TENT

Refugee Talent Hub

VLUCHTELINGEN EN WERK

EEN PRAKTISCHE GIDS VOOR WERKGEVERS

TENT

OVER HET TENT PARTNERSHIP FOR REFUGEES

Het Tent Partnership for Refugees, opgericht door Hamdi Ulukaya, CEO en oprichter van het Amerikaanse yoghurtbedrijf Chobani, mobiliseert het bedrijfsleven om de levens en levensomstandigheden van de meer dan 25 miljoen vluchtelingen te verbeteren.

Tent is ervan overtuigd dat bedrijven de middelen, het netwerk en de ondernemende geest bezitten om het vluchtelingenprobleem aan te pakken. Bedrijven hebben volgens het Tent Partnership for Refugees de grootste impact als vluchtelingen niet als slachtoffers worden gezien, maar als economisch productieve medewerkers, ondernemers en klanten.

Tent helpt bedrijven concrete programma's te ontwikkelen en te realiseren.

Er zijn meer dan 130 internationale bedrijven aangesloten bij het Tent Partnership for Refugees.

Voor meer informatie, zie tent.org

Refugee Talent Hub

OVER DE REFUGEE TALENT HUB

Het idee van de Refugee Talent Hub kwam van Accenture. Tijdens het World Economic Forum in Davos (2016) deelde het organisatieadviesbureau hun 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. Sindsdien brengt de Refugee Talent Hub werkgevers en vluchtelingtalenten dichter bij elkaar met betaalde banen als doel. Werk geeft zin en (zelf)vertrouwen en draagt bij aan een snellere integratie.

HOE DE REFUGEE TALENT HUB VLUCHTELINGEN EN WERKGEVERS MET ELKAAR IN CONTACT BRENGT

Veel vluchtelingen hebben nog geen netwerk en veel werkgevers weten niet hoe ze met vluchtelingen in contact kunnen komen. Een kans op werk begint dus bij een ontmoeting; elkaar leren kennen en persoonlijk talent ontdekken. De Refugee Talent Hub brengt daarom werkontmoetingen tot stand: Meet & Greets op de werkvloer waarbij medewerkers en management kennismaken met mogelijke nieuwe collega's. Ook organiseert de Refugee Talent Hub werkervaringstrajecten op maat en bijeenkomsten met partners om de werknemersvaardigheden van vluchtelingen te ontwikkelen. De Refugee Talent Hub werkt hierbij nauw samen met maatschappelijke partners, zoals VluchtelingenWerk Nederland. De insteek van de evenementen is altijd praktisch en kleinschalig.

WAT DE HUB-GEDACHTE IS

De Refugee Talent Hub verbindt kennis, ervaring en contacten van werkgevers, maatschappelijke organisaties en vluchtelingen. Dat gebeurt door het bundelen van ervaringen van werkgevers en vluchtelingen in een publicatie als deze, en het faciliteren van bijeenkomsten waarin hr-managers onderling kennis en ervaring uitwisselen.

De Refugee Talent Hub bestaat uit een klein en multicultureel team van medewerkers die vrijwel allemaal gedetacheerd zijn vanuit (en dus betaald worden door) partnerbedrijven.

Voor meer informatie, zie refugeetalenthub.com

DANKWOORD

Deze gids is voortgekomen uit een samenwerking tussen het Tent Partnership for Refugees en de Refugee Talent Hub. We willen de volgende organisaties bedanken voor het delen van hun ervaringen en kennis tijdens het schrijven van deze gids:

- Khaled Alkabouni en Miel Gelijnse, Accenture
- Nazha Rustom, ABN AMRO Nederland
- Fuad Abdulrazzaq Nasser Al-Aghbari, Aegon
- Harm Albert Zanting, Marcel Stultiens, Elske de Jong, Azza Alragab, Arcadis
- Jos Frederiks, Createment
- Rowena Lodder, Hilton Schiphol Amsterdam
- Sadeek Halloul, Ministerie van Binnenlandse zaken
- Florien ten Hove, Microsoft
- Marieke van Zantvoort en Wilma Klaassen, VluchtelingenWerk Nederland
- Michiel Verver en Giulia Sinatti, Vrije Universiteit Amsterdam
- Mark Leemrijse, ManpowerGroup Nederland

Verder bedanken wij alle deelnemers van de door Refugee Talent Hub georganiseerde Meet & Greets, trainingen en workshops voor het delen van hun ervaringen en ideeën. En niet te vergeten: Romée van den Ende, student-stagiair van de Refugee Talent Hub, die het overgrote deel van het werk aan deze gids voor haar rekening heeft genomen.

INHOUD

INLEIDING	6
FEITEN OVER VLUCHTELINGEN	8
HET VERHAAL VAN ACCENTURE	16
WET & REGELGEVING	18
HET VERHAAL VAN ARCADIS	24
WAAROM EEN VLUCHTELING WINST KAN ZIJN VOOR JE BEDRIJF	26
HET VERHAAL VAN HET MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES	30
VAN WERVING & SELECTIE TOT BEHOUD	32
HET VERHAAL VAN MICROSOFT	40
HET VERHAAL VAN ABN AMRO	44
NAWOORD	46
LITERATUURLIJST	48

INLEIDING

HET NEDERLANDS BEDRIJFSLEVEN KAMPT MET GROTE TEKORTEN AAN GOEDE MEDEWERKERS. DIVERSITEIT & INCLUSIE STAAN HOOG OP DE AGENDA, NET ALS MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN 'GIVING BACK TO SOCIETY'. TEGELIJKERTIJD STAAN TIENDUIZENDEN VLUCHTELINGEN AAN DE KANT. MENSEN MET TALENTEN, DIE NIET AAN HET WERK KOMEN.

DE BUSINESSCASE IS NIET MOEILIJK TE BEDENKEN. EN TOCH BLIJKT HET IN DE PRAKTIJK MOEILIJK OM DE KLOOF TUSSEN WERKGEVERS EN VLUCHTELINGEN TE OVERBRUGGEN.

Wat hiervoor de redenen zijn en – vooral – hoe deze situatie te verbeteren valt: dat is het onderwerp van deze gids. Het is bedoeld als handreiking aan alle werkgevers, van grote multinationals tot het mkb, die graag met vluchtelingen aan de slag willen maar op zoek zijn naar houvast. Waar te beginnen? Wat zijn de feiten en cijfers, welke wet- en regelgeving is van belang? Hoe kom ik met vluchtelingen in contact en waar moet ik aan denken bij de werving & selectie? Hoe behoud ik talent?

De antwoorden op deze en andere vragen zijn te vinden op de hierna volgende pagina's. Ter inspiratie zijn vijf praktijkvoorbeelden opgenomen: verhalen van werkgevers die ervaring hebben opgedaan met het werken met vluchtelingen. Wat doen zij, waarom doen zij dat, wat hebben zij tot dusver geleerd en wat levert het hen op?

Wij hopen dat u na het lezen van deze gids goed voorbereid en met enthousiasme aan de slag gaat met vluchtelingen in uw organisatie. Want, in de woorden van ex-senator en hoogleraar Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam Alexander Rinnooy Kan: *"Toegang tot de arbeidsmarkt maakt vluchtelingen pas echt onderdeel van de samenleving. Het Nederlandse bedrijfsleven kan bij die inspanning niet gemist worden."*

FEITEN OVER VLUCHTELINGEN

DIT HOOFDSTUK GEEFT VERHELDERING OVER DE POSITIE VAN VLUCHTELINGEN IN NEDERLAND. EERST LICHTEN WE DIVERSE BEGRIPPEN TOE. VERVOLGENS GEVEN WE EEN IMPRESSIE VAN HET AANTAL ASIELAANVRAGEN, DE NATIONALITEITEN ACHTER DE MEESTE ASIELAANVRAGEN EN DE VERSPREIDING VAN VLUCHTELINGEN OVER DE GEMEENTEN IN NEDERLAND. DAARNAAST GEVEN WE CIJFERS OVER DE WERKLOOSHEID ONDER VLUCHTELINGEN.

WANNEER IS IEMAND EEN VLUCHTELING?

Vluchteling, asielzoeker, statushouder, migrant: de terminologie rondom vluchtelingen is niet altijd even helder. Goed om te beginnen met de feiten op een rij.

VLUCHTELING

Volgens het Vluchtelingenverdrag is iemand een *vluchteling* als diegene zijn of haar land van herkomst is ontvlucht vanwege gegronde vrees voor vervolging. Redenen voor vervolging kunnen zijn: ras of nationaliteit, godsdienst, politieke overtuiging of het behoren tot een bepaalde sociale groep. Een vluchteling kan in eigen land geen bescherming krijgen van de overheid tegen deze vervolging.[1]

ASIELZOEKER

Een *asielzoeker* is iemand die bescherming (asiel) van een ander land heeft aangevraagd. Dat land moet uitzoeken of de asielzoeker daadwerkelijk onder het Vluchtelingenverdrag van de Verenigde Naties (1951) valt en kans maakt op een vluchtelingenstatus. In Nederland beslist de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) over de asielaanvraag en bepaalt de IND of de asielzoeker wordt erkend als vluchteling.

STATUSHOUDER OF (ASIEL)VERGUNNINGSHOUDER

Een *statushouder of (asiel)vergunningshouder* is iemand die de asielprocedure in Nederland al heeft doorlopen. Statushouders en nareizende gezinsleden krijgen een ‘verblijfsvergunning bepaalde tijd’ voor de duur van vijf jaar[2]. Na vijf jaar wordt de verblijfsvergunning opnieuw beoordeeld en verlengd voor vijf jaar, mits de persoon in kwestie nog voldoet aan de voorwaarden. Ook is het dan mogelijk een ‘vergunning onbepaalde tijd’ aan te vragen, maar alleen als wordt voldaan aan de inburgeringsvereisten en een aantal andere voorwaarden. Zodra de statushouder een vergunning voor onbepaalde tijd heeft, kan hij/zij mogelijk naturaliseren en in bezit komen van een Nederlands paspoort[3]. Ook hiervoor geldt weer een aantal voorwaarden, onder andere meerderjarigheid.

1 *UNHCR (2019) Global trends 2018. https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf*
2 *Er ligt een wetsvoorstel om deze termijn te verkorten naar drie jaar*
3 *Amnesty Nederland, 2019. Ongedocumenteerden (illegalen) en uitgeprocedeerden. https://www.amnesty.nl/encyclopedie/ongedocumenteerden-illegalen-en-uitgeprocedeerden*

MIGRANT OF ONGEDOCUMENTEERDE

Een *migrant* is iemand die vrijwillig naar een ander land verhuist voor werk, familie of studie.

Een ongedocumenteerde is iemand die geen geldige verblijfsvergunning bezit. De term geldt ook voor uitgeprocedeerde asielzoekers die geen verblijfsvergunning hebben gekregen. In Nederland is het niet strafbaar om hier te verblijven zonder geldige documenten. Wel kunnen ongedocumenteerden worden aangehouden en in vreemdelingendetentie worden gezet[4]: een speciale gevangenis voor vreemdelingen die onrechtmatig in Nederland verblijven. Vreemdelingendetentie mag duren zolang er 'zicht is op uitzetting', tot maximaal 18 maanden.

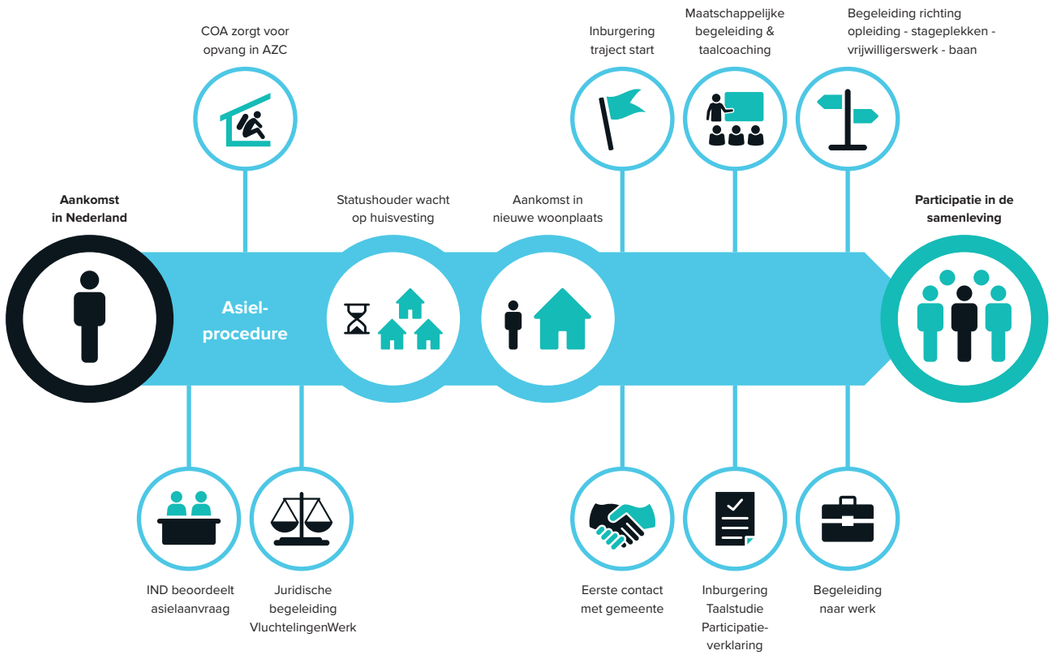
In deze gids gebruiken we de term vluchteling.

