



Stichting Refugee Talent Hub
Amsterdam

Strategie

2021-
2025

Januari 2023



Januari 2023

Refugee Talent Hub groeit snel; al een jaar na aanvang van de strategie 2021-2025 bleek dat we sneller groeiden dan waar we vanuit waren gegaan bij het schrijven van de strategie. Dat is in de eerste plaats een mooie en waardevolle ontwikkeling, want het betekent dat we meer organisaties hebben kunnen bewegen om diverser en inclusiever te worden, om verder te kijken, om meer mensen met een vluchtelingachtergrond aan te nemen. En tegelijkertijd is het een ontwikkeling die ons tot keuzes dwingt.

Die keuzes en het proces dat ons daarheen bracht, zijn verwoord in het addendum op de strategie 2021-2025.

A handwritten signature in white ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Wilma Roozenboom, directeur Refugee Talent Hub

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	2
	Inleiding	4
	Oorsprong	5
1	Contextanalyse	6
1.1	De business case	6
1.2	De <i>Refugee gap</i>	7
1.3	SWOT-analyse	9
2	Strategie 2021-2025	13
2.1	Onze missie	14
2.2	Onze stakeholders	14
2.3	Onze impact	15
2.4	Onze uitgangspunten	17
2.5	Onze ambitie 2021-2025 en strategische pijlers	18
2.6	Ambitie per stakeholder	21
2.7	Verantwoording keuzes	25
3	Meten	28
4	Financiën	30
5	Personeel & organisatie	31
6	Communicatie	32
	Bijlage 1	
	De vijf belangrijkste aannames en hun onderbouwing	
	Bijlage 2	
	De negen belangrijkste terreinen van impact en hun onderbouwing	
	Bijlage 3	
	Schematisch overzicht van onze activiteiten, naar output, naar resultaat, naar beoogde impact	
	Addendum	
1	Achtergrond	3
2	Onze toegevoegde waarde volgens de gespreksdeelnemers	5
3	Terugkerende thema's in alle gesprekken	6
4	Dus, concreet: wat gaan we anders doen?	8
5	En wat gaan we niet (meer) doen?	9
6	We werken toe naar 2025	10

Wij zijn de Refugee Talent Hub, een werkgeversinitiatief. Wij brengen vluchtelingen en werkgevers dichterbij elkaar met betaalde banen als doel. Onze droom is een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten en vluchtelingen gelijke kansen hebben op de arbeidsmarkt.

Veel vluchtelingen in Nederland staan te popelen om aan het werk te gaan. Toch lukt het niet iedereen om een baan te vinden. Als je nieuw bent heb je vaak een klein netwerk en is het moeilijk om werkgevers te ontmoeten. Andersom geldt dat ook. Veel werkgevers willen het talent en het vakmanschap van vluchtelingen benutten, maar weten hen niet goed te vinden.

Een baan draait om veel meer dan alleen maar geld verdienen. Het hebben van werk betekent ook structuur, sociale contacten en het gevoel nodig te zijn en erbij te horen. Uit allerlei onderzoek blijkt dat werk in hoge mate bijdraagt aan een snelle integratie. Bovendien zijn werkgevers met een divers personeelsbestand aantoonbaar succesvoller dan andere werkgevers. Redenen te over om met vluchtelingen aan het werk te gaan. Zeker in tekortsectoren waar – ook nu we kampen met Covid-19 – nog volop moeilijk te vervullen vacatures zijn en beschikbaar talent schaars is.

Daarom is er sinds 2016 de Refugee Talent Hub. Samen met werkgevers organiseren wij activiteiten voor vluchtelingen op de werkvloer, met betaald werk als doel. Kleinschalig en op maat. Daarbij staat de persoonlijke ontmoeting centraal. Ons aanbod bestaat onder meer uit workshops, meet-and-greets, trainingen, interne opleidingstrajecten en mentorprogramma's. Daarnaast ondersteunt de Refugee Talent Hub werkgevers met het vergroten van kennis en het versterken van intern draagvlak rondom diversiteit in het algemeen en het werken met vluchtelingen in het bijzonder. Dat doen we onder andere door middel van de Waarde van Werk campagne en (workshops op basis van) de publicatie 'Vluchtelingen en Werk: een praktische gids voor werkgevers'. Ook onderhoudt de Refugee Talent Hub een breed netwerk van gelijkgestemde werkgevers en faciliteren wij de uitwisseling van kennis en ervaring tussen werkgevers rondom vraagstukken uit de praktijk.

Bij dit alles werken wij als Hub nauw samen met maatschappelijke organisaties zoals Vluchtelingenwerk Nederland, New Dutch Connections, NewBees en de Stichting voor Vluchtelingstudenten UAF. We noemen onszelf niet voor niets een hub: ons netwerk maakt ons tot wie wij zijn.

Oorsprong

- ✓ **Begin 2016** World Economic Forum Davos: lancering & initieel commitment
- ✓ In **januari 2016** presenteert Accenture het idee van de Refugee Talent Hub aan een groep van CEO's op het World Economic Forum in Davos. De kerngedachte: er is krapte op de arbeidsmarkt en er is onbenut arbeidspotentieel van vluchtelingen. Werkgevers hebben een rol te vervullen om deze kloof te dichten.
- ✓ **December 2016** De Refugee Talent Hub is een zelfstandige stichting. Gedurende 2016 werken medewerkers van Accenture samen met VluchtelingenWerk Nederland, Arcadis, AkzoNobel en UAF aan de totstandkoming van een zelfstandige stichting met een stevig programma. Doel: grootschalige digitale matching.
- ✓ **2017** Bouwfase op basis van de ambitie tot grootschalig digitaal matchen. Veel werkgevers sluiten zich aan en spreken hun commitment uit. In de loop van het jaar blijkt de praktijk weerbarstiger dan verwacht. Resultaten blijven achter op de ambitie.
- ✓ **2018** Zelfde doel, andere route. Op basis van geleerde lessen komt de focus te liggen op persoonlijke ontmoetingen, met als kern digitale ondersteuning in plaats van digitale matching. Het aanbod aan werkgevers wordt aangescherpt en het netwerk van maatschappelijke samenwerkingspartners uitgebreid.
- ✓ **2019** Door op dezelfde weg. De in 2018 ingezette koers werpt zijn vruchten af. Meer werkgevers sluiten zich aan en meer vluchtelingen weten de weg naar de Refugee Talent Hub te vinden. Ook is er meer samenwerking met maatschappelijke partners, staat de organisatie steviger en boekt de Refugee Talent Hub betere resultaten.
- ✓ **2020** Opschaling in tijden van corona. Aanvankelijk lijkt het een jaar te worden om de impact met bestaande (en nieuwe) werkgevers te vergroten. De corona-pandemie gooit echter roet in het eten, want de economie gaat deels op slot en de kansen op werk voor statushouders verslechteren. Desondanks stijgt in 2020 het aantal vluchtelingen dat deelneemt aan de activiteiten van de Refugee Talent Hub, net als het aantal deelnemende medewerkers en werkgevers.
- **2025** Verdriedubbeling van impact ten opzichte van eind 2020.

1

Contextanalyse

1.1

De business case

Nederland staat aan de voet van een economische crisis als gevolg van de corona-pandemie. De arbeidsmarkt ziet er hierdoor anders uit dan een jaar geleden en de kansen op werk voor statushouders zullen naar verwachting verslechteren. Dit neemt niet weg dat een deel van de Nederlandse arbeidsmarkt nog steeds kansen biedt. Met name in tekortsectoren zoals zorg, onderwijs, overheid, ICT en de bouw is de behoefte aan personeel nog altijd groot. Ook zijn er voldoende baankansen in de techniek, onder andere als gevolg van de energietransitie, en in de financiële dienstverlening. De verwachting is dat in ieder geval de zorg-, bouw- en energiesector de komende vijf jaar blijven kampen met tekorten.

Tegelijkertijd is er veel arbeidspotentieel onder de ruim 90.000 vluchtelingen en zo'n 15.000 asielzoekers die anno 2020 in Nederland verblijven. Het overgrote deel van deze groep betreft mensen in hun werkzame jaren: ongeveer de helft van hen is tussen de 18 en 34 jaar oud en nog eens een kwart boven de 35 jaar. Een groot deel van deze vluchtelingen staat klaar om aan het werk te gaan en deze vacatures te vervullen. Gezien het huidige onbenutte arbeidspotentieel en de instroom van nieuwe vluchtelingen zal dit de komende vijf jaar naar verwachting zo blijven.

Het benutten van het arbeidspotentieel onder vluchtelingen biedt individuele, bedrijfsmatige en maatschappelijke kansen. Individueel omdat betaald werk in het belang is van de individuele vluchteling. Werk is immers meer dan een inkomen. Het hebben van een baan betekent ook structuur, een sociaal netwerk, erbij horen en meedraaien in de maatschappij. Ook is het een bedrijfsmatige kans omdat werkgevers het hoofd moeten bieden aan een hoge vacaturedruk, de strijd om talent en krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft culturele diversiteit en inclusie op de werkvloer aantoonbaar meerwaarde en draagt het bij aan de prestaties van een bedrijf. Bovendien dragen maatschappelijke activiteiten bij aan medewerkersbetrokkenheid en -welzijn net als aan een positieve bedrijfsreputatie. Verder bieden vluchtelingen die vacatures vervullen maatschappelijke kansen. Zo draagt het hebben van werk bij aan de integratie en participatie van vluchtelingen en reduceert het de kosten van uitkeringen. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid tekende in een Kamerbrief op: "Onze economie en samenleving heeft ieders talenten keihard nodig. Daarbij komt dat onbenut arbeidspotentieel leidt tot onnodig hoge kosten voor de samenleving, inclusief de sociale zekerheid." Sterker nog, benut arbeidspotentieel zorgt voor hogere belastinginkomsten, een sterkere sociale cohesie en de opbouw van *human capital*.



1.2 **De Refugee gap**

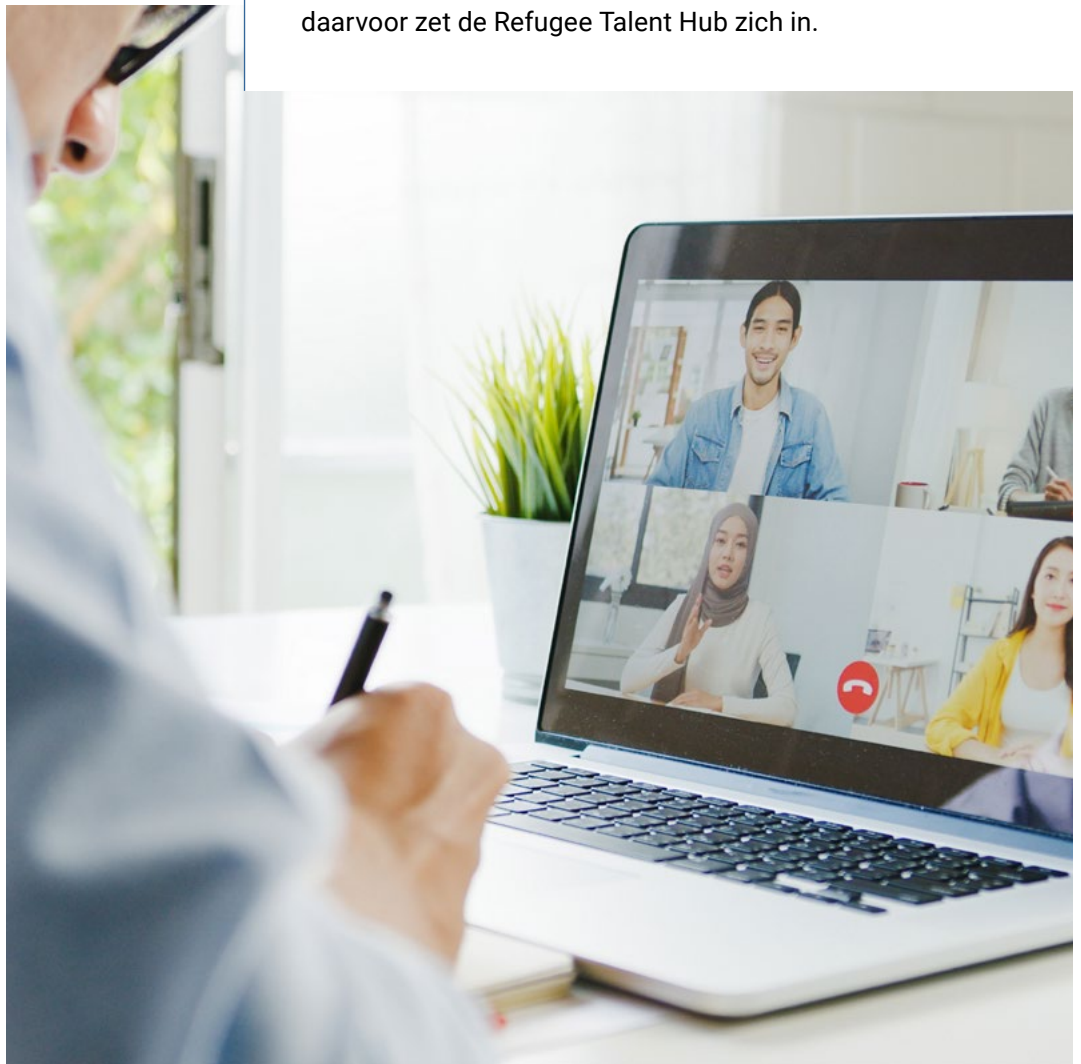
Het lijkt een logisch verhaal op papier, maar in de praktijk staan veel vluchtelingen aan de kant. Het Centraal Bureau voor Statistiek volgt periodiek de maatschappelijke positie van statushouders die in 2014 een verblijfsvergunning kregen. Deze cohortstudie toont dat minder dan helft – 38 procent – van alle 18- tot 65-jarige statushouders na bijna vijf jaar een baan heeft. Daarbij werken statushouders vaak onder hun niveau en blijven ze steken in tijdelijke of kleine banen. Iets dat ook de Sociaal-Economische Raad concludeert. Volgens de Raad werkt bijna 30 procent van de statushouders met een baan in de horeca en vele anderen werken in de uitzendbranche en de handel. Het gaat hierbij vaak om nulurencontracten. Opvallend is dat vluchtelingen vaker aan de kant staan dan migranten en er dus sprake is van een zogenoemde *'refugee gap'*.

Aan dit onbenut arbeidspotentieel liggen verschillende oorzaken ten grondslag. In tegenstelling tot bijvoorbeeld kenniswerkers en nareizigers kiezen vluchtelingen vaak het land van aankomst niet zelf, arriveren ze minder goed voorbereid en hebben ze soms recent heftige of zelfs traumatische ervaringen opgedaan. Ook moet deze groep vaak jarenlang wachten op de uitslag van hun asielaanvraag, een periode die hun arbeidsproces belemmert. Andere factoren die meespelen zijn wvtaalvaardigheid, opleidingsniveau en de waardering van diploma's. Ook sluiten gevolgde opleidingen in het land van herkomst niet altijd goed aan op de Nederlandse arbeidsmarkt en kunnen achtergrondkenmerken die afwijken van de norm van solliciterend Nederland (zoals leeftijd en verblijfsduur in Nederland) meespelen. Ook van invloed is het hebben van geen of een klein professioneel netwerk. Tot slot, speelt het zoekgedrag naar vacatures vaak een rol: vluchtelingen in Nederland lijken hun weg naar vacaturewebsites en uitzendbureaus moeilijk te vinden.

Daarnaast spelen obstakels op het niveau van de werkgever een rol. Zo komen vluchtelingen vaak niet bovendrijven via reguliere HR-procedures. Dit komt mede doordat cv's soms anders zijn opgemaakt en omdat werkgevers de competenties van vluchtelingen niet herkennen en – mede door (onbewuste) vooroordelen – niet erkennen of onderschatten. Eveneens een obstakel zijn interculturele verschillen, met name op het gebied *soft skills*.

En dan zijn er nog maatschappelijke belemmeringen. In de publieke discours domineert een beeldvorming van statushouders die de groep neerzet als hulpbehoevend en passief in plaats van als potentiële werknemer of collega. Wat ook niet meehelpt is dat werkzoekende vluchtelingen vaak niet scherp in beeld zijn bij overheidsinstanties. Een landelijke database van vluchtelingen en hun competenties ontbreekt en omwille van privacy worden werkzoekende vluchtelingen niet als zodanig geregistreerd. Dit is het bijzonder problematisch voor vrouwelijke vluchtelingen die op zoek zijn naar werk: gemeentelijke instanties trekken de handen van hen af zodra hun partner een baan heeft gevonden.

Deze obstakels bemoeilijken de bovengenoemde business case, maar dat neemt niet weg dat de *refugee gap* te dichten is en een brug is te slaan tussen werkgevers en vluchtelingen. Precies daarvoor zet de Refugee Talent Hub zich in.



1.3 SWOT-analyse

Waarin is de Refugee Talent Hub goed, waarin minder? Waar liggen de kansen en wat zijn bedreigingen? Een SWOT-analyse van de situatie eind 2020 leert ons het volgende.

Strengths

De Refugee Talent Hub heeft een bewezen *track record* en een goede reputatie. Vluchtelingen weten ons goed te vinden, met name de hoger opgeleiden. Er is kennis in huis, de positionering is helder, de organisatie is geprofessionaliseerd en klaar voor de toekomst.

De Refugee Talent Hub heeft een stevig en groeiend netwerk van betrokken werkgevers. Er is steeds meer kruisbestuiving tussen de werkgevers onderling, zowel in kennisdeling als in gezamenlijke programma's en het doorverwijzen van mogelijk interessante kandidaten. Dit effect wordt versterkt door een focus op tekortsectoren: dat maakt een gezamenlijk programma voor financiële instellingen mogelijk en vergemakkelijkt de doorstroming van een stage bij de ene werkgever naar een baan bij een andere. De Refugee Talent Hub is niet afhankelijk van subsidie; financiering door werkgevers geeft ons autoriteit als werkgeversinitiatief, en biedt de flexibiliteit om snel in te spelen op actuele ontwikkelingen.

Onze activiteiten herken je aan hun maatwerk, pragmatisme en doelgerichtheid. Ook weten we hoe je intern enthousiasme voor ons werk aanzwengelt en behoudt. Wij hebben bewezen flexibel te zijn en snel te kunnen schakelen, onder andere in de omschakeling naar digitaal werken als gevolg van Covid-19.

De hub-gedachte van de Refugee Talent Hub komt steeds meer tot bloei. Maatschappelijke organisaties zoeken de samenwerking met ons op, we verbinden relevante partijen met elkaar, werken steeds vaker samen kennisinstituten en diverse gemeenten. Allen doen we ons 'eigen ding' en proberen zo elkaars ambities en programma's te versterken en aan te vullen.

