

Meerjarenbeleidsplan Stichting Refugees Forward (Forward·Inc)

24 september 2024

1. Beleidsoverzicht	1
2. Communicatiestrategie	2
3. Fondsenwervingsbeleid	3
4. Meerjarenbegrotingsoverzicht	4
5. De organisatie in een notendop	7
6. Uitdagingen en Risico's	10
7. Strategische Doelen	11
8. Organisatie	12
Organisatiedoelstellingen voor de Komende Jaren	13
8. Meerjarenbegroting, Verwachte Inkomsten en Uitgaven (2024-2026)	15
Realisatie 2023 en Begroting 2024 t/m 2026	16
9. Monitoring & Evaluatie	17
10. Organogram	20
11. Ondertekening Bestuur	21

1. Beleidsoverzicht

Het beleid van Forward·Inc is geworteld in de missie om nieuwkomers te versterken door middel van ondernemerschap. Het beleid richt zich op het bieden van uitgebreide ondersteuning aan nieuwkomers, zodat zij hun bedrijven kunnen starten en groeien.

2. Communicatiestrategie

1. Doelstelling

De primaire doelstelling van de communicatiestrategie is om het bewustzijn over de missie van Forward·Inc te vergroten, de betrokkenheid met verschillende belanghebbenden te vergroten en de fondsenwervings-inspanningen te ondersteunen door de tastbare impact van het werk van de organisatie te laten zien.

2. Belangrijkste boodschappen

- Empowerment door ondernemerschap
- Impact op de samenleving
- Oproep tot actie

3. Doelgroepen

- **Potentiële en bestaande donateurs:** Betrekken via impactrapporten, succesverhalen en directe oproepen om steun.
- **Bedrijfspartners:** Communicatie op maat om samenwerkingsmogelijkheden en de wederzijdse voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen te tonen.
- **Algemeen publiek:** Verhogen van het algemene bewustzijn en het bevorderen van een positief beeld in de maatschappij van nieuwkomers.

4. Kanalen en tactieken

- **Sociale media:**
 - Regelmatige berichten met testimonials, programma-updates en oproepen tot betrokkenheid community.
 - Interactieve inhoud, zoals live Q&A-sessies met programmadeelnemers en medewerkers van Forward.
- **E-mailnieuwsbrieven:**
 - Maandelijks nieuwsbrieven om ons netwerk op de hoogte te houden van recente activiteiten, aankomende evenementen en campagnes.
 - Speciale edities die zich richten op belangrijke prestaties of publicaties.
- **Website:**
 - Het onderhouden van een up-to-date en boeiende website die fungeert als een hub voor informatie, donaties en aanmeldingen.
- **Evenementen:**
 - Het organiseren van virtuele en fysieke evenementen, zoals workshops en seminars, om de community en belanghebbenden te betrekken.
 - Deelname aan openbare fora en conferenties om Forward·Inc te positioneren als een thought leader op het gebied van sociaal ondernemerschap en integratie.

5. Evaluatie en aanpassing

- **Metrics:**
 - Het bijhouden van engagement rates, websiteverkeer, openingspercentages van nieuwsbrieven en groei op sociale media om de effectiviteit van de communicatie-inspanningen te meten.
- **Feedback:**
 - Regelmatig feedback vragen van belanghebbenden om de boodschap en tactieken te verfijnen.
 - Strategieën aanpassen op basis van de evoluerende behoeften van de organisatie en haar gemeenschap.

3. Fondsenwervingsbeleid

Fondsenwervingsdoelen Forward·Inc heeft de volgende strategische fondsenwervingsdoelen opgesteld om de financiële stabiliteit en groei te verbeteren:

- **Diversificatie van financiering:** Forward·Inc streeft ernaar om inkomstenbronnen te diversifiëren om de lange termijn financiële stabiliteit te waarborgen. Hoewel de huidige focus voornamelijk ligt op corporate partnerships en Nederlandse fondsen, is de organisatie van plan om haar inspanningen uit te breiden om internationale fondsen en extra corporate partners aan te trekken.
- **Meerjarige donateurs:** In 2021 is Forward·Inc begonnen met onderhandelingen met verschillende donateurs om meerjarige donatie-overeenkomsten te sluiten, waardoor de financiële duurzaamheid wordt vergroot. Deze inspanningen hebben geresulteerd in toezeggingen van verschillende reguliere donateurs. In de toekomst wil Forward·Inc haar basis van meerjarige donateurs verder uitbreiden.
- **Groei:** In 2023 behaalde Forward·Inc een omzet van EUR 978.295. De organisatie heeft ambitieuze omzetdoelstellingen gesteld voor de komende jaren:
 - 2024: EUR 1,384 miljoen
 - 2025: EUR 1,90 miljoenDeze doelstellingen zullen periodiek worden aangepast op basis van de werkelijke inkomsten en verwachte uitgaven.

Doelstelling

Forward·Inc heeft een fondsenwervingsdoel van €2 miljoen voor het jaar 2026 vastgesteld.

Strategieën

- Betrekken van zakelijke partners en stichtingen.
- Aanvragen van overheidssubsidies en fondsen.
- Verhogen van individuele en alumni-donaties.

Speciale campagnes: Plannen van specifieke campagnes gericht op verschillende donateurssegmenten om de fondsenwervingsinspanningen te maximaliseren.

