

Stichting Refugee Talent Hub

Jaarplan 2025



Inleiding

Korte terugblik op 2024

Eind 2023 formuleerden we een nieuwe ambitie: **een verhonderdvoudiging van onze impact in tien jaar tijd**. Het afgelopen jaar hebben we de eerste stappen gezet op die weg. Het jaar 2024 was bedoeld als een jaar om te pionieren, plannen nader uit te werken, en ons inhoudelijk en organisatorisch voor te bereiden op de grote sprong voorwaarts. Dat hebben we gedaan. In het jaar 2025 bouwen we dan ook voort op hetgeen we in 2024 hebben neergezet. En we gaan versnellen.



Wat is het idee en waar staan we nu?

Een korte terugblik

In **november 2023** vierden we het feit dat er (ruim) 1.000 nieuwkomers werk hadden gevonden via Refugee Talent Hub. Dat deden we in aanwezigheid van zo'n 250 nieuwkomers, werkgevers en andere geïnteresseerden op een feestelijke bijeenkomst op het hoofdkantoor van Essent. Op dat feest stonden we met elkaar stil bij het besef dat 1.000 weliswaar prachtig is – 1.000 levens veranderd, 1.000 mensen die weer meedoen in plaats van stilstaan – maar dat het ook veel te weinig is, als je kijkt naar de tienduizenden nieuwkomers die nog aan de kant staan. Waarop wij onze ambitie formuleerden: "Dus we gaan voor de 100.000 banen. Wij streven naar een verhonderdvoudiging van onze impact, in tien jaar tijd."

Die uitspraak kwam niet uit de lucht vallen. Immers: onze droom is **een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten, en vluchtelingen dus de juiste kansen hebben op de arbeidsmarkt.**

Willen we deze droom daadwerkelijk realiseren, dan moeten we blijven doen wat we succesvol doen – onze maatwerkprogramma's met de grote werkgevers van Nederland – en daarnaast iets anders doen om alle werkgevers in Nederland mee te krijgen.

In [ons jaarplan 2024](#) hebben we dan ook beschreven dat we inmiddels uitgegroeid zijn tot een organisatie met autoriteit en zichtbaarheid op het onderwerp 'vluchtelingen en werk'. En dat we de kennis en ervaring die we opdoen in onze samenwerking met werkgevers, willen inzetten om de impact van ons werk significant op te schalen. Dat kan onder andere door middel van activiteiten en kennisproducten, voor een bredere groep werkgevers. Lag onze focus eerst vooral op de grotere bedrijven, in 2024 wilden we ons ook meer gaan richten op inspiratie en activatie van het mkb.

In de visual hiernaast is dit weergegeven.

Dat is niet een schaa sprong die je, met een min of meer gelijkblijvend team, in één dag maakt. 2024 was dan ook een overgangsjaar, met tijd voor denkwerk, voorbereiding en implementatie. Een jaar om te pionieren, behoeften en interesse uit te vragen bij werkgevers, kennisproducten te ontwikkelen, et cetera.



Dat hebben we gedaan. In 2024 is op al deze punten concrete en grote vooruitgang geboekt, waarop we in 2025 verder kunnen bouwen. We hebben ons inhoudelijk en organisatorisch voorbereid op de grote sprong voorwaarts:

- Op onze website is een structuur neergezet (en deels gevuld) om werkgevers de benodigde informatie over het werken met nieuwkomers te kunnen bieden, en er ligt een contentstrategie om deze structuur gaandeweg te vullen met relevante informatie en handvatten;
- Met o.a. VNO-NCW / MKB Nederland en AWWN zijn contacten gelegd en er is een aanzet gedaan voor plannen over doorverwijzing, kruisbestuiving en mogelijke gezamenlijke campagnes;
- Er is een mkb-praktijkonderzoek uitgevoerd waarvan de conclusies verwerkt zijn (en worden) in de verdere ontwikkeling van kennisproducten en handvatten voor werkgevers;
- De eerste stappen zijn gezet voor het inzetten van ons netwerk van zowel corporate vrijwilligers als nieuwkomers die iets voor ons willen doen (ambassadeursnetwerk, publieke sprekers);
- We hebben een tweejarige onderzoeksagenda opgesteld en in gang gezet, met als concrete mijlpalen twee onderzoeken met SEO Economisch Onderzoek en TNO;
- Het team is meegenomen in de nieuwe ambitie. Met onze pro bono HR-partner Bunchmark is er gewerkt aan een schets van de organisatie die past bij de voorziene schaalessprong: hoe ziet de organisatie er over drie jaar uit, welke skills hebben we dan in huis en hoe werken we daar naartoe vanuit het huidige team.

RefugeeWork

En daarnaast, niet gepland maar wel zeer welkom en passend bij onze ambitie: we namen het matchingsplatform [RefugeeWork](#) over. Onze intentie daarbij was om de potentiële waarde van deze tool te behouden voor het werkveld, terwijl we ons inzetten om te werken aan een toekomstbestendig platform waarmee werkgevers en nieuwkomers samengebracht kunnen worden. Dit is een spannende en potentieel belangrijke extra stap richting de gewenste forse opschaling van onze impact.





deelnemende nieuwkomers

1.100+

deelnemende medewerkers

1.500+

stages en banen

220+

130+ activiteiten in 2024

Dit alles is gerealiseerd terwijl onze reguliere werkzaamheden doorgingen: met bijna vijftig grote werkgevers zijn meer dan 130 activiteiten georganiseerd, variërend van speeddates bij ANWB tot mentortrajecten bij NN, en van lunch & learn sessies bij Omron tot netwerkdiners met Accenture. Aan deze activiteiten namen **meer dan 1.100 nieuwkomers** deel en **ruim 1.500 medewerkers** van werkgevers; **meer dan 220 nieuwkomers** vonden een (stage met intentie tot baan of) baan via deze activiteiten. Meer hierover vind je in ons jaarverslag 2024, waarin wij eveneens dieper ingaan op alle bovenstaande ontwikkelingen.

In het jaar 2024 deden we dus wat we ons voornamen: de eerste stappen op weg naar de nieuwe ambitie zijn gezet, de organisatie is klaargestoomd. In 2025 gaan we voort op dezelfde weg, en willen we versnellen.

De plannen voor 2025

Op de volgende pagina's vind je achtereenvolgens de plannen op hoofdlijn, een routekaart met een iets meer uitgewerkte planning van activiteiten per kwartaal, wat dit betekent voor het team en de organisatie. Het jaarplan eindigt met de financiële paragraaf, waarin de begroting net als voorgaande jaren is uitgewerkt in twee scenario's: realistisch en optimistisch.

De plannen voor 2025 op hoofdlijn

Zoals hierboven beschreven: we hebben de eerste stappen gezet op weg naar de nieuwe ambitie, en willen voort op diezelfde weg. De plannen voor 2025 lijken dan ook op hetgeen we in het jaarplan 2024 hebben gedeeld – met dien verstande dat we een paar stappen verder zijn en nu in volle vaart vooruit willen, en dat RefugeeWork potentieel een grote rol gaat spelen in onze ambities.

