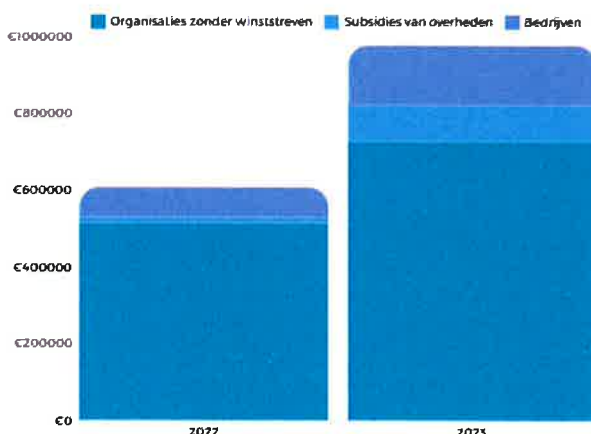
1.7 Financiële inzichten

Samenvatting resultaat

In 2023 heeft Forward·Inc het jaar afgesloten met een positief resultaat van **146.617 EUR**. De totale baten besloegen **978.295 EUR**. De totale lasten bedroegen **831.678 EUR**. Het positieve resultaat is in haar volledigheid toegevoegd aan de continuïteitsreserve.

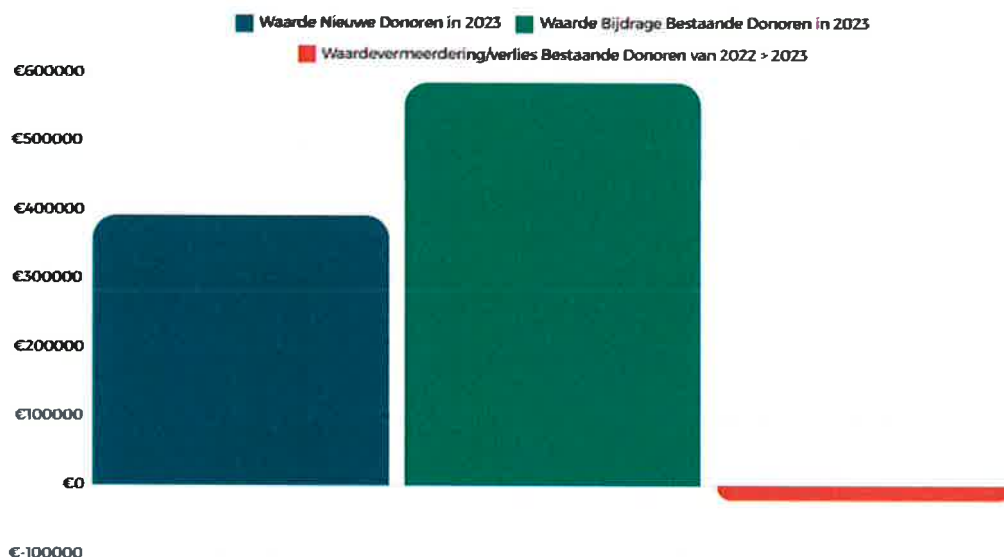
Gerealiseerde baten

De gerealiseerde baten bedroegen **978.295 EUR**. Hiervan was **727.209 EUR** van Organisaties zonder Winststreven, **94.760 EUR** van subsidies van overheden en **156.327 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, L'oreal Fund For Women en Western Union Foundation. In de grafiek hieronder is de ontwikkeling van de baten van 2022 naar 2023 weergegeven.