Partnerschappen en samenwerking

Forward·Inc werkt samen met verschillende belanghebbenden om de dienstverlening te verbeteren, waaronder onderwijsinstellingen, NGO's en zakelijke entiteiten.

4. Meerjarenbegrotingsoverzicht

1. Begrotingssamenvatting

Realisatie 2023 en Begroting 2024 t/m 2026

BUDGET SUMMARY	Jan - Dec 2023 EUR	Jan - Dec 2024 EUR	Jan - Dec 2025 EUR	Jan - Dec 2026 EUR
Grants - Non-profit organisations (incl. Corporate Foundations)	€ 727,209	€ 820,000	€ 1,000,000	€ 1,300,000
Grants & Subsidies - Government	€ 94,760	€ 120,000	€ 200,000	€ 300,000
Grants - Companies	€ 156,327	€ 250,000	€ 300,000	€ 400,000
TOTAL INCOME	€ 978,295	€ 1,190,000	€ 1,500,000	€ 2,000,000
Digital Entrepreneurship Program	€ 182,792	€ 280,000	€ 304,335	€ 340,000
Forward Incubator	€ 216,015	€ 240,000	€ 265,055	€ 300,000
Growth Program	€ 58,141	€ 64,000	€ 73,626	€ 100,000
Mentorship Program	€ 37,027	€ 52,000	€ 107,984	€ 200,000
Investor Readiness Program		€ 62,000	€ 68,716	€ 100,000
International Activities	€ 216,483			
Business Startup Booster (BSB)		€ 46,000	€ 100,130	€ 125,000
Further Programs MENA-T (excl. BSB)		€ 240,000	€ 363,223	€ 500,000
Further Programs Rest of World		€ 52,000	€ 60,863	€ 80,000
Fundraising Activities	€ 69,232	€ 76,000	€ 81,478	€ 95,000
Finance, Administration & legal costs	€ 51,987	€ 60,000	€ 65,772	€ 80,000
TOTAL EXPENSES	€ 831,678	€ 1,172,000	€ 1,491,182	€ 1,920,000
BALANCE				
Previous Balance (2023 - Dec 31)	-€ 42,241	€ 104,376	€ 122,376	€ 131,194
Income	€ 978,295	€ 1,190,000	€ 1,500,000	€ 2,000,000
Expenses	€ 831,678	€ 1,172,000	€ 1,491,182	€ 1,920,000
EOY Balance (2024 - Dec 31)	€ 104,376	€ 122,376	€ 131,194	€ 211,194

- **Inkomstbronnen:**
 - Overheidssubsidies
 - Corporate Partnerships
 - Fondsen

- **Uitgaven:**
 - Kosten voor programmavoorziening
 - Administratieve en operationele kosten
 - Marketing- en fondsenwervingskosten

2. Financiële prognoses voor de komende vier jaar

- **Doelstellingen:** Zie pagina 12 voor de doelstellingen op het gebied van fondsenwerving.
- **Langetermijn financiële strategie:** Omvat het opschalen van de activiteiten in de MENA-T regio en het verbeteren van fondsenwervingscampagnes in de VS om uitgebreide activiteiten te ondersteunen.

3. Toewijzing van middelen

- Prioriteert financiering voor programma's met een hoge impact die ondernemerschapsonderwijs en integratie van nieuwkomers ondersteunen.
- Wijdte middelen toe aan onderzoek en impactmeting om de effectiviteit van de programma's continu te verbeteren.

Strategische doelen voor de toekomst

- **Uitbreiden van geografisch bereik:** Specifiek in de MENA-T regio om in te spelen op de behoeften in gebieden met veel conflicten.
- **Verbeteren van programma-aanbod:** Ontwikkelen van meer gerichte programma's voor vrouwen en andere achtergestelde groepen onder nieuwkomers.
- **Versterken van betrokkenheid bij de gemeenschap:** Vergroten van de inspanningen om een ondersteunende gemeenschap voor nieuwkomers op te bouwen, waardoor hun integratie en economische onafhankelijkheid worden versterkt.

Strategische Initiatieven en Beleid

Beleidsoverzicht

Het beleid van Forward-Inc ondersteunt ondernemerschap onder nieuwkomers en biedt de nodige tools en netwerken voor zakelijk succes.

Communicatiestrategie

Het doel van de strategie is om het bewustzijn en de betrokkenheid te vergroten door middel van:

- **Belangrijke boodschappen:** Versterking, maatschappelijke impact en oproepen tot actie.
- **Kanalen:** Gebruik maken van sociale media, e-mailnieuwsbrieven, een dynamische website en het organiseren van evenementen.
- **Evaluatie:** Monitoren van betrokkenheid en vragen om feedback om strategieën aan te passen.

Fondsenwervingsbeleid

Het doel is om tegen 2026 €2 miljoen in te zamelen door strategieën zoals het betrekken van zakelijke partners, het verhogen van donaties en het aanvragen van subsidies.

Partnerschappen en samenwerking

Forward·Inc werkt samen met onderwijsinstellingen, NGO's en zakelijke entiteiten om de dienstverlening te verbeteren, met plannen om geografisch uit te breiden, met name in de MENA-T regio.

Financiële planning

- **Inkomstenbronnen:** Overheidssubsidies, corporate partnerships, fondsen en particuliere donaties.
- **Uitgaven:** Programmakosten, administratieve kosten en marketing.
- **Financiële strategie:** Het doel is om extra fondsen te werven en prioriteit te geven aan programma's met een hoge impact.

