

Stichting Refugee Talent Hub  
Amsterdam

Jaarplan  
2024



## 1 Inleiding

We hebben momentum.

In 2023 vierden we onze 1000e match in aanwezigheid van circa 250 mensen die onze doelen ondersteunen. We hebben een groot netwerk van nieuwkomers, (besluitvormers binnen) werkgevers, NGO's en kennisinstituten. In het voorjaar van 2023 was er de succesvolle campagne Refugee LinkUp met ruim 2 miljoen views, het bezoek van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met aandacht in het Financieele Dagblad, en interviews op BNR en Radio 1 naar aanleiding van diverse actualiteiten. Kortom: we zijn zichtbaar en er wordt naar ons gekeken.

Daar komt bij: het thema vluchtelingen en werk is actueel. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt door vergrijzing en groeisectoren, het onderwerp ED&I dat bij veel werkgevers nog steeds hoog op de agenda staat, de rechtszaken over het verruimen van het recht op werk voor asielzoekers, en niet te vergeten: het kabinet dat viel over migratie en de verkiezingen waarbij anti-immigratiepartij PVV de grootste werd.

De combinatie van deze twee zaken biedt zowel kansen als bedreigingen. Kansen, omdat we de verkregen zichtbaarheid en autoriteit kunnen benutten voor het dichterbij brengen van onze droom. We hebben inmiddels zeven jaar kennis en ervaring die we willen inzetten voor grotere impact. Met meer mensen, meer werkgevers, meer banen. En bedreigingen, omdat publieke beeldvorming rondom vluchtelingen een van de grootste obstakels is voor nieuwkomers op de Nederlandse arbeidsmarkt. Die beeldvorming zal de komende tijd niet ten gunste van hen veranderen.

Ondanks het momentum blijven we enigszins achter op de doelstellingen die we in 2022 zo ambitieus naar boven hebben bijgesteld. Het jaar 2023 was een goed jaar voor het bouwen van ons gezag op het onderwerp vluchtelingen en werk, en voor de zichtbaarheid van het thema. Maar het was een minder goed jaar dan we hadden gehoopt, als we kijken naar de directe impact: de KPI's. Dit is deels verklaarbaar vanuit vacaturestops, angst voor recessie en (vooral) de hoge werkdruk en daardoor beperkte tijd voor additionele activiteiten en begeleiding van nieuwkomers op de werkvloer. En het is ook een gevolg van onze te hoge inschatting van groeimogelijkheden binnen onze huidige manier van werken.

## 'Longterm plans are sleeping pills'



**Ingvar Kamprad, oprichter van IKEA (meubelgigant en belangrijke partner van Refugee Talent Hub)**

We waren een start-up. We zijn klein begonnen en hebben gaandeweg geleerd wat werkt. We schreven een vijf-jaren strategie, scherpten deze na een jaar alweer aan en komen nu (bijna twee jaar later) met nieuwe keuzes. Want we zijn inmiddels een scale-up: de eerste successen zijn geboekt, de structuren staan, methodieken zijn bewezen, kennis is vergaard, professionaliseringsslagen gemaakt. De echte *freewheelers* periode is voorbij. Maar we zijn geen gevestigde club en willen dat ook niet worden. Niet in de zin van: geïnstitutionaliseerd en gebureaucratiseerd. Wel in de zin van: we weten wat we doen en zijn een organisatie om rekening mee te houden. We dromen groot, weten waar we heen willen, plannen onze route, maar banen ons een weg *while we go*. Met kennis van zaken, slagkracht en pragmatisme.

## 2

## We dream big: van duizend naar honderdduizend

## 2.1

### Op termijn: inspiratie en activatie van alle werkgevers in Nederland

#### Onze missie

Onze droom is een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten, en vluchtelingen dus de juiste kansen hebben op de arbeidsmarkt.

De droom van Refugee Talent Hub is onveranderd, maar we leggen de nadruk anders.

Sinds de start van Refugee Talent Hub zijn we bezig geweest met het organiseren van activiteiten en faciliteren van de persoonlijke ontmoetingen tussen werkgevers en professionals met een vluchtverleden. Gaandeweg heeft ons werk zich doorontwikkeld tot een programmatische manier van werken met ongeveer vijftig

grote werkgevers. Met hen werken we aan recruitment, retentie, draagvlak en advies. Die manier van werken heeft geleid tot ruim duizend (stages en) banen voor vluchtelingen. De aanpak werkt en daar gaan we dus mee door. En daarmee zullen we naar verwachting honderden banen per jaar kunnen blijven realiseren. Op zich een prachtig resultaat.

#### 1 Recruitment

- Werkervarings- of opleidingstrajecten met intentie tot (landelijke) opschaling.
- Meet-and-greets, speeddate sessies en andere manieren om talent te ontmoeten; werving en (pre-)selectie door Refugee Talent Hub.

#### 2 Retentie

- Begeleiding van hiring managers, HR en andere betrokkenen m.b.t. onboarding en retentie van nieuwkomers.
- Periodieke check-ins met leidinggevenden van medewerkers met vluchtelingenachtergrond.