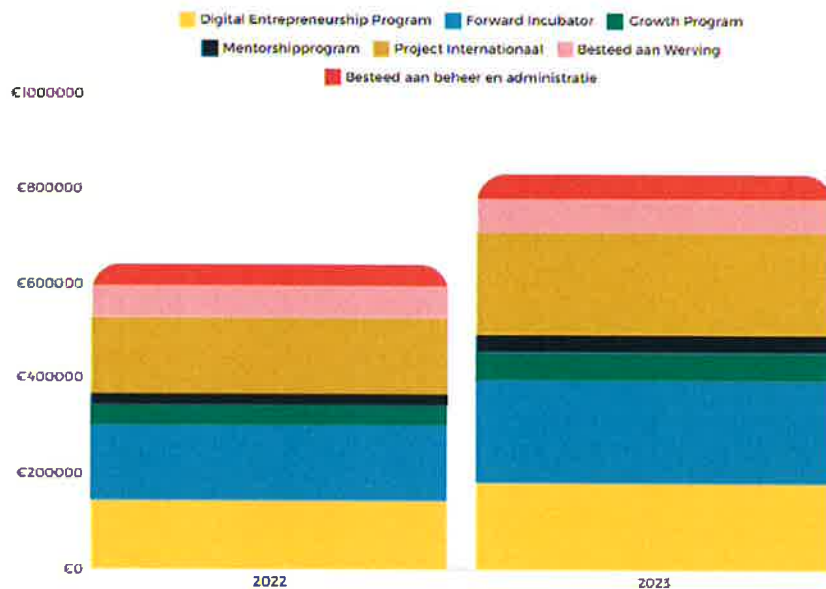
Retentie en waardeverlies donoren voorgaand jaar

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. 25 van de 28 donoren (89%) van 2022 vervolgden echter de ondersteuning van de organisatie in 2023. In de grafiek hieronder is de totale waarde van nieuwe donoren in 2023 (392.156 EUR), de waarde van bestaande donoren (586.128 EUR) en het waardeverlies van de bijdrage van bestaande donoren (-21.601 EUR) van 2022 naar 2023 weergegeven.



Besteding aan doelstelling

De totale besteding aan doelstellingen was **710.459 EUR** (85.4%). De totale besteding aan werving was **69.232 EUR** (8.3% van de lasten). De totale besteding aan beheer en administratie was **51.987 EUR** (6.3% van de lasten). Lasten hebben over het algemeen een terugkerend karakter. Er is geen sprake geweest van significante incidentele lasten die het inzicht in de lasten voor 2022 en 2023 beïnvloeden. Hieronder is de verdeling van lasten zichtbaar over de verschillende projecten, werving en beheer en administratie.



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 **69.232 EUR** aan werving heeft geleid tot gerealiseerde baten van **978.295 EUR**. Derhalve bedragen de kosten voor werving **7.1%** van de baten. De gewenste verhouding tussen wervingskosten en baten bedraagt maximaal 8%.

Gehanteerde Fondsenwervingmethoden

Fondsenwerving vindt met name plaats door het doen van aanvragen bij verschillende filantropische organisaties en bedrijfsfondsen. Er is geen focus op particuliere donoren.

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 en corporate partnerships.

2. Meerjarige Donoren

In 2021 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 2023 zijn **978.295 EUR** aan baten gerealiseerd. De doelstellingen voor de komende jaren zijn als volgt:

- 2024: **1.384M EUR**
- 2025: **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 2023 is de continuïteitsreserve van de Stichting significant toegenomen van **-42.421 EUR** eind 2022 tot **104.376 EUR** aan het eind van 2023. Het reservebeleid van de Stichting is als volgt: de doelstelling is om structureel een reserve te hebben van minimaal 2 maanden aan lasten. Dat wil zeggen dat de verwachte kosten voor 2 maanden betaald kunnen worden vanuit de reserve.

Voor 2024 is de doelstelling om tot 80% van dit bedrag te komen. Dit is een bedrag van ongeveer 160.000 EUR. Daarom is de doelstelling voor 2024 om een positief saldo op de staat van baten en lasten te realiseren van ongeveer 55.000 EUR.