Strategische Doelen

- Uitbreiding naar minimaal drie MENA-landen in 2026.
- Verdubbeling van het aantal programmadeelnemers en het handhaven van een voltooiingspercentage van 85%.
- Verhoging van de survival rate van bedrijven tot 90% na afloop van het programma.
- Vestiging van Forward·Inc als thought leader op het gebied van vluchtelingenondernemerschap.

Risicobeheer

We anticiperen op uitdagingen, zoals economische crises, verandering in regelgeving en operationele risico's door snelle uitbreiding, door strategieën zoals diversificatie van financiering en het opbouwen van lokale partnerschappen.

Organisatorische Groei

- **Huidige structuur:** Het team bestaat uit 25 mensen met diverse achtergronden.
- **Groeiverwachtingen:** Plannen om het personeel uit te breiden en het netwerk van vrijwilligers en partners te vergroten naarmate de operaties groeien.

Kortom, Forward·Inc positioneert zich strategisch om tegen 2026 een leider te zijn in vluchtelingenondernemerschap, met de focus op schaalbare, impactvolle programma's en robuuste gemeenschapsbetrokkenheid, terwijl het mogelijke risico's beheert en de geografische en operationele reikwijdte uitbreidt.

5. De organisatie in een notendop

Forward·Inc: Organisatieoverzicht

Opgericht in 2017, is Forward·Inc snel een toonaangevende organisatie geworden op het gebied van ondernemerschap onder vluchtelingen. Forward·Inc is gevestigd in Nederland, maar heeft een sterke voetafdruk in de MENA-T regio. Forward·Inc is toegewijd aan het ontsluiten van het potentieel van individuen die zijn ontheemd en op zoek zijn naar een nieuw begin.

Wat Wij Doen

Forward·Inc biedt een uitgebreid pakket aan programma's om economische inclusie voor nieuwkomers te bevorderen door hun ondernemerschap te ontwikkelen. Programma's variëren van ondernemerschapsonderwijs in een vroege fase van het ondernemerschap, tot het ondersteunen bij het ophalen van geld bij investeerders en het vinden van grote klanten. Programma's zijn altijd op maat gemaakt om de unieke uitdagingen aan te pakken waarmee nieuwkomers worden geconfronteerd.

Prestaties

- Meer dan 2000 programmadeelnemers sinds de oprichting in 2017.
- 162 bedrijven opgericht, met een overlevingspercentage van 87% na twee jaar, vergelijkbaar met reguliere bedrijfsincubators.
- Een aanzienlijke toename van de economische activiteit, met €5 miljoen opgehaald door startups die alleen al in 2023 via de programma's zijn gestart.
- Uitgebreide betrokkenheid van vrijwilligers, met een economische waarde van ongeveer €1,7 miljoen.

Missie

Onze missie is om nieuwkomers in staat te stellen hun ondernemingsambities na te streven. Door de benodigde tools, kennis en netwerken te bieden, stellen we hen in staat hun bedrijven te starten, te laten groeien, te financieren en te onderhouden,

waardoor zelfredzaamheid en integratie in hun nieuwe gemeenschappen wordt bevorderd.

Visie

In 2026 is Forward-Inc de toonaangevende organisatie zijn op het gebied van nieuwkomer-ondernemerschap in de Europese Unie en het Midden-Oosten. We streven naar een wereld waarin alle nieuwkomers de kans hebben om hun talenten en ambities te benutten om economisch en sociaal bij te dragen aan de gemeenschap waarin zij wonen.

Kernwaarden

- **Empowerment:** Wij geloven in het inherente talent en de veerkracht van nieuwkomers en streven ernaar hen in staat te stellen hun volledige potentieel te realiseren.
- **Inclusiviteit:** Onze aanpak is inclusief, waarbij gelijke kansen worden geboden voor iedereen, ongeacht achtergrond.
- **Innovatie:** We moedigen innovatief denken aan onder onze deelnemers en medewerkers, voortdurend op zoek naar nieuwe en effectieve manieren om onze doelen te bereiken.
- **Samenwerking:** We hechten waarde aan partnerschappen en gezamenlijke inspanningen, die essentieel zijn voor het brede en impactvolle bereik van onze programma's.
- **Duurzaamheid:** Onze strategieën zijn ontworpen om de duurzaamheid op lange termijn te waarborgen, zowel voor onze organisatie als voor de bedrijven die we helpen oprichten.

Methode

Omdat Forward-Inc zich blijft ontwikkelen en zijn bereik uitbreidt, is onze methode voor de komende jaren gestructureerd rond het verbeteren van onze programma's, het uitbreiden van onze geografische aanwezigheid en het verfijnen van onze financiële strategieën. Hier is een overzicht van onze geplande acties en strategische veranderingen:

Voortzetten en Verbeteren van Programma's

- **Verdieping van de Programma-impact:** We zullen doorgaan met het aanbieden en verfijnen van onze bestaande programma's die effectief zijn gebleken bij het ondersteunen van nieuwkomers in ondernemerschap. Deze omvatten workshops over bedrijfskennis, marktanalyse, investeringspitching en netwerkmogelijkheden.
- **Maatwerk en Flexibiliteit:** Aanpassen van programma's om aan de specifieke behoeften van diverse deelnemersgroepen te voldoen, inclusief

gespecialiseerde trajecten voor vrouwen en jongeren, rekening houdend met hun unieke uitdagingen en potentieel.