#### 3 Draagvlak

- Mentorprogramma's
- Town hall meetings e.a. personeelsbijeenkomsten
- Bijeenkomsten met (CEO's, CHRO's, D&I managers of recruiters van) andere werkgevers in ons netwerk
- Publicaties over ons vakgebied

#### 4 Advies

- Strategisch advies over het werken met statushouders, aan directie, HR, en andere betrokkenen
- Bijvoorbeeld:* aansluiting bij SROI- en D&I beleid van de werkgever, of een training *unconscious biases* voor recruiters



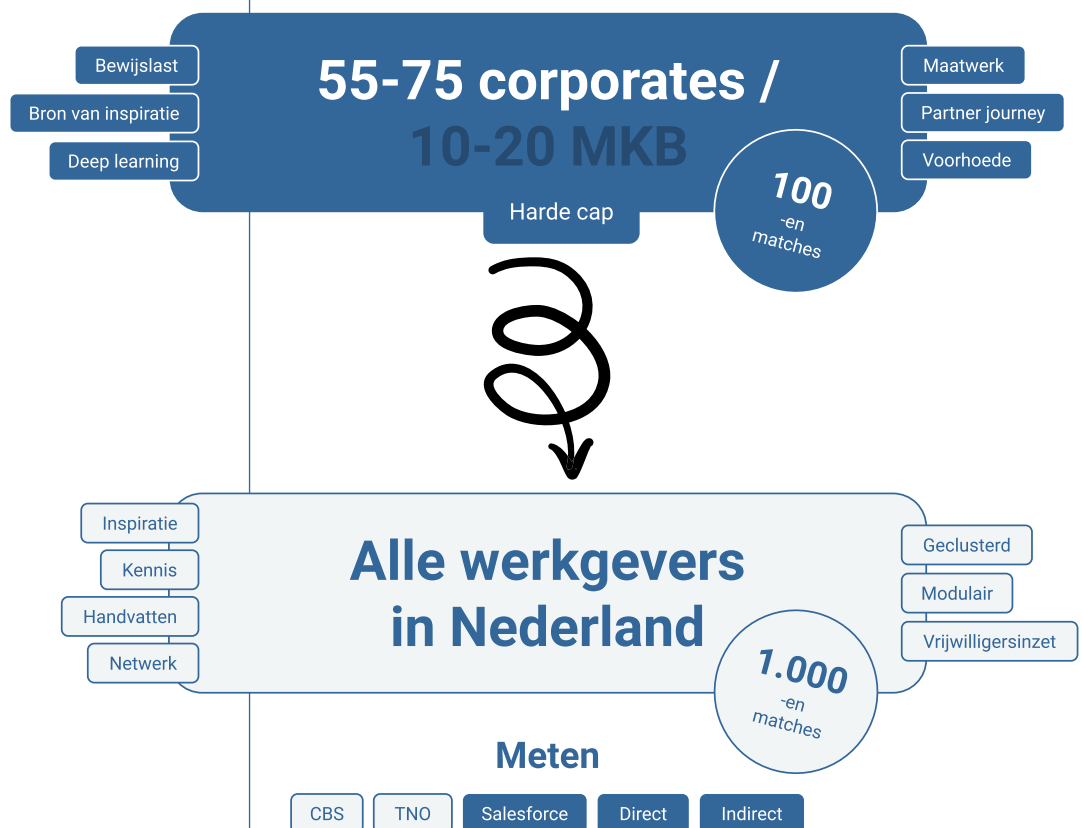
Maar er zijn tienduizenden statushouders op zoek naar werk (zie het rapport [Vluchtelingen in getallen 2023](#) van VluchtelingenWerk Nederland en het [Dashboard cohortstudie asiel](#) van het CBS). Willen we onze droom daadwerkelijk realiseren, dan is de komende jaren iets anders nodig. Een aantal van de keuzes die we maakten voor 2023 (zie kader hieronder) wezen al in die richting. En nu pakken we door.

## De keuzes van vorig jaar

- Harder commitment van werkgevers
- Tijdelijkheid van (intensieve) samenwerking
- Gemeenschappen bouwen
- Begeleiding na de match
- Kennis
- Het goede voorbeeld geven



De kennis en ervaring die we opdoen met een (groot maar beperkt) aantal werkgevers – de voorhoede – zetten we de komende jaren in ter inspiratie en activatie van alle werkgevers in Nederland. Via heel concrete activiteiten en kennisproducten gaan we het onderwerp vluchtelingen en werk onder de aandacht brengen van mogelijk geïnteresseerde werkgevers in het hele land. Grote en kleine werkgevers, dus in tegenstelling tot voorheen: ook het MKB. We bieden potentieel geïnteresseerde werkgevers kennis, handvatten en een netwerk om ook daadwerkelijk aan de slag te gaan. Niet op dezelfde intensieve maatwerk-manier zoals we dat met de voorhoede doen, maar groepsgewijs – via brancheorganisaties, clusters van bedrijven, VNONCW/MKB Nederland e.a. – en modulair: via blogs, vlogs, factsheets, stappenplannen, gidsen, webinars e.a. In de visual hieronder is dit weergegeven. Het exacte aantal benodigde (corporates en) MKB-bedrijven in de voorhoede bepalen we in de loop 2024, op basis van de vraag hoeveel werkgevers we nodig hebben om voldoende bewijslast, inspiratie en *deep learning* te realiseren. Bij de keuze voor het aantal corporates speelt daarnaast mee dat een bepaald aantal nodig is om financieel gezond te blijven.\* De keuze voor helder en hard commitment zoals in 2022 geformuleerd, blijft voor deze voorhoede overeind.