Weaknesses

De Refugee Talent Hub heeft een uitgebreide database en netwerk van stakeholders, maar we maken onvoldoende gebruik van deze kennis. Er is daardoor onvoldoende selectie van de profielen van de huidige manier van werken. De huidige manier van werken, met name evenementen arbeidsintensief. De keerzijde van een pragmatische organisatie is dat we te weinig tijd nemen om niet het maximale halen uit de huidige situatie. Dat de hoge doorstroom van kandidaten voor de continuïteit van relaties en ervaring binnen de Refugee Talent Hub een uitdaging is. De financiële situatie is sterk afhankelijk van de begindagen van de Refugee Talent Hub, een uitdaging. Ondanks (de) vijfjarenplannen blijft het lastig om op jaarbasis betalen, waardoor de toekomst onzeker blijft. Er is niet altijd een balans tussen de hoogte van de jaarlijkse uitgaven en de (beoogde) impact. Dat gaat niet inboeten aan impact. Het is praktisch blijkt *upselling* van partnerschapsvariant lastig. Het is lastig om te boeken: met een aantal werkgevers wordt geboekt, waardoor zij (zullen)...

Opportunities

De impact van de Refugee Talent Hub kan groter, activiteiten kunnen effectiever, het netwerk kan sterker. De beschikbare profielen en data kennis van het gebied en markt kan worden...

Threats

Als gevolg van de pandemische crisis, verslechtert naar alle waarschijnlijkheid de arbeidsmarkt, dus slinken...

De huidige *check record* van de partners is ons goed, maar we hebben te weinig kennis van de huidige situatie. Het netwerk is niet goed georganiseerd. Het is niet duidelijk hoe we het netwerk kunnen inzetten. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen bereiken. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen ondersteunen. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen verbinden. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen ondersteunen. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen verbinden. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen ondersteunen. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen verbinden.

De huidige activiteiten van de partners zijn niet goed georganiseerd. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen bereiken. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen ondersteunen. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen verbinden. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen ondersteunen. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen verbinden. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen ondersteunen. Het is niet duidelijk hoe we de partners kunnen verbinden.

Weaknesses

De Refugee Talent Hub heeft een grote en groeiende database en netwerk van statushouders in Nederland, maar we maken onvoldoende gebruik van de beschikbare data. Er is daardoor onvoldoende mogelijkheid tot snelle slimme selectie van de profielen van kandidaten. Tegelijkertijd is de huidige manier van werken met de vele online en offline evenementen arbeidsintensief en moeilijk op te schalen. De keerzijde van een pragmatische en actiegerichte organisatie is dat we te weinig tijd nemen voor reflectie en niet het maximale halen uit alle activiteiten. Daar komt bij dat de hoge doorstroom van medewerkers niet optimaal is voor de continuïteit van relatiebeheer en borging van kennis en ervaring binnen de Refugee Talent Hub.

De financiële situatie is sterk verbeterd ten opzichte van de begindagen van de Refugee Talent Hub, maar blijft een uitdaging. Ondanks (de wens tot) het werken met vijfjarenplannen blijft het leeuwendeel van de partners op jaarbasis betalen, waardoor de financiële situatie enigszins onzeker blijft. Er is niet altijd een duidelijke koppeling tussen de hoogte van de jaarbijdrage van werkgevers en de (beoogde) impact. Dat leidt tot dilemma's: we gaan niet inboeten aan impact vanwege geld, maar in de praktijk blijkt *upselling* van partners naar een de duurdere partnerschapsvariant lastig. Het tegenovergestelde is ook waar: met een aantal werkgevers wordt te weinig resultaat geboekt, waardoor zij (zullen) afhaken.

Threats

Als gevolg van de pandemie dreigt er een economische crisis, verslechtert naar alle waarschijnlijkheid de arbeidsmarkt en dus slinken de baankansen voor vluchtelingen. Het onderwerp 'vluchtelingen en werk' lijkt maatschappelijk minder aandacht te krijgen dan voorheen, wat mogelijk een negatief effect heeft op deelname en inzet van werkgevers en (dus) de inkomsten en uiteindelijk het voortbestaan van de Refugee Talent Hub.

De toenemende nadruk op digitaal werken is niet gunstig voor vluchtelingen. Daar komt bij dat er een gereede kans is dat er door slinkende budgetten minder ruimte is voor adequate begeleiding van vluchtelingen. Dit zal naar verwachting leiden tot minder baankansen en snellere uitstroom. Op de langere termijn is dit een risico voor de beeldvorming en het algemene beeld kan ontstaan dat het

Opportunities

De impact van de Refugee Talent Hub kan groter, activiteiten kunnen effectiever, het netwerk kan sterker. De beschikbare profielen en data, kennis van het werkveld en goede contacten kunnen nog beter benut worden om enerzijds zelf meer vluchtelingen aan werk te helpen en anderzijds andere organisaties met onze kennis en ervaring te ondersteunen en verbinden voor maximale impact – en daarmee in een moeite door onze positionering als autoriteit op dit werkveld te verstevigen.

Er zijn veel werkgevers geïnteresseerd in ons werk. In tekortsectoren zoals IT, finance, techniek, zorg en de bouw blijven banen beschikbaar. En een aantal initiatieven lijken vrij eenvoudig te herhalen en op te schalen. Gezamenlijke (sectorale) programma's zoals de Finance Academy bieden kansen, omdat het aansluit bij het ecosysteem denken van veel van de grotere corporates. Een programma zoals De Gelderse 100 is schaalbaar naar alle provincies en biedt mogelijkheden om ook het MKB te betrekken bij ons werk. Het groeiende netwerk van werkgevers leidt tot (positieve) *peer-pressure* rondom targets en behaalde resultaten, vooral wanneer we het slim combineren met publieke statements van werkgevers op de Dutch Business Summits van onze strategische partner Tent Partnership for Refugees. Voor dit alles geldt: slim samenwerken leidt tot veel meer impact dan alles zelf te willen doen; de hub-gedachte kan de komende jaren nog meer tot zijn recht komen. Daarnaast biedt het hele discours rondom Diversiteit & Inclusie kansen. Veel werkgevers zijn zoekend naar de concrete invulling van D&I binnen de eigen organisatie. Voor wat betreft de omgang met statushouders is de Refugee Talent Hub binnen dit thema een logische strategische gesprekspartner. De nieuwe wet inburgering die begin 2022 van kracht wordt, benadrukt het belang van snelle arbeidsparticipatie. In dat kader kunnen en moeten we de samenwerking met (de grotere) gemeenten, werkgeversservicepunten en onderwijsinstellingen de komende jaren verstevigen, met name om de meer praktisch geschoolde vluchtelingen te bereiken. Projectfinanciering vanuit (corporate en andere particuliere) fondsen geeft iets meer armslag om de huidige activiteiten te verdiepen, extra kennis in huis te halen en te experimenteren met nieuwe programma's en sectoren. Communicatief ligt er een enorme potentie, ook met weinig budget, vooral door inzet van de communicatiekracht van de aangesloten werkgevers en optimaliseren van bereik en engagement van sociale media.

Threats

Als gevolg van de crisis, verslechtert de arbeidsmarkt voor vluchtelingen. Het maatschappelijk klimaat wat mogelijk een voorwaarde is van werkgevers voortbestaan.

De toenemende vraag voor vluchtelingen is dat er door de huidige situatie geen adequate begeleiding en verwachting is op de arbeidsmarkt. Op de gebiedsvorming, maar ook op de werkveld, is de Talent Hub dreigt te worden gezien als een gebied van vluchtelingen. Het slechtste geval is dat er nog minder resultaat wordt bereikt.

Het thema vluchtelingen in het maatschappelijk economische gebied is een onderwerp dat de agenda bij de vraag in hoeverre de man is en de

check record
 ons goed
 s kennis
 tie is
 est.
 nelend
 ds meer
 ng, zowel
 a's en het
 idaten. Dit
 rtsectoren:
 financiële
 dorstoming

in activiteiten
 beschikbare
 ede contacten
 elf meer vluch-
 te organisaties
 n verbinden
 eite door onze
 stevigen.

werk. In
 en de bouw
 ieven lijken
 zamenlijke
 edemy bieden
 y denken van
 e zoals De
 en biedt
 ij ons werk.
 it (positie-
 e resultaten,
 ublicke state-
 ommits van
 e Refugees.

en ervaring kunnen de Refugee Talent Hub.
 De financiële situatie is sterk verbeterd ten opzichte van de begindagen van de Refugee Talent Hub, maar blijft een uitdaging. Ondanks (de wens tot) het werken met vijfjarenplannen blijft het leeuwendeel van de partners op jaarbasis betalen, waardoor de financiële situatie enigszins onzeker blijft. Er is niet altijd een duidelijke koppeling tussen de hoogte van de jaarbijdrage van werkgevers en de (beoogde) impact. Dat leidt tot dilemma's: we gaan niet inboeten aan impact vanwege geld, maar in de praktijk blijkt *upselling* van partners naar een de duurdere partnerschapsvariant lastig. Het tegenovergestelde is ook waar: met een aantal werkgevers wordt te weinig resultaat geboekt, waardoor zij (zullen) afhaken.

Threats

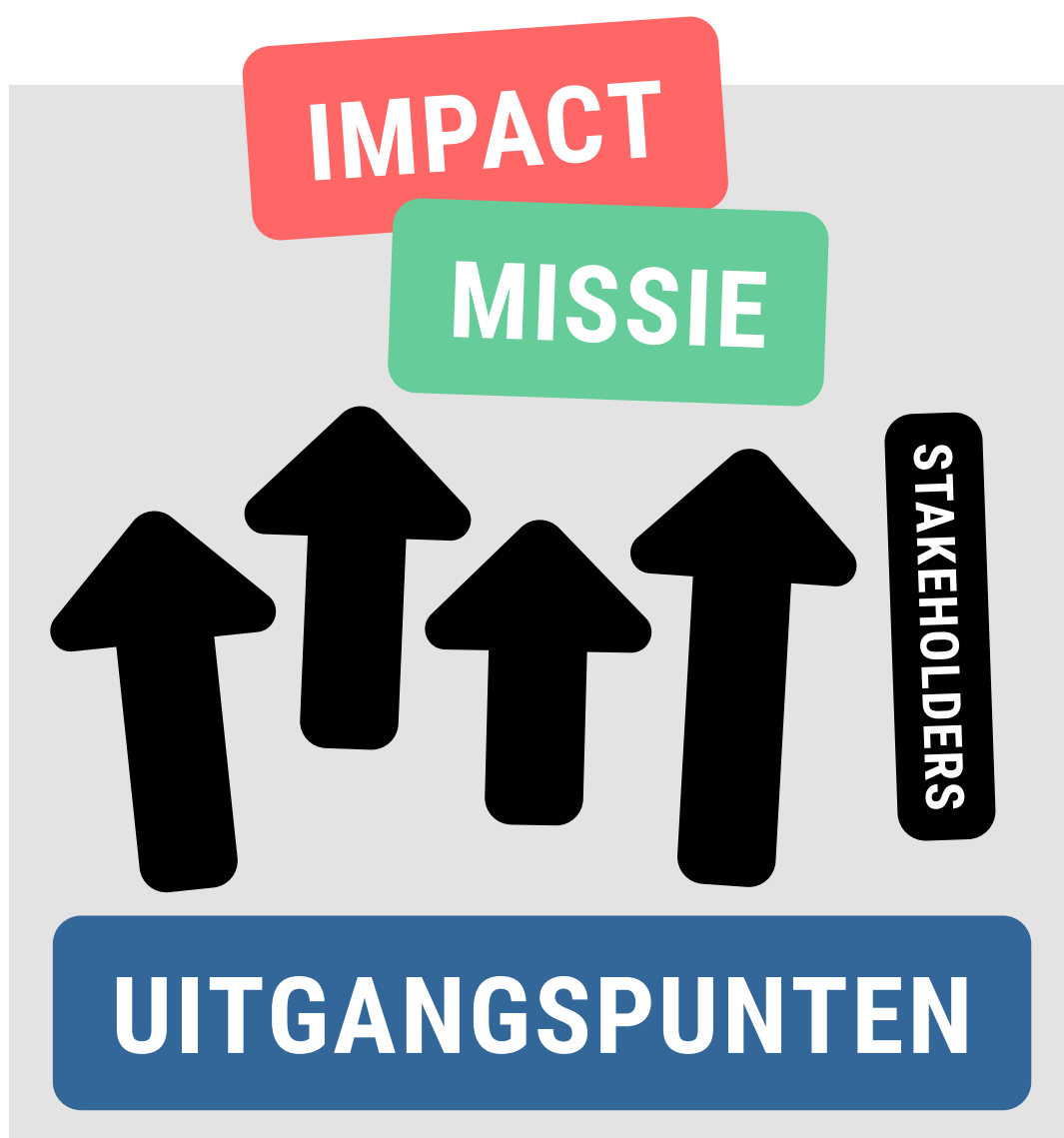
Als gevolg van de pandemie dreigt er een economische crisis, verslechtert naar alle waarschijnlijkheid de arbeidsmarkt en dus slinken de baankansen voor vluchtelingen. Het onderwerp 'vluchtelingen en werk' lijkt maatschappelijk minder aandacht te krijgen dan voorheen, wat mogelijk een negatief effect heeft op deelname en inzet van werkgevers en (dus) de inkomsten en uiteindelijk het voortbestaan van de Refugee Talent Hub.

De toenemende nadruk op digitaal werken is niet gunstig voor vluchtelingen. Daar komt bij dat er een gerede kans is dat er door slinkende budgetten minder ruimte is voor adequate begeleiding van vluchtelingen. Dit zal naar verwachting leiden tot minder baankansen en snellere uitstroom. Op de langere termijn is dit een risico voor de beeldvorming: het algemene beeld kan ontstaan 'dat het toch niet werkt, met vluchtelingen' en voor de Refugee Talent Hub dreigt het verwijt dat het een vehikel is voor greenwashing van corporates die de pretenties op het gebied van vluchtelingen en werk niet waarmaken. In het slechtste geval leidt dit tot een negatieve spiraal van minder resultaat, verslechterend imago, weglopende partners, en nog minder resultaat.

Het thema vluchtelingen en werk krijgt minder aandacht in het maatschappelijk debat dan enige jaren geleden. Een economische crisis zal dit waarschijnlijk versterken. Het onderwerp diversiteit & inclusie staat weliswaar hoog op de agenda bij veel (vooral grotere) bedrijven, maar het is de vraag in hoeverre dat zo blijft als de economische nood aan de man is en andere zaken om aandacht vragen.

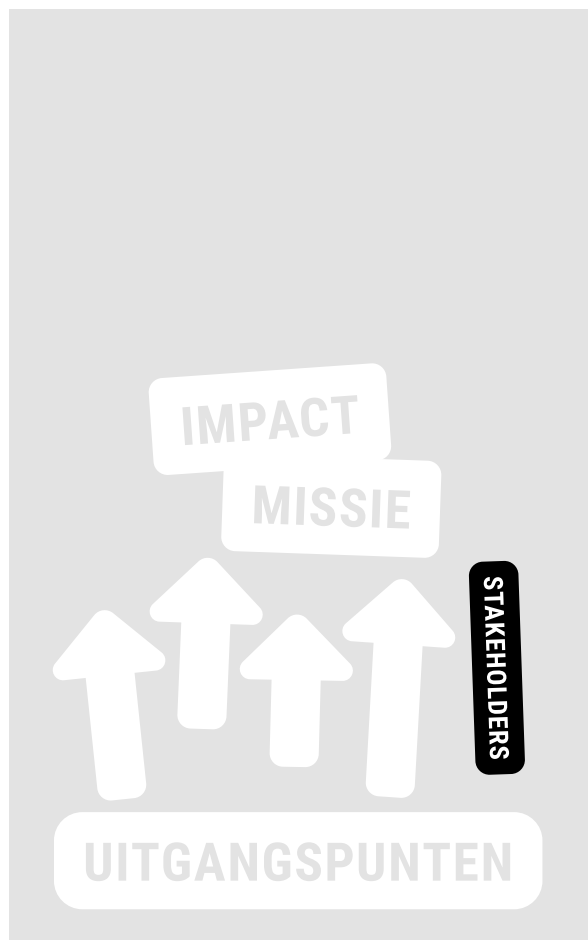
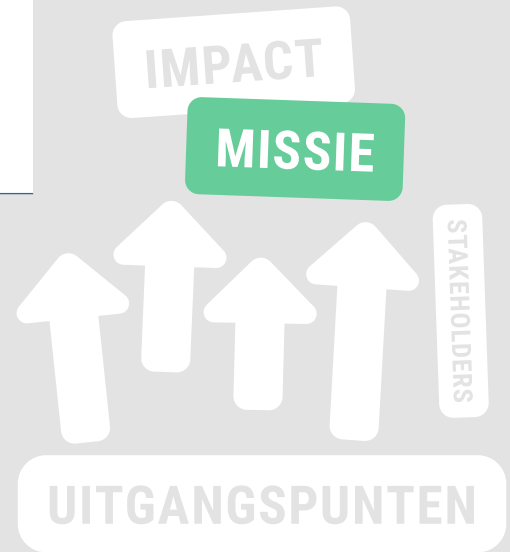
Strategie 2021-2025

Bij de oprichting van de Refugee Talent Hub in 2016 zijn keuzes gemaakt op basis van de situatie op dat moment. We zijn een aantal jaar verder. In 2020 heeft de Refugee Talent Hub daarom haar rol, doelen en strategie opnieuw onder de loep genomen. Wat is onze maatschappelijke droom? Welke impact willen wij hebben en op welke terreinen? Hoe gaan wij die droom te bereiken en de resultaten meten? De uitkomst van deze analyse is vastgelegd in onze Theory of Change en vormt de basis voor onze keuzes en plannen voor de komende jaren. Hieronder is deze nader uitgewerkt.



2.1 Onze missie

De missie van de Refugee Talent Hub is een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten en vluchtelingen gelijke kansen hebben op de arbeidsmarkt. Dat is onze maatschappelijke droom.



2.2 Onze stakeholders

Het werk van de Refugee Talent Hub is gestoeld op de hub-gedachte. Wij werken graag en veel samen. Bij ons werk zijn de volgende partijen in meerdere of mindere mate betrokken:

- Werkzoekende vluchtelingen en vluchtelingen die al een baan hebben gevonden
- Werkgevers (al dan niet partner van de Refugee Talent Hub)
- Maatschappelijke organisaties
- Kennis- en onderwijsinstellingen
- Overheidsinstanties

Op pagina 17 zijn deze partijen meer uitgebreid beschreven.

2.3 Onze impact

In samenwerking met het Impact Institute heeft de Refugee Talent Hub in 2020 drie invloedssferen geïdentificeerd, namelijk die van het individu (vluchtelingen), de organisatie (werkgevers) en de maatschappij.

- Op individueel niveau van vluchtelingen draagt het werk van de Refugee Talent Hub bij aan welzijnseffecten van werk voor zowel de werknemer in kwestie als gezinsleden, inkomstenverbetering, taalverbetering door werkervaring, versnelde integratie en de opbouw van *human capital*.
- Op organisatieniveau draagt het werk van de Refugee Talent Hub bij aan zaken als de waarde van een divers team, werknemersbinding, de economische waarde van moeilijk te vervullen vacatures, reputatieverbetering, ontwikkeling van *human capital* van medewerkers, welzijnseffecten op medewerkers, de waarde van het netwerk van gelijkgestemde organisaties, kostenbesparing en efficiëntie door samenwerking.
- Op maatschappelijk niveau draagt het werk van de Refugee Talent Hub bij aan de verhoging van belastinginkomsten en reductie van kosten van uitkeringen, sterkere sociale cohesie en de maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van *human capital* en integratie.





