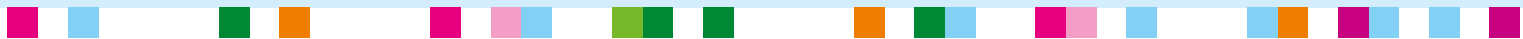


# Meerjarenbeleidsplan UAF 2017-2020



*Studie en werk voor hoger  
opgeleide vluchtelingen*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>Samenvatting</b> .....	4
<b>1. Onze overtuiging</b> .....	5
- Inleiding .....	5
- Missie .....	5
- Visie .....	5
- Kernwaarden .....	6
- Doelstelling .....	6
<b>2. Terugblik en trends</b> .....	7
- Terugblik .....	7
- Trends .....	8
<b>3. Ondersteuning van de doelgroep</b> .....	9
- Inleiding .....	9
- Rol 1: verbinden, via regionale netwerken .....	9
- Rol 2: faciliteren, via gerichte ondersteuning .....	12
- Rol 3: kennis ontsluiten en delen .....	13
- Taal .....	14
- Mbo .....	15
<b>4. Voorlichting</b> .....	16
<b>5. Fondsenwerving</b> .....	17
- Inleiding .....	17
- Trends en ontwikkelingen .....	17
- Ambities .....	18
<b>6. Organisatie</b> .....	19
- Inleiding .....	19
- Bestuur en governance .....	19
- Beleid en ontwikkeling .....	19
- Personeelsbeleid .....	20
- Interne communicatie .....	21
- ICT .....	22
- Huisvesting en facilitaire ondersteuning .....	24
- Tot slot .....	24

# Voorwoord

Beste lezer,

Het Midden-Oosten schudt en beeft, de instroom van asielzoekers in Nederland fluctueert per jaar en onze samenleving verandert snel. Stilstaan is voor het UAF geen optie; dat zou achteruitgang betekenen. In de afgelopen beleidsperiode heeft het UAF vooral ingezet op het optimaliseren van de ondersteuning aan vluchtelingstudenten en het vergroten van hun studiesucces. In de komende drie jaar leggen we de lat nog hoger: we stellen werk centraal en richten ons op economische zelfredzaamheid van vluchtelingen. Aanpassingen in onze werkwijze zijn nodig omdat de omstandigheden en de omgeving waarin we werken veranderen. We vergroten onze effectiviteit door coalities te vormen en samen te werken in de regio, zodat aanzienlijk meer vluchtelingen een kans krijgen en een uitdagende plek op de arbeidsmarkt vinden.

De strategische koers voor de komende jaren is uitgezet in 'Strategie 2020'. Het UAF wordt een professionele, wendbare en krachtige netwerkorganisatie die midden in de samenleving staat en optimaal aansluit bij bestaande initiatieven. Op den duur worden we steeds minder een uitvoeringsorganisatie; we streven ernaar om onze kennis en ervaring te verankeren in het beleid van een groeiend aantal hoger-onderwijsinstellingen, bedrijven en gemeenten, zodat we ons doel nog sneller kunnen bereiken. In dit meerjarenbeleidsplan staat in grote lijnen beschreven wat het UAF gaat doen om die stip op de horizon te bereiken.

Veel leesplezier!



# Samenvatting

In het meerjarenbeleidsplan 2017-2020 beschrijven we hoe wij ons verder ontwikkelen om ook in de nabije toekomst hoger opgeleide vluchtelingen de kans te bieden om een passende baan in Nederland te vinden. Daarbij blijft het bieden van materiële en immateriële begeleiding bij taal, studie en werk het uitgangspunt.

Ons beleid wordt bepaald door de volgende externe ontwikkelingen:

- Lokale overheden nemen steeds meer beslissingen rond het ontwikkelingstraject van vluchtelingen.
- Gemeenten krijgen een steeds grotere invloed op de inrichting van het beleid voor integratie, scholing en werk van vluchtelingen.
- Nederland wordt steeds meer een participatiesamenleving, waarin de nadruk ligt op zelfredzaamheid.
- Een goede beheersing van de Nederlandse taal is voor zowel studie als werk van groot belang.
- De arbeidsparticipatie van vluchtelingen verloopt trager dan die van andere groepen migranten.
- Werkgevers leggen meer nadruk op competenties en vaardigheden.

Om aan te sluiten bij deze ontwikkelingen legt het UAF de focus op drie rollen: verbinden, faciliteren en kennis ontsluiten en delen. Dit betekent dat het UAF:

- aanwezig en actief is in de regio;
- samenwerkt met regionale partijen en vluchtelingstudenten met deze partijen in contact brengt;
- efficiënt werkt door aan te sluiten bij bestaande (regionale) initiatieven;
- de verbinding maakt tussen landelijke en regionale ontwikkelingen;
- economische zelfredzaamheid als uitgangspunt neemt in het begeleidingstraject;
- de vluchtelingstudent centraal stelt en begeleidt via maatwerk en/of een modulaire aanpak;
- kennis en informatie verzamelt door te signaleren, ontwikkelingen te volgen en onderzoek te (laten) doen;
- deze kennis en informatie verwerkt door analyse en duiding;
- kennis deelt door voor te lichten, te adviseren en te activeren.

Om ons werk te kunnen doen is het van belang dat het UAF voldoende financiële middelen werft.

Dit doen we door:

- de financieringsmodellen te diversifiëren;
- donateurs te betrekken bij onze activiteiten;
- de impact en urgentie van ons werk inzichtelijk te maken.

De organisatie van het UAF moet aansluiten bij de focus op de drie rollen. Daarom zetten we in op:

- het verder versterken van het bestuur en governance;
- het bieden van ruimte en ondersteuning aan medewerkers om hun competenties te ontwikkelen;
- het inrichten van efficiënte financiële en administratieve processen;
- het vergroten van de naamsbekendheid, het draagvlak en de zichtbaarheid van het UAF;
- beleidsbeïnvloeding op nationaal én regionaal niveau;
- het laten aansluiten van ICT-systemen bij de regionale werkwijze;
- het laten aansluiten van de huisvesting bij de toekomstige behoefte.

# 1. Onze overtuiging

## Inleiding

Het UAF gelooft in het talent van vluchtelingen. We zien vluchtelingen als gewone mensen met een bijzondere ervaring. Ze zijn gemotiveerd om vooruit te komen, om in hun eigen kracht te staan en zich aan te sluiten bij de samenleving. Het UAF maakt vluchtelingen binnen de Nederlandse samenleving wegwijs op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt. We zijn ervan overtuigd dat scholing, studie en werk doorslaggevend zijn voor economische zelfredzaamheid. Succesvolle integratie is het best te realiseren door een opleiding te volgen en een baan te hebben.

Vluchtelingen willen niets liever dan snel integreren, meedoen en zelf in hun onderhoud voorzien. Als ze hier zijn, hebben ze een steuntje in de rug nodig om hun weg te vinden. Het UAF creëert een omgeving waarin vluchtelingen hun talenten verder kunnen ontwikkelen. Tijdens het begeleidingstraject ondersteunen wij hen op allerlei manieren bij het bereiken van hun doel. Wij zorgen niet voor de hoogopgeleide, zelfstandige vluchtelingen, maar bieden ze ondersteuning.

## Missie

Het UAF zet zich sinds 1948 – na het neerslaan van de studentenopstand in Praag – in voor hoger opgeleide vluchtelingen. Het is onze missie hoger opgeleide vluchtelingen te steunen bij het bereiken van een passende maatschappelijke positie. Wij begeleiden hen bij hun studie en bij het vinden van een baan die aansluit bij hun capaciteiten. Ook bepleiten wij de belangen van hoger opgeleide vluchtelingen bij publiek, pers, politiek, overheid en onderwijsinstellingen. Wij baseren onze activiteiten op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

## Visie

Het UAF gelooft in het talent van hoger opgeleide vluchtelingen. Daarom verlenen wij materiële en immateriële steun tijdens hun studie en bij het vinden van een passende baan in Nederland. Wij treden op als belangenbehartiger en streven daarbij naar een groter draagvlak voor bescherming, integratie en positieve beeldvorming. Het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en het leveren van publieke toegevoegde waarde zit in ons DNA.