\* Dit zou in de toekomst kunnen veranderen, met meer geld vanuit bijvoorbeeld brancheorganisaties en/of een aantal corporates dat meer betaalt, zou wellicht het aantal partners naar beneden bijgesteld kunnen worden.



Het inspireren en activeren van een veel grotere groep werkgevers dan tot dusver onze doelgroep was gaan we geclusterd, modulair en met inzet van vrijwilligers doen. Dat betekent:

- **Geclusterd:** daar waar we met een beperkt aantal werkgevers blijven doen wat we al deden, namelijk maatwerk bieden via een gezamenlijke partner journey die bestaat uit een meerjarige samenwerking op het gebied van recruitment / retentie / draagvlak / advies, zullen we de rest van werkgevend Nederland niet een-op-een bedienen. Wij ontwikkelen producten en activiteiten die geschikt zijn voor groeps-gewijze voorlichting, inspiratie en activatie. Daarbij kun je denken aan workshops voor de achterban van VNO-NCW/ MKB Nederland, webinars voor leden van de technische installatiebranche, een maandelijks online adviesuurtje voor geïnteresseerde werkgevers e.a.
- **Modulair:** daar waar we met een beperkt aantal werkgevers blijven werken aan een integrale aanpak en hen begeleiden bij het neerzetten van een stevig programma voor het werken met statushouders, zullen we voor de rest van werkgevend Nederland meer werken met losse modules die op aanvraag en naar eigen behoefte in te zetten zijn. Bijvoorbeeld een doorverwijzing naar een landingspagina met het vervolg op Refugee LinkUp voor een ontmoeting met een statushouder die op zoek is naar werk, een korte video over het voeren van sollicitatiegesprekken met mensen met een andere culturele achtergrond, een factsheet over wet- en regelgeving etc.
- **Vrijwilligers:** er is een groeiende groep mensen die graag namens Refugee Talent Hub succesverhalen deelt, vertelt hoe het hen als werkgever bevalt om te werken met nieuwkomers, veel meer zou willen doen dan alleen incidentele mentoring, of wil delen hoe het hen als nieuwkomer is vergaan op de Nederlandse arbeidsmarkt. In deze groep zit grote potentie die we graag benutten.

## 2.2

### In 2024: pionieren en nader uitwerken

Deze verandering vraagt iets van de organisatie. We blijven doen wat we doen, gaan dat nog beter doen dan nu, en we zetten er iets naast. Dat willen we uiteraard goed doen: we gaan niet inboeten aan kwaliteit. De bovengenoemde stappen zijn niet allemaal in een maandje gezet – en ook niet in een jaar. De drie genoemde veranderingen zijn gemakkelijk op te schrijven, maar vergen veel denkwerk, voorbereidingstijd en een goede rustige implementatie. Datzelfde geldt voor het al dan niet enigszins herbezinnen van onze rol naar aanleiding van veranderingen in ons werkveld – waaronder de herpositionering van UAF (“Terug naar de kern”: focus op onderwijs), de strategie-bepaling van VluchtelingenWerk – en uiteraard ook de politiek-maatschappelijke context. Het jaar 2024 is dan ook een overgangsjaar. Een jaar om te pionieren, behoeften en interesse uit te vragen bij werkgevers, kennisproducten te ontwikkelen, interne capaciteit vrij te spelen en verder op te bouwen.

Op hoofdlijn hebben we de benodigde kennis en vaardigheden voor de volgende fase in huis, maar niet de tijd om die kennis en vaardigheden om te zetten in nieuwe activiteiten en producten. Met de huidige menskracht kunnen we doen wat we het voorgaande jaar deden, en niet meer dan dat. De schaal waarop we dit kunnen doen, hangt dan ook af van de (additionele) donaties die we van werkgevers ontvangen. Net als voorgaande jaren is de begroting voor 2024 opgesteld in twee scenario’s. In tegenstelling tot voorgaande jaren is het verschil tussen het behoudende en optimistische scenario ook vrij inhoudelijk: in het behoudende scenario is de ruimte voor nieuwe activiteiten en producten beperkt, in het optimistische scenario is er meer mogelijk. In de volgende paragrafen wordt duidelijk wat in beide scenario’s mogelijk is en wat er alleen in het optimistische financiële scenario te realiseren valt.

Tot slot: bij deze grotere ambitie en andere manier van werken hoort een andere manier van het meten van impact. Tot dusver meetten we onze impact aan de hand van (dagelijks inzichtelijke) KPI’s: het aantal vluchtelingen dat we bereiken met onze activiteiten, het aantal matches (stages en banen voor vluchtelingen), het aantal medewerkers van werkgevers in ons netwerk die deelnemen aan onze activiteiten, het aantal werkgevers. Onze doelstellingen waren ook op die manier geformuleerd.