Niet al deze effecten zijn even relevant voor de Refugee Talent Hub. Redenerend vanuit onze missie zijn de volgende negen werkerterreinen het meest relevant voor de Refugee Talent Hub en streven wij ernaar om hier onze impact te maximaliseren:

- Op individueel niveau (vluchtelingen):
 - Verhoogd welzijn door het hebben van werk
 - Inkomensverbetering
 - Betere integratie
- Op organisatieniveau (werkgevers):
 - Vervullen van vacatures
 - Diversiteit & inclusie: de toegevoegde waarde van diverse perspectieven
 - Werknemersbinding / verhoogd welzijn van medewerkers
 - Verbetering van reputatie
 - Kostenbesparing en efficiëntie door samenwerking
- Maatschappij (Nederland):
 - De maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van *human capital*.

Een uitwerking van deze negen is te vinden in bijlage 1, met daarin antwoorden op vragen als: leidt werk inderdaad tot verhoogd welzijn, in hoeverre leidt een baan daadwerkelijk tot inkomensverbetering, wat zegt onderzoek over de toegevoegde waarde van diverse perspectieven etc.

2.4

Onze uitgangspunten

In het dagelijks leven en werk laten we ons leiden door bewuste en onbewuste aannames. Dat geldt ook voor het werk van de Refugee Talent Hub. Deels zijn het algemeen maatschappelijke uitgangspunten die ook de komende periode van toepassing zijn. Zo kunnen we aannemen dat er in Nederland vluchtelingen zijn. Andere aannames van de Refugee Talent Hub zijn anno 2020, mede door de pandemie, gaan wankelen en minder vanzelfsprekend. Dat geldt bijvoorbeeld voor het uitgangspunt dat er krapte op de arbeidsmarkt is. Daarom hebben wij vijf uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het werk van de Refugee Talent Hub onderbouwd met wetenschappelijke bronnen en onze eigen ervaring van de afgelopen jaren. Zie bijlage 2 voor de uitgebreide onderbouwing en nuancering.

- Er is onbenut arbeidspotentieel onder vluchtelingen.
- Vluchtelingen en werkgevers ontmoeten elkaar niet vanzelf.
- Een kans op werk begint bij een ontmoeting.
- Werkgevers zijn (aanvankelijk) terughoudend met het aannemen van vluchtelingen
- Reguliere HR-processen zijn ongunstig voor werkzoekende vluchtelingen en het behoud van werk / doorgroei.



2.5

**Onze ambitie 2021-2025
en strategische pijlers**

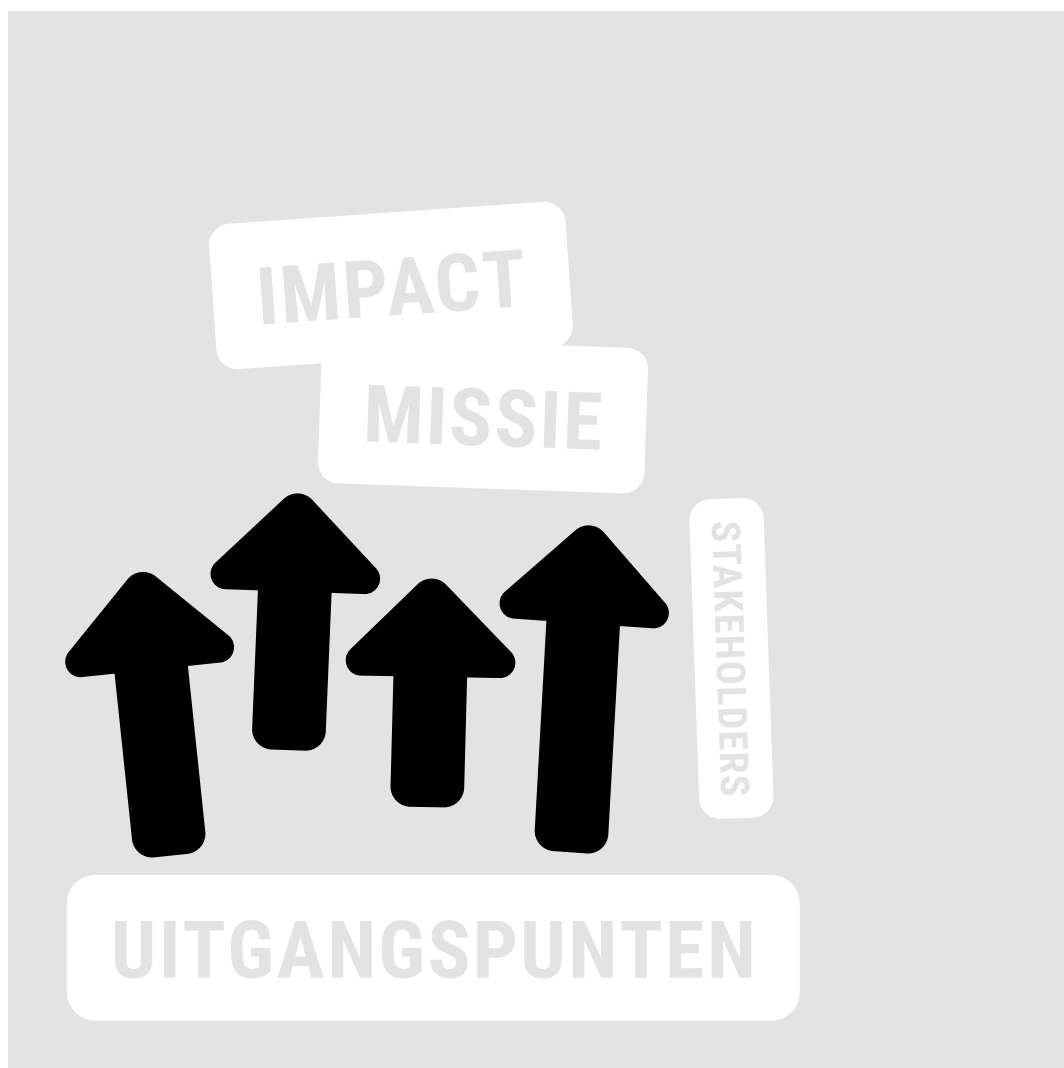
De ambitie van de Refugee Talent Hub is om eind 2025 de impact verdriedubbeld te hebben ten opzichte van de situatie op 1 januari 2021. Deze resultaten zijn gerelateerd aan onze missie en dus aan onze impactgebieden, individuele vluchtelingen, werkgevers en de maatschappij.

Concreet betekent dat het volgende:

In 2025 is de Refugee Talent Hub een netwerk van 50 (merendeels grote) werkgevers die zich actief inzetten voor baankansen voor vluchtelingen in Nederland. Dit doen we via activiteiten waarbij we gezamenlijk 3.000 vluchtelingen per jaar bereiken, en evenzoveel medewerkers van aangesloten werkgevers. Bij 25 van deze werkgevers zijn aantoonbaar stappen gezet om de bedrijfscultuur en interne processen en procedures meer 'refugee friendly' te maken. Vanaf 2025 komen daardoor jaarlijks 1.500 vluchtelingen een stap dichterbij werk via trainingen of mentortrajecten. Minimaal 300 van hen vinden een stage en 200 duurzaam betaald werk als direct herleidbaar gevolg van een onze activiteiten. De indirecte spin-off is ongeveer twee keer zo groot. Denk hierbij aan een cv dat na een meet-and-greet na de nodige omzwervingen alsnog op het juiste bureau belandt of een netwerkgesprek dat maanden na dato tot een baan leidt. De beeldvorming over vluchtelingen en werk verandert mede dankzij de feiten en verhalen die de Refugee Talent Hub deelt. Via onze communicatie uitingen bereiken we jaarlijks 100.000 mensen met feitelijke informatie en positieve – maar altijd eerlijke – verhalen. In alles wat we doen, zoeken we de samenwerking en krachtenbundeling op met gelijkgestemde partijen.

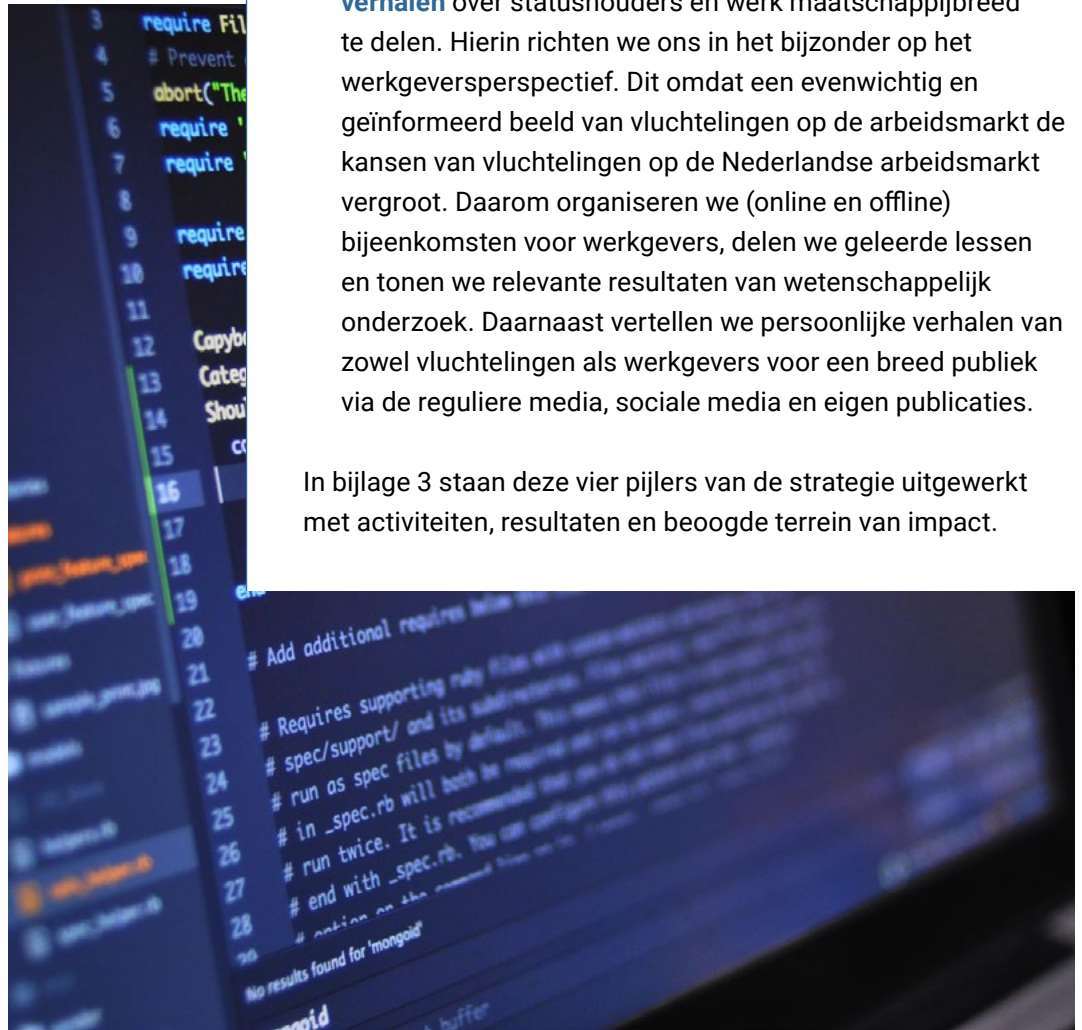
Om deze ambitie 2025 te bereiken zet de Refugee Talent Hub in op een strategie met vier pijlers die elkaar versterken.

- Wij organiseren **persoonlijke ontmoetingen tussen werkgevers en vluchtelingen**. Want een kans op werk begint met een ontmoeting. Bij persoonlijke ontmoetingen vallen vooroordelen weg, kijken werkgevers naar meer dan het cv en worden persoonlijke netwerken uitgebreid. Daarom organiseren wij (online en offline) meet-and-greets, mentortrajecten, één-op-één adviesgesprekken en andere ontmoetingen.
- Wij faciliteren **training & opleiding** van vluchtelingen in samenwerking met werkgevers. Door bijscholing bouwen vluchtelingen meer *human capital* op en vergroten ze hun kansen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Tegelijkertijd maken werkgevers kennis met potentieel talent en draagt het geven van dergelijke trainingen bij aan werknemersbinding, werknemerswelzijn en een positieve bedrijfsreputatie. Daarom organiseren wij in samenwerking met werkgevers workshops en masterclasses. Daarnaast faciliteren we opleidingstrajecten en werkervaringstrajecten.



- Wij zetten in op **advies aan & draagvlakversterking bij werkgevers**. Het komt vaak voor dat er elementen in zowel de bedrijfscultuur als interne processen en procedures zijn die belemmerend werken voor mensen met een vluchtelingenachtergrond. Wij adviseren vanuit de ervaringen van andere werkgevers directie, HR en andere betrokkenen. Daarnaast werken we organisatiebreed aan draagvlakversterking en bewustwording rondom het thema werken met statushouders. Dit doen we onder meer via de voortzetting van onze campagne 'De Waarde van Werk'.
- Wij informeren en inspireren door **feiten en persoonlijke verhalen** over statushouders en werk maatschappijbreed te delen. Hierin richten we ons in het bijzonder op het werkgeversperspectief. Dit omdat een evenwichtig en geïnformeerd beeld van vluchtelingen op de arbeidsmarkt de kansen van vluchtelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt vergroot. Daarom organiseren we (online en offline) bijeenkomsten voor werkgevers, delen we geleerde lessen en tonen we relevante resultaten van wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast vertellen we persoonlijke verhalen van zowel vluchtelingen als werkgevers voor een breed publiek via de reguliere media, sociale media en eigen publicaties.

In bijlage 3 staan deze vier pijlers van de strategie uitgewerkt met activiteiten, resultaten en beoogde terrein van impact.



Digitalisering

De Refugee Talent Hub is in 2018 afgestapt van grootschalig digitaal matchen als belangrijkste strategie om de brug te slaan tussen werkgevers en vluchtelingen, maar is blijven onderzoeken hoe digitalisering bijdragen aan de missie van de organisatie. De snelle omschakeling naar online activiteiten vanwege corona is hiervan een voorbeeld; veel van deze activiteiten zullen blijven, ook na corona. De komende jaren bekijken we hoe we nog meer en beter gebruik kunnen maken van digitale oplossingen, zowel bij de uitvoering van de vier strategische pijlers hiernaast als bij de verdere professionalisering van de organisatie (zie ook hoofdstuk 3, Meten).

2.6

Ambitie per stakeholder

Bij alle activiteiten in alle pijlers is samenwerking het sleutelwoord. De Refugee Talent Hub werkt graag en veel samen. Uiteraard met de meer dan dertig aangesloten werkgevers in ons netwerk. Met hen werken we toe naar concrete ambities op de langere termijn, bij grote voorkeur vastgelegd in meerjarenplannen. Daarnaast werkt de Refugee Talent Hub met een scala aan maatschappelijke organisaties waarbij we – nog meer dan tot dusver – in gaan zetten op het slim verbinden en samenwerken voor maximale impact. Dit om te voorkomen dat we te veel zelf willen doen. Vanuit de positionering als werkgeversinitiatief werken we daarom nauw samen met maatschappelijke organisaties die juist vanuit de vluchteling werken, zoals New Dutch Connections, NewBees en uiteraard VluchtelingenWerk Nederland. Datzelfde geldt voor omze samenwerking met werkgeversservicepunten, gemeenten en onderwijsinstellingen, inclusief inburgeringstrajecten. Ook met hen blijven wij de komende jaren actief de samenwerking opzoeken. Dit gaat zowel om partijen die contact hebben met potentiële kandidaten voor werkgevers als om samenwerkingspartners met toegevoegde waarde voor programma's op de werkvloer bij werkgevers. Hen zetten we bijvoorbeeld in via jobcoaching en andere vormen van individuele begeleiding van vluchtelingen voorafgaand aan en/of tijdens een dienstverband. In plaats van te veel zelf te willen doen, kiest de Refugee Talent Hub dus ook de komende jaren voor slim verbinden en samenwerken.



Onze belangrijkste stakeholders:

Vluchtelingen die werk zoeken

Het doel voor deze groep is het vergroten van een kans op betaald werk, of concreter: 1) een baan waarmee iemand voldoende verdient om uit de uitkering te komen en 2) een baan passend bij het niveau en potentie van de kandidaat. Dit bereiken wij door hen in contact te brengen met werkgevers via onze activiteiten. Heel praktisch bereiken we deze groep via sociale media, website, maatschappelijke partners en andere manieren van reclame zoals flyers op openbare plekken. In 2025 komen jaarlijks 1.500 vluchtelingen een stap dichterbij werk via trainingen of mentortrajecten. Minimaal 300 van hen vinden een stage en 200 duurzaam betaald werk als direct herleidbaar gevolg van een onze activiteiten; nog eens 300 indirect. In totaal bereiken we in 2025 via onze activiteiten jaarlijks 3.000 vluchtelingen.

Vluchtelingen die via ons een baan hebben gevonden

Het doel voor deze groep is het behouden en onderhouden van het contact tussen de vluchtelingen en de Refugee Talent Hub. Zodat we blijven horen wat er speelt, weten wie we kunnen uitnodigen om bijvoorbeeld op een bijeenkomst zijn of haar verhaal te delen, maar zeker ook om de duurzaamheid van de plaatsing te bevorderen en te leren van ervaringen. Dit bereiken we door het actief onderhouden van een netwerk van vluchtelingen die via de Refugee Talent Hub een baan hebben gevonden. Eind 2025 bestaat dit netwerk uit minimaal 1.000 leden.

Werkgevers die partner zijn

Het doel voor deze groep is het behouden en onderhouden van de samenwerking in het algemeen en het aannemen (baan) van werkzoekende vluchtelingen in het bijzonder. Dit bereiken we door een goede relatie op te bouwen en te onderhouden en proactief invulling te geven aan de samenwerking. In 2025 is de Refugee Talent Hub een netwerk van 50 (merendeels grote) werkgevers die zich serieus en actief inzetten voor baankansen voor vluchtelingen in Nederland. Bij 25 van deze werkgevers zijn aantoonbaar stappen gezet om de bedrijfscultuur en interne processen en procedures meer 'refugee friendly' te maken. Onze activiteiten bereiken jaarlijks 3.000 medewerkers van aangesloten werkgevers.

Werkgevers die mogelijk partner worden

Primair loopt de acquisitie via het huidige partner netwerk en mond-tot-mond reclame. Het doel voor deze groep is hen te interesseren voor een samenwerking met de Refugee Talent Hub. Dit bereiken we via een goede positionering van de Refugee Talent Hub in werkgeversland en warme acquisitie, met name in tekortsectoren. Eind 2025 staan minimaal tien grote werkgevers op het punt partner te worden van de Refugee Talent Hub en zijn er warme contacten met minimaal dertig geïnteresseerde andere werkgevers die op termijn mogelijk toetreden.