VLUCHTELINGEN IN NEDERLAND

Een vluchteling wordt inwoner van Nederland als er sprake is van een hervestigingsplan of een geaccepteerde asielaanvraag. Dit betekent dat de vluchteling aan de autoriteiten heeft bewezen dat hij/zij in gevaar zoud komen als hij/zij naar het thuisland zou terugkeren. De vluchteling en de in Nederland aanwezige gezinsleden die hier zijn gekomen in het kader van gezinshereniging (een procedure die officieel drie maanden, die veelal langer duurt[5]) hebben toestemming om voor een periode van vijf jaar in Nederland te verblijven.

Het onderstaande schema laat bondig zien hoe het traject eruitziet dat vluchtelingen vanaf hun aankomst in Nederland doorlopen. Door de nieuwe Wet Inburgering verandert dit enigszins: vanaf 2020 zal al eerder in het traject worden gestart met begeleiding naar werk (zie hoofdstuk Wet & Regelgeving).

FIGUUR 1: HET TRAJECT VAN EEN VLUCHTELING VANAF AANKOMST IN NEDERLAND



4 *Amnesty Nederland, 2019. Ongedocumenteerden (illegalen) en uitgeprocedeerden. https://www.amnesty.nl/encyclopedie/ongedocumenteerden-illegalen-en-uitgeprocedeerden*

5 *In theorie is de beslistermijn 3 maanden en die kan met 3 maanden worden verlengd. Dit gebeurt in praktijk standaard en wordt veel overschreden vanwege grote achterstanden van de IND.*

Eind 2018 telde Nederland 101.837 vluchtelingen, plus 12.303 mensen die in afwachting waren van een beslissing op hun asielverzoek. In datzelfde jaar deden 7.900 vluchtelingen een naturalisatieaanvraag in Nederland: een stijging van 1.300 ten opzichte van 2017.

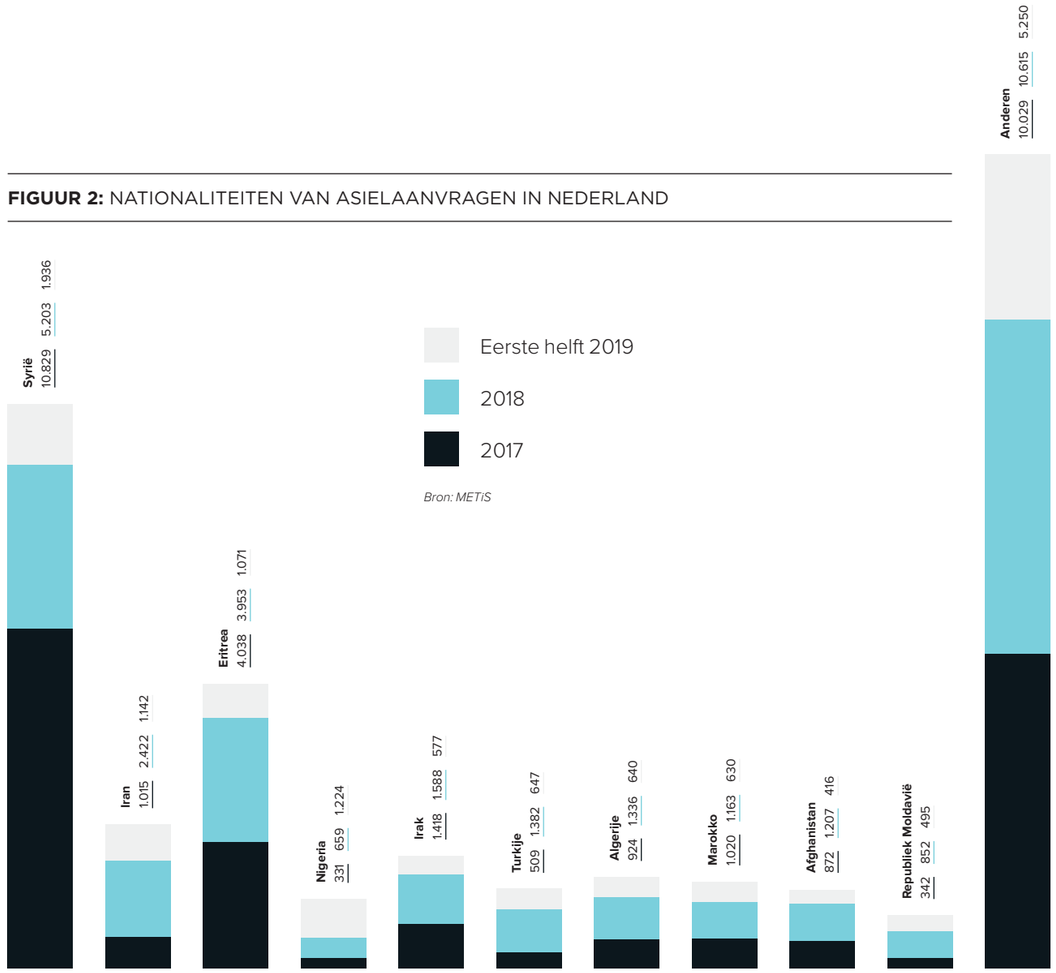
In het algemeen wordt verondersteld dat een vluchteling na een verblijf van tien jaar in een gastland het staatsburgerschap van dat land bezit. Toch zijn er ook voorbeelden van vluchtelingen bij wie de naturalisatie langer duurt. Hoewel deze mensen zichzelf na tien jaar nog altijd als vluchteling beschouwen, tellen zij niet in de aantallen mee.

Jaarlijks ontvangt Nederland asielaanvragen van mensen afkomstig uit de hele wereld, maar ook van staatlozen: mannen en vrouwen die door geen enkel land worden beschouwd als onderdanen.[6]

In figuur 2 staan de tien nationaliteiten met het hoogste aantal asielaanvragen in Nederland voor de jaren 2017, 2018 en voor de eerste helft 2019.

Tabel 1 geeft de cijfers weer van de vijf grootste groepen waaraan tussen 2014 en de eerste helft van 2018 vergunningen zijn verleend. In 2018 is aan 10.633 asielzoekers een verblijfsvergunning toegewezen[7]. Dat is 35,2 procent van alle asielaanvragen.

FIGUUR 2: NATIONALITEITEN VAN ASIELAANVRAGEN IN NEDERLAND



6 *Rijksoverheid, 2019. Nederlandse nationaliteit; Staatloosheid. https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/nederlandse-nationaliteit/staatloosheid*

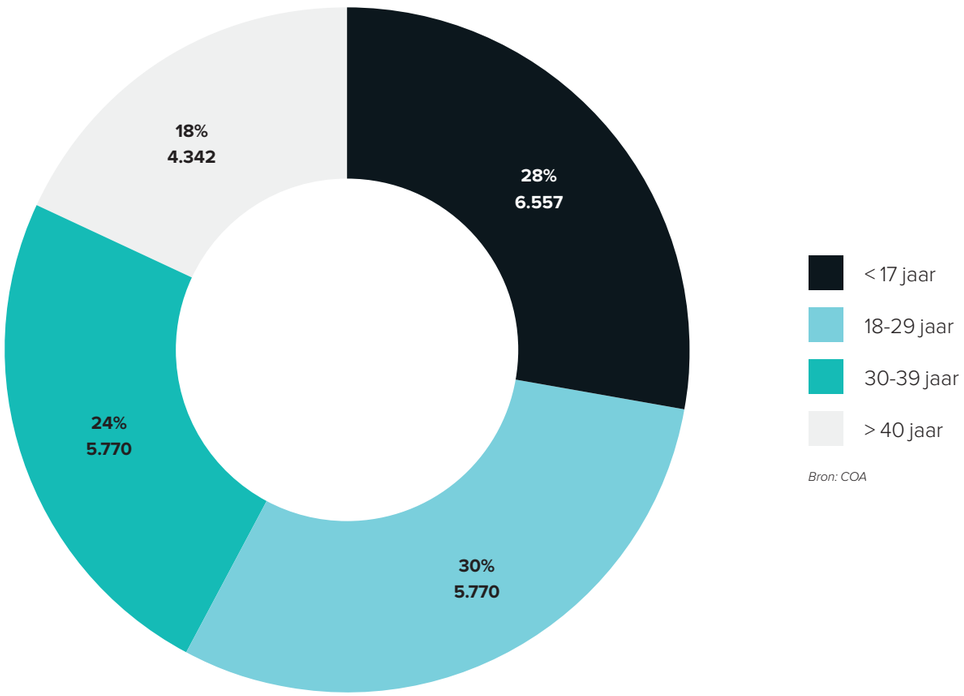
7 *Eurostat (2019)*

TABEL 1: VERLEENDE VERGUNNINGEN NAAR NATIONALITEIT, 2014 TOT EN MET EERSTE HELFT 2018

2014		2015		2016		2017		EERSTE HELFT 2018	
Syrië	10.375	**Syrië**	21.695	**Syrië**	26.060	**Syrië**	17.035	**Syrië**	3.640
Eritrea	3.960	**Eritrea**	6.235	**Eritrea**	5.070	**Eritrea**	4.990	**Eritrea**	2.545
Somalië	1.365	**Somalië**	580	**Irak**	1.325	**Irak**	1.310	**Afghanistan**	365
Irak	705	**Irak**	545	**Afghanistan**	750	**Iran**	1.015	**Iran**	340
Afghanistan	600	**Afghanistan**	535	**Iran**	585	**Afghanistan**	940	**Irak**	315

Bron: CBS, 2019

FIGUUR 3: BEZETTING CENTRALE OPVANG NAAR LEEFTIJD, JUNI 2018



Bron: COA

Uit figuur 3 kun je opmaken dat meer dan de helft van de vluchtelingen deel uitmaakt van de beroepsgeschikte bevolking en dus – in principe – aan het werk zou kunnen.

TAAKSTELLING

Na toekenning van een verblijfsvergunning worden vluchtelingen met een vrijwel gelijk percentage verspreid over alle Nederlandse gemeenten. De persoonlijke wensen van een vluchteling hebben hier in het overgrote deel van de gevallen geen invloed op. Wel wordt – waar mogelijk – rekening gehouden met de factoren werk, studie, eerstegraads familie en medische omstandigheden.[8] De vluchteling maakt hier aanspraak op door bijvoorbeeld een arbeidscontract, een doktersverklaring of de inschrijving bij een studie te laten zien. Het feit dat een vluchteling meer kans maakt om zijn beroep uit te oefenen in een bepaalde regio van het land, heeft dus geen invloed op de uitplaatsing. Vereist is een arbeidscontract, of een toezegging daarop.

Hoeveel vluchtelingen met een verblijfsvergunning er per gemeente komen te wonen, heeft te maken met het aantal inwoners van die gemeente. 'Taakstelling' wordt dit ook wel genoemd, het is geregeld in de Huisvestingswet. Meer specifieke informatie over de verdeling per gemeente, tref je op de website van de Rijksoverheid.

WERKLOOSHEID VLUCHTELINGEN

De jaarlijkse monitor van Kennisplatform Integratie en Samenleving en Divosa geeft aan dat 17% van de vluchtelingen die in 2015 naar Nederland kwamen een baan heeft. Dit is een lichte verbetering ten opzichte van vorig jaar, toen 13% een baan gevonden had. Ter vergelijking: over de gehele bevolking genomen daalde de werkloosheid in Nederland sinds 2015 naar minder dan zeven procent en steeg de arbeidsparticipatie naar 68,6 procent.[9]

Marjan de Gruijter, KIS-onderzoeker zegt hierover: "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 binnen komen 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 andere bevinding uit het rapport is dat statushouders vaak onder hun niveau werken en meestal blijven steken in tijdelijke of kleine banen[10]. Iets dat ook de Sociaal-Economische Raad (SER) concludeerde: bijna 30 procent 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 nulurencontracten[11].

De moeizame participatie is een hardnekkig probleem waar vooral gemeenten mee worstelen, zij zijn immers sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 verantwoordelijk voor de opvang en integratie van vluchtelingen.

> *'We zien dat nog lang niet alle statushouders de stap naar werk kunnen zetten. Een snelle start helpt.'*
> **MARJAN DE GRUIJTER, ONDERZOEKER KENNISPLATFORM INTEGRATIE EN SAMENLEVING**

8 Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij (2016)
9 CBS (2019). Cohort onderzoek asielzoekers en statushouders.
10 'Statushouders komen nog heel lastig aan het werk', Financieel Dagblad 11 september 2019
11 SER, 2019

Zie tabel 2 voor het totaal aantal personen dat in de eerste helft van 2018 uit de bijstand stroomde en het percentage dat een baan kreeg.