Schaalvergroting en Geografische Uitbreiding

- **Uitbreiding naar de MENA-T regio:** Gezien de hoge niveaus van ontheemding en het ondernemende potentieel in de MENA-T regio, zijn we van plan daar nieuwe programmalocaties op te zetten en ons model aan te passen aan de lokale behoeften en omstandigheden.
- **Verkennen van Kansen in de VS:** Gezien het levendige fondsenwervingsklimaat in de VS, willen we partnerschappen verkennen die onze uitbreiding naar deze markt kunnen faciliteren en onze fondsenwervingsdoelen ondersteunen.

Omgaan met Partnerschappen

- **Versterken van Bestaande Partnerschappen:** Blijven koesteren van relaties met huidige partners, waaronder NGO's, overheidsinstanties, onderwijsinstellingen en zakelijke entiteiten, om programma-aanbod te verbeteren en middelen veilig te stellen.
- **Nieuwe Strategische Allianties:** Zoeken naar nieuwe partnerschappen in uitgebreide geografieën met belanghebbenden die aansluiten bij onze missie en lokale inzichten en ondersteuning kunnen bieden.

Financieringsstrategieën

- **Gediversifieerde Financieringsbronnen:** Terwijl we blijven vertrouwen op subsidies en donaties, zijn we van plan om onze financieringsbronnen te diversifiëren.
- **Duurzaam Financieringsmodel:** Ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel dat bestand is tegen veranderingen in het donorenlandschap.
- **Subsidieaanvragen:** Gericht aanvragen van subsidies die innovatieve en schaalbare oplossingen voor sociaal ondernemerschap ondersteunen.

Waarom Deze Veranderingen en Toevoegingen?

- **Reageren op Veranderende Behoeften:** Het mondiale sociaal-politieke landschap en de uitdagingen waarmee nieuwkomers worden geconfronteerd, veranderen voortdurend. Onze methoden moeten zich dienovereenkomstig ontwikkelen om effectief en relevant te blijven.

- **Schaalbaarheid en Impact:** Geografische uitbreiding en verbetering van programma's zorgen ervoor dat meer individuen kunnen profiteren van onze diensten, waardoor onze algehele impact toeneemt.
- **Financiële Stabiliteit:** Door onze financieringsbronnen te diversifiëren, zorgen we ervoor dat we onze diensten kunnen handhaven en uitbreiden zonder onderbreking, zelfs als de externe omgeving verandert.

6. Uitdagingen en Risico's

Naarmate Forward·Inc zijn ambitieuze plannen voor uitbreiding en verbetering van zijn programma's opstart, worden verschillende externe en interne uitdagingen en risico's verwacht. Een duidelijk begrip van deze risico's is cruciaal voor het ontwikkelen van effectieve strategieën om ze te beperken. Hier is een gedetailleerde risicoanalyse:

1. Veranderingen in Politieke en Economische Omgevingen

- **Verminderde Publieke en Private Ondersteuning:** Economische recessies of verschuivingen in politieke prioriteiten kunnen leiden tot een afname van de financiering door overheden en particuliere donoren. Dit risico is vooral relevant gezien de onstabiele mondiale economische situatie.
- **Regelgevende Veranderingen:** Nieuwe regelgeving in de landen waar Forward·Inc actief is, met name op het gebied van NGO's, immigratie en bedrijfsstartups, kan de uitvoering van programma's beïnvloeden en de kosten verhogen.

2. Risico's Gerelateerd aan Uitbreiding

- **Culturele Mismatch:** Uitbreiding naar regio's zoals MENA-T brengt het navigeren door diverse culturele landschappen met zich mee. Het verkeerd begrijpen van lokale gebruiken en zakelijke praktijken kan de acceptatie en effectiviteit van programma's belemmeren.
- **Operationele Overbelasting:** Snelle uitbreiding kan bestaande middelen onder druk zetten, wat kan leiden tot een mogelijke achteruitgang van de kwaliteit van programma's of overbelasting van het personeel.

3. Sociaal-politieke Instabiliteit

- **Toenemende Conflicten:** Uitbreiding naar regio's met voortdurende conflicten of politieke instabiliteit, zoals de MENA-T regio, brengt risico's met zich mee voor de veiligheid van personeel en deelnemers, evenals mogelijke verstoringen in de uitvoering van programma's.

- **Immigratiebeleid:** Verscherping van immigratiebeleid in gastlanden kan de rechten en vrijheden van nieuwkomers aantasten, waardoor hun vermogen om deel te nemen aan ondernemingsactiviteiten wordt beïnvloed.

Risicobeperkende Strategieën

- **Diversifiëren van Financiering:** We zorgen voor een bredere basis van financiële ondersteuning, inclusief fondsen en dienstverleningsmodellen, en we werken samen met een breder scala aan institutionele donoren om financiële stabiliteit te waarborgen.
- **Lokale Partnerschappen Opbouwen:** We werken samen met lokale entiteiten om de relevantie van programma's te vergroten, culturele afstemming te waarborgen en risico's in verband met uitbreiding te beperken.
- **Regelmatige Risicobeoordelingen:** We voeren frequente en grondige risicobeoordelingen uit om potentiële uitdagingen voor te blijven en strategieën aan te passen.