## Kernwaarden

Het UAF handelt vanuit de kernwaarden *deskundig, resultaatgericht, betrouwbaar, transparant* en *professioneel*. Deze kernwaarden vertegenwoordigen wat wij belangrijk vinden en vormen de basis van waaruit wij werken. Het zijn onze toetsstenen, die we gebruiken om ons eigen handelen onder de loep te nemen, om te reflecteren.

### Deskundig

Het UAF heeft kennis in huis over studiemogelijkheden en arbeidsmarktkansen voor hoogopgeleide vluchtelingen. Wij hebben overzicht en onderhouden contacten met alle spelers in het veld. Dit maakt ons een deskundige organisatie.

### Resultaatgericht

Diploma's en banen – dat is waar het bij het UAF om gaat. Onze doelstelling is concreet en resultaatgericht: zorgen dat hoger opgeleide vluchtelingen zo snel mogelijk instromen in het hoger onderwijs en zo snel mogelijk een passende baan vinden.

### Betrouwbaar

Het UAF werkt intensief samen met veel verschillende partijen. Al deze partijen moeten op ons kunnen rekenen. Kort gezegd: we doen wat we beloven. Vooral voor vluchtelingen die op ons rekenen, is dat van grote waarde.

### Transparant

Het UAF is een integere instelling die duidelijk is over haar interne organisatie, haar doelstellingen en haar aanbod en daarover verantwoording aflegt aan de samenleving. De instelling en haar medewerkers houden zich aan afspraken. De begeleiding krijgt vorm in samenspraak met vluchtelingen. Zij weten waarvoor ze bij het UAF terecht kunnen.

### Professioneel

Het UAF staat voor het nemen, dragen en uitdragen van eigen verantwoordelijkheid. Dit geeft onze medewerkers de vrijheid om binnen afgesproken beleidskaders handen en voeten te geven aan de gekozen strategie, zelfstandig te beslissen, te groeien en te ondernemen. Daarvoor is zowel het geven als het nemen van verantwoordelijkheid essentieel, voor elkaar en voor onze vluchtelingstudenten. Het UAF betreft zijn medewerkers daarom bij het formuleren van beleid en zorgt dat zij weten wat er van hen wordt verwacht.

## Doelstelling

De doelstelling van het UAF is verwoord in artikel 2 van de statuten en luidt als volgt:

“De Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF, zich beroepend op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, stelt zich tot doel hoger opgeleide vluchtelingen uit alle delen van de wereld, die vanwege gegronde vrees voor vervolging het land hebben verlaten, bij voldoende gebleken capaciteiten de nodige materiële en geestelijke steun te verlenen om hun studie in Nederland te kunnen voortzetten en succesvol te beëindigen, en hen steun te verlenen bij het verwerven van een plaats op de arbeidsmarkt die aansluit bij hun opleiding alsmede voorlichting te geven over bovenomschreven doelgroep en activiteiten.”

## 2. Terugblik en trends

### Terugblik

In de beleidsperiode 2013-2016 zette het UAF vooral in op optimalisatie van de ondersteuning aan vluchtelingstudenten, en op het vergroten van hun studiesucces.

Wat hebben we gedaan?

- Professionalisering van de voorlichting aan aspirant-studenten en stakeholders die contact hebben met vluchtelingen. We geven duidelijk(er) aan wie op onze steun kan rekenen, en wat we van hen verwachten.
- Invoering van een taaladvies voor aspirant-studenten met een verblijfsvergunning, zodat zij het inburgeringsbudget dat voor elke statushouder beschikbaar is, optimaal kunnen besteden aan het leren van de Nederlandse taal.
- Organisatie van aanvullend onderzoek in de selectiefase naar de motivatie en studiefitheid van aspirant-studenten.
- Inrichting van voortgangscontroles tijdens het scholingstraject dat vluchtelingen in voorbereiding op een studie doorlopen.
- Invoering van een nieuwe begeleidingsmethodiek waarmee de vluchtelingstudent eenduidiger en efficiënter ondersteund wordt.
- Ontwikkeling van een training voor studiekeuze van mbo-studenten.
- Ondertekening van convenanten met gemeenten om de mogelijkheden van studeren met behoud van uitkering te vergroten.
- Ondertekening van convenanten met hoger-onderwijsinstellingen, zodat vluchtelingstudenten de extra aandacht en begeleiding krijgen die ze (in het begin) nodig hebben.
- Aangaan van samenwerking met werkgevers om de kansen voor vluchtelingen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Ook zijn ondersteunende processen geoptimaliseerd door:

- de realisatie van een nieuwe governance-structuur (van bestuur naar raad van toezicht, en van directeur naar directeur-bestuurder);
- de ontwikkeling van instrumenten voor het verkrijgen van managementinformatie om processen en beleid sneller en effectiever te kunnen bijsturen;
- een efficiëntere financiering van studieboeken door de samenwerking met YouBeDo;
- de vaststelling van een mediabeleid om publiciteitskansen te realiseren.

Ter voorbereiding op de nieuwe beleidsperiode heeft het UAF in mei en juni 2016 rondetafelgesprekken georganiseerd met partners en belanghebbenden. Het doel van deze gesprekken was om van mensen buiten de organisatie te horen hoe zij naar het UAF kijken en welke rol zij binnen de toekomstige ontwikkelingen voor het UAF zien. Uit deze gesprekken werd duidelijk dat:

- het standaard begeleidingssysteem van het UAF niet voor elke vluchteling geschikt is;
- vluchtelingen vaak de aansluiting op de werkvloer missen, omdat ze de ongeschreven regels van de samenleving onvoldoende kennen;
- het UAF zich duidelijk zichtbaar(der) moet opstellen en zich stevig(er) moet positioneren als belangenbehartiger van hoogopgeleide vluchtelingen;
- het UAF zich meer mag presenteren als expert in de begeleiding van hoogopgeleide vluchtelingen;

- het goed zou zijn als het UAF inspeelt op de trend van regionalisering, en meer aanwezig is in de regio;
- door ontwikkelingen in de arbeidsparticipatie en het onderwijsveld de taalontwikkeling van vluchtelingen veel aandacht verdient;
- er binnen het hoger onderwijs onvoldoende ruimte is voor extra begeleiding.

De input van stakeholders vertoont belangrijke overeenkomsten met de interne evaluatie van best practices.

## Trends

Het vluchtelingenvraagstuk en het werkveld van het UAF zijn nooit stabiel. Invloeden vanuit de hele wereld bepalen fluctuaties in de instroom van het aantal vluchtelingen in Nederland. Het aantal asielaanvragen in Nederland nam in 2014 en 2015 sterk toe, maar daalde in 2016. Deze fluctuaties hebben directe gevolgen voor het aantal vluchtelingen dat een beroep doet op het UAF. Economische ontwikkelingen bepalen de vraag op de arbeidsmarkt, en het onderwijs- en integratiebeleid zijn vaak aan verandering onderhevig.

Ook ontwikkelingen in de samenleving zijn van invloed op de strategie van het UAF. We zien dat lokale overheden steeds meer beslissingen rond het ontwikkelingstraject van vluchtelingen nemen. Gemeenten krijgen een steeds grotere invloed op de inrichting van het beleid voor integratie, scholing en werk. In dit beleid wordt geen rekening meer gehouden met specifieke doelgroepen; iedereen in Nederland moet meedoen, ongeacht de achtergrond of voorgeschiedenis. Dit zien we ook in het (hoger) onderwijs. Nederland ontwikkelt zich bovendien steeds meer als participatiesamenleving, waarin de nadruk wordt gelegd op zelfredzaamheid. Ten slotte blijkt uit onderzoek dat de arbeidsparticipatie van vluchtelingen trager verloopt dan die van andere groepen migranten. Werkgevers geven de voorkeur aan flexibele arbeidsrelaties en leggen meer nadruk op competenties en vaardigheden.