TABEL 2: AANTAL PERSONEN MET EEN ALGEMENE BIJSTANDSUITKERING ULTIMO DECEMBER 2017 EN AANTAL UITSTROMERS UIT DE BIJSTAND DAT EEN BAAN HEEFT GEVONDEN IN DE EERSTE HELFT VAN 2018, NAAR GEBOORTELAND

GEBOORTELAND	STAND ULTIMO 2017 x 1000	UITSTROOM TOTAAL EERSTE HELFT 2018		%
		TOTAAL	UITSTROOM NAAR EEN BAAN	
Nederland	222,5	32,0	15,5	**48**
Syrië	39,5	3,6	1,6	**44**
Irak	14,0	1,1	0,5	**40**
Afghanistan	8,1	0,8	0,3	**43**
Eritrea/Somalië	15,4	2,1	0,9	**42**
Overige landen	157,3	16,1	7,1	**44**

[1] Tot de aow-leeftijd

Bron: SER, 2019

Opvallend is het verschil tussen land van afkomst van een beroepsgeschikte vluchteling en de termijn waarop hij of zij een baan vindt. Ter illustratie: in de eerste helft van 2018 kreeg 44 procent van de Syriërs uit de bijstand een baan, van de Nederlanders was dit 48 procent. Hierbij moet worden opgemerkt dat na drieënhalf jaar het onderscheid tussen nationaliteit en baankans is afgenomen.

Ook de baankansen per provincie verschillen aanzienlijk. In Utrecht liggen de kansen veel hoger dan in Zuid-Limburg. Dat geldt voor alle inwoners van Nederland, en in nog sterkere mate voor vluchtelingen.[12]

Over de hele linie is de werkloosheid onder vluchtelingen dus veel groter dan die van de Nederlandse bevolking als geheel. Dat heeft een aantal redenen. Taal is een issue. Daarnaast hebben veel vluchtelingen geen sociaal netwerk in Nederland. Ook komt het vaak voor dat vluchtelingen diploma's bezitten die niet aansluiten op de Nederlandse arbeidsmarkt. En last but not least: werkgevers hebben vaak onbewuste vooroordelen over en onuitgesproken verwachtingen van vluchtelingen.

Suggesties om deze (en andere) uitdagingen het hoofd te bieden, beschrijven we in de volgende hoofdstukken.

12 CPB, 2018

VERSCHIL VERGUNNING ASIELZOEKER EN VLUCHTELING

Als een vluchteling een verblijfsvergunning 'asiel voor bepaalde tijd' van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) krijgt, geeft dat de vergunninghouder dezelfde rechten en plichten als Nederlanders en kan de vluchteling dus aan het werk in loondienst.

Indien een asielzoeker nog in de procedure zit voor het krijgen van een verblijfsvergunning, mag deze persoon in Nederland 24 weken per jaar werken. Asielzoekers kunnen echter alleen werken met een vreemdelingenidentiteitsbewijs en Tewerkstellingsvergunning (TWV). Het is voor werkgevers verplicht om voor hen een TWV aan te vragen bij het UVW. Om na te gaan of een TWV moet worden aangevraagd, kijk je op de achterkant van het vreemdelingen identiteitsbewijs of er 'TWV vereist voor specifieke arbeid, andere arbeid niet toegestaan' staat. De asielzoeker mag pas gaan werken als je als werkgever daadwerkelijk beschikt over deze tewerkstellingsvergunning.

HET VERHAAL VAN
ACCENTURE

WIE
Accenture is een vooraanstaande, wereldwijde zakelijke dienstverlener, actief in strategie, advies, digitaal, technologie en operations. Met wereldwijd 482.000 werknemers die klanten in meer dan 120 landen helpen, past Accenture innovatie toe om te veranderen hoe de wereld werkt en leeft. Bij Accenture Nederland werken zo'n 2.600 werknemers.

WAT
Accenture Nederland is partner van Tent partnership for Refugees en founding partner van de Refugee Talent Hub. In januari 2016 presenteerde Accenture het idee van de Refugee Talent Hub aan een groep van CEO's tijdens het World Economic Forum (WEF) in Davos. Na hun enthousiasme, heeft Accenture verder gewerkt aan de oprichting van de Refugee Talent Hub, in samenwerking met o.a. Arcadis, AkzoNobel, VluchtelingenWerk Nederland en Stichting voor VluchtelingStudenten UAF. Sinds 2017 is de Refugee Talent Hub een zelfstandige stichting; Accenture zet zich nog steeds actief in voor de Refugee Talent Hub en voor vluchtelingtalenten. Dit doet ze onder andere door:

- Een commitment tot het aannemen van vluchtelingtalenten in de eigen organisatie; ruim 40 vluchtelingtalenten zijn in dienst (geweest), de ambitie is om er in 2025 minimaal 100 aan te hebben genomen.
- Zo'n 200 medewerkers van Accenture zijn coach voor een vluchtelingtalent (geweest). Zij wisselen kennis, ervaring en hun netwerk uit.
- Jaarlijks worden diverse masterclasses, workshops, trainingen en andere bijeenkomsten voor vluchtelingtalenten aangeboden, variërend van codeerlessen tot een workshop 'Bouw je eigen website'. Ook worden er in-house dagen georganiseerd voor vluchtelingtalenten die interesse hebben om bij Accenture te komen werken.
- Als B2B bedrijf, betrekt Accenture actief haar netwerk van klanten om hen te motiveren en inspireren om ook kennis te maken met en open te staan voor vluchtelingtalent.
- Medewerkers van Accenture worden voor korte of lange tijd gedetacheerd om hun specifieke expertise op pro bono basis in te zetten voor de Refugee Talent Hub. De inzet staat voor minimaal 2 fte op jaarbasis.
- Een financiële donatie aan Stichting voor VluchtelingStudenten UAF en de Refugee Talent Hub.

' Als werkgevers er niet in slagen vluchtelingtalent op te nemen, gaat veel talent verloren. Met hun diverse achtergronden bieden vluchtelingen bewezen veerkracht, andere expertise en nieuwe perspectieven. Het aannemen van vluchtelingentalent is een geschenk aan jezelf en aan je organisatie.'
IRINE GAASBEEK, COUNTRY MANAGING DIRECTOR VAN ACCENTURE NEDERLAND

WAAROM
Tijdens de presentatie van het idee op het World Economic Forum was de kerngedachte: er is krapte op de arbeidsmarkt en er is onbenut arbeidspotentieel van vluchtelingen. Werkgevers zoals Accenture hebben een rol te vervullen om deze kloof te dichten. Voor Accenture is dit zowel een maatschappelijke verantwoordelijkheid als een bedrijfsbelang. Ten eerste omdat er veel (IT) talent met een vluchtelingenachtergrond beschikbaar is en het zonde is om dit niet in te zetten in een tijd van schaarste. Ten tweede omdat Accenture als maatschappelijk betrokken werkgever ook aantrekkelijker is voor (potentiele) medewerkers en bijdraagt aan medewerkers' trots en betrokkenheid.

GELEERDE LESSEN
- Commitment vanuit de top is cruciaal. Vervolgens is draagvlak nodig op alle niveaus, denk aan leidinggevenden, hr, recruitment, hiring managers en teams.
- Een meerjarige en meervoudige investering is het meest duurzaam. Een bedrijf als Accenture kan financieel bijdragen, maar maakt veel meer impact door de inzet van medewerkers, expertise en haar netwerk.
- Soms moeten hr-procedures worden gewijzigd, om vluchteling-talenten betere kansen te bieden. Ter illustratie, het duurde maanden om de vereiste documentatie rond te krijgen voor de het aannemen van het eerste vluchtelingtalent; inmiddels kan het binnen twee dagen.
- Persoonlijk contact neemt de belangrijkste hobbels vaak weg: nieuwsgierigheid om elkaar te leren kennen en verder te willen kijken dan alleen een CV, vergroot de kansen. Hiertoe zetten we bijvoorbeeld Meet & Greets in, een koffie afspraak, of de coachingstrajecten.
- Doorzettingsvermogen en de intrinsieke motivatie om er een wederzijds succes van te maken zijn essentieel.

WAT HET OPLEVERT
- Accenture heeft meer dan veertig betrokken en talentvolle medewerkers met een vluchtelingenachtergrond in dienst (gehad). Sommigen daarvan zijn doorgestroomd naar een studie, een andere werkgever of naar hogere posities binnen Accenture.
- Het coachingstraject draagt bij aan talentontwikkeling van huidige medewerkers; meerdere Accenture coaches geven aan dat dit traject hun coachings- en adviesvaardigheden heeft vergroot.
- De inzet voor vluchtelingtalent biedt een positieve associatie bij (potentiële) medewerkers.
- En als belangrijkste: Accenture creëert zowel persoonlijke als economische waarde voor vluchtelingtalenten door ze te helpen aan of richting werk, wat gezien wordt als de beste integratie in Nederland.

WET & REGELGEVING

DIT HOOFDSTUK GEEFT DE WETTEN EN REGELS WEER DIE VAN TOEPASSING ZIJN OP VLUCHTELINGEN IN DE NEDERLANDSE MAATSCHAPPIJ EN OP DE NEDERLANDSE WERKVLOER. DAARNAAST LICHTEN WE OOK TEGEMOETKOMINGEN VOOR WERKGEVERS TOE BIJ HET IN DIENST NEMEN VAN EEN MEDEWERKER MET EEN VLUCHTELINGENACHTERGROND.

PARTICIPATIEWET

In Nederland dienen werkgevers zich te houden aan de Participatiewet. Daarmee probeert de overheid zoveel mogelijk mensen met een beperking duurzaam aan het werk te krijgen bij reguliere werkgevers. Daarvoor is loonkostensubsidie beschikbaar (zie verderop bij 'Fiscale regelingen'). Als bedrijven er niet in slagen om deze extra banen te realiseren, treedt een quotum in werking. Dan wordt het voor elke werkgever die meer dan 25 medewerkers in dienst heeft, verplicht om arbeidsplaatsen aan te bieden aan mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Voldoen bedrijven hier niet aan, dan legt de overheid een sanctie op.

De Participatiewet geldt ook voor vluchtelingen die een bijstandsuitkering ontvangen – wat bij velen het geval is, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. In dat kader hebben zij een zogeheten 'verplichting tot arbeidsinschakeling'. Dat betekent dat ze aantoonbaar hun best moeten doen om aan het werk te komen en – in principe – een aanbod van werk moeten accepteren.

WET INBURGERING

Naast de Participatiewet is er ook de Wet Inburgering. Nederland stelt eisen aan vluchtelingen: die moeten aantonen een zekere kennis van de taal en de maatschappij te hebben voor ze mogen blijven. Het doel van deze verplichte inburgering is kennis van de Nederlandse samenleving en Nederlandse gewoonte – met als achterliggend idee dat dat nodig is voor volwaardige deelname aan de Nederlandse samenleving. De *Wet van 13 september 2012 tot wijziging van de Wet Inburgering en enkele andere wetten in verband met de versterking van de eigen verantwoordelijkheid van de inburgeringsplichtige* omvat onder andere het zelf betalen van de inburgering, waarbij vluchtelingen de mogelijkheid krijgen om daarvoor een sociale lening tot tienduizend euro af te sluiten. Verder verplicht deze wet vluchtelingen om binnen drie jaar het inburgeringsexamen te halen.

NIEUW INBURGERINGSBELEID

Vanaf januari 2021 gaat naar alle waarschijnlijkheid een nieuw inburgeringsbeleid van start. Het doel is dat vluchtelingen meteen aan het werk gaan en ondertussen de taal leren. Gemeenten maken voor alle inburgeraars een individueel inburgeringsplan (het Plan Inburgering en Participatie, ofwel PIP), waarin bijvoorbeeld het beoogde taalniveau wordt vastgelegd. Ook wordt het leenstelsel afgeschaft waarmee inburgeraars nu nog zelf hun cursus inkopen: dit wordt de verantwoordelijkheid van de gemeente.

MAG EEN VLUCHTELING WERKEN?

In principe mag een erkend vluchteling in Nederland gewoon werken. Voor asielzoekers die nog in procedure zijn, gelden restricties. En er zijn aandachtspunten. Figuur 3 laat zien waar werkgevers in eerste instantie rekening mee moeten houden.

WELKE DOCUMENTATIE IS NODIG?

Voordat een organisatie een vluchteling in dienst neemt, moet de nieuwe werkgever controleren of de kandidaat het recht heeft om te werken. Van een vluchteling mag worden verwacht dat hij/zij een verblijfsvergunning kan overhandigen.

Het is eenvoudig na te gaan of een vluchteling mag werken: wanneer de verblijfspas van een vluchteling vermeldt ‘tewerkstellingsvergunning niet vereist; arbeid vrij toegestaan’ zijn er wat dat betreft geen obstakels.

Wel is het belangrijk dat werknemer en werkgever de einddatum van de vergunning in de gaten houden. Na vijf jaar dienen vluchtelingen namelijk hun huidige verblijfsvergunning ‘bepaalde tijd’ te verlengen of een vergunning voor ‘onbepaalde tijd’ aan te vragen bij de IND (of een naturalisatietraject te starten). Een nieuwe vergunning verkrijgen duurt minimaal zes maanden – soms verloopt de verblijfsvergunning zelfs voordat de vluchteling een nieuwe vergunning ontvangt.

TIP!

Neem in de personeelsadministratie naast een kopie van het (verlopen) verblijfspasje ook een kopie op van de ontvangstbevestiging van de IND waarin staat dat een nieuwe verblijfsvergunning in aanvraag is. Ook eventuele andere correspondentie tussen de IND en de medewerker is handig om hierbij te bewaren.

Vraagt de medewerker onverhoopt te laat een W-document aan maar heb je je als werkgever voldoende ingespannen om zekerheid te krijgen over de identiteit van de medewerker en om illegale tewerkstelling te voorkomen,[13] dan mag de inspectiedienst op grond van rechtspraak van de Raad van State geen boete opleggen.