Onze huidige corporate partners

Nieuwe plannen geven nieuwe energie, maar we willen niet in de valkuil trappen dat we door een focus op het nieuwe, ons bestaande werk verwaarlozen. Het werken met de bijna 50 grote werkgevers is de ruggengraat van onze organisatie. De samenwerking met hen is onze reden van bestaan; de activiteiten die we met hen uitvoeren maken impact en geven ons autoriteit en legitimiteit in het werkveld. Bovendien maken deze grote werkgevers ons werk financieel mogelijk.

Activiteiten met onze corporate partners

Al jarenlang werken we met een groot aantal werkgevers aan meer kansen voor nieuwkomers op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dat doen we via programma's op maat – elke werkgever is immers verschillend. Maar elke samenwerking stoelt op vier pijlers: draagvlak, recruitment, retentie en advies, en heeft concrete doelstellingen ten aanzien van het aantal (stages en) banen voor nieuwkomers, en het toewerken naar een meer *refugee friendly* organisatie. Dat is een bewezen concept, dat we ook in 2025 blijven gebruiken als leidraad voor ons werk.

Zo zal er ook in 2025 weer een Accenture Talent Track van start gaan voor circa 15 deelnemers, blijven IKEA en NS continu nieuwkomers verwelkomen in de organisatie, organiseren we weer vele speeddates (onder andere met Achmea, ISS en TBI), staat er een reeks *career coaching sessions* en trainingen op de rol met zowel LinkedIn als ManpowerGroup en zullen er mentorprogramma's worden uitgevoerd met Ochtendmensen, PepsiCo e.a.. De Arcadis Talent Academy gaat het vijfde jaar in: sinds 2020 hebben er 62 kandidaten deelgenomen, waarvan er 39 zijn aangenomen – in 2025 zal daar zeker weer een aantal bij komen.

Sectorale samenwerking

Meer en meer werken we in sectorale samenwerkingsverbanden. De arbeidsmarkt is krap en de behoefte een maatschappelijke bijdrage te leveren groeit; in de zoektocht naar talent en impact vinden werkgevers elkaar in programma's zoals de onze. In 2024 organiseerden we voor de vijfde keer de Finance Academy. Dit programma waarin vier financiële werkgevers gedurende vier maanden samen een groep nieuwkomers toeleiden naar werk in de finance, via wekelijkse trainingen en mentoring, is de inspiratiebron geweest voor een vergelijkbaar programma met ingenieursbureaus: in 2025 start de [Water Engineering Academy](#) met TAUW, Royal HaskoningDHV en Sweco, en er zijn plannen om dit ook in andere sectoren op deze manier te organiseren.

Een ander voorbeeld van dergelijke sectorale samenwerking is het in 2024 gelanceerde [Energy Skills](#) programma. De netbeheerders Alliander, Enexis en TenneT hebben met Refugee Talent Hub de handen ineen geslagen om een eerste groep van 15 nieuwkomers gezamenlijk op te leiden en aan te nemen. Dit programma is nadrukkelijk bedoeld als een leerervaring en blauwdruk voor meer nieuwkomers en meer werkgevers. In 2025 start de eerste groep. Naast opschaling van dit programma gaan er direct ook al stemmen op om dit concept van gezamenlijk werven, selecteren, opleiden en aannemen te kopiëren naar andere sectoren – zoals de bouw (Building Skills). De samenwerking met deze werkgevers loopt over het algemeen goed: we maken heldere afspraken over de beoogde gezamenlijke impact, voeren concrete activiteiten uit en boeken tastbare resultaten. Toch zien wij mogelijkheden en noodzaak voor verbetering.

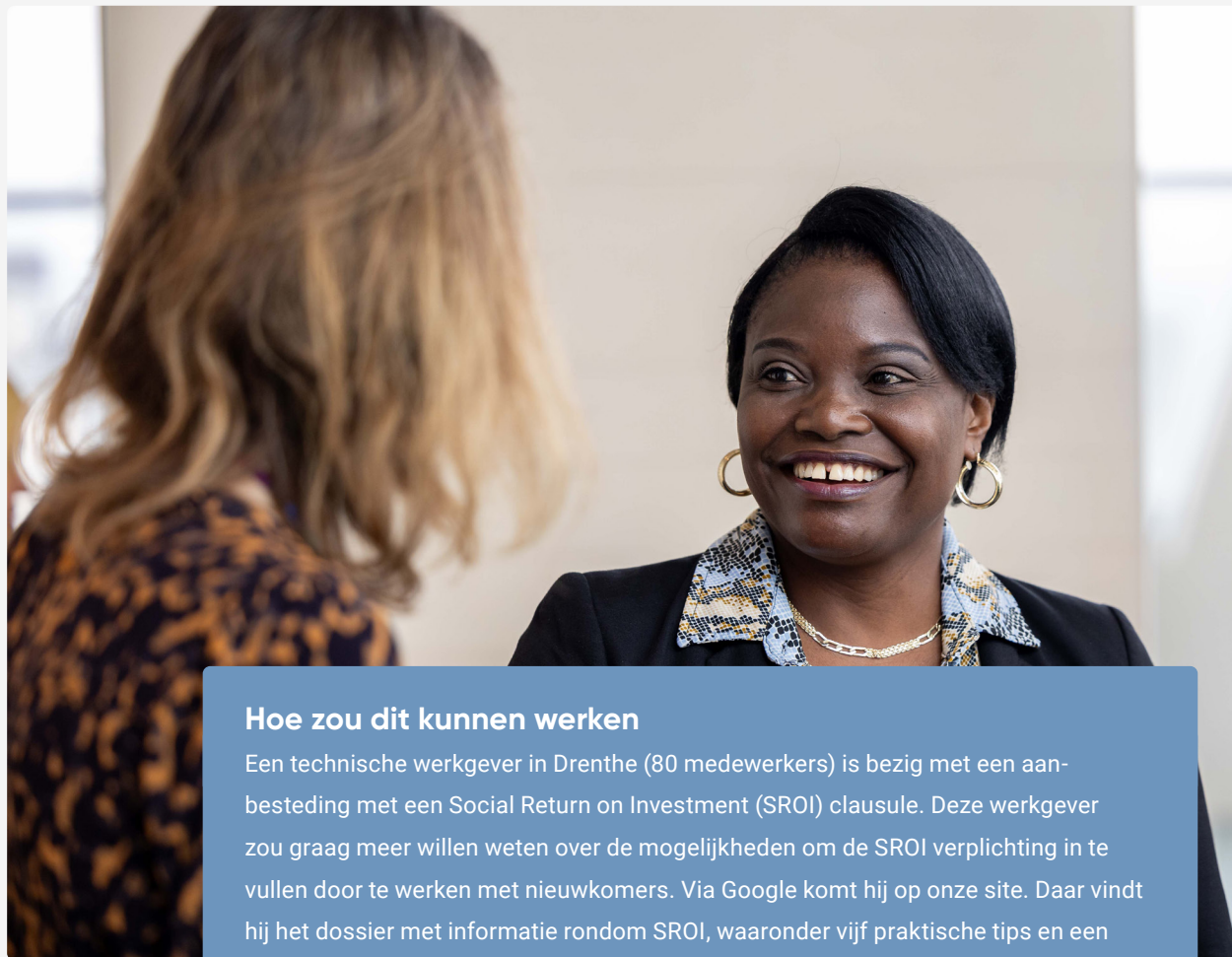
We zeggen al twee jaar dat we meer impact willen maken met onze corporate partners; dat we explicieter en gericht in gesprek willen over de *refugee friendliness* van de werkgevers waarmee wij samenwerken, en nog helderder afspraken willen maken over harde doelstellingen, samen willen kijken naar de effectiviteit van gezamenlijke activiteiten en de onderlinge taakverdeling. Hoe we dit willen bewerkstelligen, weten we. In 2025 nemen we ook daadwerkelijk de tijd om e.e.a. te bespreken en tot actie over te gaan.