Vanaf 2025 is de doelstelling structureel 2 volledige maandlasten. 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:

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

2. Operationeel risico:

- o **Beschrijving:** Risico's die voortkomen uit interne processen, mensen en systemen, of van externe gebeurtenissen.
- o **Risico-inschatting:** laag. Vanwege de beperkte toegang tot administratie, boekhouding en betalingen zijn de operationele risico's klein.
- o **Maatregelen:** Implementeer sterke interne controle en beheersing en monitor de efficiëntie regelmatig. Dit gebeurt in samenspraak met administratiekantoor GoedOpOrde

3. Marktrisico:

- o **Beschrijving:** de inkomstenstroom vanuit Fondsenwerving kan significant opdrogen, waardoor op korte of middellange termijn met name personeelsuitgaven niet te dragen zijn vanuit de liquide middelen.
- o **Risico-inschatting:** medium. De filantropische markt kan zich volatiel bewegen. Daarnaast is de groei van baten en lasten van onze Stichting zeldzaam in de non-profit sector. Tevens vindt door de internationalisering van de organisatie deels een verschuiving plaats in het type inkomstenbronnen van uitsluitend Nederlandse naar een meer diverse set aan internationale en Nederlandse organisaties zonder winststreven.
- o **Maatregelen:** het aanbieden van tijdelijke contracten aan personeel en het voorbereiden op scenario's waarin minder fondsen worden

geworven dan begroot. Intensiveren van fondsenwerving om de kans op tegenvallers in de baten te verkleinen.

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.

Conceptbegroting 2024

Onderstaand vindt u de begroting in EUR en USD voor 2024. De begroting wordt in samenspraak tussen het bestuur en MT in de bestuursvergadering vastgesteld en doorlopend bijgesteld, op basis van een rolling forecast.

Samenvatting Begroting FY 2024	Jan - Dec 2024 EUR	Jan - Dec 2024 USD
Organisaties zonder Winststreven	€ 820,000	\$ 885,600
Subsidies van Overheden	€ 120,000	\$ 129,600
Bedrijven	€ 250,000	\$ 270,000
Totaal Baten	€ 1,190,000	\$ 1,285,200
Digital Entrepreneurship Program NL	€ 280,000	\$ 302,400
Forward Incubator NL	€ 240,000	\$ 259,200
Growth Program NL	€ 64,000	\$ 69,120
Mentorship Program NL	€ 52,000	\$ 56,160
Investor Readiness Program NL	€ 62,000	\$ 66,960
Business Startup Booster (BSB)	€ 46,000	\$ 49,680
Overige Programma's MENA-T (excl. BSB)	€ 240,000	\$ 259,200
Overige Programma's Rest van de Wereld	€ 52,000	\$ 56,160
Werving	€ 76,000	\$ 82,080
Beheer en Administratie	€ 60,000	\$ 64,800
Totaal Lasten	€ 1,172,000	\$ 1,265,760
Reserve		
Eindejaarsreserve 2023 (2023 - Dec 31)	€ 104,376	\$ 112,726
Baten	€ 1,190,000	\$ 1,285,200
Lasten	€ 1,172,000	\$ 1,265,760

Eindejaarsreserve 2024 (2024- Dec 31)	€ 122,376	\$ 132,166
---------------------------------------	-----------	------------

Meerjarenbegroting 2024 - 2027

Momenteel werkt Forward·Inc aan het optimaliseren van het begrotingsritme in samenspraak tussen MT en bestuur. Daarnaast wordt in samenwerking met Administratiekantoor GoedOpOrde een rolling forecast gemaakt die verwachte wijzigingen in o.a. Personeel, inflatie en andere belangrijke lasten kan verwerken. Eind 2024 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.

1.8 Risico en Risicobeheer

Forward·Inc erkent het belang van het identificeren, beoordelen en beheren van risico's om de duurzaamheid en effectiviteit van onze activiteiten te waarborgen. Als een fondsenwervende organisatie die zich inzet voor het empoweren van nieuwkomers via ondernemerschap, worden we geconfronteerd met verschillende belangrijke risico's en onzekerheden die onze resultaten, financiële positie en continuïteit kunnen beïnvloeden. In dit gedeelte worden de belangrijkste risico's, onze risicoperceptie en de maatregelen die we hebben geïmplementeerd om deze risico's effectief te beheren, uiteengezet.