Hoewel de vluchteling mag werken terwijl hij/zij wacht op de beslissing van de IND, moet de werkgever aan de inspectiedienst kunnen aantonen dat de werknemer rechtmatig in Nederland verblijft. Dit wordt de *identificatieplicht* genoemd en kan alleen plaatsvinden met een W-document.

De IND maakt niet automatisch een W-document aan na ontvangst van de aanvraag voor een nieuwe verblijfsvergunning. De vluchteling moet dit apart aanvragen en ook dit kan even duren: gemiddeld vier tot acht weken voor verloop van de oude verblijfsvergunning.

13 *VluchtelingenWerk, 2019. https://www.vluchtelingenwerk.nl/sites/default/files/u32913/vwn_20192606_wdocument.pdf*

FIGUUR 3. STAPPENPLAN WERK EN VLUCHT ELINGEN

1. **Heeft de vluchteling een (tijdelijke) verblijfsvergunning?**
   - **Ja** *Ga naar 2*
   - **Nee** *Ga naar 5*
2. **Is de (tijdelijke) verblijfsvergunning nog geldig?**
   - **Ja** *Ga naar 3*
   - **Nee** *Ga naar 5*
3. **Staat er op de vergunning aangegeven: ‘arbeid vrij toegestaan; TNW niet vereist’?**
   - **Ja** *Ga naar 4*
   - **Nee** *Ga naar 5*
4. **Wil de werkgever deze persoon in dienst nemen of een stage- of werkervaringsplek aanbieden?**
   - **In dienst** *Ga naar 8*
   - **Stage- of werkervaringsplek** *Ga naar 9*
5. **Deze persoon is niet in het bezit van een (geldige, tijdelijke) verblijfsvergunning. Heeft deze persoon wel een vreemdelingen-identiteitsbewijs?**
   - **Ja** *Ga naar 6*
   - **Nee** *Ga naar 12*
6. **Wilt u deze persoon in dienst nemen of een stage- of werkervaringsplek aanbieden?**
   - **Stage- of werkervaringsplek** *Ga naar 7*
   - **In dienst** *Ga naar 10*
7. **Is de asielzoeker, die nog geen (tijdelijke) verblijfsvergunning heeft, vóór zijn 18e levensjaar gestart met één van de volgende opleidingen?**
   - Een beroepsopleidende leerweg
   - Praktijkonderwijs
   - Een leer-werktraject
   - De entreeopleiding op het vmbo met het uitstroomprofiel arbeidsmarkt
   - Vervolgonderwijs in het kader van voortgezet speciaal onderwijs
   - **Ja** *Ga naar 13*
   - **Nee** *Ga naar 11*
8. **De werkgever mag deze persoon aannemen.** Wel is de werkgever verplicht de identiteit te controleren alsmede het recht op het verrichten van arbeid. De verblijfsvergunning wordt niet automatisch verlengd, het is belangrijk dat de werkgever bij de statushouder navraagt of de verblijfsvergunning geldig is.
9. **De werkgever mag deze persoon gewoon aannemen voor een stage- of werkervaringsplek.** Wel zijn de volgende punten van belang:
   - De stage- of werkervaringsplek is gericht op leren en niet op werken; stagiairs verrichten ondersteunende werkzaamheden.
   - De werkgever zorgt als stageaanbieder voor begeleiding op de werkvloer, gerricht op het leeraspect en niet op het behalen van productie.
   - De werkgever stelt een stage-overeenkomst op waarin het leerdoel staat beschreven.
   - Een stage- of werkervaringsplek is tijdelijk.
   - Voor een stage of werkervaringsplek kan de werkgever een (stage)vergoeding geven.
10. **Een asielzoeker, die dus nog geen (tijdelijke) verblijfsvergunning heeft, mag 24 weken van het jaar betaald werk verrichten als voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:**
    - Hij/zij is rechtmatig in Nederland en heeft nog geen definitieve beslissing op de asielaanvraag gekregen. Dat kan de werkgever zien aan het vreemdelingen-identiteitsbewijs.
    - De asielzoeker is zes maanden of langer in de asielprocedure. Dit kan worden gezien aan de afgiftedatum van het vreemdelingen-identiteitsbewijs.
    - De werkgever is eerst verplicht een tewerkstellingsvergunning (TWV) aan te vragen bij het UWV. Op de achterkant van het vreemdelingen-identiteitsbewijs staat: ‘TWV vereist voor specifieke arbeid, andere arbeid niet toegestaan.’
11. **Een asielzoeker mag alleen stage lopen:**
    - In het kader van een beroepsopleiding op grond van een beroepspraktijkvormingsovereenkomst.
    - In het kader van hoger beroepsonderwijs op grond van een stageovereenkomst tussen hogeschool, werkgever en student.
12. **Deze persoon mag niet worden aangenomen voor werk of een stage- of werkervaringsplek.**
13. **Deze persoon mag stage lopen of werkervaring opdoen in het kader van deze opleidingen.**

Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019

Naast het bovenstaande gelden natuurlijk de gangbare procedures en vereisten voor het aannemen van nieuwe medewerkers: soms is een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) of Verklaring van Geen Bezwaar (VGB nodig), soms een Veiligheidscertificaat (VCA) en uiteraard zijn specifieke diploma's vereist. In het volgende hoofdstuk lees je hier meer over.

LANDELIJKE FINANCIËLE REGELINGEN[14]

Werkgevers worden met de instrumenten in de Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl) gestimuleerd om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt een kans te geven.

De tegemoetkomingen zijn losgekoppeld van de verschuldigde premies verzekeringen. Door het financiële voordeel uit te laten betalen door de Belastingdienst, profiteren de werkgevers die er recht op hebben volledig van de tegemoetkomingen. Hieronder staan ze genoemd; een opsomming van de verbonden voorwaarden voert te ver voor deze gids. Op (onder andere) de website van VluchtelingenWerk Nederland[15] zijn de voorwaarden te vinden.

JEUGD LAGE-INKOMENSVOORDEEL (JEUGD-LIV)

Een compensatie voor de verhoging van het wettelijk minimumjeugdloon voor medewerkers van 18 t/m 21 jaar. Het is een vast bedrag per verloond uur, loopt op met de leeftijd en wordt uitbetaald door de belastingdienst.

LAGE-INKOMENSVOORDEEL (LIV)

Een compensatie die je als werkgever ontvangt bij het in dienst hebben van een medewerker met een loon tussen de 100 en 125 procent van het wettelijk minimumloon, met een maximum van € 2.000 per jaar. De hoogte van het LIV kan worden berekend via de regelhulp[16] voor bedrijven van de rijksoverheid.

LOONKOSTENVOORDEEL (LKV)

Het LKV is een bedrag per verloond uur dat na afloop van het jaar wordt uitgekeerd. De hoogte van het bedrag is:

- Voor oudere vluchtelingen: € 3,05 per verloond uur en maximaal € 2.000 euro per jaar;
- Voor vluchtelingen die vallen onder de banenafspraak[17]: € 1,01 per verloond uur en maximaal € 2.000 per jaar.

LKV & LIV

Wanneer een werkgever voor zijn medewerker in aanmerking komt voor meer tegemoetkomingen, bijvoorbeeld zowel het LKV als het LIV, dan wordt alleen het hoogste bedrag uitbetaald. Zijn de bedragen van het LKV en het LIV gelijk, dan wordt alleen het LKV uitbetaald. Een LKV en de jeugd-LIV kunnen wel tegelijkertijd worden ingezet.

> *'Betaald werk is de snelste weg naar integratie en meedoen in de Nederlandse samenleving.'*
> **WOUTER KOOLMEES, MINSTER SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID**

14 Meer informatie: kennisdocument Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl).
15 vluchtelingenwerk.nl
16 Regelhulp: https://regelhulpenvoorbedrijven.nl/financieelcv/
17 De banenafspraak is onderdeel van het Sociaal Akkoord, en vastgelegd in de Participatiewet. Hierin is op landelijk niveau afgesproken dat banen te creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking.

VERSCHIL VERGUNNING ASIELZOEKER EN VLUCHTELING

Als een vluchteling een verblijfsvergunning 'asiel voor bepaalde tijd' van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) krijgt, geeft dat de vergunninghouder dezelfde rechten en plichten als Nederlanders en kan de vluchteling dus aan het werk in loondienst.

Indien een asielzoeker nog in de procedure zit voor het krijgen van een verblijfsvergunning, mag deze persoon in Nederland 24 weken per jaar werken. Asielzoekers kunnen echter alleen werken met een vreemdelingenidentiteitsbewijs en Tewerkstellingsvergunning (TWV). Het is voor werkgevers verplicht om voor hen een TWV aan te vragen bij het UVW. Om na te gaan of een TWV moet worden aangevraagd, kijk je op de achterkant van het vreemdelingen identiteitsbewijs of er 'TWV vereist voor specifieke arbeid, andere arbeid niet toegestaan' staat. De asielzoeker mag pas gaan werken als je als werkgever daadwerkelijk beschikt over deze tewerkstellingsvergunning.

GEMEENTELIJKE REGELINGEN

De meeste vluchtelingen ontvangen een (bijstands)uitkering tijdens het zoeken naar werk. Het merendeel van de gemeenten voert specifiek beleid om de kansen op werk voor vluchtelingen te vergroten, waaronder drempelverlagende regelingen voor werkgevers. De onderstaande gemeentelijke regelingen komen veel voor, maar let op: elke gemeente mag haar eigen beleid bepalen. Mogelijk zijn er meer voorzieningen; raadpleeg daarom online het WerkgeversServicepunt[18] of bezoek een van hun 35 locaties in het land.

WERK MET BEHOUD VAN UITKERING

Een proefplaatsing of werkstage waarbij de werkgever geen loon betaalt en de vluchteling zijn uitkering behoudt.

SUBSIDIES, PREMIES & VERGOEDINGEN

Tijdelijke loonkostensubsidie	Een vast bedrag of een bedrag dat is gekoppeld aan de loonwaarde van de vluchteling voor de eventuele extra begeleiding en/of lagere arbeidsproductiviteit.
Stimuleringspremies	Een tijdelijke compensatie voor het feit dat je als werkgever een kwetsbare vluchteling al het wettelijk minimumloon moet betalen, terwijl je diegene nog niet volledig kunt inzetten.
Tegemoetkoming in extra kosten	Er zijn gemeenten die werkgevers een tegemoetkoming of vergoeding verstrekken voor extra kosten die je maakt bij het aannemen van een vluchteling. Het gaat daarbij niet om loonkosten, maar om kosten voor bijvoorbeeld begeleiding, scholing of aanpassing van de werkplek. Vaak is hierbij de voorwaarde van toepassing dat er geen andere vergoeding mogelijk is.

Let op! Wet- en regelgeving kan veranderen. Voor actuele informatie rond wet- en regelgeving die relevant is voor vluchtelingen, zie de website van VluchtelingenWerk Nederland. Daar is ook een Handreiking voor Werkgevers te vinden. Ook de eerder genoemde website van de SER biedt relevante en actuele informatie: www.werkwijzervluchtelingen.nl

18 WerkgeversServicepunt: https://www.werk.nl/werk_nl/werkgever/wervingsadvies/werkgeversservicepunt

HET VERHAAL VAN
ARCADIS

WIE
Arcadis is een groot Nederlands advies- en ingenieursbedrijf met wereldwijde activiteiten op het gebied van infrastructuur, gebouwde omgeving, water en milieu. In Nederland werken 2.300 mensen bij Arcadis.

WAT
Arcadis is partner van Tent Partnership for Refugees en founding partner van de Refugee Talent Hub. Arcadis zit nog steeds in het bestuur van de Refugee Talent Hub en zet zich actief in voor vluchtelingen. Onder andere door:

- Expliciet commitment voor aannemen van vluchtelingen in de eigen organisatie: tot eind 2022 minimaal vijfenveertig medewerkers in verschillende Europese landen.
- Een programma (samen met de New Dutch Connections en de Refugee Talent Hub) bestaand uit:
- Twee Meet & Greets voor in totaal maximaal 50 vluchtelingen.
- Waaruit 25 vluchtelingen worden geselecteerd die drie maanden lang elke week een module volgen in soft skills (taal, presentatie, cultuur op de werkvloer) en hard skills (computervaardigheden, technische tekenprogramma's) in combinatie met een coach en buddy vanuit Arcadis.
- Aan het eind van deze drie maanden krijgen tien van hen de kans om een werkervaringstraject te volgen bij Arcadis, met zicht op een baan.
- Met de rest wordt actief gekeken naar kansen bij andere werkgevers in het netwerk van New Dutch Connections, de Refugee Talent Hub en Arcadis.
- Financiële steun aan de New Dutch Connections en de Refugee Talent Hub.

WAAROM
Harm Albert Zanting, directeur Water & Milieu: "Wij staan midden in de maatschappij en willen daarom een bijdrage leveren aan die maatschappij. Er zit veel talent tussen werkzoekende vluchtelingen. Maar er is natuurlijk ook een zakelijk belang: vluchtelingen aan een baan helpen geeft ons bedrijf een profiel dat aantrekkelijk is voor nieuwe collega's."