Datzelfde geldt voor het opstellen van de zogeheten 'sociale kaart': voor een efficiënte en effectieve samenwerking met maatschappelijke partners is een goed en actueel overzicht van maatschappelijke organisaties, die zich in het hele land bezig houden met nieuwkomers, noodzakelijk. Ook hier komen we al enige tijd onvoldoende aan toe. In de eerste helft van het jaar ruimen we hier nadrukkelijk tijd voor in.

De voorhoede

Daarnaast willen we onze corporate partners het komende jaar expliciet aanspreken op hun rol als voorhoedespeler. Onze partners zijn immers de werkgevers die het thema vluchtelingen en werk een warm hart toedragen, en die wij dus zouden moeten kunnen bewegen mee te gaan in onze ambitie om vele malen meer nieuwkomers mee te laten doen in Nederland. Dat kan door zelf uiteraard actief te blijven op dit onderwerp, en daarnaast zich expliciet uit te spreken voor het werken met nieuwkomers en anderen uit te nodigen mee te doen: hun partners, klanten, onderaannemers, ketenpartners en andere relaties. In het tweede kwartaal (richting het publieksevenement in juni) en in de tweede helft van het jaar gaan wij hen daar actiever toe uitnodigen, en hen daarbij ondersteunen met handvatten en kennisproducten.



Hoe zou dit kunnen werken

Een technische werkgever in Drenthe (80 medewerkers) is bezig met een aanbesteding met een Social Return on Investment (SROI) clause. Deze werkgever zou graag meer willen weten over de mogelijkheden om de SROI verplichting in te vullen door te werken met nieuwkomers. Via Google komt hij op onze site. Daar vindt hij het dossier met informatie rondom SROI, waaronder vijf praktische tips en een link 'Weten hoe onze partners dit doen?' Achter die link zit een video van de SROI-deskundige van bijvoorbeeld Sweco, TAUW of Arcadis die in vijf minuten uitlegt hoe zij werken met nieuwkomers. Dit dossier zou idealiter ook de plek zijn voor ondernemers om elkaar te vinden en contact met elkaar te kunnen opnemen voor een peer-to-peer gesprek hierover.



Maandelijks werkgeverssessie

Wij organiseren al jarenlang elke maand een online werkgeverssessie. Deze maandelijkse bijeenkomsten zijn bedoeld voor het onderling delen van kennis en ervaring en vervullen potentieel een grote rol in de onderlinge kruisbestuiving tussen werkgevers. Het kan een van de paradepaardjes van Refugee Talent Hub zijn. Maar het komt onvoldoende uit te verf. De inhoud is vaak goed en wordt zeer gewaardeerd door aanwezigen, maar de opkomst is veelal te mager. In het eerste kwartaal van 2025 wordt hiervoor een plan uitgewerkt, dat uiterlijk met ingang van april 2025 wordt uitgevoerd.

Nieuwe corporate partners

Voor de komende jaren blijven we streven naar 50 corporate partners. Dat is een aantal dat ons voldoende bewijslast en recht van spreken geeft, is het maximale wat we aan willen kunnen met een team van (min of meer) deze

omvang – als we maatwerk willen blijven leveren en voldoende aandacht willen hebben voor elke partner. We vinden het daarnaast belangrijk om onze slagkracht als pragmatische club met korte lijnen te kunnen behouden. 50 corporate partners bieden gezamenlijk voldoende financiële armslag, mits we de stijgende kosten kunnen compenseren met een tijdige verhoging van de partnerbijdrage. RefugeeWork valt buiten deze scope en bekostigen we op een andere manier (zie ook de financiële paragraaf aan het einde van dit jaarplan).

Wij eindigen het jaar 2024 met 44 corporate partners. Dat betekent dat er een doelstelling ligt van zeven nieuwe partners in 2025. Op het moment van schrijven zijn er vergevorderde gesprekken over samenwerking met een aantal grote werkgevers, onder andere in de bouwbranche: deze worden naar verwachting in het eerste kwartaal verzilverd.

Met betrekking tot het werven van nieuwe partners kiezen we de sectorale weg. Vanuit de gedachte dat wij – als wij alle werkgevers in Nederland willen inspireren en activeren – ook voorbeelden en bewijslast uit de belangrijkste sectoren paraat moeten hebben. Vanuit ons netwerk van maatschappelijke partners, maar zeker ook vanuit onze eigen dagelijkse praktijk. Vandaar dat we in 2025 prioriteit geven aan contacten op directieniveau in de top-5 bedrijven van de top-10 belangrijkste sectoren. Dit streven is niet in beton gegoten. Wij hebben enige jaren geleden een duidelijke lijst van criteria opgesteld voor het al dan niet aangaan van een partnerschap: de potentiële impact op nieuwkomers (banen), potentiële impact op beeldvorming rondom nieuwkomers in Nederland, de merkwaarde/ voortrekkersrol van een werkgever, de omvang – en tot slot: commitment van de directie en beschikbare ondersteuning van een contactpersoon met tijd, budget en mandaat. Naast de genoemde focus op de topwerkgevers in topsectoren blijven deze criteria overeind.

Inspireren en activeren van werkgevers: door op de ingeslagen weg

In het jaarplan 2024 schreven wij: “Het inspireren en activeren van een veel grotere groep werkgevers dan tot dusver onze doelgroep was, doen we geclusterd, modulair en met inzet van vrijwilligers.” Deze voornemens zijn onveranderd: dit is nog altijd het plan. En zoals in de inleiding op dit jaarplan is beschreven: de eerste stappen op deze weg zijn gezet.