7. Strategische Doelen

1. Uitbreiding van Geografische Bereik

- **Doel:** Vestiging van een operationele aanwezigheid in ten minste drie nieuwe landen in de MENA-regio en start verkennende projecten in de VS tegen 2026.
- **Indicatoren:** Succesvolle samenwerkingen met lokale NGO's en overheidsinstanties in deze regio's. Het opzetten van minimaal 1 operationele entiteit in het Midden-Oosten.

2. Toename van Programmadeelname en -voltooiing

- **Doel:** Verdubbeling van het aantal deelnemers aan programma's, zonder impact op het percentage deelnemers dat een programma afrondt.
- **Indicatoren:** Jaarlijks aantal deelnemers en graduates.

3. Vergroting van het succes van ondernemers uit ons netwerk

- **Doel:** Survival rate van 90% voor bedrijven twee jaar na voltooiing van het programma.
- **Indicatoren:** Aantal bedrijven dat twee jaar na voltooiing van het programma nog operationeel is; en economische impactmetingen (bijv. omzet, gecreëerde werkgelegenheid, opgehaalde investering).

4. Leiderschap in Kennis en Beleidsbeïnvloeding

- **Doel:** Forward is erkend als een thought leader op het gebied van vluchtelingenondernemerschap door middel van publicaties, beleidsinvloed en publieke betrokkenheid.
- **Indicatoren:**
 - Uitnodigingen om te spreken op relevante conferenties.
 - Bijdragen aan beleidsprocessen relevant voor ondernemerschap en integratie van vluchtelingen.

8. Organisatie

Totaal Aantal Werknemers:

- **Huidig Personeel:** Forward·Inc heeft momenteel 25 medewerkers (inclusief stagiairs), met een jong, enthousiast en internationaal team.
- **Stagiairs:** Er zijn momenteel 9 stagiairs die de programma-ontwikkeling en -uitvoering ondersteunen.
- **Fulltime Werknemers (FTE's):** De organisatie heeft momenteel 14 FTE's, wat duidt op een evenwichtige verdeling van de werkbelasting onder de fulltime posities. Er zijn 2 parttime medewerkers.

Diversiteit:

- **Culturele en Nationaliteit Diversiteit:** Het team omvat leden uit 17 verschillende nationaliteiten, waaronder Nederland, Indonesië, Egypte, Luxemburg, Libanon, Portugal, Roemenië, Jemen, Ierland, Verenigd Koninkrijk, Mozambique, Bosnië, Costa Rica, Lesotho, Verenigde Staten en Bangladesh.
- **Genderdiversiteit:** Meer dan 75% van de teamleden is vrouw, wat de sterke inzet voor genderinclusiviteit bij Forward·Inc aantoont.
- **Achtergrond Diversiteit:** Het team omvat individuen met een vluchtelingenachtergrond, wat waardevolle perspectieven en ervaringen toevoegt die in lijn zijn met de missie van Forward·Inc.

Deze diverse en dynamische teamstructuur weerspiegelt de mondiale en inclusieve aanpak van Forward·Inc, waarbij een breed scala aan vaardigheden, ervaringen en perspectieven wordt verzekerd die de capaciteit van de organisatie verrijken om haar missie te bereiken. De organisatie hecht waarde aan diversiteit en inclusiviteit, niet alleen als principe, maar ook als een praktische benadering om een grotere impact te realiseren in haar werk.

Groeiverwachtingen:

- **Uitbreiding van Personeel:** Naarmate de organisatie uitbreidt naar nieuwe regio's en operaties opschaaft, wordt een significante toename van het aantal

werknemers verwacht. Dit omvat zowel de aanwerving van lokaal talent in nieuwe markten als de uitbreiding van het kernteam in bestaande locaties.

- **Vrijwilligers- en Partnernetwerk:** De organisatie streeft ernaar om haar vrijwilligers- en partnernetwerk uit te breiden om de groeiende operaties te ondersteunen en diverse vaardigheden en perspectieven naar de programma's te brengen.

Organisatiedoelstellingen voor de Komende Jaren

- 1. Verhoogde aantal deelnemers en Bereik programma's**
 - **2024:** Betrek 1.000 deelnemers bij alle programma's.
 - **2025:** Verhoog de betrokkenheid naar 1.500 deelnemers.
 - **2026:** Bereik 2.000 deelnemers, met een specifieke focus op het uitbreiden van het bereik in de MENA-T regio.
- 2. Verbetering van Economische Inclusie en Werkgelegenheid**
 - **2024:** Creëer 300 nieuwe banen door middel van startups van alumni.
 - **2025:** Verhoog het aantal gecreëerde banen naar 450.
 - **2026:** Streef naar 600 nieuwe banen, met bijzondere aandacht voor de werkgelegenheid van vrouwen en vluchtelingen.
- 3. Ondersteuning van Vrouwelijke Ondernemers**
 - **2024:** Zorg ervoor dat 40% van de programmadeelnemers vrouwen zijn.
 - **2025:** Verhoog het percentage vrouwelijke deelnemers naar 45%.
 - **2026:** Bereik gendergelijkheid met 50% vrouwelijke deelnemers.
- 4. Uitbreiding van Geografisch Bereik**
 - **2024:** Versterk de aanwezigheid in Jordanië, Libanon, Turkije, Egypte en Palestina.
 - **2025:** Breid uit naar andere landen in de MENA-T regio, zoals Tunesië en Marokko.
 - **2026:** Start programma's in minstens drie nieuwe landen buiten Europa en de MENA-T regio.
- 5. Versterking van Partnerschappen en Netwerken**
 - **2024:** Sluit partnerschappen met 20 nieuwe lokale en internationale organisaties.
 - **2025:** Verhoog het aantal actieve partnerschappen naar 125.
 - **2026:** Bouw een sterk netwerk van 200 partnerschappen, met een focus op het verbeteren van deelnemersondersteuning en het delen van middelen.
- 6. Verhoging van Financiële Ondersteuning en Duurzaamheid**
 - **2024:** Verwerf €1.384 miljoen aan financiering via subsidies en donaties.
 - **2025:** Verhoog de jaarlijkse fondsenwerving naar €1,5 miljoen.