'Ik werk al tien jaar bij Arcadis, waar het er héél professioneel aan toegaat. Die structuur moest ik nu loslaten. Je kunt in een project als dit niet op dag een afspreken wat er op dag dertig gaat gebeuren. Het heeft mij geleerd om flexibeler te zijn. Een mooie les.'
ELSKE DE JONG, MANAGER DUURZAME BEDRIJFSVOERING EN MVO ARCADIS

'Als geotechnisch ingenieur uit Syrië gebruikte ik vroeger andere programma's en software dan collega's hier in Nederland gebruiken. In het begin was dit moeilijk voor mij, ik wist niet hoe die programma's werkten. Maar dit zag ik als uitdaging die ik moest overwinnen.'
AZZA ALRAGAB, GEOTHECHNISCH INGENIEUR ARCADIS

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." Daarnaast past dit initiatief binnen het beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie. Marcel Stultiens, directeur hrm: "Arcadis is continu op zoek naar nieuw talent en Refugee Talent Hub brengt werkgevers en vluchtelingtalenten dichter bij elkaar met een betaalde baan als doel. Veel vluchtelingen zijn hoogopgeleid, ambitieus en veerkrachtig. Soms deden ze in hun thuisland al hetzelfde werk als ze bij Arcadis doen. Onze samenwerking met Refugee Talent Hub helpt vluchtelingen hun weg te vinden op de arbeidsmarkt. En daar zijn we erg blij mee want werk draagt in belangrijke mate bij aan zelfvertrouwen en integratie. We zijn ervan overtuigd dat deze gemotiveerde mensen een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan innovatie en groei in onze organisatie. Bovendien leidt een divers personeelsbestand aantoonbaar tot een succesvollere organisatie."

GELEERDE LESSEN
Samenwerking met gespecialiseerde organisaties leidt tot meer impact: de driehoek met de Refugee Talent Hub (werving en selectie van kandidaten via Meet & Greets) en New Dutch Connections (programma gericht op soft skills en hard skills) werkt goed. Steun 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.

Er is extra begeleiding nodig voordat mensen volledig inzetbaar zijn, en dat kost tijd – een jaar is niet ongebruikelijk. Harm Albert Zanting: "Als werkgever moet je een intrinsieke motivatie hebben om hier een succes van te maken." En er zijn meer aandachtspunten. De belangrijkste volgens Arcadis: "Er moet echt een vakinhoudelijke match zijn. En dan nog: veel van ons werk is gesprekken voeren met klanten en rapporten schrijven. Het is handig om mensen – in ieder geval in eerste instantie – op een positie te zetten die niet heel talig is. En je moet een taalcursus eigenlijk zelf aanbieden. Vaktaal leer je het best binnen het bedrijf, op de werkvloer."

WAT HET OPLEVERT
Contact met tientallen talentvolle vluchtelingen die een plek vonden en vinden binnen Arcadis. Betrokkenheid en enthousiasme van huidige medewerkers. En aan de kant van de vluchtelingen: een gevoel van eigenwaarde, een groter sociaal netwerk en de kans om zich via persoonlijk contact te laten zien.

WAAROM EEN VLUCHTELING WINST KAN ZIJN VOOR JE BEDRIJF

HET VORIGE HOOFDSTUK EINDIGDE MET EEN AANTAL REDENEN WAAROM VLUCHTELINGEN MOEILIJK AAN HET WERK KOMEN. DIT HOOFDSTUK BELICHT DE ANDERE KANT. ALLERLEI ONDERZOEKEN TONEN AAN DAT MEDEWERKERS MET EEN VLUCHTELING-ACHTERGROND HUN EIGEN SPECIFIEKE TOEGEVOEGDE WAARDE KUNNEN HEBBEN VOOR BEDRIJVEN. IN DIT HOOFDSTUK STAAN DE BELANGRIJKSTE OP EEN RIJ.

VLUCHTELINGEN AANNEMEN HEEFT POSITIEVE EFFECTEN OP MEDEWERKERS EN WERKGEVERS

Vluchtelingen aannemen draagt bij aan een divers personeelsbestand. Diverse onderzoeken tonen aan dat verscheidenheid en inclusiviteit op de werkvloer bedrijfsgroei stimuleren. Bedrijven met een variëteit aan niet-Nederlandse medewerkers hebben bovendien 35 procent meer kans om beter te presteren dan hun concurrenten. De reden? Diversiteit stimuleert innovatie, zorgt voor een betere besluitvorming, krachtiger leiderschap en werkt een positieve organisatiecultuur in de hand.[19]

De kennis van een andere cultuur, van andere menselijke verhoudingen, andere manieren van aanpak en andere markten kun je allemaal scharen onder het menselijke kapitaal van vluchtelingen.[20] Na de eerste ervaring met een medewerker met een vluchtelingenachtergrond, ziet ongeveer 90 procent van de werkgevers in hoe waardevol deze collega's zijn en gaan ze vaak op zoek naar meer mensen met een vluchtelingenachtergrond.[21]

Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt voor veel bedrijven ook een rol. Door vluchtelingen in dienst te nemen, draagt een organisatie bij aan de integratie, participatie en verbetering van de taalvaardigheid van de nieuwe collega's. Het is goed voor de vluchtelingen, voor de maatschappij als geheel – maar ook het bedrijf zelf kan er wel bij varen. Er zijn dus duidelijke bedrijfseconomische voordelen van het werken met vluchtelingen. Hieronder staan ze op een rij.

> *'Als werkgevers er niet in slagen om vluchtelingen op te nemen in hun personeelsbestand, gaat er veel talent verloren.'*
> **IRINE GAASBEEK, COUNTRY MANAGING DIRECTOR, ACCENTURE NEDERLAND**

19 McKinsey, 2018
20 Vandor & Franke, 2016
21 Vessies, P., Sikkema, F. & Janus, A. (AWVN) 2017

MOTIVATIE

Uit recent onderzoek blijkt dat werkloze vluchtelingen vaak gemotiveerder zijn om weer aan de slag te gaan en bij te dragen aan de maatschappij dan autochtonen zonder baan.[22] Vluchtelingen realiseren zich: een betaalde baan is de snelste weg om te werken aan je toekomst.

INNOVATIE

Een diverse en inclusieve werkplek bevordert kennis, creativiteit en innovatie binnen een team. Met hun frisse blik en hun vermogen om sneller kansen te herkennen, helpen collega's van niet-Nederlandse afkomst om de economische vooruitgang, innovatie en productiviteit te stimuleren.[23] Allemaal goed voor het versterken van de marktpositie van een bedrijf.[24] Het kan door overzeese kennis zelfs leiden tot uitbreiding van de internationale markt en het verbeteren van handelsrelaties.[25]

LAAG VERLOOP EN LAAG VERZUIM

Vluchtelingen met een baan hebben een hogere retentie en een lager ziekteverzuimpercentage. Uit recent onderzoek onder Amerikaanse bedrijven blijkt dat 73 procent van de werkgevers aangeeft een lager verloop onder werknemers met een vluchtelingenachtergrond te zien vergeleken met overige werknemers.[26] Uit Nederlands onderzoek blijkt dat hetzelfde geldt voor 52 procent van de bedrijven. Naar verluidt zijn het 'toegewijde en enthousiaste medewerkers'. 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 vervanging.[27]

> *'Ongelooflijk wat een doorzettingsvermogen er aan de andere kant van de tafel zit.'*
> **THIJS SCHURING, MANAGER ASSET & CONDITION MONITORING TENNET**

POSITIEF EFFECT OP OVERIGE EN NIEUWE MEDEWERKERS

Daarbij heeft het aannemen van een medewerker met een vluchtelingenachtergrond ook effect op de werkvloer. Ongeveer 24 procent van de werkgevers die ruimte biedt aan kwetsbare werkzoekenden, ziet een grotere betrokkenheid en een grotere tevredenheid terug bij alle medewerkers[28]. Dit resulteert vervolgens vaak weer in een lager verloop, een lager verzuim en verbeterde productiviteit – bij zowel de vluchteling als de andere medewerkers.

22 Chancey, 2019
23 Martin, 2013; Ozgen, Nijkamp & Poot, 2014
24 The Return on Investment on Migration: What is in it for Business? 2016
25 Smallbone et al., 2010
26 Tent Partnership for Refugees and Fiscal Policy Institute, 'Refugees as Employees: Good retention, strong recruitment', May 2018
27 Hire Immigrants. Investing in Refugee Talent. Lessons learned in Labour Market Integration, 2019
28 De Normaalste Zaak, 2017

IMAGO

Diversiteit onder medewerkers leidt tot positieve marketing van een bedrijf – consumenten zijn immers ook divers. Zo kan een medewerker die deel uitmaakt van een minderheid, de sleutel zijn om voet aan de grond te krijgen binnen deze minderheid.[29] Het aanbod wordt zo beter afgestemd op de doelgroep en leidt mede daarom tot een hogere klanttevredenheid en verkoop.

Ook op een andere manier blijkt het goed te zijn voor de verkoop. Onderzoek onder 12.000 consumenten in Frankrijk, Duitsland en Italië toont aan dat 44% van hen eerder geneigd is merken te kopen en met organisaties in zee te gaan die vluchtelingen ondersteunen. Onder millenials is dat percentage 77%[30].

Dat geldt ook op de arbeidsmarkt: in 2018 zei 46 procent van de werkgevers dat het in dienst nemen van mensen met een kwetsbare positie zorgde voor een positiever imago en helpt bij de werving van nieuwe medewerkers. Oftewel: bedrijven die sociale betrokkenheid tonen, trekken talenten aan. Vooral millenials en andere jongeren geven dit aan mee te nemen in hun zoektocht naar werk[31].

> *'Wij staan midden in de maatschappij en willen daarom een bijdrage leveren aan die maatschappij. Er zit veel talent tussen werkzoekende vluchtelingen. Maar er is natuurlijk ook een zakelijk belang: vluchtelingen aan een baan helpen geeft ons bedrijf een profiel dat aantrekkelijk is voor nieuwe collega's'*
> **HARM ALBERT ZANTING, DIRECTEUR WATER & MILIEU ARCADIS**

MAATSCHAPPELIJK BELANG

Een heel andere bedrijfseconomische reden voor het werken met vluchtelingen is de Social Return on Investment (SROI). Veel aanbestedingen kennen een SROI paragraaf. Meestal gaat het om de voorwaarde dat bij het aanbestede werk een deel van de aanneemsom (5 procent) of loonsom (7 procent) moet worden ingezet voor het maatschappelijk belang. Er zijn veel mogelijkheden om invulling te geven aan deze aanbestedingsvoorwaarde; het aannemen van vluchtelingen of het beschikbaar stellen van een leerwerkplek aan vluchtelingen is daar één van.

29 Cox & Blake, 1991
30 Tent en NYU Stern School of Business, 'How helping refugees helps brands', 2018
31 Erdem, ŞIRIN, Singh & Zhang, 2018

HET VERHAAL VAN

HET MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKS-RELATIES

WIE

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties borgt de kernwaarden van de democratie. BZK staat voor een goed en slagvaardig openbaar bestuur en een overheid waar burgers op kunnen vertrouwen. BZK draagt eraan bij dat burgers kunnen wonen in betaalbare, veilige en energiezuinige woningen in een buurt waar iedereen meetelt en meedoet en het prettig leven is.

WAT

Het ministerie is samen met de Refugee Talent Hub en Createment (een IT-opleidingsbureau) een IT-werkervaringstraject gestart voor statushouders. In 2019 zijn zes Syriërs aan de slag gegaan op verschillende afdelingen binnen het ministerie, zoals P-Direkt, de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens, het Rijksvastgoedbedrijf en Logius. Het traject bestaat uit:

- Werving & selectie via een Meet & Greet en een competentietest.
- Twee maanden intensieve (IT-)trainingen.
- Een jaar (betaalde) werkervaring en bij goed functioneren grote kans op aansluitend een dienstverband bij het ministerie.
- Een coach en buddy, naast de begeleiding door leidinggevende en collega's op de werkvloer.
- Extra taaltraining en ondersteuning op maat.

Onderdeel van de samenwerking met de Refugee Talent Hub was een BZK-medewerker te detacheren ter versterking van de Refugee Talent Hub. Een senior communicatieadviseur werd er vier maanden lang gedetacheerd.

'De mensen die ik heb ontmoet, zijn zeer gemotiveerd om aan de slag te gaan.'
INGRID VAN DIJK, SENIOR COMMUNICATIE ADVISEUR BZK

'Ik merk echt verschil. Communicatief ben ik veel sterker geworden. Ik vond het soms nog lastig om mensen aan te spreken of mezelf te uiten in een overleg. In Syrië was ik namelijk gewend om taken te krijgen en die uit te voeren. Hier is overleggen met collega's erg belangrijk en dit gaat me steeds beter af. Ook mijn leidinggevenden en collega's zien dit en zijn erg positief. Zij proberen me waar mogelijk dan ook te helpen.'
ALAA YAGHI, DATAMINER/ PROGRAMMEUR VBS/SQL BZK

WAAROM

BZK vindt het belangrijk om statushouders een kans te bieden, het bevordert de integratie en de overheid presteert beter met een inclusieve organisatie. Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn mensen in de IT ook echt nodig, statushouders kunnen een deel van dit arbeidspotentieel invullen. Door de tijdelijke detachering van de senior communicatieadviseur bij de Refugee Talent Hub is de samenwerking versterkt en vloeit op een natuurlijke manier extra inhoudelijke kennis over het onderwerp statushouders en werk terug de eigen organisatie in.