Belangrijkste Risico's en Onzekerheden

Strategische Risico's

- **Reputatierisico:** Het potentieel voor schade aan de reputatie van Forward·Inc als gevolg van negatieve publiciteit, slechte programma-uitkomsten of ontevredenheid van belanghebbenden.
- **Risicoperceptie:** Laag. We geven prioriteit aan het behouden van een positieve reputatie en nemen proactieve maatregelen om ons merkimage te beheren en te beschermen.
- **Beheersmaatregelen:** Regelmatige betrokkenheid van belanghebbenden, transparante communicatie en een robuuste monitoring en evaluatie van programma-uitkomsten.
- **Verwachte Impact:** Aanzienlijke negatieve publiciteit kan leiden tot afnemend vertrouwen van donoren en financiering. Voortdurende positieve betrokkenheid en succesvolle programma-uitvoering verminderen dit risico.

Operationele Risico's

- **Risico bij de Uitvoering van Programma's:** Uitdagingen bij het effectief leveren van programma's als gevolg van logistieke problemen, culturele misalignments of ontoereikende middelen.

- **Risicoperceptie:** Gemiddeld. We zijn bereid om doordachte risico's te nemen om te innoveren en onze programma's uit te breiden, maar met sterke waarborgen.
- **Beheersmaatregelen:** Gedetailleerde programmaplanning, lokale partnerschappen en continue feedback loops van deelnemers.
- **Verwachte Impact:** Vertragingen of mislukkingen in de programma-uitvoering kunnen van invloed zijn op de resultaten van de deelnemers en de geloofwaardigheid van de organisatie. Mitigatie door zorgvuldige planning is essentieel.

Financiële Risico's

- **Financieringsrisico:** Onzekerheid bij het veiligstellen van voldoende middelen om lopende en geplande activiteiten te ondersteunen.
- **Risicoperceptie:** Gemiddeld. Hoewel we streven naar diversificatie van onze financieringsbronnen, zijn we voorzichtig met het creëren van afhankelijkheid van een enkele bron.
- **Beheersmaatregelen:** Gediversifieerde fondsenwervingsstrategie, robuuste betrokkenheid donoren en het verkennen van alternatieve financieringsmodellen.
- **Verwachte Impact:** Onvoldoende financiering kan de uitbreiding van programma's en de operationele duurzaamheid belemmeren. Actieve fondsenwerving en financiële planning beperken dit risico.

Beheersmaatregelen voor Risico's

- **Strategische Planning:** Regelmatige herzieningen en updates van ons strategisch plan om aan te sluiten bij veranderende omstandigheden en opkomende risico's.
- **Interne Controles:** Implementatie van robuuste financiële controles, regelmatige audits en nalevingscontroles.
- **Training en Bewustwording:** Voortdurende training voor personeel op het gebied van risicobeheer, naleving en ethisch gedrag.
- **Betrokkenheid Stakeholders:** Continue betrokkenheid van stakeholders om feedback te verzamelen, vertrouwen op te bouwen en ervoor te zorgen dat hun verwachtingen zijn afgestemd.
- **Monitoring en Evaluatie:** Uitgebreid M&E kader om de effectiviteit van programma's te beoordelen en strategieën indien nodig aan te passen.

Impactanalyse:

- **Analyse en Planning:** Gevoeligheidsanalyses uitvoeren om het potentiële effect van belangrijke risico's op onze resultaten en financiële positie te begrijpen.

- **Impactbeoordeling:** De impact van risico's die zich hebben gemanifesteerd in het afgelopen boekjaar en hun gevolgen voor de organisatie evalueren.

Verbeteringen in Risicobeheer:

- **Systeemverbeteringen:** Continue verbetering van ons risicobeheersysteem op basis van feedback en geleerde lessen.
- **Cultuur en Gedrag:** Het bevorderen van een risicobewuste cultuur door middel van leiderschap, duidelijke communicatie en het versterken van ethisch gedrag en verantwoordelijkheid.