Het UAF begeleidt momenteel ongeveer 2600 vluchtelingen. Jaarlijks studeren ruim 200 vluchtelingen af en vinden rond de 200 vluchtelingen een nieuwe baan via het UAF. Het UAF is onafhankelijk en bestaat dankzij de giften van 26.000 donateurs en fondsen. Het UAF ontvangt subsidie van het ministerie van OCW en is beneficiant van de Nationale Postcode Loterij.



# 3. Ondersteuning van de doelgroep

## Inleiding

In het document 'Strategie 2020' benoemt het UAF de focus op drie rollen:

- verbinden, via regionale netwerken;
- faciliteren, via gerichte ondersteuning;
- kennis ontsluiten en delen.

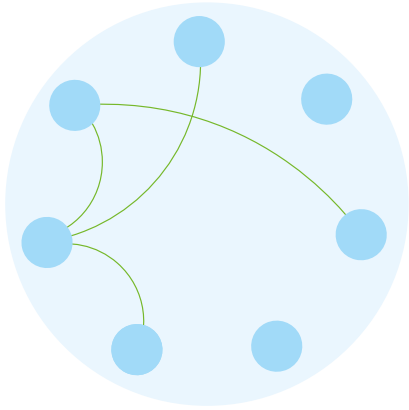
De rollen 'verbinden' en 'kennis delen' vormen de flexibele basis voor het onderscheidende vermogen van het UAF om hoogopgeleide vluchtelingen te faciliteren, te begeleiden en te ondersteunen. Het werken vanuit deze drie rollen betekent dat het UAF geleidelijk aan minder een uitvoeringsorganisatie wordt. Het accent komt te liggen op het verbinden via regionale netwerken en op het ontsluiten en delen van kennis, waardoor de kwaliteit van de begeleiding doelmatiger wordt.

## Rol 1: verbinden, via regionale netwerken

Door decentralisatie van de samenleving worden veel besluiten over vluchtelingen in de regio genomen. Het is daarom belangrijk dat het UAF daar aanwezig is, weet wat er in de regio speelt en zichtbaar is voor regionale partners. Wij vormen de schakel tussen de vluchteling en regionale spelers (gemeente, onderwijs, bedrijfsleven) en sturen bij wanneer een ontwikkelingstraject of samenwerking niet goed verloopt. We zetten ons in voor gelijkwaardige participatie van hoogopgeleide vluchtelingen in de Nederlandse samenleving. Juist door dicht bij de partijen te staan die contact met vluchtelingen hebben, stimuleren wij hen om de verantwoordelijkheid te nemen voor hun bijdrage aan een succesvolle integratie van vluchtelingen.

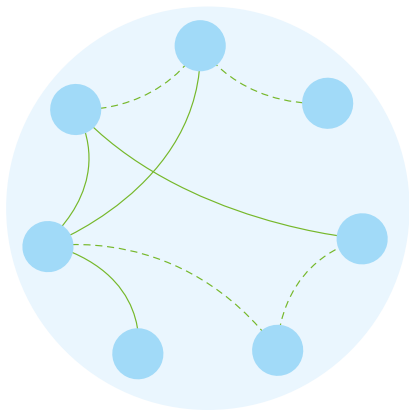
Dit betekent dat we:

1. inzicht hebben in het regionale aanbod voor vluchtelingen;
2. netwerkverbanden creëren;
3. actief deelnemen aan regionale netwerken;
4. vluchtelingen in contact brengen met regionale netwerken;
5. inspelen op regionale kansen voor fondsenwerving;
6. inzicht hebben in landelijke ontwikkelingen.



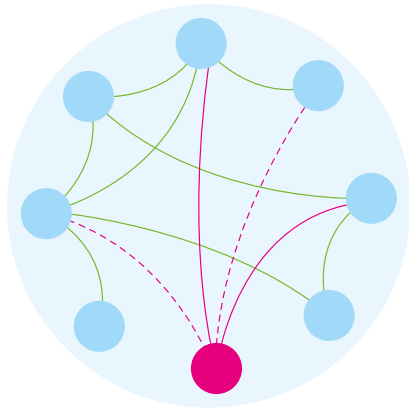
### Ad 1: inzicht hebben in het regionale aanbod voor vluchtelingen

Het UAF kent het regionale aanbod. We voeren regelmatig een regioscan uit, een inventarisatie van partijen die relevant zijn voor het ontwikkelingstraject dat een vluchteling doorloopt. Daarnaast bevat de scan een kwaliteitsbeoordeling van het regionale aanbod en een data-analyse van de vluchtelingstudenten in die regio.



### Ad 2: netwerkverbanden creëren

Het UAF is de verbindende factor in het traject van vluchtelingen in de regio en legt vanuit deze positie noodzakelijke nieuwe verbanden. We werken op verschillende niveaus aan onze zichtbaarheid en creëren draagvlak voor vluchtelingen onder de medewerkers van organisaties en instellingen die betrokken zijn bij de integratie van vluchtelingen. Om partijen bij elkaar te brengen organiseert het UAF regionale en landelijke bijeenkomsten.



### Ad 3: actief deelnemen aan regionale netwerken

Het UAF is onderdeel van het regionale netwerk en centraal aanspreekpunt voor regionale partijen. De medewerkers van het UAF zijn expert in de begeleiding van hoogopgeleide vluchtelingen, zijn regelmatig aanwezig in de regio en nemen deel aan belangrijke regionale activiteiten. Voor de regionale partijen is de medewerker zichtbaar en goed bereikbaar.

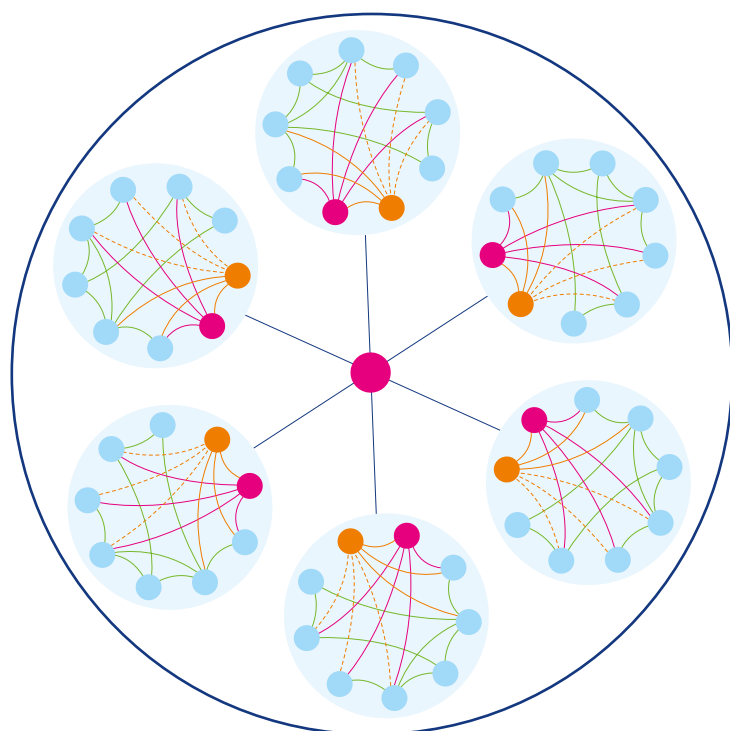
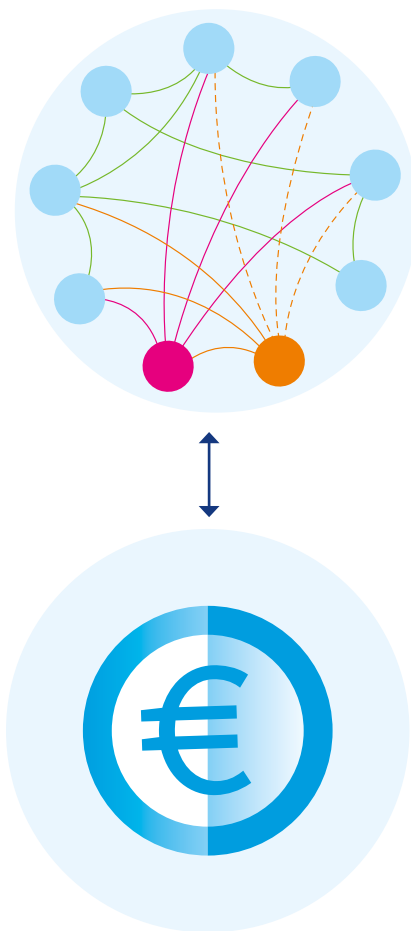