GELEERDE LESSEN

Het buddyprogramma was een gouden greep: een maatje op de werkvloer draagt enorm bij aan het onderling begrip.

Vooraf heldere afspraken met alle mogelijk betrokken afdelingen zijn cruciaal voor succesvolle plaatsing: welke werkzaamheden zijn op welke termijn voor welke mensen beschikbaar, en wat vraagt dat aan begeleiding van leidinggevenden en eventueel aan extra inzet van collega's. Extra begeleiding op de werkvloer is nodig, met name ten aanzien van taal en cultuurverschillen. De cultuurverschillen kun je vooraf benoemen, maar komen pas echt aan de oppervlakte als je nauw samenwerkt. Een interculturele training door Akteos na enkele maanden hielp om de onderlinge verschillen te herkennen en positief te benutten.

De gangbare assessments bleken onvoldoende geschikt voor deze groep kandidaten: overduidelijk gekwalificeerde mensen kwamen er niet doorheen. Opdrachten bleken te talig en/of te cultureel gekleurd. Een van de assessments is daarom geschrapt. Selectie vond plaats op basis van gesprekken en een puur technische competentietest.

En tot slot: de tijdelijke detachering van de communicatieadviseur droeg bij aan een sterke samenwerking en groot enthousiasme en draagvlak binnen het ministerie.

WAT HET OPLEVERT

Zes zeer gemotiveerde en getalenteerde nieuwe medewerkers met een IT-profiel waar veel behoefte aan is op de arbeidsmarkt en bij BZK. Plus een grotere betrokkenheid van andere medewerkers bij datgene waar BZK zich dagelijks voor inzet, namelijk een samenleving waarin iedereen meetelt en meedoet.

VAN WERVING & SELECTIE TOT BEHOUD

> *'Ik heb al zoveel ambitieuze, veerkrachtige en leergierige vluchtelingen ontmoet dat ik me met volle overtuiging inzet om ze te werven voor het bedrijfsleven.'*
> MANON VAN BEEK, CEO TENNET EN BESTUURSVOORZITTER VAN DE REFUGEE TALENT HUB

IN HET VORIGE HOOFDSTUK BESCHREVEN WE WAAROM VLUCHTELINGEN IN DIENST NEMEN WINST IS VOOR JE ORGANISATIE. MAAR HOE REALISEER JE DEZE EXTRA WAARDE? IN DIT HOOFDSTUK ZETTEN WE DE RANDVOORWAARDEN, SUCCESFACTOREN EN PRAKTISCHE TIPS OP EEN RIJ.

UITDAGINGEN EN OPLOSSINGEN

Een match tussen een vluchteling en een baan is één, een succesvol dienstverband op de lange termijn is een tweede. Daar kun je als werkgever vooraf en tijdens het dienstverband veel voor regelen en organiseren. Natuurlijk is elke vluchteling en elke organisatie anders; toch zijn de onderstaande randvoorwaarden, tips en oplossingen (in meer of mindere mate) van toepassing in elke organisatie.

VOORBEREIDING

Onderzoek[32] toont aan dat er een aantal randvoorwaarden is voor succesvol inclusief ondernemen. Deze zijn een-op-een toepasbaar op het werken met vluchtelingen en gelden zowel voor de grotere corporates als het mkb.

- Inclusief werkgeven sluit aan bij de strategie en doelstellingen van de organisatie.
- Er is commitment vanuit de top. Leiders van een organisatie formuleren een overtuigende missie en visie over inclusie en diversiteit.
- Inclusief werkgeven is opgenomen in de beleids- en jaarplancyclus en de planning en control-cyclus.
- Het management maakt duidelijk wat het verwacht van de medewerkers met een vluchtelingachtergrond. Belangrijk daarbij is hoe de manager omgaat met diversiteit in het team en ieders talenten zo goed mogelijk weet te benutten.
- De leidinggevende heeft een coachende rol (is gericht op empowerment, werkt aan zelfvertrouwen).
- Er is een positief klimaat en heldere organisatiecultuur, die openstaat voor inclusie.
- Er is draagvlak onder medewerkers op alle niveaus, van directie tot middenmanagement tot werkvloer en er wordt actief gewerkt aan dat draagvlak.
- Over de meerwaarde van inclusief werkgeven wordt in- en extern gecommuniceerd.
- De organisatie is bereid processen en procedures aan te passen. Hr richt zich bijvoorbeeld meer op ontmoetingen en minder op het cv (zie ook verderop in dit hoofdstuk).

32 *Vessies, P., Sikkema, F. & Janus, A. (2017)*

> *'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 UAF**[33]

WAT BETEKENEN DEZE ALGEMENE RANDVOORWAARDEN NU CONCREET VOOR DE PRAKTIJK?

Werf en selecteer kandidaten die de organisatie ook echt nodig heeft, dat stelt de kandidaten in staat daadwerkelijk bij te dragen aan de organisatie en zorgt voor draagvlak op de langere termijn (geen 'korte termijn do-good').

Defineer voor de werving een plan van aanpak, bepaal de open vacatures en openstaande afdelingen waar vluchtelingen mogelijk aan de slag kunnen en stem dit zorgvuldig af met de lijnmanagers. Stel daarbij ook vast of iemand (vanaf het begin of na enige tijd) binnen of buiten formatie wordt ingezet: wordt de nieuwe medewerker geacht direct *billable* te zijn of niet?

Verifieer of afdelingen de capaciteit hebben om de nieuwe medewerker te begeleiden en plan dit goed in met de verantwoordelijke lijnmanagers.

Bepaal het beschikbare budget voor de aan te nemen nieuwe medewerker plus de begeleiding. En maak vanaf begin af aan helder wiens budget dit is: gaat het om additioneel centraal budget, specifiek ter beschikking gesteld voor het aannemen van vluchtelingen? Of drukt de eventuele extra begeleiding op het reguliere afdelingsbudget?

WERVING EN SELECTIE

Na de voorbereiding volgt de daadwerkelijke werving en selectie. Dan is het goed om te weten waar vluchtelingen zoal tegenaan kunnen lopen. Hieronder de obstakels waar je als werkgever rekening mee kunt houden. Plus de oplossingen.

HET ONTBREKEN VAN EEN NETWERK

In Nederland vinden veel mensen een baan via het eigen netwerk, maar daar ontbreekt het veel vluchtelingen juist aan. Werkgevers en vluchtelingen weten elkaar simpelweg niet goed te vinden. Online vacaturebanken en platforms zoals LinkedIn worden door de meeste vluchtelingen niet (optimaal) gebruikt.

Oplossing: Een intermediaire organisatie die de werelden van werkgevers en vluchtelingen bijeenbrengt, kan uitkomst bieden. Een gerichte positionering op social media of aanwezigheid op bepaalde fora en websites die veel worden bezocht door vluchtelingen, is een andere optie.

> *'De werelden van werkgevers en statushouders lopen te veel langs elkaar heen. Negen van de tien banen worden vergeven via het eigen netwerk, niet via officiële kanalen als vacatureplatforms. Heb je dat netwerk niet, dan zijn je kansen simpelweg een stuk kleiner.'*
> **WILMA ROOZENBOOM, DIRECTEUR VAN DE REFUGEE TALENT HUB**

33 PWnet.nl, 2019

> *'Iedereen zou moeten beginnen met vrijwilligerswerk. Je ontvangt geen salaris, maar je krijgt er iets belangrijkers voor terug: je leert de taal en je ontdekt hoe je een netwerk opbouwt. Dit helpt enorm bij het vinden van een betaalde baan.'*
> **RESPONDENT VAN EEN ONDERZOEK VAN DE REFUGEE TALENT HUB**

ONBEWUSTE VOOROORDELEN

Vluchtelingen vallen vaak al in de eerste fase van de sollicitatie af. Soms vanwege hun cv, soms simpelweg vanwege hun naam: uit diverse onderzoeken blijkt dat mensen met een niet westerse achtergrond moeite hebben om aan het werk te komen.[34] Discriminatie en onbewuste vooroordelen spelen daarbij een rol. Onderzoek toont aan dat werkgevers en recruiters nieuwe medewerkers vaak onbewust selecteren via 'cultural matching'.[35] 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.

Oplossing: Je kunt actief beleid ontwikkelen. Bijvoorveeld door het geven van interculturele trainingen, en door collega's met een cultureel diverse achtergrond bij de werving en selectie te betrekken. Een andere mogelijkheid is om het werving- en selectieproces op een andere manier in te richten. Organiseer bijvoorbeeld eens Meet & Greets, speeddates en workshops voor groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierdoor maken mensen laagdrempelig kennis met mogelijke nieuwe medewerkers en worden vooroordelen heel gemakkelijk weggenomen.

GAT IN CV

Veel vluchtelingen hebben een gat in hun cv. Door hun vlucht en de vaak langdurige asielprocedures moesten ze hun studie afbreken of hun werk een paar jaar staken. Een gat in het cv is vaak een reden voor afwijzing. Zonde, want tegelijkertijd beschikken vluchtelingen juist door hun achtergrond en levenservaring over veelgevraagde competenties. Denk aan flexibiliteit, doorzettingsvermogen en ondernemerschap.

Oplossing: De theorie dat je kennis kunt aanleren maar competenties in veel mindere mate, is binnen hr gemeengoed. Bovendien is een afgebroken studie of een gat in het cv in het geval van vluchtelingen uiteraard goed uit te leggen en volkomen begrijpelijk. Met de uitleg van redenen voor dit gat valt de grond voor afwijzing vaak al weg.

GEEN (H)ERKENNING

Cv's van vluchtelingen hebben vaak een andere opzet en inhoud dan gangbaar in Nederland. Dat is cultureel bepaald, maar ook gebaseerd op persoonlijke voorkeuren. Los van lengte en vorm, verschilt ook de manier waarop iemand de eigen rol en kwaliteiten weergeeft. Hij/zij vermeldt resultaten niet altijd, en waar deze wel zijn vermeld, staat soms wel het bedrijfsresultaat maar niet de eigen bijdrage aan dat succes. Ook (h)erkennen werkgevers bepaalde ervaringen of compenties niet altijd. De werkgever weet wel de waarde van een training aan een gerenommeerd instituut op waarde te schatten, maar vindt dat bijvoorbeeld bij het Eritrese equivalent een stuk lastiger. Ook bestuurservaring bij een studentenvereniging wordt herkend als relevante managementervaring en geïnterpreteerd als een teken van actieve inzet. Maar fulltime zorgen voor jongere broertjes en zusjes én tegelijkertijd een inburgeringscursus volgen staan misschien niet op een cv, maar vragen net zoveel, zo niet meer (time-) management-kwaliteiten en verantwoordelijkheidsgevoel.

Oplossing: Wees je bewust dat de mate waarin de kandidaat zich inzet in de Nederlandse samenleving vanaf het moment van aankomst laat zien hoe actief en gemotiveerd hij/zij is om te werken. Denk aan Nederlandse taallessen, IT-workshops en vrijwilligerswerk. Het helpt als er in het wervingsproces oog is voor dergelijke ervaringen en competenties. Bewustwording van het feit dat dergelijke blinde vlekken kunnen bestaan, is een eerste stap naar een meer open werving- en selectieproces.

34 SCP, 2010, SER, 2014, Panteia, 2015
35 Rivera, 'Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms', 2012

ONBEKENDHEID MET INTERVIEWPROCES

Veel vluchtelingen zijn onbekend met het interviewproces. De inhoud van het werving en selectieproces is lang niet altijd duidelijk. Wat wordt verwacht en hoe worden interviews afgenomen? Wat zijn de fasen in een sollicitatieproces? Is een netwerkborrel een formele sollicitatie? Hoe volg ik zoiets dan op? En eenmaal op gesprek: waarom vraagt men naar mijn hobby's of favoriete boek? Mag ik zelf ook vragen stellen of is dat juist onbeleefd?

Ook aan de andere kant van de tafel heerst vaak onbekendheid en onzekerheid. Mag ik als hr-manager vragen naar een vluchtverhaal of gezinssituatie? Hoe persoonlijk mag een vraag zijn?

Oplossing: Een open houding en gedegen voorbereiding helpt – al dan niet met behulp van een ervaringsdeskundige collega of samenwerkingspartner met kennis van zaken.

> *'Ik heb nooit geprobeerd online naar werk te zoeken.'*
> **RESPONDENT VAN EEN ONDERZOEK VAN DE REFUGEE TALENT HUB**

EENZIJDIGE TESTS OF ASSESMENTS

Vaak maken (online) tests of assessments deel uit van het werving en selectieproces. Vrijwel zonder uitzondering zijn deze erg cultureel bepaald, waardoor ze geen waarheidsgetrouw beeld geven van kennis en competenties van mensen met een niet-westerse achtergrond. Taal speelt een rol: vaak gaat het bijvoorbeeld om contextvragen waarbij relatief veel tekst verwerkt moet worden. Kandidaten van wie het Nederlands niet de moedertaal is, beantwoorden deze vragen langzamer. Ze hebben een grotere kans op het maken van fouten die niet te wijten zijn aan gebrek aan inhoudelijke kennis. Ook culturele factoren spelen een rol: er is vaak sprake van specifiek Nederlandse (of West-Europese) namen of plaatsaanduidingen, die minder bekend zijn in niet-westerse culturen. Of er komen situaties in voor die onbekend zijn bij vluchtelingen, zoals een casusvraag over gedrag op een studentenvereniging, een bezoek op de biblebelt of bij carnaval in Maastricht.