- **2026:** Realiseer een duurzaam financieringsmodel met €2 miljoen jaarlijkse financiering, wat de lange termijn levensvatbaarheid van het programma waarborgt. Van hieruit kan verder gewerkt worden aan de groei van de organisatie.

7. Benutten van Technologie voor Onderwijs en Ondersteuning

- **2024:** Implementeer een online leerplatform dat toegankelijk is voor alle deelnemers.
- **2025:** Integreer AI- en machine learning-tools om leerervaringen voor deelnemers te personaliseren.
- **2026:** Zorg ervoor dat alle programma's ondersteund worden door de nieuwste onderwijstechnologie, met regelmatige updates en verbeteringen.

8. Verbetering van Impactmeting en Rapportage

- **2024:** Ontwikkel een uitgebreid raamwerk voor impactmeting.
- **2025:** Publiceer halfjaarlijkse impactrapporten waarin economische en sociale resultaten worden beschreven.
- **2026:** Verkrijg erkenning voor uitmuntendheid in impactrapportage binnen de non-profit sector.

	NETHERLANDS	EUROPE	MENA-T	MENA-T REFUGEE CAMPS	REST OF WORLD*
PROGRAM FOCUS					
GEO FOCUS	National Events - AMS & RTM	UK, FR, GER Other	Jordan, Lebanon (1) Turkey, Egypt, Palestine (2) Other (3)	Jordan Future - Other	N/A
DEPLOYMENT METHOD	Direct Program Delivery	Through local partnerships Future - Licensing	Direct Program Delivery (1) Recruitment & Network Partners (2)	Access to camps through partners Direct Delivery	Online Only No Active Recruitment
ACHIEVEMENTS & GOALS	2023: 464 participants 2024: 550 2025: 600	2023: 40 participants 2024: 50 2025: 70	2023: 169 participants 2024: 243 2025: 500	2023: 0 participants 2024: 25 2025: 100	2023: 46 2024: 50 2025: 70
DEVELOPMENT STAGE	Growth - Mature	Building	Scaling	Experimenting	*No action or timeline yet
PRIORITY	1	4	2	3	5

8. Meerjarenbegroting, Verwachte Inkomsten en Uitgaven (2024-2026)

De meerjarenbegroting van Forward·Inc voor 2024 tot 2026 weerspiegelt een strategische groei koers, met aanzienlijke stijgingen in zowel inkomsten als uitgaven. De organisatie verwacht een sterke inkomensgroei uit verschillende subsidies en financieringen. Subsidies van non-profitorganisaties, waaronder bedrijfsstichtingen, worden voorspeld te stijgen van €820.000 in 2024 naar €1.300.000 in 2026. Overheidssubsidies en -toelagen zullen naar verwachting stijgen van €120.000 in 2024 naar €300.000 in 2026. Daarnaast wordt verwacht dat subsidies van bedrijven zullen groeien van €250.000 in 2024 naar €400.000 in 2026. In totaal zullen de inkomsten naar verwachting stijgen van €1.190.000 in 2024 naar €2.000.000 in 2026.

Aan de uitgavenkant plant Forward·Inc een aanzienlijke uitbreiding van haar programma's. Het budget voor het Digitale Ondernemerschapsprogramma zal groeien van €280.000 in 2024 naar €340.000 in 2026. De uitgaven voor de Forward

Incubator zullen stijgen van €240.000 in 2024 naar €300.000 in 2026. Ook het Groeiprogramma, het Mentorschapsprogramma en het Investor Readiness Programma zullen aanzienlijke budgetverhogingen zien. Daarnaast zullen er nieuwe toewijzingen zijn voor internationale activiteiten, de Business Startup Booster en verdere programma's in de MENA-T-regio en de rest van de wereld. De totale uitgaven worden verwacht te stijgen van €1.172.000 in 2024 naar €1.920.000 in 2026.

De financiële prognoses wijzen op een positieve balansontwikkeling, met een toename van de eindjaarsbalans van €104.376 in 2024 tot €223.376 eind 2026. Deze groei weerspiegelt het strategische beleid van Forward-Inc en hun toewijding aan het vergroten van hun impact door middel van verhoogde financiële steun en programmaontwikkeling.