#### Ad 4: vluchtelingen in contact brengen met regionale netwerken

Het UAF kent de vluchtelingstudent en het regionale aanbod, en verwijst de vluchteling door naar relevante partijen. Het UAF is het aanspreekpunt voor het ontwikkelingstraject van de vluchteling. We monitoren het verloop van het traject en de samenwerking met andere partijen, signaleren belemmeringen en verwerven inzichten voor verbetering. Hierbij betrekken we belangrijke ervaringsdeskundigen: niet alleen vluchtelingstudenten, maar ook alumni.

#### Ad 5: inspelen op regionale kansen voor fondsenwerving

Per regio stelt het UAF een plan op om kansen voor fondsenwerving te kunnen benutten. Daarvoor is het belangrijk dat we de regionale impact van ons werk zichtbaar maken. Cijfers en persoonlijke verhalen worden verspreid onder regionale media, zodat de bekendheid van de organisatie toeneemt en het draagvlak voor vluchtelingen groeit. De UAF-medewerker in de regio is een belangrijke ambassadeur van het UAF.



#### Ad 6: inzicht hebben in landelijke ontwikkelingen

Het UAF is en blijft betrokken bij landelijke ontwikkelingen met betrekking tot hoogopgeleide vluchtelingen. Het UAF informeert landelijke partijen over regionale ontwikkelingen, en signaleert knelpunten en kansen. De informatie-uitwisseling verloopt in twee richtingen. Enerzijds beschikken medewerkers over relevante informatie van landelijke ontwikkelingen en delen ze deze informatie met relevante partijen in de regionale netwerken. Anderzijds signaleren de medewerkers ontwikkelingen, ervaringen en best practices in de regio die het UAF gebruikt voor informatievoorziening en beleidsbeïnvloeding.

## **Rol 2: faciliteren, via gerichte ondersteuning**

Het UAF faciliteert hoogopgeleide vluchtelingen, zodat zij zelf de regie kunnen voeren op weg naar economische zelfredzaamheid. Niet elke vluchteling heeft dezelfde achtergrond en behoefte, en in de regio's bestaan verschillende initiatieven die de vluchteling helpen bij het bereiken van het einddoel. Daarom hanteert het UAF een modulaire aanpak die aansluit bij de situatie en behoeften van de vluchteling. Omdat het UAF afhankelijk is van vrijwillige bijdragen en onze (financiële) middelen en mogelijkheden beperkt zijn, focussen we onze ondersteuning op gebieden waar het UAF het verschil kan maken – bijvoorbeeld omdat de ondersteuning van andere organisaties ontoereikend is of omdat er geen beroep kan worden gedaan op bestaande voorzieningen van de overheid.

Dit betekent dat we:

1. werken aan duurzame toetreding tot de arbeidsmarkt;
2. modulaire en gerichte ondersteuning bieden;
3. de vluchteling de regie geven over zijn ontwikkelingstraject;
4. aansluiten bij bestaande mogelijkheden en voorzieningen.

### **Ad 1: werken aan duurzame toetreding tot de arbeidsmarkt**

Het UAF heeft een goed beeld van de regionale arbeidsmarktperspectieven en geeft de vluchteling inzicht in realistische en haalbare trajecten. Trajectbegeleiders in de regio inventariseren de arbeidsmarkt wensen en -perspectieven van de vluchteling. Vervolgens geeft het UAF de vluchteling inzicht in feiten, randvoorwaarden en uitdagingen voor het verwezenlijken van zijn toekomstwens.

### **Ad 2: modulaire en gerichte ondersteuning bieden**

Het vertrekpunt van het UAF is de (realistische) toekomstwens van de vluchteling. Vanuit dit einddoel redeneren we terug, en bepalen we gezamenlijk welke vaardigheden, competenties en opleidingen nodig zijn om deze wens te realiseren. We kijken hierbij verder dan het geijkte taal-studie-werktraject en zetten ook in op samenwerking met partners om kortere trajecten te realiseren, mits het einddoel een duurzaam karakter heeft. Het samenstellen van een geschikt traject is grotendeels maatwerk, waarbij gebruik wordt gemaakt van (vooraf) vastgestelde modules. De samenstelling van de modules kan per regio verschillen. Wie de modules uitvoert, ligt evenmin vast.

Voor specifieke doelgroepen stelt het UAF standaardtrajecten samen. Denk hierbij aan vluchtelingen jonger dan 25 jaar. Voor hen is een taal-studie-werktraject in de meeste gevallen de best passende oplossing om het einddoel te bereiken.

### **Ad 3: de vluchteling de regie geven over zijn ontwikkelingstraject**

Het streven is dat de vluchteling voldoende inzicht krijgt in het functioneren van de Nederlandse samenleving, zodat hij zelf de regie kan voeren over zijn ontwikkelingstraject. Persoonlijk contact tussen het UAF en de vluchteling is belangrijk en is afhankelijk van (de intensiteit van) het traject dat een vluchteling doorloopt. Het UAF biedt de vluchteling kennis en informatie over taalonderwijs, opleidingen en de arbeidsmarkt in Nederland, waarbij het accent ligt op de mogelijkheden binnen de eigen regio. De (financieel-)administratieve zaken regelt de vluchteling zoveel mogelijk zelf via het portaal Mijn UAF.

#### Ad 4: aansluiten bij bestaande mogelijkheden en voorzieningen

In de begeleiding is aansluiten bij bestaande mogelijkheden het uitgangspunt. Het UAF biedt ondersteuning waar dat nodig is om het verschil te maken, zowel materieel als immaterieel, werkt efficiënt en doet geen dubbel werk. De regio scan geeft het UAF een goed beeld van de bestaande voorzieningen in de regio, en van de kwaliteit van deze voorzieningen. Sluit de kwaliteit onvoldoende aan bij wat de hoogopgeleide vluchteling nodig heeft, dan biedt het UAF zijn expertise aan om de kwaliteit te verbeteren, bijvoorbeeld via het train-de-trainer-principe. Als bepaalde onderdelen van ondersteuning in een regio ontbreken, dan stimuleert het UAF dat deze gaten worden gedicht. Ook kan het UAF deze ondersteuning (tijdelijk) zelf aanbieden. We zetten in deze beleidsperiode bijvoorbeeld een programma voor mentoring op, omdat de behoefte hieraan groot is bij vluchtelingen, en bestaande trajecten nog te versnipperd zijn en onvoldoende aansluiten bij de behoefte.

#### Rol 3: kennis ontsluiten en delen

Het UAF is expert in de begeleiding van hoogopgeleide vluchtelingen. Veel medewerkers beschikken over specialistische kennis en ervaring, maar deze wordt nog onvoldoende gedeeld en geanalyseerd, en hierdoor niet optimaal benut. Hetzelfde geldt voor informatie in de systemen van het UAF. Daarom missen we een goede feitelijke en cijfermatige onderbouwing bij het maken van keuzes, en is het lastig om tijdig en goed in te spelen op signalen en relevante ontwikkelingen. Verbinden en faciliteren vraagt om een snelle en optimale kennisdeling, zeker in een organisatie waar de medewerkers een deel van hun tijd in de regio actief zijn.