Oplossing: Een alternatief voor (online) tests en assessments is een snuffelstage of proefplaatsing, eventueel met behoud van uitkering (zie ook het hoofdstuk Wet & Regelegeving). Op die manier kun je testen of iemand geschikt is voor de baan, maar op een laagdrempeliger manier met meer ruimte voor culturele verschillen en minder ruimte voor afwijzing op de verkeerde gronden. Kijk ook naar ontwikkelbereidheid, potentieel en leervermogen: is iemand bereid en in staat zich bij te scholen, om te scholen en bij te leren. Vluchtelingen hebben vaak een positieve levensinstelling, doorzettingsvermogen en velen van hen zijn buitengewoon gemotiveerd om aan de slag te gaan.

> *'Normaal beginnen we met een online test die iemands leervermogen meet, dus in hoeverre je in staat bent om nieuwe informatie tot je te nemen. Deze test hadden we bij een aantal mensen afgenomen. Dat Nederlands niet hun moedertaal is, zag je terug in de resultaten. Een intelligente, wo-geschoolde vluchteling die zo'n test met twee vingers in haar neus moest kunnen halen, behaalde een uiterst lage score. Ze had moeite met vraagstellingen als: "Je hebt Jantje en Pietje. Pietje huilt, wie is vrolijker?" Ze kon de voornamen niet plaatsen – zijn "Jantje" en "Pietje" personen, plaatsen of objecten? Als zoiets niet in je systeem zit, kost dat veel tijd. We hadden dus niets aan die test en hebben deze dus overboord gegooid.'*
> **JOS FREDERIKS, OPERATIONEEL MANAGER CREATEMENT**

WEIGERING VERKLARING GEEN BEZWAAR (VGB)

Voor sommige functies (bijvoorbeeld achter de douane of werkend met staatsgevoelige informatie) is een Verklaring Geen Bezwaar (VGB) nodig. Deze vereiste is vaak een probleem voor vluchtelingen. Een van de weigeringsgronden voor een dergelijke verklaring is namelijk dat er over de voorgaande jaren onvoldoende gegevens bekend zijn, bijvoorbeeld als men afkomstig is uit een land waarmee de AIVD geen samenwerkingsrelatie heeft.

Oplossing: Het verdient aanbeveling om dit uit te zoeken voor aanvang van een dienstverband, of zelfs voor aanvang van een sollicitatieproces.

> *'Met hun verschillende achtergronden bieden vluchtelingen bedrijven juist potentieel, andere expertise, nieuwe perspectieven en bewezen veerkracht. Vluchtelingentalent aannemen is een geschenk aan jezelf en aan je organisatie.'*
> **IRINE GAASBEEK, COUNTRY MANAGING DIRECTOR, ACCENTURE NEDERLAND**

'VERKEERDE' DIPLOMA'S

Vaak hebben vluchtelingen niet de juiste diploma's voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Er zijn geen referenties beschikbaar van voorgaande werkgevers, en soms hebben ze diploma's van niet-erkende onderwijs- en beroepskwalificaties.

Oplossing: Laat de diploma's van de kandidaat met vluchtelingachtergrond *waarderen*. Dan weet je als werkgever met welk niveau een buitenlands diploma vergelijkbaar is. Zo kun je beter beoordelen of iemand bij een bepaalde functie past, of kan instromen in een opleiding.

Er zijn grofweg vier mogelijkheden:

1. Je kandidaat ontvangt een uitkering van het UWV. Het UWV vraagt de diplomawaardering aan bij het SBB. Dit is alleen mogelijk als hij of zij een ZW-, WAZ-, WAO-, WIA- of WAJONG-uitkering heeft. Ontvangt je kandidaat geen uitkering? Dan kan hij of zij voor diplomawaardering terecht bij het Informatiecentrum Diplomawaardering[36] (IcDW).
2. Nederlandse titel aanvragen bij DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs). Hier kan je kandidaat een Nederlandse titel[37] aanvragen op basis van zijn of haar buitenlandse diploma. Dit kan voor de titels: ingenieur (ing.), baccalaureus (bc.), ingenieur (ir.), meester (mr.), doctorandus (drs.), doctor (dr.).
3. Erkenning diploma gereglementeerde beroepen. Iemand mag alleen een gereglementeerd beroep uitoefenen als hij hiervoor een nationaal diploma heeft gehaald. Voorbeelden van gereglementeerde beroepen zijn leraar, verpleegkundige, advocaat of tolk. Hoe je kandidaat erkenning van zijn of haar buitenlandse diploma aanvraagt, hangt af van het beroep. Hij of zij kan bij Nuffic terecht voor een overzicht van gereglementeerde beroepen[38].
4. Weet je kandidaat nog niet weet wat hij of zij wil doen? Dan kan hij of zij ook terecht bij het IcDW.

36 www.idw.nl
37 https://www.duo.nl/particulier/buitenlands-diploma-in-nederland/nederlandse-titel-aanvragen.jsp
38 https://www.nuffic.nl/onderwerpen/beschermd-beroep-binnen-de-eu/

IN DIENSTTREDING

En dan is het zover: de werving en selectieprocedure is achter de rug, de medewerker is klaar om in dienst te gaan. Het is verstandig om vlak daarvoor of op de dag zelf een gesprek in te plannen en de volgende zaken te bespreken:

Bespreek wat je van de ander verwacht. Een nieuwe medewerker met een vluchtelingachtergrond aannemen is maatwerk. Het is goed om voorafgaand aan een dienstverband reële verwachtingen over en weer te hebben en die uit te spreken. Volgt de nieuwe medewerker eventuele trainingen in de tijd van de werkgever of in de eigen tijd? Hoe lang is de proeftijd en op basis van welke criteria mag hij/zij blijven?

Bepaal welke andere aanvullende trainingen mogelijk nodig zijn. Het kan gaan om aanvullende taalcursussen en vaktrainingen, of om trainingen gericht op 'soft skills' zoals een presentatietraining of een cursus voor een bepaald ondersteunend computerprogramma dat gangbaar is in Nederland maar niet in het land van herkomst van de nieuwe werknemer.

Koppel een collega als buddy aan de nieuwe medewerker. De ervaring leert dat hij of zij zich meer thuis voelt en praktische vragen kan stellen. Niet per se de lijnmanager, maar iemand die het leuk vindt om een nieuwe medewerker wegwijs te maken. Hij of zij hoeft echt niet permanent over de schouder mee te kijken, maar is er voor vragen en om meer toelichting of context te geven als dat nodig is. Ook kun je een medewerker met vluchtelingenachtergrond die al langer aan het werk is koppelen als buddy aan een nieuwe medewerker.

> *'Mijn vrienden kennen meer mensen dan ik en Syriërs hebben de neiging elkaar te helpen als het om werk gaat.'*
> **RESPONDENT VAN EEN ONDERZOEK VAN DE REFUGEE TALENT HUB**

Maak iemand wegwijs in de bedrijfscultuur, omgangsvormen en ongeschreven regels. Voor iemand uit een ander land zijn de omgangsvormen en werkwijzen binnen een organisatie niet meteen duidelijk en vanzelfsprekend. De ongeschreven regels zijn al helemaal moeilijk om zelf te ontdekken. Bied iemand hierbij hulp aan en zorg ook dat de nieuwe medewerker meteen meedraait in alle reguliere dagelijkse dingen, zoals lunchen, koffie drinken en even een rondje lopen. De buddy kan hierbij uiteraard een goede rol spelen.

Wellicht een open deur, maar openheid, oprechte interesse en blijven praten met elkaar zijn sleutelwoorden.

Maak tijd, capaciteit en (dus) budget vrij. De meeste vluchtelingen hebben, zeker in het begin, extra begeleiding nodig. Daar is tijd en capaciteit voor nodig, van de vluchteling zelf en van zijn/haar collega's, leidinggevenden en een eventuele buddy. Dat heeft consequenties: iets om vooraf rekening mee te houden om frustratie in een later stadium te voorkomen.

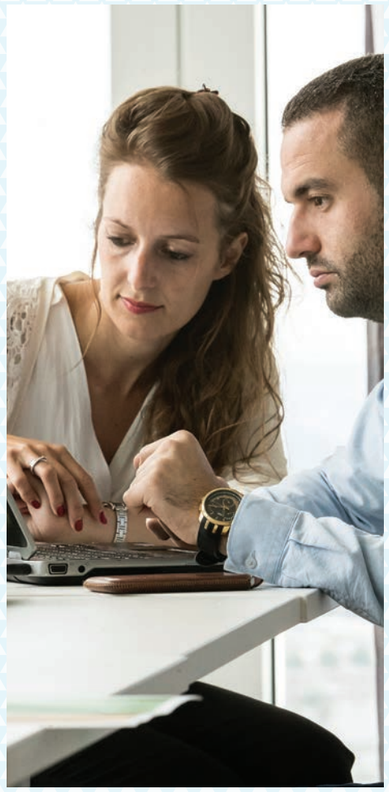
HET VERHAAL VAN
MICROSOFT

WIE
Microsoft is 's werelds grootste softwarebedrijf. De missie van Microsoft is om mensen en bedrijven waar dan ook ter wereld te helpen om hun mogelijkheden optimaal te benutten. Wereldwijd werken er ruim honderdduizend mensen voor Microsoft, in Nederland circa duizend.

WAT
Microsoft organiseert al een paar jaar een aantal keren per jaar een LinkedIn-workshop voor vluchtelingen: vijftien tot twintig medewerkers van Microsoft werken met evenzoveel vluchtelingen aan een actueel en sterk LinkedIn profiel, inclusief goede profielfoto. Daarnaast heeft Microsoft de 'Microsoft Azure Academy for Refugees' opgezet, in samenwerking met de Refugee Talent Hub, IT Performance House (ITPH) en de Johan Cruijff Arena. Dit programma bestaat uit:

- Werving van bedrijven, vooral klanten en partners van Microsoft, die interesse hebben in medewerkers die kunnen werken met Azure.
- Werving van kandidaten via de Refugee Talent Hub.
- Selectie van kandidaten door de drie organiserende partners samen, door middel van technische assessments en persoonlijke interviews.
- Veertien weken Azure training.
- Vier weken business case.
- Acht weken geen detachering, maar stage bij partners van Microsoft.
- Afronding Azure Academy: Microsoft Azure Administrator Associate.
- Uitstroom naar partners.

> *'Ik denk dat een van de waardevolle tips is om te bouwen aan je netwerk. Het klinkt afgezaagd, maar het is echt waar. Een netwerk is nodig. Dat kan via gesprekjes met je buurman, in de sportschool, maar ook via LinkedIn. Het maakt niet uit, als je maar mensen leert kennen.'*
> **FLORIEN TEN HOVE, HR INTERIM MANAGER MICROSOFT**



> *'De LinkedIn-workshops werken erg goed. Medewerkers van Microsoft hebben een ochtend vol interessante gesprekken met mensen die ze niet dagelijks tegenkomen. En de aanwezige nieuwkomers lopen naderhand naar buiten met een verbeterd LinkedIn-profiel en een uitgebreider professioneel netwerk.'*
> **FLORIEN TEN HOVE, HR INTERIM MANAGER MICROSOFT**

WAAROM
Microsoft neemt vluchtelingen in dienst omdat het voor de maatschappij en voor bedrijven belangrijk is om kennis en vaardigheden van de toekomst te ontwikkelen. Een divers personeelsbestand is bovendien noodzakelijk om antwoord te kunnen geven op de vraagstukken van de toekomst.

De LinkedIn-workshops openen nieuwe perspectieven bij medewerkers, een andere blik op de wereld. Vluchtelingen coachen geeft niet alleen waarde en ervaringen voor de vluchtelingen, maar helpt ook bij de ontwikkeling van Microsoft medewerkers.

De Azure Academy versterkt het netwerk van Microsoft. Ineke Hoekman-Van Hassel, business transformation lead bij Microsoft Nederland: "Deze talenten hebben potentieel die wij graag ondersteunen, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen in hun vaardigheden en capaciteiten. Daarnaast hebben onze klanten en partners behoefte aan gekwalificeerd personeel en willen zij een diverse en inclusieve cultuur binnen het bedrijf verder bevorderen."

GELEERDE LESSEN
Het blijkt een uitdaging om bedrijven te vinden die vooraf beloven om kandidaten te plaatsen die de Azure Academy afronden. Organisaties maken liever eerst kennis met de deelnemers, bieden een stage gedurende de Azure Academy en bepalen dan hun keuze.

WAT HET OPLEVERT
Een nieuw netwerk voor de deelnemende vluchtelingen aan ene kant, en betrokken en trotse medewerkers van Microsoft aan de andere kant. Plus – naar verwachting – achttien nieuwe Microsoft Azure Administrator Associate die aan de slag kunnen bij partners van Microsoft.

HET BEHOUD VAN JE MEDEWERKER

Veel vluchtelingen starten met werken met een stage of een baan onder hun niveau. Het is een manier om de Nederlandse werkcultuur te leren kennen, contacten op te doen en de taal te verbeteren zonder de lat al te hoog te leggen. Ook werkgevers geven hier vaak de voorkeur aan. Maar let op: het kan ook leiden tot frustratie aan beide kanten.