Realisatie 2023 en Begroting 2024 t/m 2026

BUDGET SUMMARY	Jan - Dec 2023 EUR	Jan - Dec 2024 EUR	Jan - Dec 2025 EUR	Jan - Dec 2026 EUR
Grants - Non-profit organisations (incl. Corporate Foundations)	€ 727,209	€ 820,000	€ 1,000,000	€ 1,300,000
Grants & Subsidies - Government	€ 94,760	€ 120,000	€ 200,000	€ 300,000
Grants - Companies	€ 156,327	€ 250,000	€ 300,000	€ 400,000
TOTAL INCOME	€ 978,295	€ 1,190,000	€ 1,500,000	€ 2,000,000
Digital Entrepreneurship Program	€ 182,792	€ 280,000	€ 304,335	€ 340,000
Forward Incubator	€ 216,015	€ 240,000	€ 265,055	€ 300,000
Growth Program	€ 58,141	€ 64,000	€ 73,626	€ 100,000
Mentorship Program	€ 37,027	€ 52,000	€ 107,984	€ 200,000
Investor Readiness Program		€ 62,000	€ 68,716	€ 100,000
International Activities	€ 216,483			
Business Startup Booster (BSB)		€ 46,000	€ 100,130	€ 125,000
Further Programs MENA-T (excl. BSB)		€ 240,000	€ 363,223	€ 500,000
Further Programs Rest of World		€ 52,000	€ 60,863	€ 80,000
Fundraising Activities	€ 69,232	€ 76,000	€ 81,478	€ 95,000
Finance, Administration & legal costs	€ 51,987	€ 60,000	€ 65,772	€ 80,000
TOTAL EXPENSES	€ 831,678	€ 1,172,000	€ 1,491,182	€ 1,920,000
BALANCE				
Previous Balance (2023 - Dec 31)	-€ 42,241	€ 104,376	€ 122,376	€ 131,194
Income	€ 978,295	€ 1,190,000	€ 1,500,000	€ 2,000,000
Expenses	€ 831,678	€ 1,172,000	€ 1,491,182	€ 1,920,000
EOY Balance (2024 - Dec 31)	€ 104,376	€ 122,376	€ 131,194	€ 211,194

Tabel: Overzicht Meerjarenbegroting (2023-2026)

9. Monitoring & Evaluatie

Forward·Inc hanteert 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 data te verzamelen, analyseren en rapporteren, zodat we continu onze diensten kunnen verbeteren en onze impact kunnen maximaliseren. Door dit robuuste M&E raamwerk te gebruiken, zorgt Forward·Inc ervoor dat we niet alleen het succes van onze programma's volgen, maar ook continu leren en verbeteren, wat uiteindelijk onze capaciteit vergroot om jonge vluchtelingen en ontheemden te ondersteunen bij het verwezenlijken van hun ondernemersambities.

1. Enquêtes en Vragenlijsten

- **Voor- en Natraject Enquêtes:** We voeren gedetailleerde enquêtes uit aan het begin en einde van elk programma om veranderingen in de vaardigheden, kennis en houding van deelnemers te meten. Deze enquêtes helpen ons de directe impact van onze trainingssessies te beoordelen.
- **Regelmatische Feedbackenquêtes:** Gedurende het programma verspreiden we regelmatig enquêtes om doorlopend feedback van deelnemers te verzamelen, zodat we tijdig aanpassingen kunnen maken aan het curriculum en de lesmethoden.

2. Focusgroepen

- **Focusgroepen met Deelnemers:** We organiseren focusgroepen met programmadeelnemers om diepgaande inzichten te verkrijgen in hun ervaringen, uitdagingen en suggesties. Deze sessies zijn cruciaal om de subtiele behoeften van onze doelgroep te begrijpen.
- **Focusgroepen in de Community:** Met deelname van leden van de community en belanghebbenden helpen deze focusgroepen ons de bredere impact van onze programma's op de lokale gemeenschap 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 opgestarte bedrijven, gecreëerde banen en opgehaald kapitaal, evenals kwalitatieve data uit getuigenissen van deelnemers en casestudy's.
- **Realtime Datadashboards:** Met behulp van digitale tools onderhouden we realtime datadashboards die belangrijke prestatie-indicatoren volgen. Deze dashboards stellen ons team in staat om voortdurend de voortgang te monitoren en datagestuurde beslissingen te nemen.

4. Interviews

- **Diepgaande Interviews:** Gehouden met een selectie van deelnemers, mentoren en gemeenschapsleiders, bieden deze interviews gedetailleerde kwalitatieve data over de effectiviteit van onze programma's en mogelijke verbeterpunten.
- **Interviews met Belanghebbenden:** Door interviews met partners en belanghebbenden af te nemen, helpen we onze programma's af te stemmen op de behoeften van de gemeenschap en verzamelen we inzichten over mogelijke samenwerkingskansen.

5. Pilotprogramma's en Snelle Feedback

- **Pilot Testing:** We testen nieuwe initiatieven op kleinere schaal om hun effectiviteit te beoordelen en feedback te verzamelen voordat we ze volledig implementeren. Deze aanpak stelt ons in staat om onze programma's te verfijnen op basis van praktijkgerichte feedback.
- **Snelle Feedbackmechanismen:** Tools zoals digitale enquêtes en directe feedbackformulieren stellen ons in staat om snel input van deelnemers te verzamelen en indien nodig real-time aanpassingen door te voeren.