Dit betekent dat we:

1. kennis ontsluiten;
2. kennis verwerken;
3. kennis delen.



### **Ad 1: kennis ontsluiten**

Allereerst maken we kennis beschikbaar. Hiervoor is een inhaalslag nodig. Kennis die nu vooral in de hoofden van medewerkers en in systemen aanwezig is, moet op een inzichtelijke en overzichtelijke manier te vinden zijn. Signalen en ontwikkelingen van buiten moeten op een structurele en eenduidige wijze bij de juiste medewerkers in de organisatie terechtkomen.

Het UAF bepaalt welke aandachtsgebieden voor de begeleiding van vluchtelingen van belang zijn. Per aandachtsgebied wordt een specialist benoemd. Door interviews en interne expert-meetings wordt de informatie ontsloten. Daarnaast stelt het UAF een eenduidige werkwijze op voor het verwerven van kennis (externe bijeenkomsten bezoeken, relevante publicaties en vakliteratuur raadplegen), die ook nodig is voor het delen van signalen uit de dagelijkse werkpraktijk. Op basis van een inventarisatie van de aanwezige en gewenste kennis en informatie bepaalt het UAF waarnaar verder onderzoek nodig is en op welke wijze dit het best kan worden uitgevoerd.

### **Ad 2: kennis verwerken**

De beschikbare en nieuw verworven kennis en informatie moet beoordeeld, gefilterd en geduid worden voordat deze de organisatie in gaat. Zo kan deze snel en effectief gebruikt worden. Het is ook belangrijk om te bepalen hoe de kennis het best gedeeld kan worden. Voor het eenduidig en structureel verwerken van kennis is het van belang dat één medewerker toezicht houdt op het proces. Deze medewerker zorgt ervoor dat nieuw verworven kennis en informatie bij de betreffende specialisten terechtkomt. Deze specialisten beoordelen de kennis en informatie, geven er waarde aan door deze te duiden en bepalen op welke manier een en ander beschikbaar moet komen. Ook bepalen zij of er vervolgstappen nodig zijn. Voor het archiveren en terugvinden van kennis en informatie is een goed informatiesysteem nodig.

### **Ad 3: kennis delen**

Op elk moment en vanuit elke locatie moet kennis gedeeld kunnen worden. Daarom wordt online informatie-uitwisseling steeds belangrijker. Het UAF deelt kennis en informatie zowel intern als extern en dit proces vindt plaats op micro-, meso- en macroniveau. Op microniveau deelt het UAF kennis en informatie met eigen medewerkers en vluchtelingstudenten. De vluchteling kan de informatie zelf raadplegen via het online portaal Mijn UAF.

## **Taal**

Taal is een belangrijke succesfactor voor duurzame participatie van vluchtelingen in de samenleving. Dit onderwerp krijgt daarom aandacht in de drie rollen van het UAF. Taal draagt bij aan de integratie, maar is ook een belangrijke voorwaarde voor het verwerven van een plek op de arbeidsmarkt. Om die reden ontwikkelt het UAF een taalvisie die anticipeert op de ontwikkelingen, en die rekening houdt met de toegenomen noodzaak om de Engelse taal te beheersen om in Nederland te kunnen studeren.

Op mesoniveau brengt het UAF kennis en informatie persoonlijk over aan regionale partijen (werkgevers, onderwijsinstellingen, gemeenten), bijvoorbeeld door middel van trainingen. Maar ook voor de regionale samenwerking is het wenselijk dat veel kennis en informatie online beschikbaar komt. Op macroniveau deelt het UAF kennis met ministeries, koepelorganisaties en (vertegenwoordigers van) politieke partijen. Deze organisaties en personen benadert het UAF gevraagd en ongevraagd. De urgentie van het onderwerp bepaalt in grote mate de aanpak. Het UAF licht voor, adviseert of activeert.

### **Mbo**

Hoe het UAF zich verhoudt tot het mbo, is een terugkerend dilemma. Recente maatschappelijke ontwikkelingen, de behoefte aan ondersteuning vanuit het veld en vragen van medewerkers waren aanleiding voor het UAF om de eigen positie te heroverwegen. In september 2016 heeft het UAF besloten om vluchtelingen in alle onderwijsniveaus (mbo, hbo en wo) te ondersteunen. Hoe dit besluit in de praktijk vorm krijgt, wordt in eerste instantie uitgewerkt voor een periode van drie jaar. De voornaamste overweging die aan dit besluit ten grondslag ligt, is dat een mbo-opleiding voor velen (hoog- en middelbaar opgeleiden) een mogelijkheid is om duurzaam toe te treden tot de arbeidsmarkt. Het UAF sluit de ogen hier niet voor en onderzoekt of het maatschappelijk rendement vergroot kan worden door meer vluchtelingen een kans te geven een goede positie te verwerven in de Nederlandse maatschappij. Hierbij is het uitgangspunt dat de dienstverlening van het UAF aanvullend is op de (regionale) dienstverlening. Het UAF creëert verbindingen, zodat andere partijen zich meer gaan inzetten voor de mbo-student. We vormen een afzonderlijke mbo-entiteit in de eigen organisatie, met medewerkers die toegerust zijn voor mbo-vraagstukken. Dit is een andere tak van sport, waarvoor andere expertise en financiering vereist zijn. Transparantie over de mbo-activiteiten en de (afzonderlijke) financiering daarvan is een absolute voorwaarde voor het behouden van de huidige positie van het UAF. Het UAF acht het vanzelfsprekend dat medewerkers van de nieuwe mbo-entiteit aansluiten bij de toekomstige regionale, interdisciplinaire teams van het UAF.

## 4. Voorlichting

De focus op de drie rollen heeft gevolgen voor de inzet, inrichting, tone of voice en inhoud van onze (online) communicatie, en biedt veel kansen om de zichtbaarheid en naamsbekendheid van het UAF en het draagvlak voor vluchtelingen (in de regio) te vergroten. De voorlichting richt zich nadrukkelijker op de belangrijkste stakeholders van het UAF (in de regio). Door de grotere verbindende rol en de focus op het ontsluiten van kennis verandert de positionering van het UAF.

### Onze ambities:

1. de naamsbekendheid, de zichtbaarheid en het draagvlak (in de regio) vergroten;
2. de betrokkenheid van stakeholders bij vluchtelingen en het UAF (in de regio) vergroten;
3. het (regionale) beleid beïnvloeden.

Deze ambities maakt het UAF waar door moderne communicatiemiddelen in te zetten, een aantrekkelijke contentstrategie uit te voeren en één communicatiestijl te hanteren. We formuleren een positionering die aansluit bij de doelstelling en de rollen van het UAF. Op basis hiervan ontwikkelt het UAF een merkcampagne die de eigen positionering versterkt en de naamsbekendheid vergroot. Deze campagne richt zich op hoger opgeleiden, studenten en werkenden in de leeftijd van 30 tot 45 jaar.

Het portaal Mijn UAF vormt de ‘ruggengraat’ van de communicatie met vluchtelingstudenten. In de communicatie met hen gaat het UAF uit van gelijkwaardigheid. We praten niet óver vluchtelingstudenten, maar mét vluchtelingstudenten. We betrekken hen daarom structureel bij het verkrijgen van feedback op de bedrijfsvoering.

We positioneren vluchtelingen als gewone mensen. Het zijn geen superburgers, ze hoeven niet beter te presteren dan autochtonen. Het UAF communiceert op basis van feiten en cijfers. De input hiervoor komt voort uit het proces ‘kennis ontsluiten en delen’.

We richten onze website opnieuw in. Dit is de logische plek waar alle stakeholders op een aantrekkelijke manier de informatie vinden die ze nodig hebben. Het UAF verzamelt aansprekende verhalen. We tekenen de verhalen en successen van vluchtelingen in de regio op, maken filmpjes en verspreiden die via de eigen site, YouTube en de sites van samenwerkingspartners. Deze verhalen zijn geloofwaardig en inspirerend, maken de urgentie, toegevoegde waarde en impact van het UAF duidelijk en de samenwerking en verbinding in de regio inzichtelijk. Ook alumni, belangrijke ambassadeurs, vertellen hun verhaal.