Dat blijven we doen. Zie de doelstelling voor 2024 hieronder. Maar we zetten er iets naast. Als onze droom is om de kloof tussen vluchtelingen en werk te dichten, moeten we een beeld hebben van de huidige stand van zaken. Hoe breed is die kloof, in relatieve en absolute aantallen? Wat is de gemiddelde arbeidsparticipatie in Nederland, en wat is de arbeidsparticipatie van mensen met een vluchtelingenachtergrond in Nederland? Hoeveel mensen met een vluchtverleden staan nog aan de kant – en hoe verhoudt zich dat tot de algemene werkloosheids-cijfers? Wordt die kloof jaar na jaar breder of smaller? Hoeveel werkgevers in Nederland hebben medewerkers met een vluchtelingenachtergrond in dienst? Hoeveel (meer) staan er voor open? Wat zijn hun vragen en behoeften? Dit soort vragen lijkt misschien gemakkelijk te beantwoorden, maar dat blijkt niet het geval. De cijfers zijn niet eenduidig, de vragen zijn en worden niet gesteld. Daar willen wij verandering in brengen. Niet door zelf dat onderzoek te doen, maar door samen te werken met gerenommeerde partijen als bijvoorbeeld CBS, SER en TNO. Door vervolgens de macrocijfers te combineren met onze eigen cijfers, valt iets te zeggen over onze (gewenste) bijdrage aan het dichten van de kloof. We maken ons werk en onze boodschap relevanter door het te verbinden aan het grotere verhaal.

**'Eind 2024 zijn wij een netwerk van 55 grote werkgevers. Met deze 55 werkgevers hebben we harde en heldere commitments afgesproken m.b.t. aannames en *refugee friendliness*. We groeien beheerst, op basis van vastgestelde criteria – en we nemen vriendelijk afscheid van werkgevers die zich niet willen of kunnen committeren. Zo richten we ons op maximale impact, niet op maximale grootte. Met deze werkgevers bereiken we 2.500 vluchtelingen en 2.500 medewerkers van werkgevers per jaar; we realiseren duurzaam betaald werk voor minimaal 300 mensen per jaar, en hebben eind 2024 bij 25 van deze 55 werkgevers aantoonbaar stappen gezet om de organisatie meer *refugee friendly* te maken. Ook bereiken we 200.000 mensen met feitelijke informatie en positieve verhalen.'**

N.B.: het strategisch plan 2021-2025 gaat zeker niet volledig op de schop. Veel blijft hetzelfde. De missie staat als een huis, de *theory of change* klopt wat betreft de directe impact, de huidige KPIs blijven staan – maar er komt iets bij. Namelijk het inspireren en activeren van alle werkgevers in Nederland. Zo maximaliseren we onze impact en werken we effectiever toe naar onze droom: een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten en vluchtelingen de juiste kansen hebben op de arbeidsmarkt.



### 3

## Activiteiten in 2024

Deze focus mag dan hier en daar nog enigszins abstract klinken, maar is dat zeker niet. Er staan heel concrete activiteiten op stapel die in lijn zijn met de bovengenoemde punten.

Zoals gezegd: er liggen twee scenario's, waarbij het optimistische scenario meer ruimte biedt voor nieuwe ontwikkelingen dan het meer behoudende scenario. In beide gevallen blijven we volop aan het werk met de ongeveer vijftig grote werkgevers in ons netwerk, mikken we op het beïnvloeden van de publieke beeldvorming via een of meerdere campagne(s), organiseren we ons jaarlijkse publieksevenement en zetten we de eerste stappen ten aanzien van onderzoek zoals hierboven geschetst.

Concreet staan de volgende programma's en activiteiten op de planning, zowel in het behoudende als optimistische scenario:

- In-company (re-)skilling van groepen nieuwkomers voor individuele werkgevers, zoals het learning track met Shell, talent track met Accenture en de al jarenlange succesvolle talent academy van Arcadis. Maar ook – en dat is nieuw – zullen we in 2024 starten met het gezamenlijk opleiden van statushouders. De conclusies uit het in 2023 door Berenschot (in opdracht van Shell en Refugee Talent Hub) uitgevoerde haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden voor het gezamenlijk opleiden van statushouders voor duurzame banen in de energietransitie zijn ter harte genomen. Eind 2023 zijn de plannen voor het

daadwerkelijk implementeren van twee samenwerkingsprojecten vergevorderd: een vanuit de netbeheerders TenneT en Enexis, mogelijk i.s.m. Alliander en Stedin. En een vanuit Shell en haar ketenpartners op het gebied van e-mobility.