Dat betekent:

- **Geclusterd:** Wij ontwikkelen producten en activiteiten die geschikt zijn voor groepsgewijze 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, etc..
- **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 informatie en kennis die op aanvraag en naar eigen behoefte in te zetten zijn. Bijvoorbeeld 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, die vertelt hoe het hen als werkgever bevalt om te werken met nieuwkomers, die veel meer zou willen doen dan alleen incidentele mentoring, of die wil delen hoe het hen als nieuwkomer is vergaan op de Nederlandse arbeidsmarkt. In deze groep zit grote potentie die we graag benutten.



Eerst de activatie op orde, dan inspireren

Met betrekking tot de ambitie om werkgevers te inspireren en activeren om aan de slag te gaan met nieuwkomers, is de hoofdlijn dat er eerst voldoende body moet zijn voor het activeren van werkgevers voordat we grootschalig gaan inspireren. Het heeft weinig zin om werkgevers in Nederland te inspireren om met nieuwkomers aan de slag te gaan, als er vervolgens te weinig informatie en kennis beschikbaar is voor hen om het verschil te maken, om hen écht te ondersteunen in hun behoefte. Vandaar dat er in de eerste helft van 2025 vooral wordt gewerkt aan het omzetten van beschikbare kennis in concrete producten en activiteiten, en we pas daarna meer inzetten op het inspireren en activeren van werkgevers. Op de achtergrond wordt intussen ook in de eerste helft van het jaar al wel gewerkt aan plannen voor marketingcommunicatie en campagnes, met relevante partijen zoals VNO-NCW/ MKB Nederland, AWWN en reclamebureau 180Amsterdam – zodat we in de tweede helft van het jaar naar buiten kunnen treden.

RefugeeWork

Een mogelijke versnelling op de ingeslagen weg

De overname van RefugeeWork is een grote en spannende stap, die naadloos past bij de ambities zoals we die vorig jaar formuleerden. De eerste vraag van veel werkgevers die potentieel zouden kunnen willen werken met nieuwkomers is 'waar vind ik hen?'. Wij weten uit onze jarenlange ervaring, en op basis van vele onderzoeken, dat toegang tot de doelgroep geen garantie is voor succes; er komt meer kijken bij een succesvolle en duurzame match tussen werkgever en nieuwkomer. Maar het is een belangrijke voorwaarde: zonder kandidaten is er zeker geen match.

Op het moment van schrijven van dit jaarplan is RefugeeWork nog geen drie maanden in handen van Refugee Talent Hub en is nog niet alles duidelijk. Wat wel duidelijk is: we zien potentie. En we hebben het ideaalbeeld redelijk scherp voor ogen, op basis van de gevoerde gesprekken met alle belangrijke stakeholders: zie kadertekst op p. 11.



Bij het overnemen van Refugee Work [communiceerden wij](#) dat wij tot het einde van het jaar de tijd zouden nemen om – samen met alle relevante geïnteresseerde partijen – een nieuw inhoudelijk plan te maken voor RefugeeWork en daarbij ook te kijken naar een duurzaam financieringsmodel. Dat inhoudelijke plan is nog strikt op hoofdlijnen, en hoewel we door een additionele donatie van een van onze corporate partners een deel van de financiering voor het eerste jaar zeker gesteld hebben, is er nog geen zicht op een duurzaam financieringsmodel voor de langere termijn. Ook is er nog een reeks aannames te valideren, zijn er pilots te draaien en vragen te beantwoorden. Dit staat op de planning voor het eerste kwartaal van 2025. De stappen voor de rest van het jaar – en daarna – volgen hieruit.

Ideaalbeeld RefugeeWork

Idealiter is RefugeeWork een pool van talent met een vluchtelingenachtergrond, toegankelijk voor werkgevers die interesse hebben in het werken met nieuwkomers. Voor deze werkgevers is RefugeeWork de plek waar **veel, actuele en rijke profielen** te vinden zijn. Deze profielen zijn op een **laagdrempelige, gebruiksvriendelijke** manier toegankelijk.

RefugeeWork is een centraal onderdeel van de landelijke infrastructuur voor het begeleiden van nieuwkomers naar werk: partijen als COA, VNG, UWV maken er op **dagelijkse** basis gebruik van. Elke dag worden er profielen ingevoerd door nieuwkomers zelf, met behulp van medewerkers van het COA (Meedoenbalies), VluchtelingenWerk Nederland, gemeenten en vele NGO's die werken met nieuwkomers en die RefugeeWork als belangrijke tool zien.

RefugeeWork biedt zelf **geen begeleiding** voor nieuwkomers noch werkgevers: dat is aan andere partijen in het werkveld. Wel kunnen profielen (digitaal) verrijkt worden op het platform, via bijvoorbeeld online assessments of *generated* cv's. Nieuwkomers en werkgevers kunnen op RefugeeWork informatie vinden (of doorgelinkt worden naar informatie) over bijvoorbeeld solliciteren in Nederland en de Nederlandse werkcultuur, of het werken met nieuwkomers, en relevante wet- en regelgeving. Werkgevers worden actief doorverwezen naar maatschappelijke organisaties voor verdere ondersteuning.

RefugeeWork wordt door diezelfde maatschappelijke organisaties gebruikt als instrument waardoor 'hun' kandidaten gevonden worden door werkgevers; zij zorgen er dan ook voor dat de profielen van 'hun' kandidaten up to date blijven en zich vullen met relevante additionele informatie (assessments, ambities, behaalde certificaten, nieuwe woonplaats etc). De arbeidsbemiddeling van UWV is hierop aangesloten: werkgevers die bij UWV aangeven interesse te hebben in het werken met nieuwkomers, worden door UWV – met behulp van RefugeeWork – aan bijstandsgerechtigde kandidaten gematcht.

RefugeeWork groeit gaandeweg uit tot de **meest complete landelijke database** van profielen van mensen met een vluchtelingenachtergrond en is daarmee tevens een interessante bron van gegevens voor onderzoek en beleid. Refugee Talent Hub beheert de tool en zorgt door de goede contacten met alle partijen in het werkveld voor een structurele aanwas van zowel kandidaten als werkgevers. De privacy van alle gebruikers is uiteraard te allen tijde gewaarborgd.

Financiering van RefugeeWork is meerjarig stabiel en bestaat uit een mix van:

- eigen inkomsten (vanuit werkgevers die betalen voor profielen en mogelijk ook onderzoeksbureaus die betalen voor data);
- donaties (van werkgevers, zoals nu ook het geval is met Refugee Talent Hub);
- subsidies (het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vanuit de behoefte aan een digitale tool in de ondersteuningsstructuur voor nieuwkomers naar werk);
- structurele funding vanuit brancheorganisaties (bijvoorbeeld vanuit ABU en het Aanvalsplan Techniek); en
- fondsen zoals Start Foundation, Anton Jurgens Fonds en Goldschmeding Foundation (voor de eerste opstartfase).