Maatschappelijke partners (betalend of niet-betalend)

Het doel voor deze groep is het behouden en onderhouden van de samenwerking in het helpen van vluchtelingen naar werk en elkaar ondersteunen / versterken waar mogelijk. Onder deze groep vallen organisaties waarmee de Refugee Talent Hub actief samenwerkt en onder andere gezamenlijke activiteiten organiseert. In principe gaat er geen geld heen en weer tussen maatschappelijke organisaties en de Refugee Talent Hub; wij betalen niet voor de dienstverlening van maatschappelijke organisaties en zij niet voor de onze. Incidenteel wijken we hiervan af: in voorkomende gevallen besteedt een maatschappelijke organisatie een deel van de werkzaamheden volledig uit aan de Refugee Talent Hub (bijvoorbeeld de organisatie van een reeks meet-and-greets) of andersom (bijvoorbeeld een interculturele training door Akteos). Dan wordt er wel betaald. In 2025 is de Refugee Talent Hub bekend – in ieder geval van naam – bij alle maatschappelijke organisaties die werkzaam zijn in het werkveld van vluchtelingen en werk. Met de meest relevante 30 van hen wordt op regelmatige basis samengewerkt, projectmatig of structureel via onder meer doorverwijzingen over en weer.

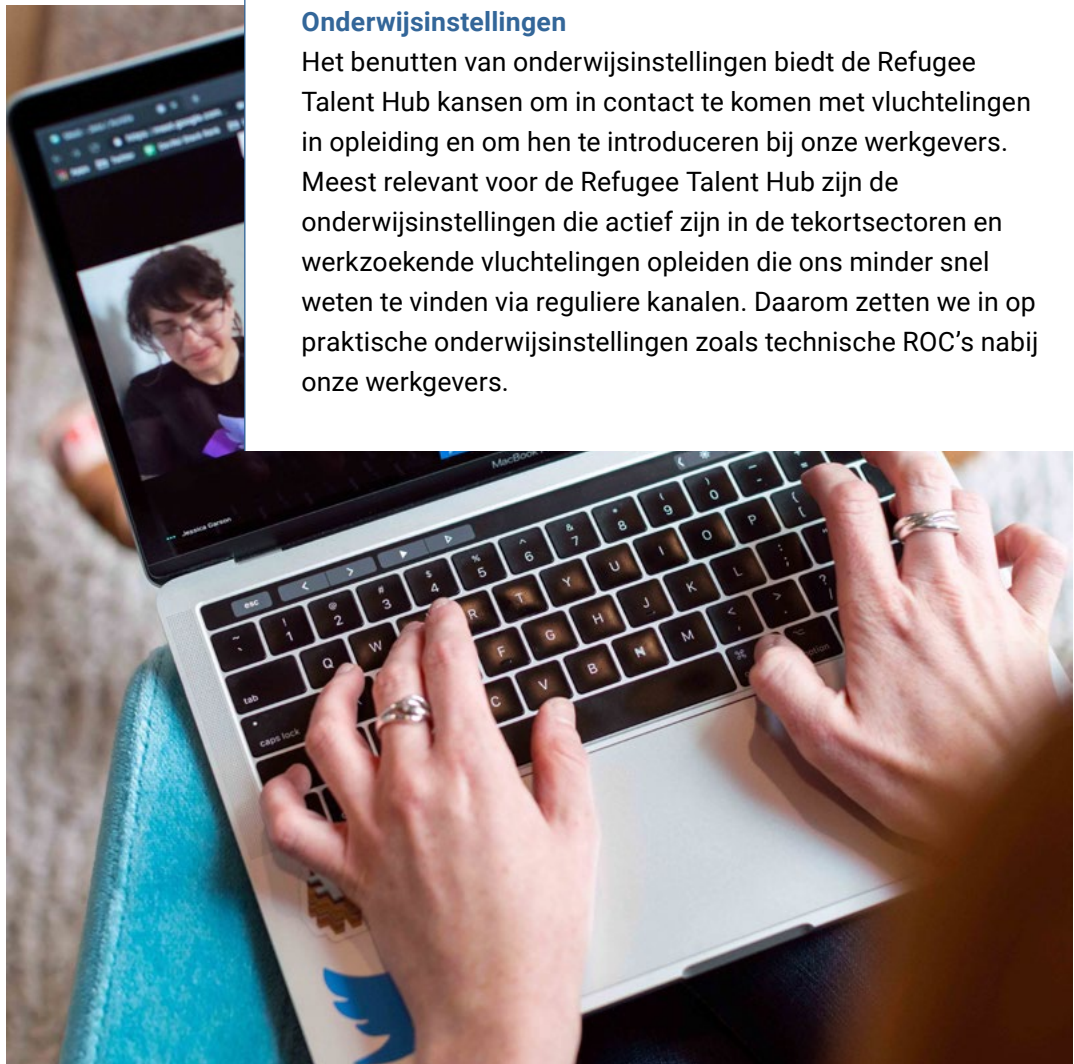


Overheidsinstellingen

De overheid is groot en veelvormig. Het doel van samenwerking met de Rijksoverheid is a) als werkgever: zie hierboven en b) beïnvloeding van de partij die verantwoordelijk is voor relevante wet- en regelgeving over vluchtelingen en werk. Dit laatste doet de Refugee Talent Hub beperkt: wij zijn en worden geen lobbyorganisatie, beleidsbeïnvloeding is geen kerntaak. Wel zullen we geleerde lessen vanuit de praktijk gevraagd en ongevraagd beperkt onder de aandacht (blijven) brengen van beslissers en beïnvloeders van de beleidsmakers. Het doel van samenwerking met gemeenten is om in contact te komen met meer en grotere groep werkzoekende vluchtelingen en waar mogelijk – met werkgevers uit ons netwerk – aan te sluiten bij gemeentelijke programma's zoals taalondersteuning op de werkvloer en vakspecifieke opleidingstrajecten. In 2025 staat de Refugee Talent Hub bekend als relevante gesprekspartner over vluchtelingen en werk voor (met name) het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de grotere gemeenten. Met de gemeenten in de omgeving van de 50 werkgeverspartners van de Refugee Talent Hub wordt daarnaast operationeel goed samengewerkt als het gaat om (verbetering van) baankansen voor kandidaten die gevestigd zijn in die gemeenten.

Onderwijsinstellingen

Het benutten van onderwijsinstellingen biedt de Refugee Talent Hub kansen om in contact te komen met vluchtelingen in opleiding en om hen te introduceren bij onze werkgevers. Meest relevant voor de Refugee Talent Hub zijn de onderwijsinstellingen die actief zijn in de tekortsectoren en werkzoekende vluchtelingen opleiden die ons minder snel weten te vinden via reguliere kanalen. Daarom zetten we in op praktische onderwijsinstellingen zoals technische ROC's nabij onze werkgevers.



Verantwoording keuzes

In de kern verandert het werk van de Refugee Talent Hub de komende jaren tot 2025 niet. De bestaansreden en doelstelling staan onverminderd overeind. De positionering als werkgeversinitiatief staat als een huis, de focus op (online en offline) persoonlijke ontmoetingen blijft en digitalisering blijft op ons vizier. Net als voorheen werken wij nauw samen met relevante partners in ons netwerk, zowel met werkgevers als met het maatschappelijke middenveld.

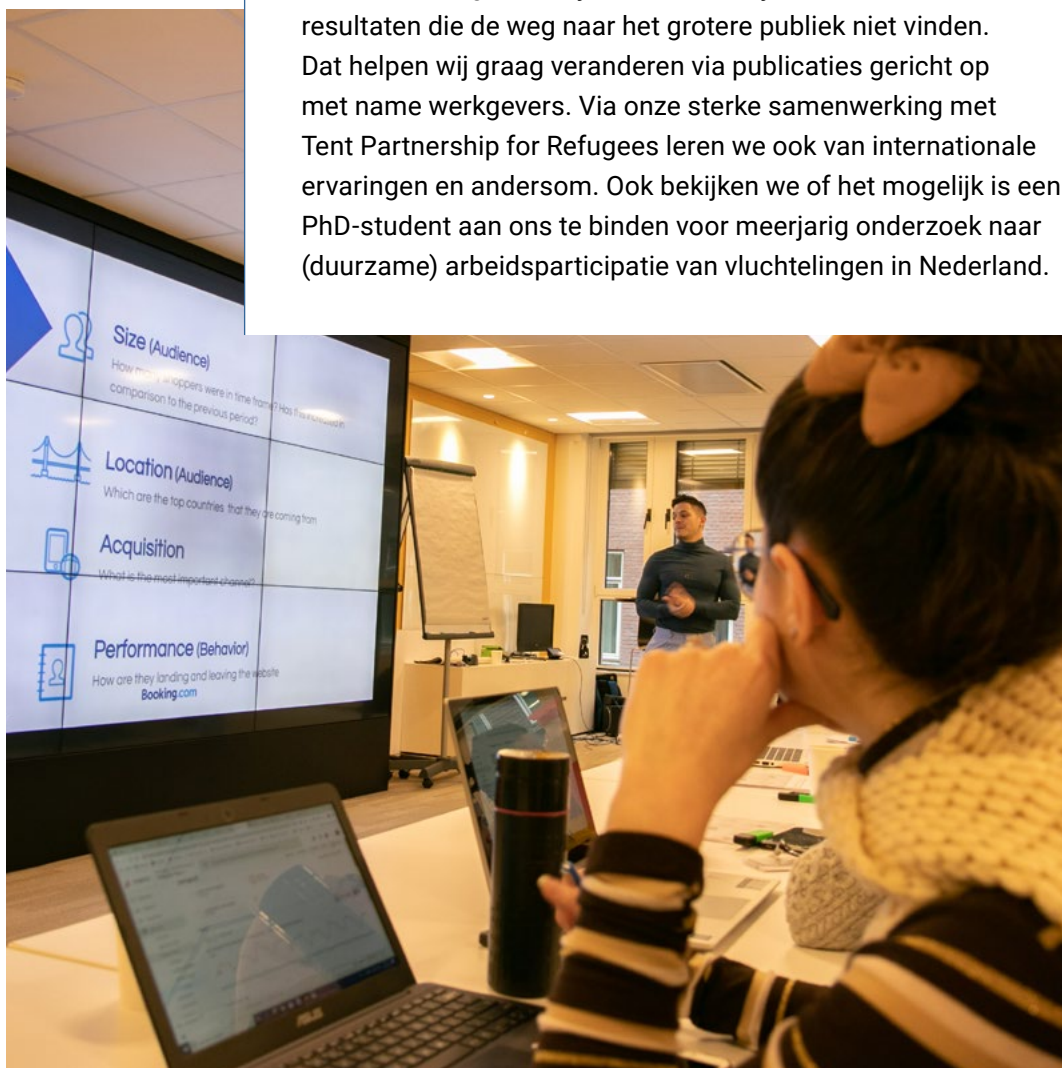
Op een paar onderdelen zullen we net een andere weg inslaan dan voorheen, ingegeven door onze ervaringen tot dusver en een nadere analyse van zowel de context als onze eigen krachten en zwakheden (zie hoofdstuk 1).



De belangrijkste verschillen in het werk van de Refugee Talent Hub zullen tot 2025 zitten in de derde en vierde pijler. Meer dan tot dusver het geval was, zetten wij de komende jaren in op **advies aan & draagvlakversterking bij werkgevers**. Onderzoek toont aan dat juist op het niveau van de werkgever vooruitgang te boeken is: een samenspel van institutionele, organisationele en individuele factoren zijn van negatieve invloed op het vinden van werk, het behouden van werk en de ontwikkeling van de professionele carrière van statushouders. De factoren versterken elkaar onderling en vormen gezamenlijk een moeilijk te doorbreken geheel: de 'canvas ceiling' ('canvas' verwijst naar het materiaal van tenten in vluchtelingenkampen). Juist het organisationele aspect van integratie blijft vaak onderbelicht: wat kan de werkgever doen om belemmeringen in de eigen organisatie weg te nemen. Er is momentum om dit aan te kaarten: diversiteit op de werkvloer is een groot thema en de Refugee Talent Hub kan inmiddels bogen op kennis en ervaring van een netwerk van tientallen werkgevers die vaak tegen dezelfde vragen, dilemma's en obstakels aanlopen. Wij blijven deze kennis en ervaring verder uitbouwen, onder andere in samenwerking met universiteiten en andere kennisinstituten. Ook zien wij een rol voor ons weggelegd in het adviseren van werkgevers op het gebied van werken met statushouders. Dat doen we constructief, praktisch en nooit betuttelend.



Daarnaast zetten wij in op de vierde pijler, het **informer en inspireren door feiten en persoonlijke verhalen te delen**. Dat we maatschappijbreed met een sterke focus op werkgevers. Deze vierde pijler vloeit logisch voort uit onze missie waarin wij streven naar een Nederland waar werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten, en vluchtelingen gelijke kansen hebben op de arbeidsmarkt. De publieke beeldvorming rondom vluchtelingen stoelt op stereotypingen waarbij de vluchteling wordt gezien als iemand die hulpbehoevend is; de *deficit approach*, in de woorden van Halleh Ghorashi, hoogleraar Diversiteit en Integratie bij de afdeling Sociologie van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Dat beeld is vaak onjuist of onvolledig en zorgt voor een verdere marginalisering van vluchtelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Sinds de oprichting heeft de Refugee Talent Hub daarom de persoonlijke verhalen van professionals met een vluchtelingenachtergrond onder de aandacht gebracht. Het gaat hierbij om persoonlijke verhalen die inspireren en mensen in beweging brengen. Het magazine WERK dat we in 2020 uitbrachten in samenwerking met VluchtelingenWerk Nederland is hiervan een goed voorbeeld. Dit willen wij verder uitbouwen. Daarnaast (en in het verlengde hiervan) zien wij een rol voor ons weggelegd bij het delen en toepasbaar maken van kennis over het werken met vluchtelingen. Er zijn veel feiten, cijfers en onderzoeksresultaten die de weg naar het grotere publiek niet vinden. Dat helpen wij graag veranderen via publicaties gericht op met name werkgevers. Via onze sterke samenwerking met Tent Partnership for Refugees leren we ook van internationale ervaringen en andersom. Ook bekijken we of het mogelijk is een PhD-student aan ons te binden voor meerjarig onderzoek naar (duurzame) arbeidsparticipatie van vluchtelingen in Nederland.



3

Meten

De Refugee Talent Hub streeft ernaar om de komende vijf jaar haar successen inzichtelijk te maken door geboekte resultaten grondiger te meten. Wij willen weten in hoeverre het werk van de Refugee Talent Hub daadwerkelijk bijdraagt aan de gestelde doelen. Dat zodat we ons werk intern kunnen (bij)sturen en we hierover extern kunnen rapporteren.

De beoogde impact zoals die hierboven is geformuleerd is soms moeilijk te meten. Want hoe meet je verhoogd welzijn door werk of hoe weet je welk deel van de reputatieverbetering van een werkgever toe te schrijven is aan de samenwerking met de Refugee Talent Hub? Om de voortgang inzichtelijk te maken hebben we – redenerend vanuit de beoogde impact – een aantal wel meetbare indicatoren opgesteld:

- Aantal banen en stages voor vluchtelingen
- Aantal professionele netwerk- en contactmomenten tussen vluchtelingen en werknemers van werkgevers in ons netwerk, (zoals mentortrajecten, een-op-een-adviesuurtjes en netwerkgesprekken) en activiteiten gericht op kennisvergroting (zoals masterclasses, webinars, trainingen ea); aantal deelnemende vluchtelingen en aantal medewerkers van werkgevers aan deze activiteiten
- Aantal bijeenkomsten voor werkgevers (workshops en trainingen, online sessies voor uitwisseling van kennis en ervaring ea) en het aantal deelnemers aan deze bijeenkomsten
- Het opgetelde bereik van communicatie-uitingen, globaal uitgesplitst naar het bereik van interne communicatie binnen werkgevers in ons netwerk (interne mailings, intranet ea) en het bereik daarbuiten (publiek algemeen: sociale media, radio, tv, kranten)



De maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van *human capital* is weliswaar te meten, maar omwille van de focus hebben wij ervoor gekozen hier geen aparte indicator voor op te nemen. Feitelijk is het de optelsom van de indicatoren van al onze activiteiten; het gaat hier immers om het vergroten van het totaal aan kennis en netwerk in Nederland.

Zo kunnen we dagelijks zien: dit jaar hebben wij tot dusver # activiteiten georganiseerd in samenwerking met # werkgevers. Daaraan namen dit jaar tot dusver # vluchtelingen deel en # medewerkers van werkgevers uit ons netwerk. Ook hebben wij via onze communicatie uitingen tot dusver # mensen bereikt. Dat heeft tot dusver geleid tot # stages en # banen voor vluchtelingen. En daarmee tot een verhoogd welzijn door het hebben van werk en inkomensverbetering. Dit is vervolgens gemakkelijk af te zetten tegen de jaardoelstellingen en de ambitie 2025.



4 Financiën

De Refugee Talent Hub is een corporate gefinancierde stichting en dus volledig afhankelijk van haar partnerschappen. De dreigende economische crisis zou kunnen leiden tot het afhaken, minder willen bijdragen en/of laat betalen van de bijdragen door onze corporate partners. Tegelijkertijd loopt het werk door en ligt het ambitieniveau hoog. Daarom gaat de Refugee Talent Hub vanaf 2021 op zoek naar aanvullende (project)financiering van particuliere fondsen en corporate foundations voor specifieke projecten zoals publicaties, een marktverkenning voor de zorgsector ed. Overheidssubsidies lijken vooralsnog moeilijk verenigbaar met de pragmatische manier van werken van de Refugee Talent Hub en vertroebelt het mandaat – en dus de legitimiteit – van de Refugee Talent Hub. Die weg gaan wij daarom niet op. Als werkgeversinitiatief is het een principiële keuze dat werkgevers het grootste deel van de financiering voor hun rekening nemen. In 2025 bestaat de begroting voor maximaal 50 procent uit financiering van niet-corporate bronnen. De financiële situatie is gezond en er is een buffer van circa 200.000 euro.



5

Personeel & organisatie

In 2025 bestaat het team van de Refugee Talent Hub uit tien mensen met diverse niveaus van senioriteit en expertisevelden. Hiervan hebben minimaal vier medewerkers een vluchtelingenachtergrond. De helft van de medewerkers wordt gedetacheerd (en dus gefinancierd) door werkgevers uit ons netwerk – niet alleen Accenture zoals tot dusver – en de andere helft is vast in dienst.

De huisvesting in het pand van BOOST is onzeker. Al jarenlang hangt een besluit over de bestemming van het pand als een zwaard van Damocles boven BOOST. 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.



6

Communicatie

In Q1 van 2021 wordt gewerkt aan een meerjarig communicatieplan op basis van al hetgeen hierboven en in de bijlagen is beschreven. Een van de pijlers is het benutten van de gezamenlijke communicatiekracht van de corporate partners (en maatschappelijke partners). We zetten daarom in op interne en externe communicatiekansen via corporate partners. Daarnaast bouwen we door op de 'De Waarde van Werk' campagne zoals we die in 2020 lanceerden: dat dekt de lading van hetgeen wij willen bereiken met ons werk. Met betrekking tot sociale media gaan we door op de in 2019 ingeslagen weg: sociale media worden steeds belangrijker in onze communicatiestrategie. Met relatief lage kosten bereiken we grote groepen mensen rechtstreeks. Dat is van belang voor zowel voor onze werving & selectie als voor onze algemene positionering.