Enkele tips die kunnen bijdragen aan een succesvol dienstverband:

Bespreek elkaars ambities. Maak vanaf het begin helder wat de ambitie en mogelijkheden voor de langere termijn zijn en welke investeringen in tijd, geld en bijvoorbeeld aanvullende trainingen dat van beide kanten vergt.

Investeer in vaktaal. Taal is een punt van aandacht. De ervaring leert dat reguliere taalbeheersing nog iets anders is dan vaktaal. In de inburgering en in sociale contacten leren vluchtelingen Nederlands, maar daarmee is nog niet gezegd dat ze een bouwtekening kunnen lezen, kunnen voldoen aan veiligheidsprocedures bij noodgevallen, orde kunnen houden in een klas vol pubers, of klanten een pashokje kunnen wijzen in de winkel. Een investering in vaktaal is vaak nodig. Tegelijkertijd is de werkvloer de beste plek om vaktaal te leren. Bepaal samen in de eerste periode welke aanvullende (vak-)taalcursus nodig is en welk niveau van Nederlands of Engels voor welke activiteiten is vereist. Het kan bijvoorbeeld een goed idee zijn om te starten in de backoffice van een organisatie, om na een paar maanden door te schuiven naar een functie met meer klantcontact.

WEES JE BEWUST VAN INTERCULTURELE VERSCHILLEN

Nederlandse omgangsvormen en werkwijzen binnen een organisatie zijn voor mensen met een niet-westerse achtergrond niet meteen duidelijk en vanzelfsprekend. Ook tijdsbeleving kan anders worden ervaren. Zo beleven Nederlanders tijd erg lineair en planmatig terwijl in andere culturen tijd ondergeschikt is aan relaties en zijn onderbrekingen tijdens de dag niet storend hoeven zijn. Interculturele verschillen zijn te onderscheiden in hoofd- en subcategorieënen waarin men zeer kan verschillen:[39]

Relatie met de samenleving: Hiërarchische afstand, aan de regels houden, individu versus groep.

Relatie met werk: Beredenering, tijdmanagement, risico nemen.

Relatie met anderen: Professionele relaties, communicatie, conflictoplossing, uiten van emoties.

Het helpt als leidinggevenden, collega's en de vluchteling zelf zich bewust zijn van dergelijke verschillen en ze – waar nodig – bespreekbaar maken.

UITDIENSTTREDING /AFWIJZING

Mocht een kandidaat onverhoopt uitvallen, dan is nazorg van belang – net als bij elke andere medewerker – met in dit geval eventueel wat extra aandacht. De afwijzing is vaak het laatste moment van persoonlijk contact. Voor iemand met een vluchtelingachtergrond die onbekend is met het proces in Nederland, is feedback extreem waardevol, dat wordt zeer gewaardeerd. Eén persoonlijke en eerlijke reden is al genoeg, tips zijn nog waardevoller.

Tot slot: Maak gebruik van beschikbare kennis en ervaringen. Veel organisaties werken al met vluchtelingen; zij hebben relevante ervaring opgedaan en delen die meestal graag. Tent Partnership for Refugees, de Refugee Talent Hub en andere organisaties bundelen de kennis en ervaring van bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennispartners en uiteraard vluchtelingen. Dit werkt vaak inspirerend voor organisaties, medewerkers en werkzoekenden.

39 *SCP, 2010, SER, 2014, Panteia, 2015*

DE PLUSSEN VAN PARTNERS

Met een partnerorganisatie werken kan de resultaten van de werving van vluchtelingen aanzienlijk verbeteren. Onder andere de onderstaande partijen zijn relevant in dit werkveld:

WERKGEVERSSERVICEPUNT (WSP)

Hier kun je als werkgever (mogelijk) gebruik maken van voorzieningen of financiële regelingen. De dienstverlening van het WSP is kosteloos en lokaal te vinden.

UWV

Veel vluchtelingen hebben in Nederland eerst een uitkering voordat zij een baan vinden. Werkgevers kunnen bij het UWV aankloppen met vragen over het aannemen van iemand met een uitkering. Ook informeert het UWV over regelingen voor medewerkers met een handicap of het aannemen van jonge of juist oudere medewerkers.

VLUCHTELINGENWERK NEDERLAND

VluchtelingenWerk Nederland helpt vluchtelingen in gemeenten bij het vinden van een baan. Hierbij kijkt de organisatie samen met de vluchteling welke mogelijkheden er zijn op basis van opleiding, werkervaring, kennis van de taal en persoonlijke interesses.

Daarnaast zijn er diverse particuliere stichtingen die zich bezighouden met vluchtelingen en werk, zoals UAF, New Dutch Connections, NewBees, RefugeeStartForce, Hack Your Future, Forward Incubator, Refugee Company, MakersUnite, Working Future en andere. Ook zijn er verschillende uitzendbureaus die zich actief bezighouden met de plaatsing van vluchtelingen.

Voor een overzicht van deze en andere relevante organisaties en initiatieven rond thema's over vluchtelingen, ga naar www.werkwijzervluchtelingen.nl. Hier vind je diverse organisaties, zoals het Tent Partnership for Refugees en de Refugee Talent Hub, die bedrijven en organisaties helpen bij de (arbeids) participatie van vluchtelingen. Ook training- en coachingsbureaus kunnen een organisatie verder helpen bij het opbouwen van een duurzame relatie met medewerkers met een vluchtelingachtergrond.

HET VERHAAL VAN

ABN AMRO

WIE

ABN AMRO is een grote Nederlandse financiële instelling, die een volledig producten- en dienstenpakket biedt aan particuliere, private banking en zakelijke klanten. De bank heeft circa zes miljoen klanten en meer dan 19.000 medewerkers.

WAT

ABN AMRO is in 2017 in Nederland gestart met een programma om vluchtelingen aan werk te helpen bij de bank. In dit zogenaamde Reboot programma doorlopen alle 'Rebooters' een uitgebreid eenjarig coaching programma. Dit programma bestaat uit:

- Zes soft-skills trainingen
- Drie intervisie dagen voor Rebooters en hun managers
- Eén-op-één coaching
- Taal-boost training

Het initiatief biedt vluchtelingen toegang tot voltijdbanen in Nederland, terwijl ABN AMRO de kans krijgt om vacatures in te vullen voor een verscheidenheid aan functies binnen de organisatie. ABN AMRO heeft zich gecommitteerd om tachtig vluchtelingen in dienst te hebben in 2021.

> *'Begeleiding is heel belangrijk. Soms hebben mensen een tijd lang niet gewerkt, dan moeten ze er weer even inkomen. Verder is onze bedrijfscultuur vaak anders dan ze gewend zijn. Begeleiding kost tijd, maar is het waard.'*
> **NICOLE BÖTTGER, PRODUCTOWNER DIVERSITY & INCLUSION ABN AMRO**

> *'We zijn heel blij met de vluchtelingen, het zijn goede medewerkers met de juiste kennis'*
> **NICOLE BÖTTGER, PRODUCTOWNER DIVERSITY & INCLUSION ABN AMRO**

WAAROM

ABN AMRO heeft Reboot opgezet vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bovendien sluit het programma aan bij de nieuwe purpose van de bank 'Banking for better, for generations to come'. Met Reboot wil ABN AMRO social impact maken en andere organisaties inspireren hetzelfde te doen. Het programma past ook binnen het diversiteit- en inclusiebeleid van de bank.

GELEERDE LESSEN

Alleen het aannemen van deze groep zal niet leiden tot een duurzame arbeidsrelatie. Investeren in begeleiden en coachen is een must om mensen weer in hun kracht te zetten en zo een grotere kans op succes te maken. De ABN AMRO bank realiseert zich dat de Rebooters uit een andere cultuur en werkomgeving komen dan wat wij in Nederland gewend zijn. Om hen te kunnen begeleiden op de werkvloer is het nodig hun achtergrond en waarden begrijpen.

WAT HET OPLEVERT

Grotere kansen op werk bij ABN AMRO en andere Nederlandse bedrijven. Ook leidt het tot een mooie versterking van de diversiteit van het personeelsbestand. Dit maakt het mogelijk werkelijk diverse en inclusieve teams te creëren, die innovatieve producten en services kunnen leveren.

NAWOORD

> *'Ik wil niet verbergen wie ik ben en ik kan simpelweg niet iemand anders zijn dan ik echt ben. Ik waardeer dat mensen dit begrijpen en dat geeft mij een goed gevoel.'*
> KHALED ALKABOUNI, CONSULTANT BIJ ACCENTURE

IN DEZE GIDS BESCHREVEN WE WAT DE FEITEN EN CIJFERS ZIJN TEN AANZIEN VAN VLUCHTELINGEN EN WERK; WAT DE WET- EN REGELGEVING IS, WAT DE BUSINESSCASE VAN HET WERKEN MET VLUCHTELINGEN IS EN HOE JE DAT IN DE PRAKTIJK KUNT VORMGEVEN.

Dat alles beschreven we vanuit het perspectief van de werkgever. Bewust en terecht, want werkgevers zijn de doelgroep van deze publicatie. Maar: werk is zoveel meer dan een manier om geld te verdienen. Het geeft zin, ritme en zelfvertrouwen. Het is een manier (dé manier) om erbij te horen, om deel te nemen aan de maatschappij. Na vaak lange tijd worden mensen eindelijk weer aangesproken op het vak dat ze beheersen, het talent dat ze bezitten – en niet op een akelige periode in hun leven die hen tot vluchteling maakte. Ook dat perspectief is van belang.

Wij hopen dat ook dat perspectief u als lezer inspireert om écht werk te maken van het werken met vluchtelingen.

LITERATUURLIJST

Amnesty Nederland (augustus 2019). *Ongedocumenteerden (illegalen) en uitgeprocedeerden*

Beentjes, J. (2019). *Vluchtelingen aannemen vraagt om lef.* pwnet.nl/instroom/artikel/2019/02/vluchtelingen-aannemen-vraagt-om-lef-10129192

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

Chancey, C., Kluge, J., Docking, T. & Edelman, J.K. (2018). *Paradigm shift: How investment can unlock the potential of refugees.*

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

Van Dalen, H.P. (2001). *Immigratie: vloek of zegen voor de Nederlandse economie? Bevolking en Gezin, 30(3), pg. 3-36.*

nidi.nl/shared/content/output/b-g/2001/bg-30-03-vandalen.pdf

Engbersen, G., Snel, E. & 't Hart, M. (2015). *Mattheüs in de buurt: over burgerparticipatie en ongelijkheid in steden.* Rotterdam, Kenniswerkplaats Leefbare Wijken.

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

NYC: NYU Stern & Tent Partnership for Refugees.

Gerritsen, S., Kattenberg, M. & Vermeulen, W. (2018). *Regionale plaatsing vergunninghouders en kans op werk: Sluit aan bij de individuele situatie & Big Data biedt kansen.*

CPB Policy brief 2018/07, Centraal Planbureau.

Hire Immigrants (2019). *Investing in Refugee Talent. Lessons learned in Labour Market Integration.*

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

IND (augustus 2019). *Naturalisatie.*

ind.nl/nederlanderschap/paginas/naturalisatie.aspx

Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij (KNHM) (2016). *Werkplaats 22: Eerste hulp bij integratie.* Arnhem.

Odé, A. & Dagevos, J. (2016). *Gemeente volop aan de slag met integratie statushouders.*

S&D, 73(4), pg. 12-19.

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

Onderzoeksbureau Panteia (2015). *Discriminatie in de wervings- en selectiefase.*

Rijksoverheid (augustus 2019). *Nederlandse nationaliteit: Staatloosheid.*

Rijksoverheid (2019). *Kennisdocument Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl).* rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2017/08/28/kennisdocument-wtl

Rivera, L.A. (2012). *Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms.* American Sociological Review, *77*(6), pg. 999–1022. DOI: 10.1177/0003122412463213

Sociaal-Economische Raad (SER) (2014). *Discriminatie werkt niet!*

Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (2010). *Monitor discriminatie op de arbeidsmarkt 2010.*

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

International Small Business Journal, 28(2), pg. 174-190. DOI: 10.1177/0266242609355856

Tent Partnership for Refugees and Fiscal Policy Institute (2018). *Refugees as Employees: Good retention, strong recruitment.*

tent.org/wp-content/uploads/2018/05/TENT_FPI-Refugees-as-Employees-Report.pdf

Tent Partnership for Refugees and NYU Stern School of Business (2018). How helping refugees helps brands – Europe https://www.tent.org/resources/helping-refugees-helps-brands-europe/

The Hague Process on Refugees and Migration (THP) (2015). *The Return on Investment on Migration: What is in it for Business?* Den Haag.

UNHCR (2018). *Global Trends; forced displacement in 2018.*

unhcr.org/5d08d7ee7.pdf

UNHCR & OECD (2018). *Engaging with employers in the hiring of refugees: A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society.*

Vandor, P. & Franke, N. (2016). *See Paris and… found a business? The impact of cross-cultural experience on opportunity recognition capabilities.* Journal of Business Venturing, 31*(4),* pg. 388-407. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.03.003

Vessies, P., Sikkema, F. & Janus, A. (2017). *Verschil smaakt naar meer: de waarde van inclusief werkgeven.* Den Haag: Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN).

VluchtelingenWerk Nederland. (2019). *Aflopende verblijfsvergunning werknemer? Beëindiging arbeidsovereenkomst niet nodig!*

vluchtelingenwerk.nl/sites/default/files/u32913/vwn_20192606_wdocument.pdf

Refugee Talent Hub

TENT