Pilot RefugeeWork met COA, UWV en VNG

We zijn in gesprek met COA, UWV en VNG over structurele samenwerking. Deze partijen organiseren in het eerste kwartaal van 2025 drie proefprojecten om de begeleiding naar werk te verbeteren voor asielzoekers en statushouders die nog in een azc verblijven. In die projecten wordt onder meer geprobeerd de wachtlijst voor burgerservicenummers te verkorten (zonder bsn mag een asielzoeker niet werken). RefugeeWork gaat hoogstwaarschijnlijk onderdeel uitmaken van minimaal een van deze drie pilots. De te beantwoorden vraag is wat ons betreft: hoe kan RefugeeWork optimaal worden ingezet door COA, UWV en VNG om voor meer betaald werk voor bewoners van azc's te zorgen.

Onderzoek

Als onze missie 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 vluchtelingenachtergrond staan nog aan de kant – en hoe verhoudt zich dat tot de algemene werkloosheidscijfers? 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 onvoldoende gesteld. Daar willen wij verandering in brengen door samen te werken met gerenommeerde partijen als bijvoorbeeld CBS, SER en TNO. Als we vervolgens de macrocijfers kunnen combineren met onze eigen cijfers, valt er iets te zeggen over de kloof en onze bijdrage aan het dichten daarvan.

SEO Economisch Onderzoek

In 2024 is door SEO Economisch Onderzoek¹ [aangetoond](#) dat ruimere werkmogelijkheden voor asielzoekers leiden tot grote maatschappelijke baten (bijna twee miljard in tien jaar tijd) terwijl er nauwelijks extra maatschappelijke kosten tegenover staan. Begin 2025 vindt een bijeenkomst plaats waarin we deze boodschap nogmaals onder de aandacht brengen en vanuit werkgevers aanzetten tot actie om dit maatschappelijk kapitaal te verzilveren. Dat doen we in aanwezigheid van onder andere Ingrid Thijssen (voorzitter van VNO-NCW) en staatssecretaris Participatie en Integratie Jurgun Nobel. Dit is een voorbeeld van de manier waarop wij onderzoek kunnen inzetten voor onze missie, en een voorbeeld van de manier waarop wij in 2025 willen voortbouwen op hetgeen we in 2024 in gang hebben gezet.

¹ Onderzoek in opdracht van RefugeeConnect, Microsoft, Ben & Jerry's, Ikea Nederland, MPeople, Refugee Talent Hub, Untapped Talents en VluchtelingenWerk Nederland.

TNO

Een ander voorbeeld hiervan is het onderzoek met TNO. In het najaar van 2024 bracht TNO de tweejaarlijkse Werkgevers Enquete Arbeid uit, met daarin een vraag over het werken met statushouders. In december brachten TNO en Refugee Talent Hub gezamenlijk naar buiten dat slechts 2,7% van de werkgevers in Nederland een of meer statushouders in dienst heeft, en dat de werkgevers die wél werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (waaronder statushouders), daar positief over zijn. Het merendeel wil in dezelfde mate met deze groepen blijven werken, of meer. Begin 2025 zullen wij met TNO een verdiepend vervolgonderzoek doen op deze 2,7% en ook daar weer de publiciteit mee opzoeken.

CBS

Ook is contact gelegd met het CBS over een aantal andere van de hierboven gestelde vragen. In 2025 willen we in gesprek gaan met het CBS om te bekijken in hoeverre deze vragen te beantwoorden zijn op basis van beschikbare gegevens, en (indien dat niet volledig het geval is) of er mogelijkheden zijn om dit gezamenlijk op te pakken.

Hoewel dit alles heel relevant is voor ons werk en we tevreden zijn over de in 2024 geboekte vooruitgang op dit onderdeel van onze ambitie, is de verbinding naar onze eigen activiteiten en impact nog onvoldoende gelegd.

Kortom: volop ambities en concrete plannen. Maar zoals gezegd: stap voor stap. Op het publieksevenement 2024 was het thema Grote Dromen Beginnen Klein, en we benadrukten dat wij graag werken met ons hoofd in de wolken en de voeten op de grond. Dat geldt zeker ook voor onze ambitie, de gedroomde schaa sprong en de weg daarnaartoe.



Verwachte resultaten

Nieuwe ambities vragen om nieuwe doelstellingen. Maar hoe meet je de impact van het inspireren en activeren van werkgevers? Wanneer is onderzoek succesvol? En hoever willen we gaan met het monitoren van de resultaten van RefugeeWork: puur het aantal contactmomenten tussen werkgevers en kandidaten, of ook de duurzaamheid van de match? Kortom: waaraan meten wij ons eigen succes – wanneer zijn we blij?

Kan het scherper, eenvoudiger, beter? Deze vragen beantwoorden we in de eerste helft van het jaar. Dat geldt voor de nieuwe activiteiten, RefugeeWork, en het inspireren en activeren van werkgevers in Nederland: voor eind maart moeten er goed doordachte en samenhangende kpi's zijn waarop de rest van het jaar gemonitord kan worden. En het geldt ook voor onze maatwerkprogramma's met de grotere werkgevers van Nederland. Ook deze zullen we in het eerste kwartaal kritisch tegen het licht houden. Zijn dit inderdaad nog altijd de juiste indicatoren voor succes voor dit deel van ons werk? Kan het scherper, eenvoudiger, beter? Hoe nemen we daarin ook de resultaten ten aanzien van *refugee friendliness* mee?

Intussen werken we uiteraard niet in een vacuum. Terwijl we werken aan een aanscherping van de kpi's, hanteren we de inmiddels jarenlang gebruikelijke indicatoren van succes voor ons werk. Zie kadertekst voor de kwantificering hiervan.



KPI's 2025

Eind 2025 zijn wij een netwerk van 50 grote werkgevers. Met deze 50 werkgevers hebben we harde en heldere commitments afgesproken m.b.t. *refugee friendliness* en het bieden van werk aan nieuwkomers. We starten de samenwerking met een aantal nieuwe partners 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 met een beperkt aantal gecommitteerde werkgevers. Met deze werkgevers bereiken we 2.000 vluchtelingen en 2.000 medewerkers van werkgevers per jaar; we realiseren duurzaam betaald werk voor minimaal 250 mensen per jaar, en hebben eind 2025 bij 25 van deze 50 werkgevers aantoonbaar stappen gezet om de organisatie meer *refugee friendly* te maken. Ook bereiken we 200.000 mensen met feitelijke informatie en positieve verhalen.

Routekaart

De ambitie is helder. Van 1.000 naar 100.000 nieuwkomers aan het werk, dat is een verhonderdvoudiging van onze impact in de komende jaren. Ook de weg daar naartoe is duidelijk: we gaan de kennis en ervaring die we hebben opgedaan – en blijven opdoen – inzetten om alle werkgevers in Nederland te inspireren en activeren. Met name bij het activeren van werkgevers kan RefugeeWork in potentie een grote rol spelen.