Bijlagen

De vijf belangrijkste aannames en hun onderbouwing

In het dagelijks leven en werk laten we ons leiden door bewuste en onbewuste aannames. Dat geldt ook voor het werk van de Refugee Talent Hub. Deels zijn het algemeen maatschappelijke uitgangspunten. Zo kunnen we aannemen dat er in Nederland vluchtelingen zijn. Andere aannames van de Refugee Talent Hub zijn minder vanzelfsprekend. Dat geldt bijvoorbeeld voor het uitgangspunt dat een kans op werk begint bij een ontmoeting, één van de grondbeginselen van de Refugee Talent Hub. Om onze manier van werken goed te kunnen verantwoorden, voor onszelf en anderen, hebben wij vijf uitgangspunten die ten grondslag liggen aan ons werk uiteengezet en onderbouwd met wetenschappelijke bronnen en eigen ervaringen.

De vijf uitgangspunten zijn:

1. Er is onbenut arbeidspotentieel onder vluchtelingen;
2. Vluchtelingen en werkgevers ontmoeten elkaar niet vanzelf;
3. Een kans op werk begint bij een ontmoeting;
4. Werkgevers zijn (aanvankelijk) terughoudend met het aannemen van vluchtelingen;
5. Reguliere HR-processen zijn ongunstig voor vluchtelingen die werk zoeken, hun baan willen behouden of willen doorgroeien.

1

Er is onbenut arbeidspotentieel onder vluchtelingen

Statushouders hebben een ongunstige positie op de arbeidsmarkt in Nederland. Uit een cohortonderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat anderhalf jaar na het verkrijgen van de verblijfsvergunning negentig procent van de 18 tot 65-jarige statushouders een bijstandsuitkering ontvangt. Hoewel er met het verstrijken van de tijd een kleine verbetering optreedt, dreigt langdurige inactiviteit en uitkeringsafhankelijkheid.¹ Vierenhalf jaar na het verkrijgen van de vergunning zit namelijk nog steeds meer dan de helft – 51 procent – van hen in de bijstand.² Daarbij kampen statushouders met een structurele achterstand op de arbeidsmarkt. Ze hebben gemiddeld een lagere arbeidsparticipatie, slechtere contracten (flexibele of nuluren-contracten) en een lager loon. Ook werken statushouders relatief vaak onder hun niveau en blijven ze meestal steken in tijdelijke of kleine banen. Iets dat ook de Sociaal-Economische Raad (SER) concludeerde: bijna dertig procent van de statushouders met een baan werkt in de horeca en daarnaast komen banen in de uitzendbranche en de handel veel voor. Iedere statistiek laat achterstanden zien, ook wanneer er gecorrigeerd wordt voor kenmerken als opleidingsniveau of studiekeuze.³ Jongeren met een niet-

1 Sociaal-Economische Raad (SER) – Integratie door werk: meer kansen op werk door nieuwkomers (2019) p28, <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/integratie-door-werk.pdf>

2 CBS (2020). Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2019). Asiel en Integratie: Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders 2019.

3 Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

westerse migratieachtergrond met een mbo- of hbo-diploma zijn twee tot drie keer vaker werkloos dan autochtone studiegenoten.⁴ Van de hbo-afgestudeerden met een niet-westerse migratieachtergrond is eind 2019 6,6 procent werkloos tegenover 3,4 procent werkloze hbo-afgestudeerden zonder migratieachtergrond.⁵

En ook als statushouders een baan hebben gevonden, zijn ze kwetsbaarder dan niet-vluchtelingen: in tijden van economische crisis zijn het vluchtelingen die als eerste hun baan weer verliezen.⁶ Dit is deels het gevolg van de tijdelijke en onzekere banen die vluchtelingen relatief vaak hebben zoals eerder beschreven. De bestaande verschillen dreigen verder op te lopen door de corona crisis, waarschuwen SCP en CPB.⁷

De van oorsprong Syrische Manar Aburshaid (48) is ondernemer en sinds 2017 statushouder in Nederland. In 2019 richtte hij Talent Status Recruitment op, een wervingsbureau speciaal voor nieuwkomers. Aburshaid over de gemotiveerde nieuwkomers die bij zijn wervingsbureau ingeschreven staan: "Het meest essentiële lukt velen niet: uitgenodigd worden voor een sollicitatiegesprek. Steeds weer krijgen ze hetzelfde antwoord: 'Je mist Nederlandse ervaring'. In een land waar diversiteit en inclusie zo hoog op de agenda's staat, zouden we met nieuwkomers het tekort aan arbeidskrachten vrij eenvoudig kunnen aanpakken. Helaas zijn we zo ver nog niet."⁸

2

Vluchtelingen en werkgevers ontmoeten elkaar niet vanzelf

Werkgevers en vluchtelingen weten elkaar niet goed te vinden. De formele kanalen en het reguliere werving- en selectieproces benadelen vluchtelingen (zie punt 5), net als het feit dat veel banen worden vergeven via informele kanalen. Ongeveer één op de vijf werkzoekenden vindt een baan via het eigen netwerk.⁹ Statushouders die net in Nederland ontbreekt het vaak aan zo'n netwerk en komen via die weg dus minder snel in aanraking met werkgevers. Andersom, verklaart dit ook waarom statushouders met een netwerk het juist relatief goed doen op de arbeidsmarkt. Zo had 35 procent van de Afghanen die in 2014 een verblijfsvergunning kregen na 3,5 jaar al werk, een aanzienlijk hoger aantal dan het gemiddelde van 26 procent. Martijn van der Linden van VluchtelingenWerk Nederland: "Dat lijkt vooral te komen doordat er al Afghanen in Nederland wonen die eerder kwamen. Zij hebben een beter uitgangspunt door dit netwerk van Afghanen, die destijds veel meer zelf het wiel moesten uitvinden."¹⁰ Verder speelt de manier waarop het netwerk gebruik wordt mee. Sterker nog, dit is bepalender voor de arbeidsmarktkansen dan de omvang van het netwerk dat men via thuis of de eigen omgeving 'meekrijgt'. Statushouders die zich (online) bescheiden presenteren en niet of nauwelijks netwerken komen immers minder makkelijk in contact met werkgevers.

4 ROA 2018, Schoolverlaters tussen Onderwijs en Arbeidsmarkt 2017

5 HBO-Monitor 2019

6 Maliepaard et al (2017)

7 CPB en SCP: Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt. Sander Muns (SCP) en Claartje Thijs (SCP).

8 Magazine WERK – Refugee Talent Hub, p.76 <https://ikwerkdusikben.nl/magazine>

9 <https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/de-vacaturesite-is-anno-2020-effectiever-dan-het-netwerk-in-het-vinden-van-een-baan>

10 <https://nos.nl/artikel/2283178-lukt-het-vluchtelingen-om-hier-een-baan-te-vinden-dit-zijn-de-cijfers.html>

Dit lijkt in het bijzonder te gelden voor (vrouwelijke) statushouders afkomstig uit culturen waar bescheidenheid de norm is. Ook worden (online) vacaturebanken en platforms zoals LinkedIn door de meeste vluchtelingen niet of niet optimaal gebruikt. Kortom, statushouders weten werkgevers moeilijk te vinden.

Andersom geldt hetzelfde: werkgevers vinden het lastig om in contact te komen met kandidaten met een vluchtelingenachtergrond. Sander Volten, CEO van reclamebureau 180Kingsday: *“Ik las destijds steeds meer berichten over hoe moeilijk het is voor vluchtelingen om werk te vinden, zeker werk waarvoor ze opgeleid zijn – maar 17 procent lukt dat. Toen realiseerde ik me dat er enorm veel ongebruikte skills ons land binnenkomen die onze branche prima kan gebruiken. Het was aanvankelijk lastig om met hen in contact komen.”*¹¹

3

Een kans op werk begint bij een ontmoeting

Onder een deel van de Nederlandse bevolking – en dus ook onder potentiële werkgevers, leidinggevend en collega's – bestaan negatieve vooroordelen en stereotypen over vluchtelingen. Dit vermindert de kans op werk voor vluchtelingen. Dat een onderlinge ontmoeting hierin positieve verandering kan brengen, toont de zogenoemde 'contacttheorie' van sociaal-psycholoog Gordon Allport.¹² Volgens deze theorie is persoonlijk contact tussen verschillende groeperingen – onder bepaalde omstandigheden – één van de meest effectieve manieren om wederzijdse negatieve vooroordelen te verminderen. Dit bevestigt ook recent onderzoek van onder meer de Vrije Universiteit Amsterdam. “Beleidsmakers die negatieve stereotypes willen tegengaan wordt aangeraden om initiatieven te initiëren dan wel te ondersteunen die persoonlijk contact tussen vluchtelingen en inwoners mogelijk maken¹³.

Dat dit werk blijkt ook uit de praktijk. Zo zijn er hogescholen en werkgevers die samenwerken rondom stagekansen via speeddates, bedrijvendagen, gastlessen en sollicitatietrainingen van werkgevers. Groepen met studenten met verschillende achtergronden blijken hierdoor gelijke toegang te krijgen tot stages, mits de studenten voorafgaand aan de bijeenkomst voorbereid zijn op het gesprek met de werkgevers. De werkgevers die op deze manier op een reguliere basis samenwerken zijn hier positief over.¹⁴

Ook anekdotisch bewijs vanuit onze eigen praktijk ondersteunt deze claim. Zo zei Thijs Schuring, werkzaam bij TenneT, na afloop van een meet-and-greet van de Refugee Talent Hub: *“Ongelooflijk wat een doorzettingsvermogen er aan de andere kant van de tafel zit.”*¹⁵ En Ronald Sutmuller van Essent stelt bij een meet-and-greet voor technici:

11 Interview met Sander Volten, CEO 180 Kingsday. <https://www.adformatie.nl/diversiteit/help-creatieve-vluchtelingen-aan-een-baan>

12 The Nature of Prejudice, Allport (1954)

13 Lena Knappert (2020). <https://research.vu.nl/en/publications/personal-contact-with-refugees-is-key-to-welcoming-them-an-analys>

14 (On)gelijke toegang tot stage en werk van hbo'ers met een migratieachtergrond ROA | Klooster onderzoek & advies: Eva Klooster & Christoph Meng, Per Bles, Dunja Monker, Gregor Walz

15 Vluchtelingen en Werk, een praktische gids voor werkgevers; Tent & Refugee Talent Hub; <https://www.tent.org/wp-content/uploads/2019/10/Dutch-Hiring-Guide-10.4.pdf>

“De collega’s [...] staan vol trots te vertellen wat hun werk inhoudt en zien deze samenwerking ook wel gebeuren. Het doet dus écht wat.”¹⁶

4 Werkgevers zijn (aanvankelijk) terughoudend met het aannemen van vluchtelingen

Bewuste en onbewuste vooroordelen van werkgevers beïnvloeden de kansen van statushouders om de arbeidsmarkt te betreden.¹⁷ Het gaat hierbij soms om het associëren van eigenschappen met bepaalde groepen maar nog vaker om onbedoelde processen die ertoe kunnen leiden dat de kansen van statushouders verder verkleind worden.¹⁸ Zo vindt (onbewuste) discriminatie in met name de eerste fase van het rekruteringstraject plaats. Verschillende onderzoeken tonen aan dat kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond minimaal 40 procent minder kans hebben op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek.¹⁹ Ook stelt het Sociaal Cultureel Planbureau vast dat zowel werkgevers als uitzendbureaus kandidaten met een Nederlandse achtergrond verkiezen boven kandidaten met een migratieachtergrond. Een conclusie die verschillende studies bevestigen.²⁰

Verder toont onderzoek van het Kenniscentrum Integratie en Samenleving dat veel werkgevers kampen met koudwatervrees omdat ze het werken met statushouders als risicovol zien. Zo vrezen werkgevers dat vluchtelingen worstelen met trauma's en daardoor minder functioneren of mogelijk langdurig uitvallen.²¹ Ook roept de verblijfsstatus soms twijfel op bij werkgevers, waarbij het voor hen onduidelijk is wanneer een vluchteling gerechtigd is om te werken. Verder twijfelen werkgevers over het taalniveau van statushouders en hun communicatieve vaardigheden. Koudwatervrees wordt verder in de hand gewerkt door twijfels over het interne draagvlak om te werken met vluchtelingen. Staan medewerkers binnen de eigen organisatie wel achter idee om iemand met een vluchtelingenstatus aan te nemen? Is de werkvloer in staat en bereid om extra begeleiding te geven wanneer nodig? En wordt een statushouder opgenomen door het team? Dan is er ook nog het tijdelijke karakter van de verblijfsvergunning die sommige werkgevers tegen de borst stuit en hun bereidheid om in deze groep te investeren negatief beïnvloedt.²² Hetzelfde geldt voor de summiere financiële prikkel,

16 Magazine WERK, Refugee Talent Hub en VluchtelingenWerk Nederland, p.29.

17 Zie, o.a., Ponzoni, E., H. Ghorashi & S. van der Raad (2017) Caught between norms and difference: narratives on refugees' inclusion in organizations. In: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. Vol. 36. No. 3, p. 222-237; C. Taylor Jr. (1993) Tool for Organizational Development and Change. In: Cultural diversity in Organizations. San Francisco, Berret-Koehler Publishers, p. 242-252.

18 Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (2010). Monitor discriminatie op de arbeidsmarkt 2010; Sociaal-Economische Raad (SER) (2014). Discriminatie werkt niet; Onderzoeksbureau Panteia (2015). Discriminatie in de wervings- en selectiefase.

19 Universiteit Utrecht, Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt, in: Mens en Maatschappij, 2019

20 Blommaert, Coenders en Van Tubergen (2014); Altintas, Maniram, & Veenman, 2009; en Panteia, 2015

21 Razenberg, I., & Gruijter, M. J. (2017). Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen: een verkenning. Kennisplatform Integratie & Samenleving.

22 Vreemdelingenwet 2000; <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011823/2020-05-14>.

administratieve rompslomp en ondoorzichtige regelgeving,²³ allemaal factoren die werkgevers ontmoedigen om statushouders een werkplek aan te bieden.²⁴

“Ik ben de persoon niet voor een opgeheven vingertje, maar je kunt toch wel degelijk spreken van koudwatervrees. De intentie is er zeker bij hr om vluchtelingen aan te nemen. Het vraagt alleen lef en leiderschap van hr én de organisatie om ermee te starten. Het is eenvoudiger om het niet te doen, daar komt het eigenlijk op neer. Want als je voor inclusie gaat, dan moet je er ook echt voor gaan, extra stappen willen zetten. Doe je dat niet, dan loopt het uit op een teleurstelling.”

– Mardjan Seighali, Directeur UAF²⁵

5

Reguliere HR-processen zijn ongunstig voor vluchtelingen die werk zoeken, hun baan willen behouden of willen doorgroeien

Uit diverse studies blijkt dat kandidaten met een niet westerse achtergrond moeite hebben om aan werk te komen. Vluchtelingen vallen vaak in verschillende fases van het sollicitatieproces af. In de eerste fase is dit soms vanwege hun cv, soms simpelweg vanwege hun naam. Onderzoek toont aan dat werkgevers en recruiters nieuwe medewerkers vaak onbewust selecteren via ‘cultural matching’²⁶. Oftewel, we zijn van nature geneigd om mensen aan te nemen die op ons lijken. Dit is lastig te doorbreken omdat het gaat om onbewuste processen. Keyvan Firoozi, in 2017 gevlucht uit Iran, zegt: *“Wat ook zou helpen is als meer werkgevers zich openstellen voor migranten en anoniem solliciteren zouden aanmoedigen. Dan maken mensen kans op een baan.”*²⁷ Maar ook anoniem solliciteren lost het probleem niet geheel op: op enig moment zit je toch tegenover elkaar aan tafel. Daarnaast hebben sommige grotere bedrijven het selectieproces gedigitaliseerd waardoor mensen met bijvoorbeeld een gat in hun cv afvallen, terwijl – om voor de hand liggende redenen – het cv van het leeuwendeel van de statushouders wel degelijk zo’n gat heeft.

Ook geven werkgevers aan dat kandidaten via open sollicitaties of gestandaardiseerde reacties op vacatures in het algemeen weinig kans maken op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek en dat zij juist van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond veel open of ongerichte sollicitaties ontvangen.

Sollicitatieprocessen met assessments vormen vaak een uitdaging voor vluchtelingen omdat assessments soms zeer talig en cultureel bepaald zijn. Hierdoor geven ze geen waarheidsgetrouw beeld van de kennis en kunde van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond en vallen kandidaten mogelijk onterecht af. En als het

23 Oostveen, A. e.a. (2018) Duale trajecten taal en werk. Inventarisatie van duale trajecten voor statushouders. Onderzoek in opdracht van Cedris, SBCM en Vluchtelingenwerk Nederland. Amsterdam, Regioplan

24 Lange, T. de (2018) Vrijwilligerswerk door vreemdelingen: klem tussen botsende beleidsvelden. In: Nieuwe wegen voor vluchtelingen in Nederland. Over opvang, integratie en beleid. Amsterdam, AUP.

25 PWnet.nl, (2019)

26 Rivera, ‘Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms’, 2012

27 Iraanse vluchteling Keyvan(35) solliciteerde 50 keer voordat iemand hem wilde aannemen, AD 6 november 2020

komt tot een sollicitatiegesprek: ook dan spelen culturele factoren een rol. Werkgevers met een Nederlandse achtergrond hebben de voorkeur voor sollicitanten die tijdens de gesprekken actief zijn en vragen stellen, iets dat niet in alle culturen gebruikelijk is.²⁸ Andersom, toont onderzoek aan dat sollicitatieprocedures waarin de nadruk ligt op ervaringen en competenties in plaats van diploma's positiever uitpakken voor niet westerse kandidaten.²⁹

Verder blijkt uit onderzoek dat er een verschil is tussen werknemers met en zonder migratieachtergrond wanneer zij eenmaal een baan hebben. Zo raken werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond anderhalf keer zo vaak hun baan kwijt vergeleken met werknemers zonder migratieachtergrond. Ze hebben minder kans om door te stromen naar een beter betaalde functie³⁰. Om deze praktijken te doorbreken is het belangrijk dat werkgevers kritisch zijn op hun eigen sollicitatieproces en hun systeem van behoud en doorstroom van medewerkers.³¹

De Iraanse vluchteling Keyvan Firoozi zegt hierover: *"Ik heb in totaal maar liefst 50 sollicitaties verstuurd. Daar heb ik een lijstje van bijgehouden met daarbij welke reactie ik kreeg. De vakjes met reacties zijn bijna allemaal rood, negatief dus. Of helemaal leeg, geen reactie. Een keer afgewezen worden is geen probleem. Maar als je keer op keer te horen krijgt dat ze betere kandidaten hebben gevonden en de vacature na drie maanden nog steeds open staat, ga je wel aan jezelf twijfelen. Ligt het aan mijn achtergrond, het feit dat ik een buitenlander ben en nog niet zo goed Nederlands kan?"*³²

En de Eritrese Asrat Tafere zegt: *"Als je in Eritrea wilt werken, loop je ergens naar binnen. Zeker als je familie bent van de baas, kun je meteen aan de slag. In Nederland moet je een cv maken en nadenken over je sterke en zwakke punten. Werkgevers mogen best wat meer vertrouwen hebben en nieuwkomers bijvoorbeeld aannemen met een proeftijd."*³³

28 (On)gelijke toegang tot stage en werk van hbo'ers met een migratieachtergrond. ROA | Klooster onderzoek & advies: Eva Klooster & Christoph Meng, Per Bles, Dunja Monker, Gregor Walz

29 Stichting van de Arbeid (2018) Van Culturele Diversiteit naar inclusie. Kennisdocument etnische, culturele en religieuze achtergrond. Den Haag, 28 november 2018.