Om meer draagvlak te creëren, de samenwerking te bevorderen en de economische zelfredzaamheid van vluchtelingen te vergroten, organiseert het UAF bijeenkomsten in de regio. We informeren relevante partijen over de aandachtsgebieden van het UAF (taal, studie en werk) en dragen onze standpunten uit om belemmeringen voor vluchtelingen aan te kaarten en weg te nemen.



# 5. Fondsenwerving

## Inleiding

Het UAF is een onafhankelijke stichting, die geheel draait op vrijwillige bijdragen. Het financieringsmodel van het UAF bestaat uit een combinatie van:

- geormerkte middelen: subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en projectsubsidies;
- grotendeels vrij besteedbare middelen: bijdragen van de Nationale Postcode Loterij en inkomsten uit eigen fondsenwerving.

Dit model kent onzekerheden:

- door bezuinigingen van de overheid staat de subsidie van OCW onder druk;
- de aangekondigde liberalisering van de loterijmarkt kan gevolgen hebben voor het resultaat van de Postcode Loterij, en dus voor hun bijdragen aan goede doelen;
- de inkomsten uit eigen fondsenwerving komen vooral van oudere donateurs; om toekomstbestendig te zijn is de aanwas van jongere donateurs noodzakelijk.

Projectsubsidies stellen bovendien hoge eisen aan de verantwoording, wat een extra administratieve last meebrengt voor de ondersteunende organisatie.

De noodzaak voor het werven van extra middelen is onverminderd groot, zeker door de toegenomen instroom van het aantal asielzoekers in Nederland en de verwachte toename in het aantal aanvragen voor ondersteuning.

## Trends en ontwikkelingen

De economie trekt aan, wat kansen biedt voor goededoelenorganisaties. Door de verhoogde instroom van het aantal asielzoekers in de afgelopen jaren is het thema vluchtelingen nog steeds actueel. Dit biedt kansen voor het UAF om het maatschappelijk belang van het werk en het bestaansrecht van onze organisatie eens te meer duidelijk te maken. Zeker ook aan de jongere generatie, zodat het draagvlak groeit.

Het UAF speelt in op ontwikkelingen binnen de fondsenwerving. Het karakter en de behoefte van de donateur veranderen. Hij gaat geen levenslange toezeggingen meer aan, maar is geïnteresseerd in korte verbintenissen. De donateur wil op verschillende manieren bij het goede doel betrokken worden: niet (alleen) door geld te geven, maar bijvoorbeeld ook als vrijwilliger. De donateur wil steeds meer zelf bepalen waar zijn geld of ondersteuning naartoe gaat. Hij waardeert de persoonlijke benadering en de interactie met de organisatie die hij steunt, en geeft steeds meer de voorkeur aan lokale of regionale initiatieven.

De veranderende behoefte van donateurs vraagt om een andere benadering. In contact komen met de donateur is een eerste stap, maar boeien en binden is het vervolg. Storytelling is cruciaal om een potentiële donateur te vragen om een bijdrage te leveren en het UAF te blijven steunen. Daarnaast zijn relevantie en beleving van belang. De donateur wil meer betrokken zijn en zelf ervaren hoe hij kan bijdragen.

Het is daarom noodzakelijk om naast de traditionele verdienmodellen ook nieuwe vormen van fondsenwerving te ontwikkelen.

## Ambities

Het UAF is een integere fondsenwerver: eerlijk en oprecht. Transparantie over de werving en besteding van middelen staat hoog in het vaandel. In de komende beleidsperiode zet het UAF de volgende stappen:

1. financieringsmodellen diversifiëren;
2. donateurs betrekken bij de activiteiten van het UAF;
3. de impact en urgentie van het werk inzichtelijk maken;
4. de interne samenwerking rondom fondsenwerving versterken en verbreden.

### Ad 1: financieringsmodellen diversifiëren

Het UAF vermindert zijn kwetsbaarheid en richt zich op de volgende speerpunten:

- Regionale fondsenwerving. De regionale werkwijze die het UAF voorstaat, biedt nieuwe perspectieven om met samenwerkende partijen middelen te werven voor breed gedragen programma's.
- Major donors en nalatenschappen.
- Online en campagnematig doneren (bijvoorbeeld crowdfunding en inzamelingsacties van derden).
- Bijdragen in natura voor specifieke onderdelen in het traject van de vluchtelingstudent (bijvoorbeeld reiskosten en pc's).
- Samenwerken met andere partijen (bijvoorbeeld in een gezamenlijke wervingscampagne nalatenschappen).

### Ad 2: donateurs betrekken bij de activiteiten van het UAF

Het UAF gaat onder donateurs de mogelijkheid promoten om zich als mentor in te zetten. Daarnaast organiseert het UAF ontmoetingen en andere vormen van (online) kennisuitwisseling tussen donateurs en vluchtelingstudenten.

### Ad 3: de impact en urgentie van het werk inzichtelijk maken

Om (nieuwe) donateurs meer aan ons te binden, profileren we ons krachtiger en maken we de urgentie en impact van ons werk zichtbaarder. Aansprekende verhalen van vluchtelingen die we begeleiden en begeleid hebben, moeten aansluiten bij de belevingswereld van de (potentiële) donateur. Met feiten en cijfers over de ontwikkeling van onze alumni maken we de impact van het UAF inzichtelijk.

### Ad 4: de interne samenwerking rondom fondsenwerving versterken en verbreden

Fondsenwerving gaat elke medewerker van het UAF aan. Zij zijn allemaal ambassadeurs van het UAF en zijn in externe contacten alert op het signaleren van kansen voor fondsenwerving.

# 6. Organisatie

## Inleiding

'Strategie 2020' leidt tot een wendbare, professionele netwerkorganisatie die midden in de regio en de actualiteit staat. In dit hoofdstuk geven we weer welke gevolgen de strategische keuzes hebben voor de ondersteunende processen van het UAF.

## Bestuur en governance

Om onze ambities te kunnen realiseren is het belangrijk dat er duidelijkheid is over de management- en leiderschapsprocessen in de organisatie. Deze processen moeten aansluiten bij de gekozen rollen. Om die reden worden in de komende beleidsperiode structuren en processen in de governance aangescherpt.

Toezicht, bestuur en uitvoering staan in verbinding met elkaar. Governance draagt bij aan het creëren van waarden. Dat betekent dat we elkaars rollen en verantwoordelijkheden erkennen en respecteren. De raad van toezicht is eindverantwoordelijk voor de organisatie. De directeur-bestuurder neemt de verantwoordelijkheid en beschikt over een goed toegerust managementteam om doelen te kunnen realiseren. Ook in het managementteam moet er aandacht zijn voor de juiste verdeling van rollen en verantwoordelijkheden.

In de komende beleidsperiode gaat het UAF de governance-structuur die vanaf 2015 bestaat, verder ontwikkelen. Hiervoor richt het UAF zich op de organisatiestructuur, de werkprocessen, de cultuur en het gedrag. Er komt een stafafdeling voor de ondersteunende diensten en een aangescherpte overlegstructuur. Om ervoor te zorgen dat het UAF in control blijft en de vernieuwde structuren en afspraken nageleefd worden, kan een plan-do-check-act-cyclus ingezet worden bij de besluitvorming in het mt.

## Beleid en ontwikkeling

Met het vaststellen van 'Strategie 2020' en het meerjarenbeleidsplan is de koers uitgezet. Het is aan het UAF om deze koers in de praktijk te brengen en om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van het werk gewaarborgd blijft. Met een koers alleen zijn we er echter nog niet; de buitenwereld blijft in beweging. Om veranderingen buiten het UAF tijdig te signaleren en hier goed op in te spelen, is het van belang dat het UAF zich blijft ontwikkelen. De samenhang tussen interne en externe ontwikkelingen moet gelijk op blijven gaan.