- Vele meet-and-greets en speeddates op de werkvloer bij werkgevers in ons netwerk, inclusief de bijbehorende prep-sessies voor managers, buddies, nieuwkomers.
- Workshops over het werken met statushouders, voor directies, MT, middenkader, al dan niet samen met medewerkers met vluchtelingenachtergrond.
- Mentortrajecten, koffiemomenten, meeloopdagen, werkbezoeken en andere activiteiten gericht op kennismaking en draagvlak.
- De Finance Academy zal haar vijfde editie beleven.
- Zoals inmiddels traditie is, organiseren wij in juni weer een publieksbijeenkomst voor ons hele netwerk van nieuwkomers, werkgevers, NGO-partners en andere geïnteresseerden. Dit jaar zal dat plaatsvinden op 20 juni 2024 op het hoofdkantoor van Rabobank. Schrijver van 'De vluchteling, de grenswacht en de rijke Jood' en publicist Arnon Grunberg en Janine Vos, HR-directeur bij Rabobank, hebben hun medewerking al toegezegd.
- Wij zullen activiteiten en campagnes organiseren ter beïnvloeding van de publieke beeldvorming rondom professionals met een vluchtelingenachtergrond. Er komt naar alle waarschijnlijkheid een vervolg op de succesvolle campagne Refugee LinkUp, in samenwerking met 180Amsterdam. We mikken op een vervolg op de LinkedIn Ad Grant campagne van 2023, in samenwerking met (en financieel mogelijk gemaakt door) LinkedIn. En in navolging van / in samenwerking met IKEA (die wereldwijd concrete ambities hebben op het gebied van *changing the narrative around refugees*) gaan wij werk maken van het benutten van de communicatiekracht van de werkgevers in ons netwerk om de beeldvorming rondom vluchtelingen te veranderen.
- Met betrekking tot de hierboven genoemde ambities ten aanzien van de macro-economische data, zijn gesprekken gestart met TNO over hun Werkgevers Enquête Arbeidsmarkt waarin mogelijk een additionele vraag over statushouders meegaat, en wordt bekeken of we een gezamenlijk vervolgonderzoek zouden kunnen doen. Ook zijn er goede contacten met de SER, UU en VU: in de loop van het eerste kwartaal van 2024 zal een korte en concrete onderzoeksagenda voor 2024 worden opgesteld – ook deze kent weer twee scenario's (op basis van beschikbare funding en menskracht).
- Er zal een begin gemaakt worden met het vertalen van kennis en ervaring naar concrete activiteiten en producten. Dat geldt bijvoorbeeld concreet voor de kennis die in 2023 is opgedaan ten aanzien van succesfactoren en aanbevelingen met

betrekking tot retentie: deze wordt gestructureerd samengebracht zodat het makkelijker en beter extern deelbaar is. Hetzelfde geldt voor de maandelijkse online werkgeverssessie: die organiseren we nu al ruim drie jaar, de onderwerpen en verslagen bieden een schat aan kennis die we het komende jaar gaan structureren voor extern gebruik.

- We zoeken actief mogelijkheden voor positieve publiciteit, onder andere via warme contacten met diverse media. Hiervoor werken we onder andere met een enthousiast en divers groepje nieuwkomers die bereid, geschikt en door ons voorbereid zijn / worden voor media-optredens.

In het positieve scenario komt daarbij:

- Meer stappen naar meer kennisproducten
- Een pilot met een aantal MKB-bedrijven om ervaring op te doen voor verdere uitdieping (of een besluit dit niet te doen) richting jaarplan 2025
- Verkennen in hoeverre we nog (veel) meer willen en kunnen gaan werken met ambassadeurs / vrijwilligers vanuit ons corporate netwerk en ons netwerk van nieuwkomers – en zo ja, hoe dit eruit zou kunnen zien.

De gewenste fasering (wat doen we eerst) en timing (wanneer doen we dat idealiter) bepalen we als team gezamenlijk. Een eerste sessie om daarnaar te kijken vindt plaats in januari.





## 4

## Personeel & organisatie

Met het huidige team kunnen we doen wat we nu doen, mits we de (in beide budget scenario's voorziene) additionele programmamanager tijdig aantrekken. Meer dan de huidige workload is niet realistisch. Daarnaast is er in het team een duidelijke behoefte aan verdieping, aan nog beter worden in wat we doen – zeker als we onszelf nog meer willen gaan positioneren als organisatie met kennis van zaken. Die tijd voor verdieping ontbreekt in de huidige situatie. Dat betekent dat we de extra ambities alleen zullen operationaliseren als er meer menskracht is en (dus) meer budget.



Op hoofdlijn heeft het huidige team de benodigde kennis en competenties die nodig zijn voor de volgende fase – maar niet volledig. Zoals hierboven al beschreven, zullen we begin 2024 als team gezamenlijk kijken naar fasering en timing van eventuele nieuwe activiteiten. Daarbij nemen we ook de vraag mee hoe we de huidige teamleden meer kunnen inzetten op een ieders kracht, wat dat vraagt van de organisatie als geheel en op welke vlakken nog expertise ontbreekt. Al deze vragen worden niet in een sessie beantwoord; dit zal tijd en aandacht vergen. Het HR-bureau Bunchmark ondersteunt Refugee Talent Hub al twee jaar pro bono bij de professionalisering van alle aspecten van HR, van salarishuis tot teamwaarden, en zal ook dit traject begeleiden.

Een aantal zaken staat hierbij niet ter discussie. Wij zijn voor wie wij werken, dus wij zullen altijd een team hebben bestaande uit mensen met en zonder vluchtelingenachtergrond, en gedetacheerden vanuit een aantal corporate partners. Wel zullen we de manier van werken met gedetacheerden vanuit Rabobank en Accenture onder de loep nemen. De huidige manier van werken legt een vrij grote druk op het team en is mogelijk niet in deze vorm houdbaar. Hoe dan wel, is een vraag die in de loop van 2024 beantwoord zal moeten worden.

De hierna volgende financiële paragraaf geeft meer inzicht in de groei van het team in beide scenario's.

## 5 Financiën

Net als in voorgaande jaren is de begroting opgesteld in twee varianten, waarbij de varianten dit jaar relatief ver uiteen liggen. Hieronder is dit nader toegelicht.