30 Atlas voor gemeenten, Kansen bekeken, 2018

31 In de VIA-pilot Nudging 'werving en selectie' wordt verkend of en hoe eenvoudige aanpassingen in het werving en selectieproces bij werkgevers vooroordelen kunnen tegengaan.

32 Iraanse vluchteling Keyvan(35) solliciteerde 50 keer voordat iemand hem wilde aannemen, AD 6 november 2020

33 Magazine WERK, Aan de Bak, Asrat Tafere, p. 81

Bijlage 2

De negen belangrijkste terreinen van impact en hun onderbouwing

Het werk van de Refugee Talent Hub draagt bij op drie niveaus: op het niveau van het individu (vluchtelingen), de organisatie (werkgevers) en de maatschappij. Per niveau is een aantal effecten te benoemen.

Op individueel niveau van vluchtelingen draagt het werk van de Refugee Talent Hub bij aan welzijnseffecten van werk voor zowel de werknemer in kwestie als gezinsleden, inkomensverbetering, taalverbetering door werkervaring, versnelde integratie en de opbouw van *human capital*.

Op organisatieniveau draagt het werk van de Refugee Talent Hub bij aan zaken als de waarde van een divers team, werknemersbinding, de economische waarde van moeilijk te vervullen vacatures, reputatieverbetering, ontwikkeling van *human capital* van medewerkers, welzijnseffecten op medewerkers, de waarde van het netwerk van gelijkgestemde organisaties, kostenbesparing en efficiëntie door samenwerking.

Op maatschappelijk niveau draagt het werk van de Refugee Talent Hub bij aan de verhoging van belastinginkomsten en reductie van kosten van uitkeringen, sterkere sociale cohesie en de maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van *human capital* en integratie.

Niet al deze effecten zijn even relevant voor de Refugee Talent Hub. Redenerend vanuit onze missie zijn de volgende negen impacts het meest relevant voor de Refugee Talent Hub. Op deze negen willen wij onze invloed maximaliseren:

Op individueel niveau (vluchtelingen):

1. Verhoogd welzijn door het hebben van werk
2. Inkomensverbetering
3. Betere integratie

Op organisatieniveau (werkgevers):

4. Vervullen van vacatures
5. Diversiteit & inclusie: de toegevoegde waarde van diverse perspectieven
6. Werknemersbinding / verhoogd welzijn van medewerkers
7. Verbetering van reputatie
8. Kostenbesparing en efficiëntie door samenwerking

Op maatschappelijk niveau (Nederland):

9. De maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van *human capital*

Maar leidt werk inderdaad tot verhoogd welzijn? In hoeverre leidt een baan daadwerkelijk tot inkomensverbetering? En wat zegt onderzoek over de toegevoegde waarde van diverse perspectieven? De antwoorden op deze en andere vragen rondom onze negen beoogde impacts zijn hieronder uitgewerkt.

Vluchtelingen

1. Verhoogd welzijn door het hebben van werk

“Werk is meer dan alleen maar geld verdienen. Werk betekent ook structuur, een sociaal netwerk en erbij horen – werk is waardevol op vele manieren.” In het kader van de campagne Waarde van Werk, vraagt de Refugee Talent Hub mensen wat werk voor hen betekent. Daarbij wordt vaak gezegd dat mensen werken om zichzelf te verbeteren, om zich thuis te voelen in hun nieuwe omgeving, om een doel te hebben of om onafhankelijk te zijn.

“Als ik werk, voel ik dat ik leef, dat ik waardevol ben. Het podium is een plek waar ik kan zijn wie ik ben. In Egypte was ik verlegen, ik durfde niet te dansen, verborg mezelf. Homoseksueel zijn is daar verboden. Hier kan ik me door mijn werk uiten.”

– Amr Mohamed

Uit onderzoek is gebleken dat de levenstevredenheid van vluchtelingen grotendeels afhangt van werk en financiële tevredenheid³⁴. Financiële tevredenheid hangt nauw samen met betaald werk. Er is aangetoond dat werkgelegenheid samenhangt met lagere percentages van stress, met lagere percentages van klinische mentale welzijnsproblemen en met een verbeterde fysieke gezondheid³⁵. De SER constateert in haar rapport dat de urgentie om blijvend inspanningen te verrichten om de participatie en economische zelfstandigheid van vluchtelingen te vergroten onverminderd groot is. Zij stelt dat geringe arbeidsparticipatie van vluchtelingen negatieve gevolgen kan hebben voor de lichamelijke en psychische gezondheid, kan leiden tot armoede en schuldenproblematiek en een beperkt sociaal netwerk³⁶.

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Wouter Koolmees zegt over waarom werk volgens hem zo belangrijk is voor vluchtelingen: “Omdat werk niet alleen het genereren van inkomen betreft, maar ook gaat over sociale contacten, over integratie, over gezondheid zelfs. Je hoeft niet eens fysiek werk te doen: alleen al het feit dat je regelmaat hebt, dat je uit huis komt en beweegt, is waardevol. Je wordt er blijer van dan de hele dag Netflix kijken. Daarnaast is ontwikkeling een belangrijk aspect, bijdragen aan de maatschappij, ertoe doen. Werk betekent ontzettend veel dus.”³⁷

2. Inkomensverbetering

Een ander terrein van impact is inkomensverbetering door werk. Het klinkt erg logisch dat door het hebben van een baan er inkomensverbetering ontstaat. Want een vluchteling krijgt een betaalde baan voor bijvoorbeeld 32 uur in de week, met deze baan verdient de vluchteling meer dan wat hij/zij kreeg in de bijstand, wat dus inkomensverbetering betekent. Maar klopt deze aanname wel? In de praktijk blijkt dit niet altijd zo te zijn. Als mensen vanuit de bijstand aan de slag gaan en geld gaan verdienen, vervalt meestal de uitkering. Daar komt salaris voor in de plaats. De vraag is wat dat betekent voor de inkomenspositie. De vraag wat het verschil is tussen het bedrag dat iemand ontving in de bijstand en het bedrag dat iemand krijgt als hij/ zij aan de slag is, hangt ten eerste af

³⁴ Visibility, settlement success and life satisfaction in three refugee communities in Australia – V Colic-Peisker

³⁵ Benson, Sun, Hodge, & Androff, 2012; Khoo, 2010; Vinokurov, Birman, & Trickett, 2000

³⁶ (SER), Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers

³⁷ Magazine WERK, interview met minister Wouter Koolmees, p. 36-41

van de huishoudsituatie waarop de uitkering is gebaseerd. Ten tweede hangt het af van het aantal uren dat er per week gewerkt wordt, waarop het salaris is gebaseerd. Dus: hoe meer uur iemand per week gaat werken, hoe meer nettosalarij hij/zij overhoudt. Het break-evenpoint is afhankelijk van de hoogte van de uitkering, cao-afspraken in de betreffende sector en dergelijke, maar ligt meestal rond de 25 tot 27 uur³⁸. Daarbij blijkt uit onderzoek dat statushouders vaak onder hun niveau werken en meestal blijven steken in tijdelijke of kleine banen³⁹. Iets dat ook de Sociaal-Economische Raad (SER) concludeerde: bijna 30% van de statushouders met een baan werkt in de horeca, daarnaast komen banen in de uitzendbranche en de handel veel voor. Het gaat hier vaak om nulurencontracten⁴⁰.

Marjan de Gruijter, onderzoeker bij het Kenniscentrum Integratie en Samenleving: *“We zien dat nog lang niet alle statushouders de stap naar werk kunnen zetten. Een snelle start helpt en daar kan veel verbeterd worden. Nu zijn mensen als ze binnenkomen vaak lang inactief, omdat ze op een woning wachten of zich volledig focussen op taal. We weten inmiddels dat het beter is dat gelijktijdig te doen.”*

Een ander vaak voorkomend aspect is de zogenaamde ‘armoedeval’ – wat inhoudt dat op het moment dat iemand geen bijstand meer ontvangt dat ze financieel niet beter af zijn maar er juist op achteruit gaan, dit bijvoorbeeld door het wegvallen van bepaalde toeslagen. Het betreft bijstandsgerechtigden die net iets meer (kunnen) verdienen dan het bijstandsniveau. Dit terwijl de bedoeling van gemeenten juist is dat werken moet leiden tot financiële onafhankelijkheid⁴¹.

Hiba Traifeh, afkomstig uit Syrië, werkt bij Achmea: *“We hebben eerst anderhalf jaar een intensieve taal cursus gevolgd, dat was de eerste stap om ons leven op te bouwen. Daarna wilde ik werken en geld verdienen. [...] In Syrië draait werken vooral om geld verdienen. Pas als je dat genoeg hebt, kun je doen wat je leuk vindt. In Nederland is de eerste vraag vaak: wat vind je leuk? Dat vind ik mooi.”*

3. Betere integratie

“Voor mij betekent werken integratie, als we werken zijn we geïntegreerd.”
– Quote van een vluchteling in een onderzoek van ECRE⁴²

Werkgelegenheid vormt misschien wel het meest onderzochte integratiegebied⁴³. Werk wordt algemeen gezien als een bepalende factor voor veel (voor integratie relevante) aspecten van het leven, zoals economische onafhankelijkheid, het plannen van de toekomst, het ontmoeten van andere inwoners van het gastland, de kans om

38 Werk bespaart bijstand, Aan de slag met loonkostensubsidie en besparen op het bijstandsbudget 1.0 – Berenschot

39 ‘Statushouders komen nog heel lastig aan het werk’, Financieel Dagblad 11 september 2019

40 SER, 2019

41 Stimulansz, Stop de armoedeval. <https://www.stimulansz.nl/gemeente-stop-de-armoedeval>

42 ECRE – Bridges and Fences to Integration: Refugee Perceptions of Integration in the European Union, Task Force on Integration, 1999

43 Understanding Integration: A Conceptual Framework; Alastair Ager, Alison Strang; Journal of Refugee Studies, Volume 21, Issue 2, June 2008, Pages 166–191

taalvaardigheid te ontwikkelen, een gevoel van eigenwaarde en zelfredzaamheid^{44 45 46}. De literatuur over arbeidsmarktintegratie gaat uit van een samenhang tussen werk en welzijn; werken aan integratie gaat hand in hand met investeren in een zinvolle dagbesteding, zoals betaald of onbetaald werk.

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Wouter Koolmees schrijft in een brief aan de tweede kamer: *“Betaald werk is de snelste weg naar integratie en meedoen in de Nederlandse samenleving. Een baan is bij uitstek het middel om te integreren, om de Nederlandse taal te leren en om echt mee te doen in onze samenleving. Succesvolle integratie door participatie vereist zowel het nemen van eigen verantwoordelijkheid als een samenleving die iedereen kansen biedt.”*⁴⁷

Hierin staat de minister niet alleen:

“Werk is in deze samenleving de sleutel voor maatschappelijke en professionele integratie. Werk bezorgt je niet alleen een inkomen, maar ook een identiteit, is een hefboom voor participatie en sociale inclusie. Het creëert de mogelijkheid voor verdere ontplooiing.”

– Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder VDAB.⁴⁸

“Ik ben geboren en opgegroeid in de Oeral in Rusland. Daar ben ik als industrieel ingenieur elektro-energetische systemen en -netten afgestudeerd. Door een gebrekkige taalkennis en geen kennis van de arbeidsmarkt verliep mijn zoektocht naar werk moeilijk. Dankzij goede begeleiding en doorzettingsvermogen werk ik nu bij een Europowers Generators. Ik draag bij aan de productie van elektriciteit via generatoren. Een droomjob voor mij!”

– Rybina Ekaterina

“Toegang tot de arbeidsmarkt maakt vluchtelingen pas echt onderdeel van de samenleving. Het Nederlandse bedrijfsleven kan bij die inspanning niet gemist worden.”

– Alexander Rinnooy, ex-senator en hoogleraar Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam

44 Africa Educational Trust, Refugee Education, Training and Employment in Inner London: A Baseline Study, 1998

45 Bloch A. Bloch A, Levy C. Refugees in the Job Market: A Case of Unused Skills in the British Economy, Refugees, Citizenship and Social Policy in Europe, 1999

46 Tomlinson F, Egan S. From Marginalization to (Dis)empowerment: Organizing Training and Employment Services for Refugees, Human Relations, 2002, vol. 55 8(pg. 1019-1043)

47 Rijksoverheid – werk is snelste weg naar integratie

48 Integratie door werk, VDAB

Werkgevers

4. Het vervullen van vacatures

Zelfs in tijden van economische recessie zijn sectoren waarin werkgevers moeite hebben goed personeel te vinden, zoals de zorg, bouw, ICT, transport en logistiek. Onvervulde vacatures hebben grote gevolgen: toenemende werkdruk bij huidig personeel; hoger personeelsverloop; niet kunnen voldoen aan de vraag van klanten; geen of nauwelijks groei; stijgende loonkosten; mindere kwaliteit van producten/ dienstverlening. Één op de tien werkgevers zegt dat het gebrek aan geschikt personeel het komend jaar ten minste zes procent omzet zal kosten.⁴⁹

Een voorbeeld is de zorg. Door het grotere aantal patiënten en onvoldoende zorgpersoneel is de werkdruk structureel hoog. Dit leidt tot hogere uitstroom wat weer leidt tot nog hogere druk – een vicieuze cirkel⁵⁰. Utrechtzorg deed onderzoek naar de verwachtingen voor de regio Utrecht. Prognose: een tekort van ruim 5 duizend medewerkers in 2022⁵¹.

“Aantrekken van talent is belangrijk, maar het vasthouden daarvan evenzeer”, zegt Mechelien van der Aalst, arbeidsmarktadviseur van UWV. “En soms kan het helpen om bijvoorbeeld taken anders te verdelen. Het komt aan op creativiteit en investeren – want bij dit soort oplossingen heb je niet meteen morgen resultaat. Het gaat om de vraag of je als werkgever bereid bent te investeren in scholing en ontwikkeling, om jongeren of statushouders te interesseren voor het vakmanschap of om te kijken naar werkdruk, arbeidsvoorwaarden, roosters, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Wat voor de ene werkgever aantrekkelijk en mogelijk is, hoeft dat voor de ander niet te zijn.”

Als vacatures niet op de reguliere manier vervuld kunnen worden, volgen werkgevers grofweg drie strategieën om de moeilijk vervulbare vacatures toch op te vullen:

- Aanboren van nieuwe groepen binnen of buiten de organisatie: bijscholen van huidig personeel; jongeren interesseren; tijdelijke krachten en de inzet van mensen met een arbeidsbeperking en / of statushouders.
- Anders organiseren van het werk: schuiven in taken, locaties, automatisering van taken of inzet van technologische toepassingen.
- Binden en boeien van personeel: behouden van het huidige personeel, door een aantrekkelijke werkgever te zijn met aandacht voor duurzame inzetbaarheid.⁵²

49 Moeilijk vervulbare vacatures, Oorzaken en gevolgen voor werkgevers – werk.nl

50 Kansrijke en minder kansrijke beroepen sinds corona, uwv

51 Personeelstekorten in de zorg blijven oplopen: Utrecht verwacht tekort van ruim 5.000 medewerkers – Intermediair

52 Moeilijk vervulbare vacatures, oplossingen uit de praktijk – UWV

5. Diversiteit: de toegevoegde waarde van diverse perspectieven

Vluchtelingen aannemen draagt bij aan een divers personeelsbestand. En diversiteit draagt bij aan de bedrijfsresultaten: bedrijven met een variëteit aan niet-Nederlandse medewerkers hebben 35% meer kans om beter te presteren dan hun concurrenten. Diversiteit stimuleert innovatie, zorgt voor een betere besluitvorming, krachtiger leiderschap en werkt een positieve organisatiecultuur in de hand⁵³. Met een frisse blik en vermogen om sneller kansen te herkennen, helpen collega's van niet-Nederlandse afkomst om de economische vooruitgang, innovatie en productiviteit te stimuleren⁵⁴. Diversiteit leidt tot positieve marketing van een bedrijf; consumenten zijn immers ook divers. Een medewerker die deel uitmaakt van een minderheid kan de sleutel zijn om voet aan de grond te krijgen binnen deze minderheid; het aanbod wordt beter afgestemd op de doelgroep en kan mede daarom leiden tot een hogere klanttevredenheid en verkoop en overzeese kennis kan bijdragen aan uitbreiding van de internationale markt en het verbeteren van handelsrelaties⁵⁵. Allemaal goed voor het versterken van de marktpositie van een bedrijf^{56 57}.

Irine Gaasbeek, directeur van Accenture Nederland: 'Teams met alleen maar gelijkgestemden leveren vooral ja-knikkers op. Dat is weinig stimulerend. Je wilt geen dominante stroming hebben in je personeelsbestand, want dan gaan je werknemers zich daaraan conformeren. Daarom zitten wij bovenop die diversiteit en houden we de getallen goed in de gaten. Allerlei onderzoeken, en ook onze ervaringen laten zien: diverse teams zijn creatiever en vindingrijker. Het levert bovendien een positieve bijdrage aan de sfeer en cultuur.'

Maar wil diversiteit daadwerkelijk leiden tot betere bedrijfsresultaten, dan moet het verder gaan dan simpelweg aanvinken hoeveel diverse categorieën mensen vertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand. Diversiteit gaat hand in hand met inclusie: het betreft niet alleen de aanwezigheid van mensen uit verschillende categorieën, maar vooral de aanwezigheid en waardering van verschillende stijlen, houdingen en perspectieven. Streven naar diversiteit betekent een verbreding van de bestaande (impliciete) criteria voor beoordeling en acceptatie van mensen, zowel in het sollicitatieproces als bij doorgroeimogelijkheden. Het betekent een bewustwording van stereotype associaties en smalle normen die verhinderen dat mensen beoordeeld worden op hun individuele eigenschappen en de mogelijke waarde daarvan. Een bewustwording van maatschappelijke structuren, die inwerken op groepen en zorgen dat mensen vanwege hun sociale identiteiten verschillende kansen hebben – en het actief tegengaan van dergelijke processen.

53 Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (2018). Delivering through Diversity. McKinsey & Company

54 Martin, 2013; Ozgen, C., Nijkamp, P. & Poot, J. (2014). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. IZA Journal of Migration volume, 2(18), pg. 1-24. DOI: 10.1186/21939039-2-18

55 Smallbone, D., Kitching, J. & Athayde, R. (2010). Ethnic diversity, entrepreneurship and competitiveness in a global city.