Inbedding van Risicobeheer in de Organisatie

Forward-Inc is toegewijd aan het inbedden van risicobeheer in de organisatiecultuur. We bereiken dit door:

- **Commitment vanuit Management:** Sterke betrokkenheid van het Management bij het handhaven en bevorderen van praktijken voor risicobeheer.
- **Duidelijke Richtlijnen:** Goed gedefinieerde beleidsregels en procedure.
- **Betrokkenheid van Medewerkers:** Het aanmoedigen van actieve deelname van medewerkers bij het identificeren en beheren van risico's, het bevorderen van een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
- **Regelmatige Herzieningen:** Regelmatige herzieningen van het raamwerk voor risicobeheer om ervoor te zorgen dat het relevant en effectief blijft.

1.9 Toekomstplannen

Korte Termijnplannen: 2024

1. Geografische Uitbreiding:

- **Doelstelling:** Uitbreiding operaties in de MENA-T regio.
- **Acties:**
 - Marktonderzoek uitvoeren om geschikte locaties in de MENA-T regio te identificeren.
 - Partnerschappen aangaan met lokale organisaties.
 - Bestaande programma's aanpassen aan lokale culturele en economische omstandigheden.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Start van de eerste groep programma-deelnemers specifiek gericht op de MENA-T regio middels de Business Startup Booster.
 - Opbouwen van initiële lokale partnerschappen ter ondersteuning van programma-verlening en Community Engagement. .

2. Programma Inschrijving en Verbetering:

- **Doelstelling:** Verhoog totaal aantal programma-inschrijvingen met 20% in 2024 ten opzichte van 2023.
- **Acties:**
 - Implementeren van gerichte wervingscampagnes om deelname aan het programma te vergroten.
 - Curricula herzien op basis van feedback en best practices.
 - Verbetering van ondersteuningssystemen voor deelnemers, inclusief nazorg en alumninetwerken.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Hoger aantal deelnemers aan alle programma's.
 - Verbeterde tevredenheid van deelnemers en programma-voltooiingspercentages.

3. Fondsenwerving en vergroten organisatorische capaciteit.:

- **Doelstelling:** Het behalen van een totale fondsenwerving van €1.384 miljoen en het veiligstellen van twee grote zakelijke partnerschappen (>100K EUR).
- **Acties:**
 - Lancering van gerichte fondsenwervingscampagnes, gericht op de impact van bijdragen.
 - Verkennen van alternatieve financieringsmogelijkheden zoals subsidies en particuliere donaties.
 - Versterken van de betrokkenheid van bestaande en potentiële donateurs via impactrapporten en succesverhalen.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Ophalen van de beoogde fondsen ter ondersteuning van programma-uitbreiding en verbeteringen.
 - Het sluiten van formele overeenkomsten met minstens twee nieuwe zakelijke partners.

Lang Termijnplannen: 2025 - 2026

1. Uitbreiding van Geografische Bereik:

- **Doelstelling:** Een operationele aanwezigheid vestigen in minstens drie nieuwe landen in de MENA-regio en tegen 2026 0.4 miljoen EUR aan inkomsten uit Amerikaanse fondsenwerving behalen.
- **Acties:**
 - Financiering veiligstellen en infrastructuur opbouwen voor nieuwe programma's.
 - Programma-modellen aanpassen en implementeren aan de lokale context in nieuwe regio's.

- Langdurige partnerschappen opbouwen met lokale NGO's, overheidsinstanties en onderwijsinstellingen.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Operationele programma's in drie nieuwe landen binnen de MENA-regio.
 - Lancering van verkennende projecten in de VS om potentiële uitbreidingsmogelijkheden te evalueren.