Net als het voorgaande jaar is de begroting opgesteld op basis van (verwachte) baten en lasten en niet op kasbasis zoals in de jaren voor 2022. Dit geeft beter inzicht in de daadwerkelijke financiële positie van Refugee Talent Hub. En om dat inzicht nog wat te vergroten, zijn beide scenario's afgezet tegen de begroting van 2023.

### 5.1 Inkomsten

Voor het behoudende scenario is gerekend met de huidige partners met een (in de meeste gevallen) gelijkblijvende partnerbijdrage. Voor NN is gerekend met een incidentele verhoging van 50k ten opzichte van het voorgaande jaar – hetgeen realistisch is op basis van de gesprekken die gevoerd worden. Naar verwachting zal hier voor eind 2023 al duidelijkheid over zijn. Bovendien gaat deze variant ervan uit dat er slechts vier nieuwe partners bij zullen komen, waarvan twee voor 30k en twee voor 15k. Gezien de gesprekken met potentiële partners in 2023 (NS, Tata Steel, Alliander, Deltares, Center Parcs, Albron en meer) en toezeggingen onder voorbehoud van een aantal van hen (NS, Tata Steel, beide voor 30k) lijkt dit zonder meer een realistische inschatting.

Voor het optimistische scenario is gerekend met een verhoging van de partnerbijdrage van een aantal werkgevers die tot dusver 15k doneerden, maar waar ruimte is voor een verhoging – en waarmee ook al gesprekken worden gevoerd in die richting. Bovendien gaat deze variant uit van een forse (eenmalige of twee jaar lange) verhoging van de bijdrage van NN met 200k bovenop de huidige 100k, een eenmalige verhoging van de partnerbijdrage van Shell met 50k (in verband met het gezamenlijk opleiden van statushouders voor duurzame banen in de energietransitie) en van zes nieuwe partners van elk 30k. De bijdragen die naar verwachting incidenteel zijn, zijn als zodanig ingeboekt. Daartegenover staan dan ook alleen incidentele kosten (projectkosten) en geen structurele kosten: de additionele personeelskosten worden volledig gedekt door structurele inkomsten, te weten nieuwe partnerbijdragen.

Bij een aantal partners wordt 2k aan additionele donaties begroot, ter vergoeding van de reiskosten die door kandidaten

gemaakt worden voor activiteiten bij de desbetreffende partner. Deze vind je ook terug aan de kostenkant van de begroting. Er kan een (voor Refugee Talent Hub gunstig) verschil tussen beide bedragen zitten: dit geldt als extra donatie aan onze stichting. Voor de corporate partners waarbij geen 2k begroot is, geldt dat zij de reiskosten vergoeden op basis van nacalculatie en facturatie door Refugee Talent Hub.

En tot slot: op dit moment zien we geen ruimte om een eventuele inflatiecorrectie aan partners door te rekenen. Aan de kostenkant is wel een inflatiecorrectie begroot op de salarissen. Als we dit jaarlijks blijven doen, lopen kosten en baten langzamerhand steeds verder uiteen: dat is een punt van aandacht.

## 5.2 Uitgaven

Aan de uitgavenkant blijven de personeelskosten verreweg de grootste kostenpost. En net als vorig jaar, zullen deze verder stijgen. Er is een inflatiecorrectie van 3,5% begroot per januari 2024, evenals 3% ruimte voor individuele verhogingen op basis van het in 2023 opgestelde (en met het team gedeelde) functiehuis. In beide scenario's is een programmamanager voorzien per februari. Gezien de werkdruk en voorziene groei is dit zeker geen overbodige luxe. De efficiencylagen die gemaakt konden worden door processen, procedures en templates te standaardiseren zijn al in de loop van 2022 gemaakt: daar is op dit moment niet meer winst te boeken ten aanzien van de werkdruk. Tot op heden worden de rollen van programmamanager steeds ingevuld met externe, en dus tijdelijke kandidaten vanuit de detachingsconstructies met Rabobank en Accenture. Dit legt een te grote druk op het team en zorgt bij tijd en wijle voor stress, onrust en mindere kwaliteit van ons werk. Eind 2023 is al een vaste kracht aangenomen voor 0,9 fte in een gecombineerde rol van programmamanager / marketingcommunicatie. Een additionele volle fte vaste persoon in deze rol gaat naar verwachting rust brengen en geeft de partnershipmanagers meer tijd voor verdieping en onderlinge kennisdeling. Ons werk wordt er beter van en ons team gezonder.

De freelance medewerker voor marketingcommunicatie is inmiddels geruime tijd bij ons aan het werk en feitelijk onderdeel van het team. De samenwerking is goed, maar het is een dure constructie. Er zijn gesprekken gevoerd over een (deeltijd) dienstverband in plaats van freelance samenwerking, maar die optie is nu niet aan de orde. De eind 2023 aangenomen (junior) medewerker kan mogelijk in de loop van 2024 een aantal taken van de freelancer overnemen. Vandaar dat er in het behoudende scenario is gerekend met minder uren en dus

minder kosten voor freelance personeel. Tegelijkertijd is er in de ambities voor de toekomst juist behoefte aan *meer* marketing-communicatiekracht. Daarom is er in het meer optimistische scenario rekening gehouden met hetzelfde aantal uren als nu voor freelance personeel, in aanvulling op de al genoemde junior nieuwe medewerker die gaandeweg meer taken zal oppakken.