We monitoren de wijze waarop de ingezette strategie en het meerjarenbeleidsplan in de praktijk worden gebracht. We ontwikkelen een strategie voor beleidsbeïnvloeding en hebben heldere plannen voor de wijze waarop het UAF zich inzet voor politieke en bestuurlijke belangenbehartiging. We vragen input van externen door elke twee jaar rondetafelgesprekken te organiseren met vluchtelingstudenten, alumni, partners en belanghebbenden. Tot slot ontwikkelen we een monitorcyclus waarin de kwaliteit van onze werkzaamheden getoetst wordt. We willen continu blijven verbeteren en innoveren.



## Personeelsbeleid

De medewerkers van het UAF vormen een cruciale factor in het bereiken van de organisatie-doelstellingen. Zij zijn de human resources: professionals die hun talenten en kennis inzetten voor de organisatie en die eigen verantwoordelijkheid nemen. Zelfstandige en proactieve medewerkers vormen de sleutel tot het succes van een flexibel georganiseerde organisatie in een dynamische omgeving. De professionals worden begeleid door managers die coachend leidinggeven en leiderschap tonen in een veranderende omgeving, waarbij ze een strategische en externe focus laten zien. Het UAF creëert een omgeving waarin zowel professionals als managers optimaal kunnen bijdragen aan de doelstellingen.

Om de strategische doelstellingen voor de komende vier jaar te behalen, focust hr op drie richtingen:

1. de professional centraal;
2. integraal management en leiderschap;
3. diversiteit.

### Ad 1: de professional centraal

Het UAF creëert een beleid en werkklimaat waarin de professional zo goed mogelijk zijn werk kan doen en talenten worden benut. Talentvolle medewerkers hebben een hoog niveau van kennis en expertise. Zij stellen zich proactief op en nemen anderen daarin mee. Het is de taak van het UAF om het talent van medewerkers in kaart te brengen, te ontwikkelen en op de beste plaats in te zetten. Hiermee is niet gezegd dat er voor elk talent plaats is bij het UAF: het talent moet inzetbaar zijn om de organisatiedoelstellingen te halen.

Het UAF implementeert een planmatig hr-proces dat bestaat uit vier onderdelen:

- bepalen welke functies, competenties en medewerkers nodig zijn;
- medewerkers werven die aan die functies de juiste invulling kunnen geven;
- talenten van medewerkers verder ontwikkelen, zodat ze blijvend een goede invulling aan de functie kunnen geven;
- medewerkers op een functie plaatsen die matcht met hun competenties.

Hiertoe worden de personeelsinstrumenten competentie management, hr-jaarcyclus met functionerings- en beoordelingsgesprekken, teamanalyse, teamsamenstelling, loopbaanbeleid, pop-gesprekken en scholings- en opleidingsbeleid (verder) ontwikkeld. Alle functies worden aangevuld met een competentieprofiel dat gebaseerd is op de vijf kernwaarden van de organisatie. In de komende jaren wordt steeds meer duidelijk hoe de strategie wordt vertaald in competenties, en zullen de competentieprofielen indien nodig op bepaalde punten worden aangepast.

### Ad 2: integraal management en leiderschap

Het UAF investeert in een leiderschapsprogramma, zodat afdelingshoofden en teamleiders zich verder kunnen ontwikkelen van meewerkend voormannen of -vrouwen naar leiders met integrale managementverantwoordelijkheid. Voor leiderschap is de inzet van twee mensen nodig. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn motivatie, ontwikkeling, prestaties en gezondheid. De leidinggevende ondersteunt en faciliteert. Hij maakt in dialoog met de medewerker en binnen het kader van de overeenkomst afspraken over wat hij van de medewerker verwacht en bewaakt de uitvoering van de gemaakte afspraken. Leiderschap gaat ook over verandering, en vraagt om een strategische en externe focus.

### Ad 3: diversiteit

Het UAF vervult een voorbeeldfunctie op het gebied van diversiteit en inclusie. Daarom doet de organisatie waar zij voor staat ('practice what you preach'). Het streven is dat de samenstelling van het personeel een afspiegeling is van de demografische omgeving. Dit betreft niet alleen etnische afkomst of geboorteland, maar ook aspecten als gezondheid, sekse en leeftijd. We werken onze visie uit in relevante beleidsstukken en stellen een uitvoeringsplan op. Daarnaast zorgen we voor kennisoverdracht over en bewustwording van diversiteit binnen het UAF.

### Interne communicatie

De medewerkers van het UAF zijn het hart van de organisatie. Zij ondersteunen in hun dagelijks handelen de vluchtelingstudenten en geven invulling aan de organisatiedoelen. Zij zijn het allerbelangrijkste en meest impactvolle 'communicatiemiddel' van de organisatie. Interne communicatie verbindt de medewerkers met de organisatie. Een goede communicatie- en informatievoorziening ondersteunt hen in hun dagelijkse werk. Zij moeten de strategie en het beleid van het UAF kennen, onderschrijven en weten te vertalen naar individueel niveau. Om de ambitie van het UAF te realiseren, wordt in samenwerking met collega's de interne communicatie en informatievoorziening verder ontwikkeld.

Het UAF stelt een uitvoeringsplan op met daarin de volgende elementen:

#### 1. Een interactievisie op interne communicatie

'Strategie 2020' betekent een veel grotere rol voor een digitale werkomgeving / intranet. Dit wordt hét portaal voor alle collega's. We zetten interactieve communicatiemogelijkheden in om de dialoog met medewerkers te voeren.

#### 2. Informatie-middelenmix

Op intranet bieden we de basisinformatie aan. We duiden de informatie en maken scherper onderscheid tussen need-to-know- en nice-to-know-informatie. Naast de inzet van intranet organiseren we fysieke ontmoetingen, uitwisseling en gesprekken.

#### 3. Bundeling en samenhang van interne communicatie

Door regionaal te werken, behoudt het UAF overzicht over losstaande initiatieven. We bundelen deze informatie en brengen er samenhang in aan.

#### 4. Communicatie en participatie over organisatie in ontwikkeling

De interne communicatie ondersteunt de dialoog over de voortgang van de organisatiestrategie. Medewerkers worden bij concrete vragen uitgenodigd om mee te denken of te doen. Medewerkers worden geïnformeerd over de ontwikkelingen en resultaten.

#### 5. Heldere beschrijving van de rollen

Het UAF ondersteunt medewerkers bij het vergroten van hun communicatievaardigheden. Het UAF biedt handelingsperspectieven, maakt communiceren mogelijk en makkelijk, verspreidt, verzamelt en deelt informatie (data) en faciliteert het contact met anderen.

De leidinggevenden vormen een belangrijke interne doelgroep voor communicatie. Ze zijn verantwoordelijk voor het verstrekken en ophalen van strategische en operationele informatie en de dialoog (tweerichtingsverkeer) met medewerkers.

De communicatieprofessionals van het UAF zijn netwerkers die de organisatie communicatiever maken. Het werk bestaat uit het ontwikkelen van producten en diensten en het communicatief scherp houden van de organisatie ('gevraagd en ongevraagd adviseren'). Medewerkers en managers worden voorzien van begeleiding en instrumenten waarmee zij zelf hun communicatietaken goed kunnen uitvoeren.



## ICT

De huidige systemen ondersteunen de gebruikers onvoldoende bij hun dagelijkse werkzaamheden. Er is een efficiëncyslag nodig die ervoor zorgt dat ICT dienend is aan het (primaire) werkproces. Ook om als netwerkorganisatie (in de regio) te kunnen opereren, is aanpassing van de systemen noodzakelijk. De ambitie is dat het UAF beschikt over de gewenste management- en financiële rapportages, dat medewerkers en vluchtelingstudenten (op het oog) één informatie-systeem gebruiken en dat de facilitaire randvoorwaarden efficiënt en tegen zo laag mogelijke kosten zijn ingericht. In de komende periode zet het UAF daarom de volgende stappen:

1. herinrichten van de managementinformatie;
2. herinrichten van processen en procedures;
3. aanpassen van de ICT-systemen.