56 Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45-56.

57 The Return on Investment on Migration: What is in it for Business? 2016

“Pas als alle groepen vertegenwoordigd zijn, kunnen we ook goed kwaliteiten herkennen in nu ondervertegenwoordigde groepen. Zo vormt cijfertjes-denken de eerste stap naar échte diversiteit”, pleit Marieke Slootman, Diversity Officer Onderwijs en socioloog bij de Vrije Universiteit Amsterdam.⁵⁸

6. Werknemersbinding / verhoogd welzijn van medewerkers

Vluchtelingen zijn trouwe medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat 52 procent van de bedrijven die vluchtelingen in dienst heeft, aangeeft een lager verloop onder werknemers met een vluchtelingenachtergrond te zien vergeleken met overige werknemers⁵⁹.

Vluchtelingen zijn vier keer minder geneigd om hun baan te verlaten in vergelijking tot de gemiddelde werknemer. Ze blijven vaak langer werken bij dezelfde werkgever waardoor die per jaar minder geld kwijt is aan het zoeken van vervanging⁶⁰.

Fahim Arab: “Ik ben zo blij dat ik een verblijfsvergunning heb, een huis heb en nu ook een baan heb. Ik blijf voorlopig zitten waar ik zit. Er is zoveel veranderd in mijn leven, ik wil geen verandering meer. Ik hou mijn baan.”

Daarbij heeft het aannemen van een medewerker met een vluchtelingenachtergrond een positief effect op de werkvloer. Ongeveer 24 procent van de werkgevers die ruimte biedt aan werkzoekenden van diverse achtergronden ziet een grotere betrokkenheid en een grotere tevredenheid terug bij alle medewerkers⁶¹. Dit resulteert vervolgens vaak weer in een lager verloop, een lager verzuim en verbeterde productiviteit. Meer algemeen blijkt uit onderzoek dat een inclusief klimaat in de organisatie positieve gevolgen heeft. Dit geldt zowel voor de effectiviteit van samenwerking in teams als voor het welbevinden en de productiviteit van individuele werknemers.⁶²

“Diversiteit & Inclusie maakt ons als bedrijf beter, winstgevender, duurzamer, en leuker.”

Manon van Beek, CEO Tennet

58 Cijfertjesdenken als eerste stap naar een volwaardig diversiteitsbeleid, Marieke Slootman

59 Tent Partnership for Refugees & Fiscal Policy Institute, ‘Refugees as Employees: Good retention, strong recruitment’, 2018

60 Hire Immigrants. Investing in Refugee Talent. Lessons learned in Labour Market Integration, 2019

61 De Normaalste Zaak, 2017

62 Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W. S., & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie*, 31(4), 409-428.

7. Reputatieverbetering

Het Reputation Institute Benelux toonde aan dat innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen voor meer dan 55% de reputatie van een onderneming bepalen. Het onderzoek richt zich op de top dertig van Nederlandse ondernemingen. Iets vergelijkbaars geldt voor het werken met vluchtelingen: onderzoek onder 12.000 consumenten in Frankrijk, Duitsland en Italië toonde aan dat 44% van hen eerder geneigd is merken te kopen en met organisaties in zee te gaan die vluchtelingen ondersteunen. Onder millennials is dat percentage 77%⁶³. Dat gaat ook op voor de arbeidsmarkt: in 2018 zei 46% van de werkgevers dat het in dienst nemen van mensen met een kwetsbare positie zorgde voor een positiever imago en helpt ook bij de werving van nieuwe medewerkers. Oftewel: bedrijven die sociale betrokkenheid tonen, trekken meer talent aan. Vooral millennials en andere jongeren geven aan dit mee te nemen in hun zoektocht naar werk⁶⁴.

Harm Albert Zanting, directeur Water en Milieu bij ingenieursbureau Arcadis: *“Wij zijn staan middenin de maatschappij en willen een bijdrage leveren aan die maatschappij. Daarnaast is er natuurlijk ook een zakelijk belang. Bijdragen aan dergelijk initiatief geeft ons bedrijf een profiel dat aantrekkelijk is voor nieuwe collega’s. Zeker voor de jongeren die nu van de universiteit afkomen is salaris niet het belangrijkste; zij willen werken bij een bedrijf met maatschappelijke relevantie. En nog veel concreter: er zit volop talent in de groep mensen die nieuw in Nederland is aangekomen. Wij zoeken dat talent.”*

63 Tent en NYU Stern School of Business, ‘How helping refugees helps brands’, 2018

64 Erdem, T., Şirin, Ç., Singh, V. & Zhang, Q.P. (2018). How helping refugees helps brands.

Maatschappij

8. Vergroting impact door krachtenbundeling

Teamwork is 'een belangrijk element is dat bijdraagt aan de continue verbetering van het werk'⁶⁵. In andere woorden: met samenwerken kom je verder. Onderzoekers die zich richten op de inclusie van vluchtelingen pleiten ook al langer voor een vorm van krachtenbundeling. Door het bundelen van de kennis en perspectieven van betrokken organisaties, werkgevers en vluchtelingen kan er gezamenlijk nagedacht worden over de inclusie van vluchtelingen op de arbeidsmarkt. Door de verschillende perspectieven naast elkaar te zetten, ontstaat er een beter begrip van de positie en de uitdagingen van de vluchtelingen in organisaties. En daarmee de mogelijkheid om gezamenlijk na te denken over manieren waarop de inclusie van vluchtelingen vormgegeven kan worden⁶⁶.

"Tent Partnership for Refugees is een coalitie van meer dan 130 ondernemingen die vluchtelingen ondersteunen. Wij helpen bedrijven met het bepalen van een effectieve, pragmatische aanpak en laten ze van elkaar leren. Dat doen we internationaal: we kijken waar organisaties actief zijn en helpen hen inzien hoe ze de meeste impact kunnen hebben op vluchtelingen." – Hélène van Melle, Director of European Partnerships van Tent Partnership for Refugees

Daarnaast is het vaak simpelweg efficiënter: organisaties hoeven niet opnieuw het wiel uit te vinden, kunnen zich richten op waar ze echt goed in zijn en gezamenlijk meer impact maken.

"Samenwerking met gespecialiseerde organisaties leidt tot meer impact: de combinatie van samenwerken met maatschappelijke organisaties en steun hebben van het lijnmanagement op diverse afdelingen en hun betrokkenheid vanaf het begin zijn cruciaal. Op hun afdelingen gaan mensen uiteindelijk immers landen, vanuit hun afdelingen moet de begeleiding plaatsvinden."
– Harm Albert Zanting, directeur Water & Milieu bij Arcadis

9. Groei van human capital

Human capital bestaat uit de kennis, vaardigheden en gezondheid waarin mensen investeren en die ze gedurende hun hele leven opbouwen, zodat ze hun potentieel als productieve leden van de samenleving kunnen realiseren. Investeren in mensen door middel van voeding, gezondheidszorg, kwaliteitsonderwijs, banen en vaardigheden helpt hen hun human capital te ontwikkelen⁶⁷. In statistische analyses verklaart human capital een belangrijk deel van de economische groei en de inkomensverschillen per hoofd van de bevolking tussen landen⁶⁸.

65 Anne Delarue, Stijn Gryp, Geert Van Hootegem (2003). Productivity outcomes of teamwork as an effect of team structure. Katholieke Universiteit Leuven.

66 Ghorashi, H. (2020). Failed Promise of Equality: Iranian women's integration in the Netherlands. <https://doi.org/10.1111/imig.12774>

67 The Human Capital Project: Frequently Asked Questions, The World Bank

68 Botev, J., et al. (2019), "A new macroeconomic measure of human capital with strong empirical links to productivity", OECD Economics Department Working Papers, No. 1575, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d12d7305-en>.

Human capital is een ietwat ongrijpbaar concept en daardoor moeilijk te meten – maar het is niet onmogelijk: de United Nations kent een Taskforce on Measuring Human Capital die zich hiermee bezighoudt⁶⁹. Deze Taskforce onderkent – naast de economische aspecten zoals hierboven vermeld – de welzijnsaspecten van human capital. “Naast de economische opbrengst, kan het investeren in human capital andere voordelen opleveren die het welzijn van mensen verhoogt. Bovendien blijven deze niet-economische voordelen niet beperkt tot het individu, maar hebben zij effect op de samenleving als geheel. Zo kan bijvoorbeeld onderwijs leiden tot beter geïnformeerde burgers, meer acceptatie van sociale en culturele diversiteit en meer bereidheid om actief deel te nemen aan een moderne democratische samenleving.”⁷⁰

Op individueel niveau is er ook het een en ander te zeggen over human capital van vluchtelingen. Vluchtelingen lijken vooral met behulp van human capital in het gastland hun aanvankelijke achterstand in te kunnen lopen⁷¹. In het geval van immigranten is er een verschil tussen human capital dat is ontwikkeld in het land van herkomst en in het land van bestemming⁷². Het ontbreekt nieuwkomers aan bijvoorbeeld vakspecifieke kennis en andere soorten landenspecifiek human capital, zoals talenkennis en kennis over de werking van de arbeidsmarkt in het gastland⁷³. Van de aspecten van human capital onder vluchtelingen weegt de taalbarrière het zwaarst. Het door vluchtelingen verkregen human capital van het gastland is cruciaal voor de arbeidsmarktparticipatie: onderwijs in het gastland vergroot hun kansen op de arbeidsmarkt⁷⁴ en werkervaring in het gastland vermindert de overkwalificatie voor mensen met een buitenlandse opleiding⁷⁵. Een combinatie van leren en werken is voor vluchtelingen dus een goede manier om hun human capital te vergroten en daarmee onderdeel te worden van de maatschappij van het gastland.

“Mijn drive om naar mijn werk te gaan, geeft mij elke dag van mijn leven inspiratie, voldoening en geluk, waardoor mijn gezin en ik tot een betere en snellere integratie met onze nieuwe Nederlandse samenleving konden komen.”

– Manar Aburshaid, voormalig ondernemer in Syrië en oprichter van de Nederlandse stichting 180 Degree

69 <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide.web.pdf>

70 Idem.

71 Seeking Sanctuary in the Netherlands: Opportunities and obstacles to refugee integration, L. Bakker (Linda) (2016-01-21)

72 Een vluchteling in dienst, waarom zou je? Daan Mulder

73 Chiswick, B.R., Lee, Y.L. and Miller, P.E. (2005). Longitudinal analyses of immigrant occupational mobility: A test of the assimilation hypothesis. *International Migration Review*, 39, (2), 332-353

74 Kanas, A. and Van Tubergen, F. (2009). The impact of origin and host country schooling on the economic performance of immigrants. *Social Forces*, 88, (2), 893-915.

75 Nielsen, C.P. (2011). Immigrant over-qualification: evidence from Denmark. *Journal of Population Economics*, 24, (2), 499-520.

Impact en indicatoren

De beoogde impact zoals die hierboven is geformuleerd is soms moeilijk te meten. Want hoe meet je verhoogd welzijn door werk of hoe weet je welk deel van de reputatieverbetering van een werkgever toe te schrijven is aan de samenwerking met de Refugee Talent Hub? Om de voortgang inzichtelijk te maken hebben we een aantal wel meetbare indicatoren opgesteld. Hieronder is kort weergegeven wat de relatie is tussen indicator en impact. Sommige indicatoren leiden (deels) tot meerdere impacts.

Beoogde impact	Indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Verhoogd welzijn door het hebben van werk 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen en stages voor vluchtelingen
<ul style="list-style-type: none"> • Inkomensverbetering 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen voor vluchtelingen
<ul style="list-style-type: none"> • Betere integratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen en stages voor vluchtelingen • Aantal professionele netwerk- en contactmomenten tussen vluchtelingen en werknemers van werkgevers in ons netwerk, (zoals mentortrajecten, een-op-een-advies-uurtjes en netwerkgesprekken) en activiteiten gericht op kennisvergroting (zoals masterclasses, webinars, trainingen ea); aantal deelnemende vluchtelingen en aantal medewerkers van werkgevers aan deze activiteiten
<ul style="list-style-type: none"> • Vervullen van vacatures 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen (en stages) voor vluchtelingen
<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit & inclusie: de toegevoegde waarde van diverse perspectieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen en stages voor vluchtelingen

<ul style="list-style-type: none"> • Werknemers-binding / verhoogd welzijn van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen en stages voor vluchtelingen • Aantal professionele netwerk- en contactmomenten tussen vluchtelingen en werknemers van werkgevers in ons netwerk, (zoals mentortrajecten, een-op-een-adviesuurtjes en netwerkgesprekken) en activiteiten gericht op kennisvergroting (zoals masterclasses, webinars, trainingen ea); aantal deelnemende vluchtelingen en aantal medewerkers van werkgevers aan deze activiteiten • Aantal bijeenkomsten voor werkgevers (workshops en trainingen, online sessies voor uitwisseling van kennis en ervaring ea) en het aantal deelnemers aan deze bijeenkomsten • Het opgetelde bereik van communicatie-uitingen, globaal uitgesplitst naar het bereik van interne communicatie binnen werkgevers in ons netwerk (interne mailings, intranet ea) en het bereik daarbuiten (publiek algemeen: sociale media, radio, tv, kranten)
<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering van reputatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen en stages voor vluchtelingen • Aantal professionele netwerk- en contactmomenten tussen vluchtelingen en werknemers van werkgevers in ons netwerk, (zoals mentortrajecten, een-op-een-adviesuurtjes en netwerkgesprekken) en activiteiten gericht op kennisvergroting (zoals masterclasses, webinars, trainingen ea); aantal deelnemende vluchtelingen en aantal medewerkers van werkgevers aan deze activiteiten • Aantal bijeenkomsten voor werkgevers (workshops en trainingen, online sessies voor uitwisseling van kennis en ervaring ea) en het aantal deelnemers aan deze bijeenkomsten • Het opgetelde bereik van communicatie-uitingen, globaal uitgesplitst naar het bereik van interne communicatie binnen werkgevers in ons netwerk (interne mailings, intranet ea) en het bereik daarbuiten (publiek algemeen: sociale media, radio, tv, kranten)
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenbesparing en efficiëntie door samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal bijeenkomsten voor werkgevers (workshops en trainingen, online sessies voor uitwisseling van kennis en ervaring ea) en het aantal deelnemers aan deze bijeenkomsten

<ul style="list-style-type: none">• De maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van <i>human capital</i>.	<ul style="list-style-type: none">• Aantal banen en stages voor vluchtelingen• Aantal professionele netwerk- en contactmomenten tussen vluchtelingen en werknemers van werkgevers in ons netwerk, (zoals mentortrajecten, een-op-een-adviesuurtjes en netwerkgesprekken) en activiteiten gericht op kennisvergroting (zoals masterclasses, webinars, trainingen ea); aantal deelnemende vluchtelingen en aantal medewerkers van werkgevers aan deze activiteiten
--	---

In bijlage 3 is dit nader uitgewerkt in een schematisch overzicht van onze activiteiten, naar output, naar resultaat, naar beoogde impact.

Bijlage 3

Hieronder is per pijler van de strategie schematisch weergegeven hoe de diverse activiteiten van de Refugee Talent Hub leiden tot de beoogde impact.

Dit is niet lineair noch absoluut: niet alle activiteiten leiden altijd rechtstreeks en in dezelfde mate tot alle outputs, die op hun beurt ook niet altijd allemaal in dezelfde mate tot alle genoemde uitkomsten en impact leiden. Wel schetsen deze stroomschema's de gewenste logische keten van activiteit tot impact.

Strategie 1 | Persoonlijke ontmoetingen tussen werkgevers en vluchtelingen

Activiteit

Output

Uitkomst

Impact



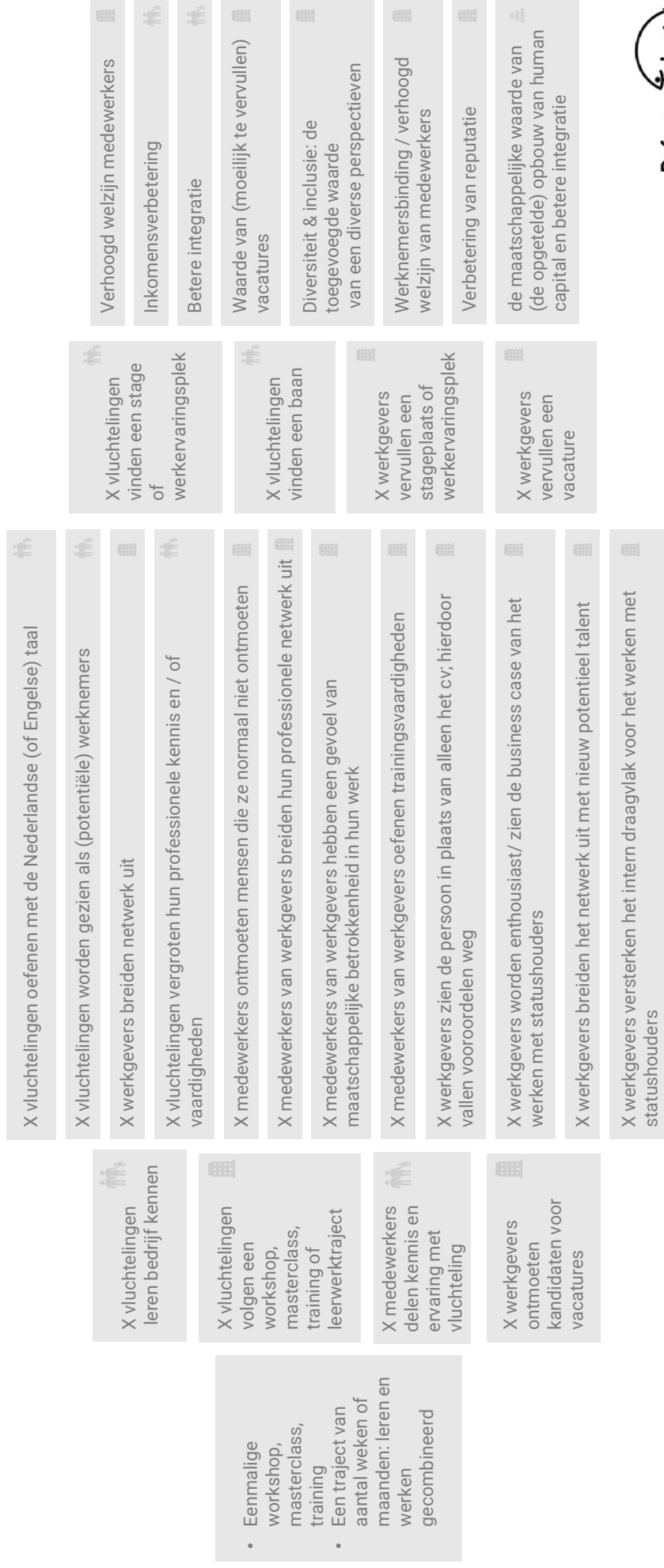
Strategie 2 | Training & opleiding van vluchtelingen in samenwerking met werkgevers