We zijn van start, het eerste jaar op weg naar deze nieuwe ambitie zit erop. En nu? Wat is de precieze invulling van het komende jaar en wie zet op welk moment welke stap? Er is in het team behoefte aan een concrete uitwerking: een routekaart – meer dan alleen een algemene richting. Zeker met de grote veranderingen die we inzetten en die in de voorgaande paragrafen kort zijn weergegeven, is het belangrijk om koers te houden en als team duidelijk voor ogen te hebben welke stappen we wanneer zetten. Het jaarplan 2025 is – voor interne doeleinden – dan ook meer in detail uitgewerkt dan voorgaande jaren: op kantoor hangt een routekaart, zodat we onze focus vasthouden en behaalde resultaten bewuster kunnen vieren.

Het plan en de werkelijkheid

Een routekaart is mooi en prettig, maar een disclaimer is op zijn plaats. De werkelijkheid is weerbarstig, de wereld verandert, er komen obstakels en nieuwe kansen op ons pad die we nu nog niet kunnen voorzien. Niet alles zal dus volgens plan verlopen.

Daar komt bij: de weg vooruit kent een paar kruispunten waarvan we nu nog niet weten welke afslag we zullen nemen, en waarvoor goede afstemming met externe stakeholders van belang is. Twee belangrijke kruispunten zijn al in zicht en hangen met elkaar samen. Ten eerste: wat wordt het centrale informatie- en kenniscentrum voor werkgevers die (mogelijk) interesse hebben in het werken met nieuwkomers – is dat VNO-NCW/ MKB Nederland, of Refugee Talent Hub? En ten tweede: zien we ook na het eerste kwartaal van 2025 voldoende potentie in RefugeeWork, inclusief concreet zicht op duurzame financiering? Kortom: gaan we door met RefugeeWork en in welke vorm? Over beide punten zullen we in het eerste kwartaal meer duidelijkheid hebben; de richting die we kiezen op deze twee punten is bepalend voor de rest van het jaar (en daarna).

Routekaart 2025

Partners



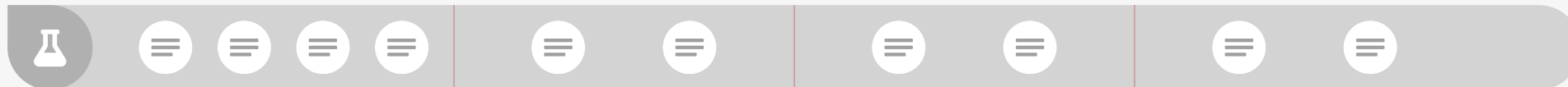
Inspiratie & activatie



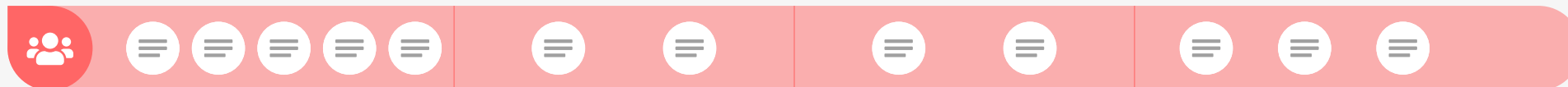
RefugeeWork



Onderzoek



Team



< 2024

Kwartaal 1

Kwartaal 2

Kwartaal 3

Kwartaal 4

2026 >

Team

Geplande groei

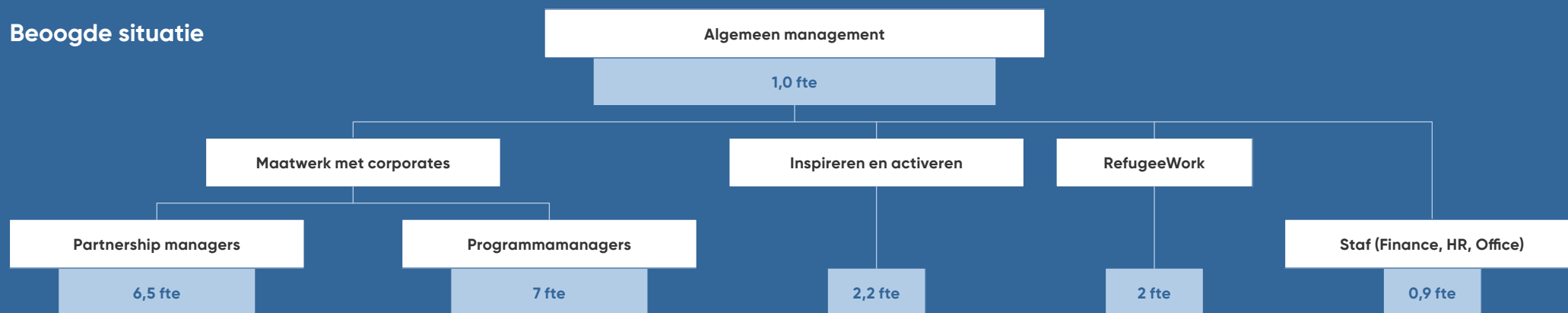
De afgelopen jaren is het team gestaag en organisch gegroeid. Op basis van de behoefte van dat moment zijn mensen aangenomen. We zijn nu op een punt gekomen dat het niet meer wenselijk is om op een dergelijke (ietwat ad hoc en reactieve) manier te kijken naar het team, maar meer vooruit te kijken. Samen met onze HR-partner Bunchmark hebben we dan ook gewerkt aan een schets van de organisatie die verder kijkt: hoe ziet de organisatie er over drie jaar uit, welke skills hebben we dan in huis en hoe werken we daar naartoe vanuit het huidige team?

De groei van de organisatie en de nieuwe ambities (en daarmee samenhangende nieuwe werkelden zoals inspiratie en activatie) bieden kansen voor medewerkers.

In de individuele ontwikkelgesprekken met teamleden is en wordt gekeken naar de mogelijkheden om verder te verdiepen in de huidige functie, of over te stappen naar een andere rol in het team.

Daarnaast komt er ruimte voor nieuwe medewerkers met specifieke competenties en profielen: we gaan bijvoorbeeld onze schaa sprong richting het mkb niet waarmaken als we daar geen menskracht op zetten. In de routekaart hierboven is per kwartaal aangegeven hoe de teamplanning eruit ziet. De kosten voor de nieuw te werven persoon voor het ontwikkelen van kennisproducten en de additionele partnershipmanager (beide begroot voor het derde kwartaal) kunnen mogelijk gedekt worden uit additionele donaties.

Beoogde situatie





Gesprekken hierover zijn opgestart, maar de uitkomst is bij het opstellen van dit jaarplan nog niet duidelijk. Beide rollen zijn alleen opgenomen in het optimistische scenario. Deze taken neerleggen bij het huidige team is geen optie: dat levert een te hoge werkdruk op. Minder budget betekent dus in dit geval: minder tempo op de gestelde ambities.