In het optimistische scenario is daarnaast rekening gehouden met verdere groei van het team, op basis van de plannen zoals hierboven geschetst. Vooralsnog is een partnership-manager begroot vanaf Q2, en een programmamanager plus een coördinator trainingen & vrijwilligers vanaf Q3. Zoals in de vorige paragraaf beschreven: de fasering en timing van nieuwe activiteiten bepalen we samen, als team, en dat geldt ook voor het vaststellen van de benodigde expertise. Deze rollen zijn dus tentatieve; de precieze invulling kan variëren, maar financieel gezien is het naar verwachting een veilige aanname om te rekenen met bedragen in deze orde van grootte.

Dan de overige lasten. Veel van de kostenposten in deze categorie blijven gelijk of groeien logischerwijs mee met het toenemende aantal medewerkers en partners. Een aantal kostenposten vraagt om nadere toelichting.

De onkostenvergoeding voor medewerkers valt relatief hoog uit. Dit betreft de onkosten die door medewerkers via de salaris-administratie worden gedeclareerd. In sommige gevallen zijn dit kosten die eigenlijk op andere kostenposten geboekt zouden moeten worden (kantoorbenodigdheden e.d.). Om boekhoudkundige redenen komen ze nu in deze post terug.

Er wordt iets meer geld gereserveerd voor cursussen en opleidingen van medewerkers. Met de verdere professionalisering van de organisatie is dit iets waar we ruimte voor moeten maken – budgettair en in de agenda's. Investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers is belangrijk in deze fase van Refugee Talent Hub, zeker ook met het oog op de nieuwe ambities. In aanvulling op de mogelijkheden voor betaalde cursussen en opleidingen, is er de mogelijkheid om via onze partners gratis deel te nemen aan trainingen. Dat geldt bijvoorbeeld voor een aantal trainingen, workshops en cursussen van Accenture, ProWareness, WeShareTalent, e.a.. We blijven teamleden actief stimuleren om hieraan deel te nemen.

De huurkosten zijn begroot op hetzelfde bedrag als voorgaande jaren. Maar huisvesting in het pand van BOOST is en blijft onzeker. Zolang BOOST gebruik kan blijven maken van het pand blijft de Refugee Talent Hub er in principe ook. Als de Gemeente Amsterdam anders beslist, beraden we ons op een andere



kantoorruimte. Het al enige jaren geleden gestarte gesprek met BOOST loopt nog steeds: de vraag is of we de locatie kunnen omvormen tot een bedrijfsverzamel pand voor (Amsterdamse en landelijke) maatschappelijke organisaties die actief zijn op het gebied van vluchtelingen en migratie. Ook is er een kort lijstje met de verantwoordelijke voor alle kantoren van Rabobank en ligt er een aanbod om (gratis) gebruik te maken van een van de kantoren van Rabobank in het geval we onverhoopt uit ons kantoor zouden moeten. Desalniettemin is het risico dat we de huidige kantoorruimte verliezen, meegenomen in de risicoanalyse ten behoeve van de berekening van de benodigde continuïteitsreserve: zie volgende paragraaf.

De stijging van ICT kosten betreft vooral aanpassingen aan de website. Catering en ruimtegebruik zou kunnen stijgen in verband met het geven van meer workshops en organiseren van meerdere bijeenkomsten in het land. De reiskosten van deelnemers stijgen mee met het toenemende aantal evenementen. De kosten van drukwerk, onderzoek en kennisdeling hangen samen met de nieuwe ambities: de ontwikkeling van kennisproducten kost geld. Hetzelfde geldt voor de kosten van het externe marketingcommunicatiebureau Autobahn. Voor al deze kosten geldt dat ze fors stijgen in het geval we meer inkomsten uit donaties ontvangen. Als dat niet het geval is, stijgen ze slechts licht mee met de groei van het aantal partners zoals voorzien in het behoudende scenario.