Activiteit

Output

Uitkomst

Impact



Strategie 3 | Advies aan & draagvlakversterking bij werkgevers

Activiteit

Output

Uitkomst

Impact

- advies aan werkgevers over het werken met statushouders
- werkgeversbijeenkomsten voor het onderling delen van kennis en ervaring
- draagvlakversterkende activiteiten op de werkvloer bij werkgevers (oa campagne De Waarde van Werk)

X werkgevers zien de Refugee Talent Hub als sparring partner voor het werken met statushouders

X werkgevers lichten hun bedrijfscultuur, processen en procedures door op elementen die mogelijk belemmerend zijn voor statushouders

X werkgevers maken kennis met ervaringen van andere werkgevers

X medewerkers leren het werk van de Refugee Talent Hub kennen

X werkgevers krijgen inzicht in hoe hun bedrijfscultuur, processen en procedures door op elementen die mogelijk belemmerend zijn voor statushouders

X werkgevers wijzigen elementen van de bedrijfscultuur, processen en procedures die belemmerend zijn voor statushouders

X werkgevers ontvangen tools om talenten van vluchtelingen te benutten binnen de eigen organisatie

X werkgevers breiden hun netwerk uit met andere werkgevers die vluchtelingen een kans willen

X werkgevers leren van elkaars ervaring en doen kennis, inspiratie en enthousiasme op

X werkgevers creëren meer kansen voor vluchtelingen binnen de eigen organisatie

X werkgevers voelen zich sterker verbonden met (het werk van) de Refugee Talent Hub

X vluchtelingen vinden een stage of werkervaringsplek

X vluchtelingen vinden een baan

X werkgevers vervullen een stageplaats of werkervaringsplek

X werkgevers vervullen een vacature

Verhoogd welzijn medewerkers

Inkomensverbetering

Betere integratie

Waarde van (moeilijk te vervullen) vacatures

Diversiteit & inclusie: de toegevoegde waarde van een diverse perspectieven

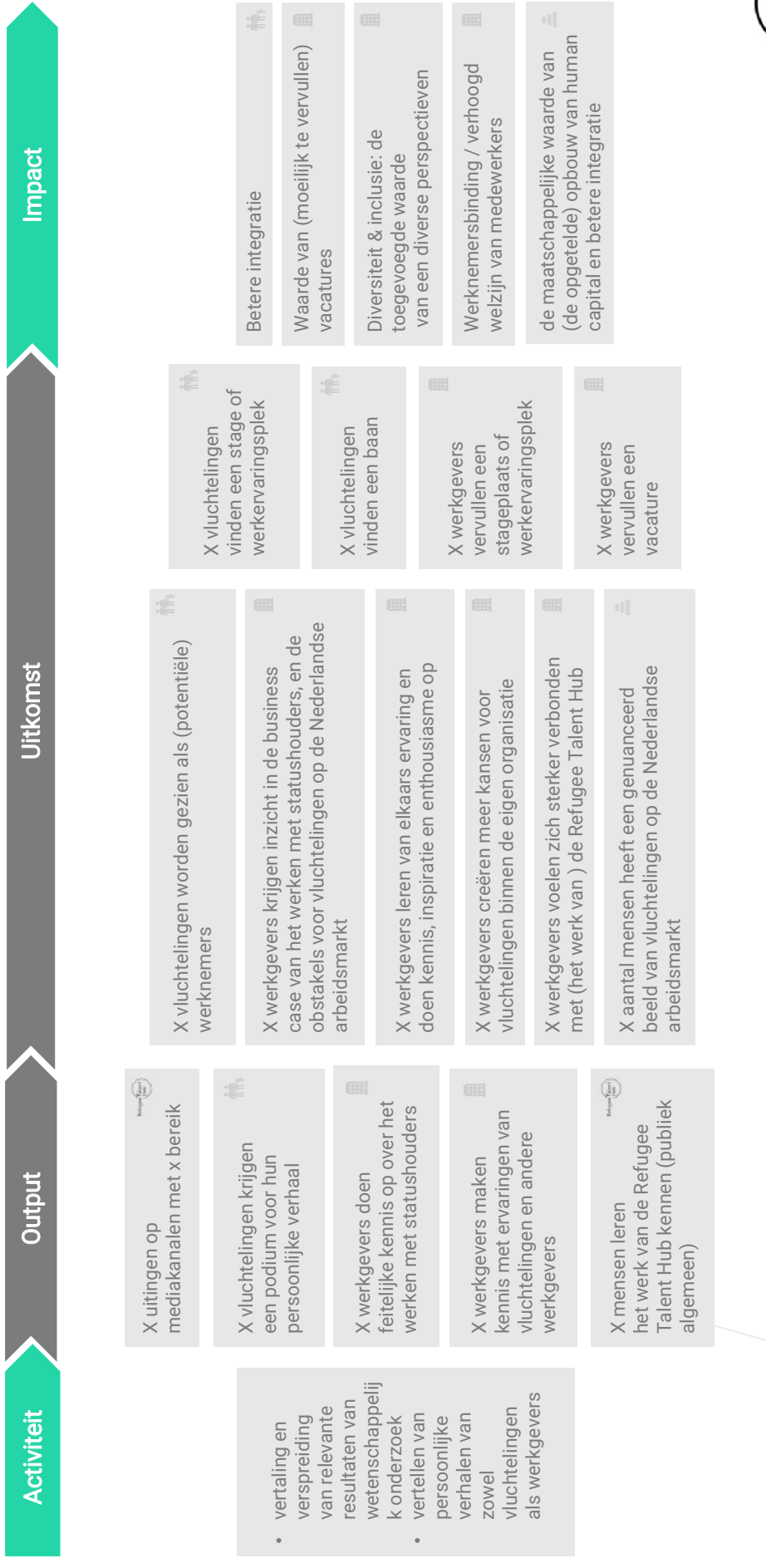
Werknemersbinding / verhoogd welzijn van medewerkers

Verbetering van reputatie

kostenbesparing en efficiëntie door samenwerking

de maatschappelijke waarde van (de opgetelde) opbouw van human capital en betere integratie

Strategie 4 | Feiten en persoonlijke verhalen die informeren en inspireren



1 Achtergrond

Refugee Talent Hub groeit snel; al een jaar na aanvang van de strategie 2021-2025 bleek dat we sneller groeiden dan waar we vanuit waren gegaan bij het schrijven van de strategie. Dat is in de eerste plaats een mooie en waardevolle ontwikkeling, want het betekent dat we meer organisaties hebben kunnen bewegen om diverser en inclusiever te worden, om verder te kijken, om meer mensen met een vluchtelingachtergrond aan te nemen. En tegelijkertijd is het een ontwikkeling die ons tot keuzes dwingt.

We merken dat we door de snelle groei meer behoefte hebben aan focus. Aan een moment van bezinning, los van de waan van de dag. Aan even de rust om onszelf de vraag te stellen of we nog wel echt doen wat we moeten doen. Zijn we bezig met de goede dingen?

Onze droom is onveranderd en staat stevig:

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

Daar zijn we nog niet. Er is nog veel werk te verzetten op het gebied van vluchtelingen en werk, maar wat pakken wij – als Refugee Talent Hub – wel en niet op? Wat is onze toegevoegde waarde, en waar moet dus onze focus op liggen?

Wij heten Refugee Talent Hub – en niet voor niets. Wij willen verbinden, samenwerken. En dus vinden wij het vanuit deze hub-gedachte belangrijk om onze richting niet in isolement aan te scherpen, maar met input van de organisaties en mensen om ons heen.

In het voorjaar van 2022 hebben we verschillende groepen mensen dan ook uitgenodigd om met ons te kijken naar de toekomst van Refugee Talent Hub. We voerden acht gesprekken van anderhalf uur, met werkgevers, mensen met een vluchtelingenachtergrond, vertegenwoordigers van collega-NGO's, andere deskundigen die ons goed kennen, en (vanzelfsprekend) het team en bestuur.

In deze gesprekken stonden twee vragen centraal:

1. **Wat is de toegevoegde waarde van Refugee Talent Hub in het speelveld van maatschappelijke organisaties op het gebied van vluchtelingen en werk?**

2. **Wat zou Refugee Talent Hub over vijf jaar moeten zijn?**

Een netwerkorganisatie met ruim 200 werkgevers die allemaal (willen) werken aan het verkleinen van de kloof tussen vluchtelingen en werk – en een team van circa 20 mensen? Een uitvoerende organisatie met een team van 40 medewerkers, die programma's uitvoert voor ruim 200 werkgevers? Een kleine en compacte kennisorganisatie waarbij 50 werkgevers zijn aangesloten, die gezamenlijk heel werkgevend Nederland inspireren om aan de slag te gaan met vluchtelingen en werk? Of nog iets heel anders?

Uit deze waardevolle gesprekken hebben we een hele duidelijke rode draad kunnen halen. De uitkomsten waren niet verrassend, maar hebben ons bevestigd in onze keuzes en sterker in onze schoenen gezet. Met als gevolg o.a. een aanscherping van processen en positionering, een stevig merkmanifest, vernieuwde focus in onze contacten met bestaande en potentiële nieuwe partners en dit addendum bij de strategie 2021-2025.

Hieronder bespreken we een samenvatting van de antwoorden.

2

Onze toegevoegde waarde volgens de gespreksdeelnemers

Wij zijn een werkgeversinitiatief

Opggericht door werkgevers, met een groot en groeiend netwerk van werkgevers en werkend vanuit het perspectief van werkgevers.

Wij hebben een groot en groeiend netwerk van vluchtelingen

Ruim 6.300 mensen met vluchtelingenachtergrond in onze database, en een veelvoud daarvan via ons netwerk.

Wij zijn een hub

Een netwerk van werkgevers, NGO's, vluchtelingen en andere betrokkenen. Een spin in het web met veel relevante contacten.

Wij hebben veel kennis en praktijkervaring

Met wekelijks meerdere evenementen bij inmiddels ruim 50 werkgevers weten wij wat werkt en wat niet werkt. Onze praktijkervaring is relevant.

Wij zijn laagdrempelig

Onze evenementen zijn toegankelijk, wij zijn benaderbaar en werken vanuit gelijkwaardigheid. Wij staan naast de werkgever, naast de vluchteling en naast onze collega-NGOs.

Wij zijn pragmatisch, praktisch en flexibel

Met een jong, gedreven en ondernemend team, niet gebonden aan subsidiekaders, kunnen wij snel schakelen en we denken graag mee.

3 Terugkerende thema's in alle gesprekken

Een aantal onderwerpen kwam steeds terug. We zetten ze hieronder op een rijtje.

Verantwoordelijkheden en rollen

In een samenwerking heeft ieder zijn rol en verantwoordelijkheid. We moeten focus houden op onze missie en onze rol als werkgeversinitiatief. Wij zijn soms geneigd (te) veel van anderen over te nemen. Daarmee nemen we verantwoordelijkheid van werkgevers over, terwijl juist zij aan het roer moeten staan als het gaat om een inclusieve werkvloer. Wij willen niet dat dit als losstaand project wordt gezien. Het werken met statushouders kan alleen *business as usual* worden in een organisatie als werkgevers de regie hierin pakken. Daarnaast geldt: als wij de operationele werkzaamheden naar ons toe trekken, zetten wij onszelf operationeel neer en laten we onze strategische kant onderbelicht. Zonde, want juist als strategisch gesprekspartner kunnen we ook veel toevoegen vanuit onze kennis en ervaring.

Commitment van werkgevers

Wij gaan voor maximale impact en dat commitment verwachten we ook van onze partners. *Social washing* is niet aan de orde; samenwerking met Refugee Talent Hub betekent samen toewerken naar maatschappelijke verandering. We zijn nu in de fase dat we onze partners nadrukkelijker mogen aan te spreken op a) targets ten aanzien van (stages met zicht op) banen en b) commitment op inclusiviteit ten aanzien van vluchtelingen. We zijn volwassen genoeg en hebben voldoende credits opgebouwd om deze verwachtingen uit te kunnen spreken.

Community

Er ligt onbenut potentieel bij het bouwen van communities van betrokkenen bij onze missie. Bijvoorbeeld een community voor alumni (werkzoekende en gematchte vluchtelingen), een voor aangesloten werkgevers, een voor NGOs en een voor (oud-) werknemers en gedetacheerden. Deze groepen betrokkenen kunnen een belangrijke rol spelen in het delen van kennis, inspiratie, ambassadeurschap, e.d.. Daarnaast kunnen ze een klankbord voor ons zijn, ons scherp houden en autoriteit verlenen.

Duurzaamheid van werk

Ons doel is om voor mensen met een vluchteling-achtergrond duurzaam werk te vinden. Dat betekent aandacht voor zowel de match, als voor wat er gebeurt ná de match. Onze rol ligt niet bij de individuele jobcoaching, wel bij begeleiding van de werkgever (en daarmee de kandidaat) na de match. Met onze kennis en ervaring kunnen we hier veel waarde toevoegen.

Kennis

We hebben een schat aan kennis en ervaring opgebouwd. Die is relevant voor onszelf, en voor vele anderen. Hiermee kunnen en moeten we steviger naar buiten treden. We zijn een partij die kennis van zaken heeft en worden ook als zodanig gezien; we mogen deze expertise nog wel wat actiever uitdragen. Daarnaast draagt het uitdragen van die kennis en ervaring bij aan het verwezenlijken van onze droom: *we're spreading the word*.

Corporates en grootbedrijf

Onze focus moet blijven liggen op de corporates en grote bedrijven (meer dan 250 medewerkers, liefst meer dan 500). We willen meters maken en gaan voor een zo groot mogelijke impact. Daarnaast kennen de corporates ons, en wij hen. Wij hebben een manier van werken die goed bij hen past, en wat minder bij het kleinbedrijf. Als we de grotere bedrijven en corporates aan ons kunnen blijven binden, dan verspreidt de olievlek zich sneller.

Kortom: 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, onze KPIs blijven hetzelfde – maar de ambitie is hoger. Sommige dingen gaan we anders doen – en sommige dingen gaan we niet meer doen. Zo kunnen we focus houden op onze doelstellingen, maximaliseren we onze impact en werken we effectiever toe naar onze droom.

4

Dus, concreet: wat gaan we anders doen?

Harder commitment van werkgevers

We vragen helder en hard commitment m.b.t. targets (banen) én *refugee friendliness*. Krijgen we dit niet, dan werken we niet samen. Dat houdt dus ook in dat we soms actief afscheid zullen nemen van werkgevers.

Tijdelijkheid van (intensieve) samenwerking

In principe is de samenwerking tijdelijk: 3 tot 5 jaar (indicatief). Daarna – is het doel – kan de werkgever op eigen benen staan: onze samenwerking is van 'project' geëvolueerd tot *business as usual* en de benodigde cultuurverandering is bewerkstelligd. De werkgever blijft ook na dit traject onderdeel van onze community: we blijven de organisatie betrekken bij onze kennisdeling en netwerk, onze publicaties, de events die we organiseren, et cetera. De intensiteit van de samenwerking neemt af naarmate de samenwerking langer duurt en de partnerbijdrage volgt daaruit: €30k per jaar is de norm, na een aantal jaren uitfaserend naar €15k per jaar.

Communities bouwen

We gaan actief aan de slag met communities van en voor vluchtelingen, werkgevers, collega-NGOs, oud-werknemers en gedetacheerden. Het doel hiervan is een olievlekwerking; leden van onze communities delen kennis, zoeken elkaar actief op, en we creëren hiermee ook ambassadeurs van ons gedachtegoed en onze werkwijze.

Retentie

Wij zorgen aan de werkgeverskant voor begeleiding na de match. Bijvoorbeeld door regelmatige check-ins en Q&A's met managers/ buddies, en workshops met geplaatste kandidaten en hun managers/ buddies. Hierdoor dragen we bij aan nog duurzamere matches en krijgen we meer kennis van behoud van vluchtelingprofessionals.

Kennis

Kennis delen is een interne en een externe prioriteit. Intern maken we hiervoor meer tijd vrij: reflecteren, evalueren,

ordenen en delen. Extern gebruiken we dit om alle werkgevers in Nederland te informeren en inspireren.

Het goede voorbeeld geven

Als team zijn wij voor wie wij werken: een combinatie van (gedetacheerde) medewerkers van corporates, met en zonder vluchtelingenachtergrond, vanuit diverse expertisevelden. Die inclusieve werkvloer is precies dat wat wij bij de werkgevers in ons netwerk beogen. Dit gaan we meer uitdragen.

5

En wat gaan we niet (meer) doen?

Werkgevers accepteren zonder commitment

Zonder echt commitment op targets en inclusiviteit ten aanzien van vluchtelingen maak je geen impact en word je geen onderdeel van onze hub.

Voorlichting geven over werk

Het is belangrijk dat asielzoekers en nieuwkomers (tijdig) informatie krijgen over werken in Nederland en de Nederlandse arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld op azc's en via gemeenten. Maar dat zien wij niet als onze taak, dus dat doen we niet.

Lobbyen in Den Haag

Wij delen gevraagd (en soms ongevraagd) onze mening over vluchtelingen en werk. Constructief en vanuit de praktijk. Waar relevant tekenen we mee met collega-NGOs en leveren we input op hun beleidsbeïnvloeding. Maar lobby is niet onze focus.

Activiteiten met weinig impact

Sommige van de huidige activiteiten met werkgevers hebben onvoldoende impact maar kosten wel tijd. Die activiteiten vallen af.

Werken met het MKB

Het MKB (bedrijven met max 250 medewerkers) is niet onze focus. Wel inspireren we hen via kennisdeling, publicaties

en campagnes – rechtstreeks via social media, of indirect via bijvoorbeeld brancheorganisaties.

Taken overnemen van werkgevers

Wij adviseren en begeleiden werkgevers over het werken met statushouders, en wij organiseren activiteiten met hen. Maar wij nemen de begeleiding niet over, en we zijn geen eventbureau: de activiteiten die we gezamenlijk organiseren zijn een co-creatie.

6

We werken toe naar 2025

Eind 2025 zijn wij een netwerk van 75 grote werkgevers (t.o.v. 50 in strategie 2021-2025). Met deze 75 werkgevers hebben we harde en heldere commitments afgesproken m.b.t. aannames en *refugee friendliness*. We groeien beheerst, op basis van vastgestelde criteria; zo richten we ons op maximale impact, niet op maximale grootte.

Met deze werkgevers...

- Bereiken we 5.000 vluchtelingen per jaar (was 3.000);
- Bereiken we 5.000 medewerkers van werkgevers per jaar (was 3.000);
- Bewerkstelligen we dat bij 50 werkgevers aantoonbaar stappen zijn gezet om de organisatie meer *refugee friendly* te maken (was 25);
- Realiseren we duurzaam betaald werk voor minimaal 500 mensen per jaar (was 200);
- Bereiken wij 200.000 mensen met feitelijke informatie en positieve verhalen (was 100.000).
- Ook ons team groeit gestaag mee de komende jaren. Waarbij we het belangrijk vinden om de balans te blijven houden die we nu ook hebben: minimaal een derde van de teamleden heeft een vluchtelingenachtergrond en minimaal een derde is gedetacheerd vanuit partners (werkgevers).



Stichting Refugee Talent Hub

Danie Theronstraat 2
1091 XX Amsterdam
Nederland

*Geregistreerd bij de Nederlandse Kamer
van Koophandel onder dossiernummer
66975085*