2. Verbetering van succespercentages van ondernemers:

- **Doelstelling:** Een overlevingspercentage van bedrijven van 90% behalen na twee jaar na het programma.
- **Acties:**
 - Doorlopend mentorschap en ondersteuning bieden aan oud-studenten.
 - Ontwikkelen van geavanceerde trainingsmodules gericht op duurzaamheid en groei van het bedrijf.
 - Netwerken opzetten om alumni te verbinden met potentiële investeerders en markten.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Hogere succespercentage voor bedrijven gestart door deelnemers aan het programma.
 - Toenemende economische bijdragen van bedrijven van oud-studenten.

3. Thought Leadership en Beleidsbeïnvloeding:

- **Doelstelling:** Erkenning als een toonaangevend kenniscentrum op het gebied van ondernemerschap voor vluchtelingen en empowerment en integratie van nieuwkomers via publicaties, beleidsbeïnvloeding en publieke betrokkenheid.
- **Acties:**
 - Publiceren van onderzoeksstudies en casestudy's over de impact van ondernemerschapsprogramma's op de integratie van nieuwkomers.
 - Deelnemen aan sectorconferenties en beleidsdiscussies om te pleiten voor ondersteunend beleid.
 - Samenwerken met academische instellingen om onderzoek en innovatie in ondernemerschap voor vluchtelingen te bevorderen.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Toegenomen zichtbaarheid en invloed in het beleidsvormingsproces.
 - Erkenning als een toonaangevende organisatie op het gebied van ondernemerschap voor nieuwkomers.

4. Versterking van Community Engagement en Ondersteuning:

- **Doelstelling:** Vergroten van het publieke bewustzijn van de impact van Forward-Inc door middel van een gerichte mediacampagne en Community Events.
- **Acties:**
 - Organiseren van Community Events en workshops om succesverhalen van programma's te presenteren.
 - Starten van een mediacampagne om de maatschappelijke voordelen van het ondersteunen van vluchteling-ondernemers te benadrukken.
 - Ontwikkelen van een programma voor vrijwilligersbetrokkenheid om meer gemeenschapsleden te betrekken bij de ondersteuning van nieuwkomers.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Hoger publiek bewustzijn en steun voor de missie van Forward-Inc.
 - Een robuustere en betrokken gemeenschap die nieuwkomers ondersteunt.

5. Financiële Duurzaamheid en Groei:

- **Doelstelling:** Ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel dat bestand is tegen veranderingen in het donatie-landschap.
- **Acties:**
 - Diversificatie van financieringsbronnen via subsidies, donaties en fee-for-service modellen gericht op overheden.
 - Oprichten van een fonds op lange termijn om financiële stabiliteit op lange termijn te ondersteunen.
 - Implementeren van robuuste financiële planning en beheerspraktijken.
- **Verwachte Resultaten:**
 - Veilige langetermijnfinanciering om lopende en uitgebreide operaties te ondersteunen.
 - Financiële veerkracht om zich aan te passen aan veranderingen in de filantropie.

1.10 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Activiteiten van de organisatie

Milieu en Duurzaamheid

- **Digitalisering:** Forward-Inc zet zich in om zo min mogelijk papier te gebruiken en kiest in plaats daarvan voor digitale oplossingen in alle administratieve en operationele processen.
- **Duurzaam Woon-Werkverkeer:** Ons team geeft prioriteit aan duurzame woon-werkverkeeropties. Zelden gebruikt iemand een auto; in plaats

daarvan maken medewerkers voornamelijk gebruik van trainen. Bovendien hebben we een flexibel thuiswerkbeleid geïmplementeerd voor drie dagen per week, waardoor onze ecologische voetafdruk verder wordt verkleind.