Aanscherping verantwoordelijkheden en taken

In 2022 zijn voor het eerst functieprofielen en een organogram opgesteld voor Refugee Talent Hub. Het salarishuis en beloningsbeleid volgden snel daarna. Met de nieuwe ambitie en voorziene groei van de organisatie is het goed om de rollen, verantwoordelijkheden en taakverdeling weer onder de loop te nemen en scherp te stellen. De skills gap analyse die eind 2024 in samenwerking met Bunchmark is opgesteld, biedt daarvoor goede aanknopingspunten. In het eerste kwartaal van 2025 wijden we een teamsessie aan de combinatie van het jaarplan en de teamsamenstelling/ het organogram, zodat iedereen weer weet wie waarover gaat en elkaar weet te vinden.

Effort versus impact

Het werketos is prima in orde bij Refugee Talent Hub. Mensen werken hard – soms harder dan gezond is, en harder dan nodig is. Een scherpere focus, het maken van keuzes en beter plannen kan dit verminderen. Er is winst te behalen als we binnen het huidige werk de focus scherp houden op wat moet en wat misschien niet per se nodig is om onze doelen te behalen, en op welke middelen we wanneer inzetten voor welk doel. We kiezen nog te vaak voor de activiteit die wij en/ of de partner kennen (bijvoorbeeld mentortrajecten) in plaats van andere activiteiten die mogelijk hetzelfde effect hebben maar minder tijd en energie vragen (zoals lunch & learn). We kunnen slimmer kiezen in wat we doen en niet doen, door steeds goed te kijken naar de balans tussen *effort* en *impact*.

In het eerste kwartaal besteden we hier als team aandacht aan. Ook ligt er voor aanvang van het jaar een capaciteitsplanning voor de partnershipmanagers en programmamanagers. Zo krijgen we beter zicht op de variatie aan activiteiten en kunnen we op voorhand bepalen wat haalbaar is en wat niet. Dit helpt om duidelijk te krijgen wat we realistisch kunnen plannen met onze partners, zonder in de knel te raken met het programmateam.

Detacheringen

De tijdelijke detacheringen vanuit Accenture en Rabobank zijn een waardevolle toevoeging aan ons team: met deze tijdelijke mensen halen we kennis en ervaring vanuit twee van onze belangrijke corporate partners binnen. Het is in lijn met onze positionering dat wij als team 'zijn voor wie wij werken', namelijk nieuwkomers en werkgevers. Bovendien is het financieel gunstig: feitelijk hebben wij permanent drie tot vier fte gratis menskracht in ons team. Dat is een groot goed. Tegelijkertijd trekt het een wissel op het team van vaste medewerkers: het steeds weer inwerken van nieuwe mensen kost tijd en energie – die er niet altijd is. Opgebouwde kennis en contacten verlaten onze organisatie. En de match is niet altijd optimaal. Daarom hebben wij ervoor gekozen om met ingang van 2025 het model van detacheringen anders in te steken.

De samenwerking met Accenture blijft wat ons betreft ongewijzigd: er werken steeds twee gedetacheerde mensen vanuit Accenture in ons team, als programmamanager, voor een periode van negen maanden. De vertrekkende persoon werkt de inkomende persoon in. (In verband met een iets kleiner pro bono budget vanuit Accenture is er in de zomer van 2025 tijdelijk slechts één in plaats van twee personen.)



De samenwerking met Rabobank wordt herzien. Met ingang van 2025 werken we niet meer op structurele basis met detacheringen van tijdelijke medewerkers vanuit Rabobank voor het reguliere programmawerk van Refugee Talent Hub. Wel kan het zo zijn dat we voor afgebakende klussen waarvoor specifieke expertise nodig is, een beroep doen op Rabobank – zoals bijvoorbeeld het opstellen van een marketingcommunicatieplan, een marktverkenning, AVG adviesklus of anderszins. Datzelfde zouden we ook kunnen doen met andere organisaties.

Om de wegvallende menskracht van Rabobank te compenseren, werven we een nieuwe vaste programmamanager per januari 2025.

Teamdagen en een werkweek

Inmiddels is het een goed gebruik dat we meerdere keren per jaar een teamdag organiseren, met een combinatie van inhoud, gezelligheid en teambuilding. Dit doen we onder leiding van Bunchmark. Ook in 2025 staat weer een reeks op stapel, waarin we zullen voortborduren op de in 2024 uitgevoerde HR-scan en dit jaarplan. We starten het jaar goed met een heel uitgebreide variant van deze teamdagen: de week van 6 tot en met 10 januari is volledig gewijd aan een werkweek met het team.

“We beginnen het jaar alvast goed: we gaan een hele week samen op pad. Daarbij staat een van onze teamwaarden centraal: het thema van de Werkweek 2025 is namelijk Verbinding. Deze hele week zoeken we de verbinding op met maatschappelijke partners, met elkaar en met onszelf. Het doel is om het maatschappelijk werkveld beter te leren kennen en de samenwerking met partners te versterken, te werken aan ons teamgevoel en tijd te nemen voor persoonlijke reflectie.

Er zijn momenten waarop we gewoon even rustig luisteren naar een presentatie. Maar er zullen vooral heel veel interactieve sessies zijn, waarin we niet alleen luisteren maar ook actief bijdragen. Ik wil je aanmoedigen om goede ideeën en inspirerende quotes op te schrijven, en te reflecteren op hoe je deze inzichten kunt toepassen in je eigen werk. Gedurende de week zijn er momenten waarop je je gedachten met elkaar kunt delen en van elkaar kunt leren.

Voor mij gaat verbinding over contact – echt contact, met aandacht voor de ander en voor jezelf. Ik kijk ernaar uit om deze week met jullie in verbinding te zijn. Om samen op reis te gaan. Naar buiten en naar binnen, met elkaar en individueel. Ik heb er ontzettend veel zin in en kan me geen mooiere start van het jaar voorstellen.”



Wilma Roozenboom

Fragment uit voorwoord programmaboekje Werkweek



Bestuur

In 2024 nam **Rob Knigge** het stokje van Manon van Beek over als bestuursvoorzitter. Daarmee zijn twee van de vijf zetels in het bestuur vervuld door vertegenwoordigers vanuit Accenture. Hoewel de bestuurders op persoonlijke titel – en dus niet uit hoofde van de functie – zitting hebben in het bestuur, en hoewel Accenture als founding partner een speciale rol vervult, acht het bestuur dit niet wenselijk. Charlotte van Thienen zal daarom in de loop van 2025 plaatsmaken voor een ander bestuurslid. Nynke Goldblum-Jansen is bestuurder vanaf het begin van Refugee Talent Hub. Haar tweede termijn eindigde op 3 oktober 2024. Bij bestuursbesluit blijft zij aan tot er voor haar een goede vervanger is gevonden. Naar verwachting zal ook Nynke in 2025 plaatsmaken voor een andere bestuurder.