### Ad 1: herinrichten van de managementinformatie

Het UAF beschikt over een heldere en betrouwbare managementrapportage (juist, tijdig en volledig). Hiervoor moeten de onderliggende systemen en administraties op orde zijn, aansluitend bij de nieuwe structuur van het UAF. Dit betekent:

- Het managementinformatiesysteem wordt verfijnd en aangepast aan (veranderende) behoeften van gebruikers.
- De financiële administratie kent een onderscheid tussen de algemene (grootboek)administratie en de cliëntenadministratie. Voor het eerste deel blijft Microsoft Dynamics Navision in de komende jaren de basis.
- Voor de cliëntenadministratie wordt een cliëntvolgsysteem ontwikkeld, waarbij de grenzen tussen de verschillende fasen in de begeleiding verdwijnen. Daarmee volgt het systeem de multidisciplinaire aanpak in de regionale teams.
- Het cliëntvolgsysteem wordt flexibel ingericht, zodat op verschillende parameters (onderwijsniveau, studierichting, regio) rapportages kunnen worden gegenereerd. Onze ambitie is dat gebruikers zelfstandig en plaats onafhankelijk de gewenste gegevens kunnen opvragen, met inachtneming van de regels vanuit de Wet bescherming persoonsgegevens.
- Inkomsten en uitgaven worden nauwkeurig gemonitord, zodat tijdig wordt ingespeeld op fluctuaties in de eigen fondsenwerving, projectgelden en subsidies. Hierbij wordt extra aandacht besteed aan externe ontwikkelingen en financieringsaanvragen die niet in de reguliere begroting zijn verwerkt (bijvoorbeeld voor het ministerie van OCW en de Nationale Postcode Loterij).
- Dashboards maken inzichtelijk wat de koers van de organisatie is ten opzichte van de (regionale) begroting.
- We definiëren en registreren kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). We richten ons meer op meetbare resultaten in begeleiding, in plaats van alleen op aantal studenten en fte's. Daarnaast worden de mogelijkheden voor sturing op basis van een (lean) balanced scorecard onderzocht, in kaart gebracht en zo mogelijk uitgewerkt en geïmplementeerd.
- We ontwikkelen en onderhouden een systeem dat ervoor zorgt dat we op basis van scenario-analyse kunnen inspelen op een veranderende markt en gefundeerde keuzes kunnen maken.

### **Ad 2: herinrichten van processen en procedures**

- Het UAF werkt servicegericht, is slagvaardig en gaat verspilling tegen.
- Het verkennen en zoveel mogelijk benutten van digitale mogelijkheden staat de komende jaren centraal. Zo zorgen we voor een kwaliteitsverbetering en maken we een efficiencyslag.
- Communicatie met voorbereiders en studenten digitaliseren we volledig, door het uitbreiden van het portaal Mijn UAF. Van de aanvraag voor ondersteuning, via een overzicht van de betalingen en de voortgang tijdens de studie, tot het aflossen van de studieschuld: alles zal erop te vinden zijn.
- Met het herinrichten van de processen en het opzetten van standaard workflows streven we een goede balans na tussen financiële ondersteuning en controle op doelmatigheid. Met name de processen voor de betaling van cliëntgebonden kosten krijgen aandacht en worden verbeterd.

### **Ad 3: aanpassen van de ICT-systemen**

De systemen zorgen dat processen efficiënt uitgevoerd worden en handmatige invoer van data zoveel mogelijk wordt vermeden. Dit kan door kritisch te kijken naar de interne systemen en te werken met een 'workflow', door veel te werken vanuit standaardpakketten en weinig ruimte te laten voor uitzonderingen. De uitvoering van de ICT is van hoge kwaliteit, maar tegen zo laag mogelijke kosten. Onderhoud en beheer worden tot een minimum beperkt. Door zo veel mogelijk het beheer en onderhoud te centraliseren en buiten de deur te plaatsen, bespaart het UAF kosten en is schaalbaarheid eenvoudiger te realiseren.

Het UAF werkt met een modern en flexibel systeem voor de financiële administratie en de personeelsadministratie. In 2016 is de personeelsadministratie gedigitaliseerd. Dit wordt in 2017 voortgezet door een deel van de financiële administratie onder te brengen in een nieuwe versie van Navision, waardoor we gebruik kunnen maken van workflows en we het financiële proces beter kunnen monitoren.

Het UAF breidt de functionaliteiten van het online portaal Mijn UAF uit en geeft vluchtelingstudenten de mogelijkheid om veel werk zelf te doen.

Elke medewerker dient te beschikken over de juiste ICT-faciliteiten om zijn functie adequaat uit te kunnen voeren. De inrichting van de werkplek moet afgestemd zijn op de specifieke taak.

## Huisvesting en facilitaire ondersteuning

### Huisvesting

De doelmatigheid van de organisatie en het werkplezier van de medewerkers worden onder andere bepaald door de huisvesting. Huisvestingsvraagstukken hebben betrekking op het kantoor, de systemen en het gedrag. Deze drie gebieden geven zowel intern als extern uitstraling aan de kernwaarden van de organisatie. 'Strategie 2020' vraagt om huisvesting die aansluit bij de veranderende rollen en wensen van de organisatie. Meer fysieke aanwezigheid in de regio heeft gevolgen voor de behoefte om elkaar op kantoor te ontmoeten, voor de wijze waarop medewerkers met elkaar communiceren en zichzelf presenteren buiten het UAF, en voor de ICT-voorzieningen.

In 2016 is geïnterviewd welke toekomstige huisvesting het best bij het UAF past. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld:

- De huisvesting en de locatie sluiten aan bij onze kernwaarden, doelstelling en uitstraling, waarbij transparantie een belangrijke voorwaarde is.
- De huisvesting is zodanig schaalbaar dat deze past bij de wisselende groei en krimp van de organisatie.
- De huisvesting moet flexibel zijn voor medewerkers die regelmatig buiten het centrale kantoor werken.
- De inrichting van de huisvesting sluit aan bij de functies en taken van de medewerkers.

Op het moment dat het programma van eisen is vastgesteld, begint de zoektocht naar passende huisvesting. Daarna volgt het plan voor de inrichting en de eventuele verhuizing.

### Facilitaire ondersteuning

De behoefte aan facilitaire ondersteuning op de kantoorlocatie is afhankelijk van de ontwikkelingen die de organisatie doormaakt en de nieuwe huisvesting. Afhankelijk van deze huisvesting wordt de facilitaire ondersteuning (schoonmaak, gebouw- en energiebeheer, kantine) opnieuw ingericht. Het archief neemt een bijzondere plaats in. Het UAF streeft naar een zo klein mogelijk archief, zo mogelijk buitenshuis.

### Secretariële ondersteuning en receptie

De nieuwe werkwijze van het UAF heeft invloed op de benodigde secretariële ondersteuning en de receptie. Het UAF is goed bereikbaar, maakt ontmoetingen op kantoor mogelijk en bevordert de uitwisseling van kennis en informatie tussen medewerkers, vluchtelingen en samenwerkingspartners in de regio. De secretariële ondersteuning en de receptie worden zo opgezet en ingericht dat zij optimaal aansluiten bij hun behoeften. Klantgerichtheid, toegankelijkheid, representatie en professionaliteit zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

### Tot slot

In de huidige organisatie is nog onvoldoende uitgewerkt op welke manier de ondersteunende diensten aansluiten bij de strategie en het meerjarenbeleidsplan van het UAF en op welke wijze deze processen in kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Om deze reden is het voor het UAF een belangrijke voorwaarde dat er een inrichtingsplan komt voor de ondersteunende diensten dat afgestemd is op de nieuwe werkwijze.







Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF  
Postbus 14300 | 3508 SK Utrecht  
Telefoon (030) 252 08 35  
info@uaf.nl | www.uaf.nl