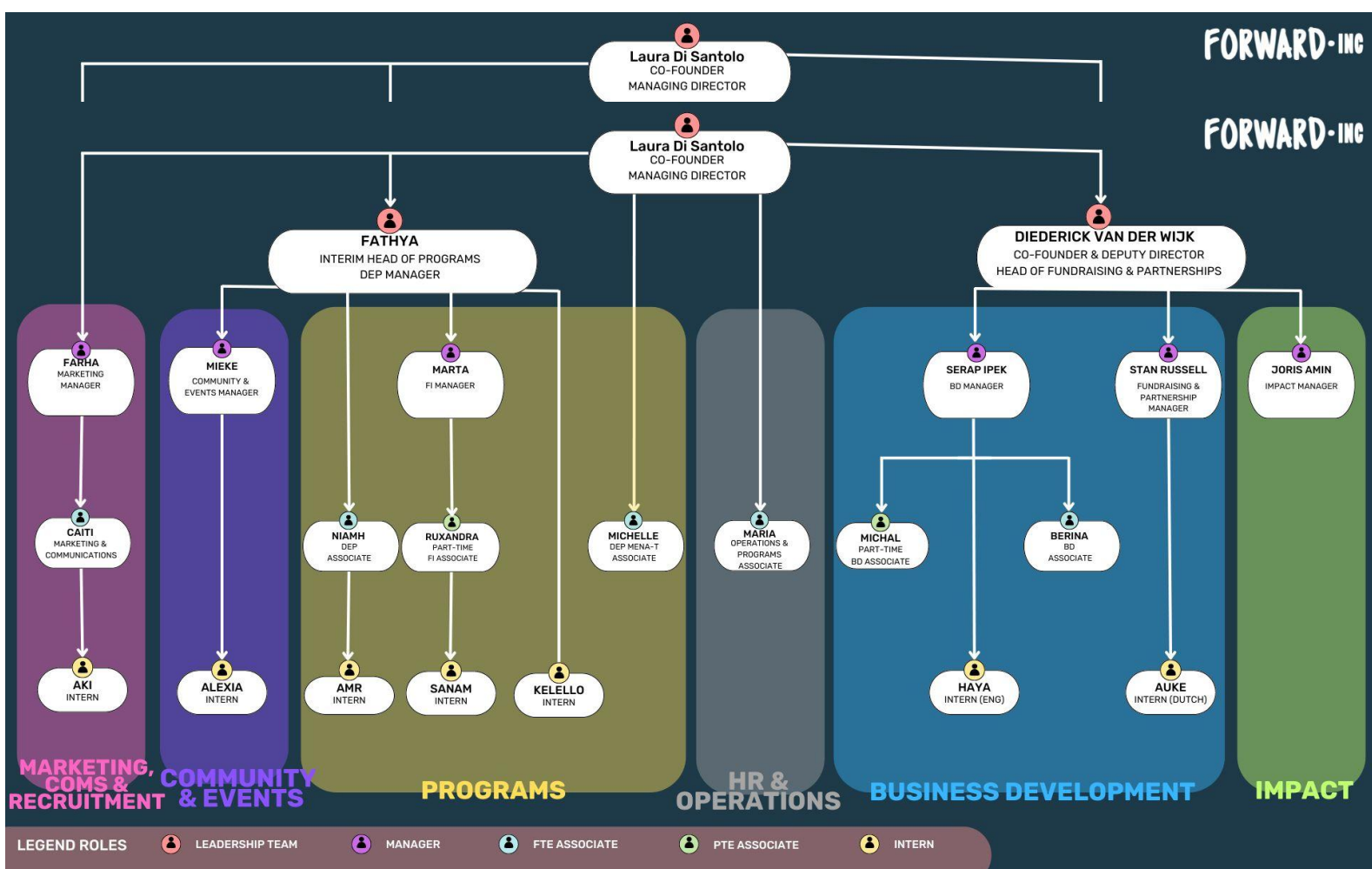
6. Onderzoekinstellingen en Interne Expert

- **Samenwerkingen met Universiteiten:** We werken samen met academische instellingen om onafhankelijke evaluaties van onze programma's uit te voeren. Deze samenwerkingen helpen ons ervoor te zorgen dat onze impactbeoordelingsmethoden rigoureus zijn en gebaseerd op de nieuwste onderzoeksmethoden.
- **Interne Expert:** Onze impactmeetbenadering is in lijn met de nieuwste wetenschappelijke kaders op het gebied van integratie en wordt uitgevoerd door onze Impact Manager, die een PhD heeft in dit vakgebied. Dit maakt onze methoden robuust, evidence-based en in staat om een genuanceerd begrip te bieden van de impact van onze programma's.

7. Meetwaarden en Indicatoren

- **Vaardigheidsontwikkeling:** We meten veranderingen in de digitale geletterdheid, ondernemersvaardigheden en soft skills van deelnemers door middel van voor- en natraject beoordelingen.
- **Economische Impact:** Belangrijke meetwaarden zijn onder andere het aantal opgestarte bedrijven, gecreëerde banen en het totaal opgehaald kapitaal door deelnemers.
- **Sociale Integratie:** We beoordelen verbeteringen in de sociale netwerken van deelnemers, hun betrokkenheid bij de gemeenschap en hun gevoel van erbij horen.
- **Langetermijnresultaten:** Het volgen van de loopbaanontwikkeling, economische mobiliteit en voortdurende bijdragen aan hun gemeenschappen door deelnemers.

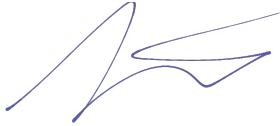
10. Organogram



11. Ondertekening Bestuur

Dit meerjarenplan is goedgekeurd door het bestuur op 24 september 2024.

A.M. van Notten - voorzitter



E.P. Hovinga - penningmeester



R.W.R. Steures - bestuurslid



J. Vodjdani-Broersma - bestuurslid