Financiën

RefugeeWork buiten begroting gelaten

Als we ook na het eerste kwartaal doorgaan met RefugeeWork, wordt hiervoor een aparte projectbegroting opgesteld. De belangrijkste reden hiervoor is dat we simpelweg goed zicht willen houden op de vraag in hoeverre RefugeeWork drukt op de begroting van Refugee Talent Hub en of we dat kunnen dragen – nu en in de toekomst. Daarnaast is het waarschijnlijk dat we voor RefugeeWork – in tegenstelling tot Refugee Talent Hub – niet alleen gaan varen op corporate funding, maar ook gebruik zullen maken van financiering vanuit organisaties als Start Foundation, Goldschmeding Foundation, et cetera. Vanuit Refugee Talent Hub willen we met recht en rede kunnen blijven zeggen dat we als werkgeversinitiatief volledig draaien op bijdragen van werkgevers; deze boodschap willen we niet laten verwateren door mogelijke andere financieringsvormen van RefugeeWork. Bovendien brengen deze andere fondsen rapportageverplichtingen met zich mee, waarvoor het goed is om een aparte projectbegroting te hanteren.

Voor nu zijn de kosten voor RefugeeWork dan ook buiten beschouwing gelaten in onze jaarbegroting – met één uitzondering: de projectleider RefugeeWork is voor de eerste drie maanden van 2025 opgenomen in de begroting van Refugee Talent Hub. Bij het opstellen van de begroting was nog niet duidelijk of er in het eerste kwartaal financiering zou zijn voor RefugeeWork.

Net als voorgaande jaren is ook voor 2025 weer een begroting opgesteld in twee scenario's: realistisch en optimistisch.

Inkomsten

Realistisch

Het realistische scenario is – aan de batenkant – gebaseerd op lopende overeenkomsten en al gedane toezeggingen van partners, een inschatting van nieuwe partners op basis van lopende gesprekken en een aanname met betrekking tot de bereidheid van bestaande partners tot een hogere structurele jaarbijdrage (ter compensatie van gestegen kosten). Ook is rekening gehouden met incidentele giften van een aantal partners dat aangegeven heeft hier mogelijk voor open te staan.

Optimistisch

Het optimistische scenario rekent voor wat betreft de baten met dezelfde inkomsten als het realistische scenario, plus een meevallend aantal nieuwe partners, financiering vanuit VNO-NCW/ MKB Nederland of het Aanvalsplan Techniek, meer partners die bereid zijn tot een structureel hogere jaarbijdrage en een hoger bedrag aan incidentele giften.

Uitgaven

Realistisch

Aan de uitgavenkant is in het realistische scenario een zeer beperkte uitbreiding van het team ingeboekt: alleen een programmamanager met kennis van IT/Salesforce is begroot. Daarnaast zal de inzet van de freelance marketingcommunicatie professional relatief beperkt zijn, om financiële redenen. In dit scenario dalen de marketingkosten ten opzichte van 2024 – een financieel gedreven bezuiniging die tegengesteld is aan wat we zouden willen in het licht van de ambitie om alle werkgevers in Nederland te inspireren en activeren. Maar wat niet kan, kan niet.

Ook met een strakke prioritering van activiteiten is het niet mogelijk om het beoogde ambitieniveau te halen met het huidige team; we hebben de laatste jaren te veel willen doen met te weinig mensen en daarmee het team te zwaar belast. Dat gaan we niet meer doen.

Er is een stijging van de pensioenkosten begroot. Tot op heden is het pensioen van Refugee Talent Hub nogal mager – ook in verhouding tot andere maatschappelijke organisaties en stichtingen. Dat was te verantwoorden in de opstartfase van Refugee Talent Hub, maar met de doorgemaakte groei en professionalisering niet meer. De komende twee jaar groeien we toe naar een pensioen dat beter past bij de organisatie die we nu zijn. Dit leidt tot een stijging van circa 15k aan pensioenkosten voor 2025.

Voor wat betreft de overige lasten: alle kostenposten zijn begroot op basis van de reële uitgaven in 2024, waarbij alleen voor ICT kosten een kleine stijging voorzien is in verband met een koppeling tussen het financiële boekhoudsysteem en het Salesforce CRM systeem – een eenmalige investering die nodig is in het kader van verdere professionalisering en efficiëntie.

Daarnaast kiezen we ervoor om de kostenpost 'onderzoek' laag te houden in het realistische scenario. We zullen verkennen of we onze onderzoeksagenda kunnen uitvoeren in samenwerking met bijvoorbeeld Rabo Research en/ of additionele projectfinanciering door partners. Indien dat niet lukt, worden onderzoeksambities uitgesteld.

Optimistisch

Ook in het optimistische scenario zullen we verkennen of we onze onderzoeksagenda kunnen uitvoeren in samenwerking met bijvoorbeeld Rabo Research

en/ of additionele projectfinanciering door partners. In dit scenario hebben we ook eigen geld beschikbaar indien het niet op kosten van een partner lukt en hoeven we onze onderzoeksambities niet uit te stellen.

Ook biedt het optimistische scenario meer armslag voor bijvoorbeeld cursussen en opleidingen. Dat is belangrijk in het kader van behoud van personeel en de ontwikkeling van teamleden naar nieuwe rollen binnen Refugee Talent Hub. In het realistische scenario is daarvoor minder budget begroot – maar nog altijd meer dan in 2024.

Tot slot

Bij een groeiend team hoort een verantwoorde financiële buffer. Al enige jaren werken we bewust toe naar een continuïteitsreserve die in lijn is met de begroting. Eind 2024 wordt er naar verwachting tussen de 50 en 100k aan de reserve toegeschreven. In 2025 is er in beide scenario's een positief eindsaldo en dus een bedrag toe te schrijven aan de continuïteitsreserve – maar in het realistische scenario is dat slechts marginaal. Op een omzet van bijna 1.3 miljoen gaat er slechts ruim 12k naar de reserve, in het optimistische scenario een krappe 50k. Dat is eigenlijk te weinig voor een stichting van deze omvang: het streven is om elk jaar 150.000 – 200.000 euro toe te schrijven naar de reserve, zodat we gaandeweg toegroeien naar een verantwoorde buffer. Met de huidige begroting varen we in beide versies scherp aan de wind. Dat doen we bewust, met het oog op de nieuwe ambities. Tegelijkertijd is er het besef dat de begroting voor het jaar erop (2026) zeker meer in balans zal moeten zijn, en vooral aan de inkomstenkant robuuster in elkaar moet zitten.

We hopen dat je na het lezen van dit jaarplan net zo enthousiast bent over wat er komen gaat, als wij.

Met het hele team kijken we uit naar een versnelling van onze ambities. Want allemaal werken we dag in dag uit, stapje voor stapje, met hart en ziel, toe naar onze droom: **een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten en vluchtelingen dus de juiste kansen hebben op de arbeidsmarkt.**

Wij
hebben



er
zin in!

10 januari 2025 – Bezoek aan het Ministerie
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
als onderdeel van onze werkweek