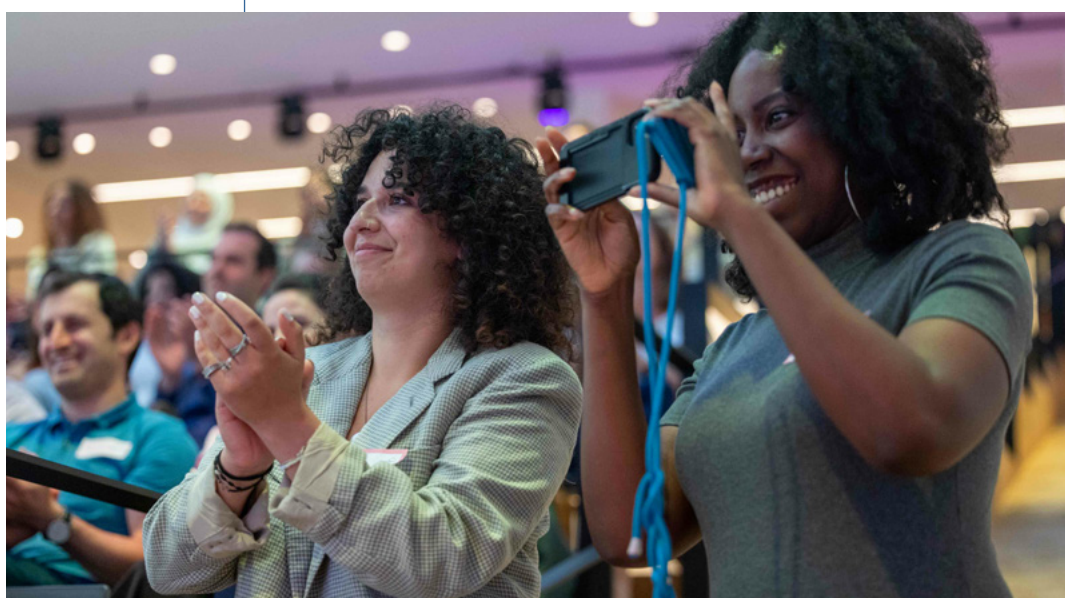
### 5.3 Continuïteitsreserve

Met een groeiend team en meer mensen op de eigen payroll wordt een financiële buffer steeds belangrijker. Sinds 2022 hanteren we daarom een continuïteitsreserve die is gebaseerd op de Richtlijn Norm Goede Doelen. Deze richtlijn (versie 2021) schrijft voor dat de omvang van de reserve bepaald moet worden aan de hand van een risicoanalyse. Hierin worden de risico's, de kans dat deze risico's daadwerkelijk plaatsvinden en een inschatting van de financiële impact uiteindelijk opgeteld tot wat de omvang van de reserve moet zijn. Deze richtlijn hebben wij in 2022 uitgewerkt voor Refugee Talent Hub en eind 2023 aangescherpt op basis van de begroting 2024. Volgens de analyse die daaruit volgt, komt de maximale schade (en dus de gewenste continuïteitsreserve) voor 2024 op 1.262.625 euro. Dit is het bedrag waarop wij ons richten en waar we langzamerhand naar toe willen groeien.

In het behoudende scenario wordt er slechts 1.819 euro toegeschreven aan de reserve. Dat is te mager. Idealiter hanteren we een post van minimaal 10% van de totale begroting. De eerste 50k aan additionele baten boven op het behoudende scenario

zal dan ook niet worden besteed aan kosten/ investeringen, maar volledig ten goede komen aan de continuïteitsreserve.

Met deze toerekening voldoen we aan de Norm Goede Doelen. Wij houden goed in de gaten of dit zo blijft. Mochten we te zijner tijd in de situatie terecht lijken te komen dat we een zodanig overschot hebben dat we niet meer aan de Norm Goede Doelen voldoen, dan beraden we ons tijdig op maatregelen. Dit is vooralsnog zeker niet aan de orde: de verwachte stand eind 2024 is in het positieve scenario 435.268 euro. In geen enkel enigszins realistisch scenario komen wij eind 2024 boven de Norm Goede Doelen uit.



**Buiten kan het stormen,  
maar wij staan rechtop in de  
wind en hebben zin in 2024!**

## Begroting 2024

	Realistisch scenario		Ambitieuus scenario	
<b>Baten</b>				
Structurele partnerschap bijdragen van werkgevers	€ 1.069.808		€ 1.420.513	
Incidentele bijdragen van werkgevers	€ 50.000		€ 250.000	
Opslag reiskosten deelnemers	€ 22.000		€ 28.000	
Donaties van fondsenwervende instellingen	€ –		€ –	
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 1.141.808</b>		<b>€ 1.698.513</b>	
<b>Personeelskosten</b>				
Lonen en salarissen	€ 695.809	61%	€ 790.093	47%
Sociale lasten	€ 139.162	12%	€ 158.019	9%
Pensioenkosten	€ 20.874	2%	€ 23.703	1%
Uitkering ziekteverzuimverzekering	€ –	0%	€ –	0%
Inhuur freelance medewerkers	€ 40.744	4%	€ 65.190	4%
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>€ 896.588 79%</b>		<b>€ 1.037.004 61%</b>	
<b>Afschrijvingskosten immateriële vaste activa</b>	<b>€ – 0%</b>		<b>€ – 0%</b>	
<b>Afschrijvingskosten materiële vaste activa</b>	<b>€ 7.000 1%</b>		<b>€ 7.000 0%</b>	
<b>Overige lasten</b>				
Overige personeelskosten	€ 53.000	5%	€ 81.000	5%
Huisvestingskosten	€ 20.900	2%	€ 21.900	1%
Projectkosten	€ 68.500	6%	€ 295.000	17%
Onkostenvergoeding deelnemers	€ 17.500	2%	€ 28.000	2%
Marketingkosten	€ 51.000	4%	€ 130.000	8%
Kosten van beheer en administratie	€ 25.500	2%	€ 33.000	2%
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>€ 236.400 21%</b>		<b>€ 588.900 35%</b>	
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>€ 1.819 0%</b>		<b>€ 65.609 4%</b>	
Mutatie continuïteitsreserve	€ 1.819		€ 65.609	
Mutatie bestemmingsreserve vaste activa	€ –		€ –	
<b>Restant saldo baten en lasten</b>	<b>€ –</b>		<b>€ –</b>	





**Stichting Refugee Talent Hub**

Danie Theronstraat 2  
1091 XX Amsterdam  
Nederland

Geregistreerd bij de Nederlandse Kamer  
van Koophandel onder dossiernummer  
66975085