Sociaal en Maatschappelijk

- **Kernactiviteiten van Forward:** Wij bieden gratis ondernemerschapsonderwijs aan achtergestelde individuen, verminderen ongelijkheid en bevorderen bloeiende bedrijven. Onze programma's geven - naast positieve economische resultaten - deelnemers kracht door hen een ondersteunende gemeenschap te bieden, hun cultureel kapitaal te versterken en hun mentaal welzijn te verbeteren, wat bijdraagt aan hun sociale integratie. Sommige deelnemers komen zelfs na afronding van het programma bij ons team voor een stage of fulltime positie.
- **Professionele Ontwikkeling:** Studenten en mentoren, vaak afkomstig van bekende bedrijven, nemen deel aan onze programma's. Deze betrokkenheid helpt hen hun cv te verbeteren, achtergestelde gemeenschappen te ondersteunen en hun professionele en persoonlijke horizon te verbreden.
- **Stageprogramma:** We hebben momenteel negen stagiaires die een vergoeding boven de marktwaarde voor stagiairs ontvangen. Ons stageprogramma dient als springplank voor hun carrière en leidt vaak tot significante professionele kansen na de 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, PwC en vele anderen. Daarnaast zijn veel voormalige medewerkers en stagiaires hun eigen bedrijf gestart.

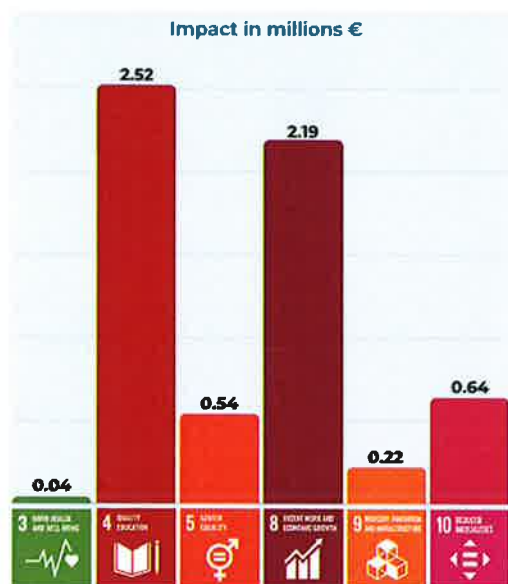
Publieke Debat

- **Beleidsbeïnvloeding:** Forward-Inc maakt deel uit van een coalitie met andere NGO's en denktanks die zich inzetten voor beleidsvorming op Europees niveau.
- **Lokale Netwerken:** We zijn actieve leden van netwerken voor ondersteuning van nieuwkomers in zowel Amsterdam als Rotterdam, waarbij we bijdragen aan lokale beleidsvorming en kennis en kansen binnen deze gemeenschappen delen.
- **Adviesfuncties:** We verbinden onze alumni-ondernemers met kansen om deel te nemen aan adviesraden van instellingen die ervaring in het leven waarderen, waardoor diversiteit in leiderschapsrollen wordt bevorderd.

Social Return On Investment

Een onafhankelijke analyse door [GIST Impact](#) toonde aan dat Forward-Inc in 2023 rechtstreeks €6,15 miljoen aan maatschappelijke waarde heeft gecreëerd,

resultierend in een Social Return On Investment (SROI) van €8,17 voor elke geïnvesteerde euro. De ripple-effecten van onze programma's hebben geleid tot de opkomst van 162 bedrijven, waarvan er veel aanzienlijk bijdragen aan milieudoelstellingen, sociale doelstellingen en bestuurlijk beleid.



De Ripple-effecten In totaal zijn er 162 bedrijven voortgekomen uit de Forward-Inc pijplijn, waarvan vele aanzienlijk bijdragen aan de Sustainable Development Goals. Dit ripple-effect is een bewijs van de brede impact van onze programma's. Zo heeft Mohammed Al Fakee's op zonne-energie aangedreven irrigatiesystemen in Soedan een duurzame impact en heeft Khaled Shaaban's bedrijf, Subul, meer dan 500 banen gecreëerd voor nieuwkomers. Daarnaast faciliteert Shadi Alhakimi's bedrijf, Taaly, Nederlands taalonderwijs voor vluchtelingen met Nederlandse vrijwilligers. Deze voorbeelden vertegenwoordigen slechts een fractie van de bredere impact, waarbij wordt benadrukt op welke diverse manieren bedrijven uit onze pijplijn bijdragen aan maatschappelijke en milieudoelstellingen.

