



Samen werken, autonoom denken

Verder op de ingeslagen weg
in een wereld die continu verandert

Inleiding

De wereld om ons heen verandert continu. Wij voelen deze verandering zowel op grote schaal (in de wereld) als op kleine schaal (in een gemeente). Bovendien veranderen de verwachtingen van onze cliënten¹. Door in te spelen op deze veranderingen kunnen we ook in de toekomst het verschil blijven maken voor gevluchte studenten en professionals. De dynamische omgeving waarin wij opereren vraagt om een organisatie die flexibel en wendbaar is. En om een organisatie die de strategische doelen voor de komende vier jaar scherp voor ogen heeft. In dit document schetsen we onze aangescherpte strategie, die ons richting geeft tot 2024.

Inhoud

01

Van strategie 2020 naar strategie 2024

Pagina 4

02

Achtergronden en ontwikkelingen

Pagina 5

03

Uitgangspunten strategie 2024

Pagina 6

04

Waar willen we naartoe? Kenmerken van het UAF in 2024

Pagina 6

05

Hoe komen we daar? De uitdagingen tot 2024

Pagina 7

06

Wat verwachten we van medewerkers?

Pagina 9

07

Van strategie 2020 naar strategie 2024

Pagina 9

¹ Met cliënt bedoelen we een gevluchte student of professional die op enige wijze ondersteuning van het UAF krijgt; dat kan alleen informatie en advies zijn, maar daarnaast ook begeleiding en/of financiële ondersteuning.



Mardjan Seighali

directeur-bestuurder

Met deze strategie laten we zien welke koers we de komende jaren varen. Een koers waarbij we niet compleet een andere kant op gaan, want we geloven in de weg die we zijn ingeslagen. Samen werken en autonoom denken, dát leidt tot de beste resultaten. Wel blijven we alert op kleine aanpassingen die nodig zijn. Want een strategische koers is zelden een kaarsrechte weg.

Het decor waarbinnen het UAF opereert, blijft in beweging. Zo wordt in 2021 de nieuwe Wet inburgering ingevoerd, wat invloed heeft op het krachtenveld rondom gevluchte studenten en professionals. Gemeenten krijgen de regie bij de inburgering, het UAF zal mogelijk vaker optreden als adviseur of intermediair. Wat hetzelfde blijft, is dat de student of professional zijn of haar eigen toekomst vormgeeft.

Naar verwachting loopt de instroom van nieuwe asielaanvragen verder terug. Ook zullen de gevolgen van de coronamaatregelen op onderwijs- en werktrajecten zich waarschijnlijk steeds meer manifesteren. Deze ontwikkelingen brengen onzekerheden mee voor de toekomst en met name de inkomsten van het UAF.

Om binnen deze dynamische omgeving als organisatie ook in de komende vier jaar kennis van

betekenis te bieden, is het van belang dat we als organisatie flexibel en wendbaar zijn. Dit betekent dat wij doorgaan met innoveren (denk aan blended learning) en dat we ons voorbereiden op een krimp. Op deze manier zijn we in staat om in te spelen op verwachte, maar ook onverwachte ontwikkelingen.

De uitgezette koers met drie rollen (verbinden, faciliteren en kennis delen) blijven we volgen en scherpen we verder aan. Zodat we in 2024 op efficiënte wijze ketenpartijen in de omgeving van de student of professional betrekken. Onze dienstverlening blijft aansluiten bij de behoefte en overbrugt indien nodig de kloven die een student of professional op zijn of haar pad vindt. Ten slotte gaan we door met kennis ontsluiten en delen, voor iedereen die daarbij is gebaat.

Kortom geen gewijzigde koers, maar verder op de ingeslagen weg: we blijven op slimme en effectieve manieren kansen bieden aan gevluchte studenten en professionals, zodat zij hun talenten verder kunnen ontwikkelen en duurzaam kunnen meedoen in de samenleving. Dit doen we vanuit een onafhankelijke positie, met een krachtige visie, in nauwe samenwerking met onze partners.

01

Van strategie 2020 naar strategie 2024

Op basis van de missie en visie van het UAF is de strategie 2020 geformuleerd. Deze strategie heeft ons gebracht waar we nu staan. Kernpunten in die strategie 2020 zijn de drie rollen van het UAF: verbinden, faciliteren en kennis ontsluiten en delen.

Aan de hand van de strategie 2020 zijn we gestart met de praktische uitwerking van regionaal en modulair werken. De komende vier jaar gaan we verder op die ingeslagen weg. Ook in de periode tot 2024 blijft het UAF:

- > Verbinden met en door onze regionale netwerken
- > Faciliteren als er geen andere voorzieningen zijn
- > Kennis en expertise, opgedaan met jaren van ervaring, intern borgen en inzetten en delen ten behoeve van onze doelgroep.

**‘Ik heb andere talenten
dan veel van mijn
collega’s, omdat ik ergens
anders ben opgegroeid
en opgevoed. Als je die
zienswijzen samenbrengt,
kom je verder.’**

Mona Asadi (32, Iran)
management trainee

De strategie 2024 helpt ons om keuzes te maken en focus aan te brengen. Keuzes die onze positie versterken en zorgen dat we maatschappelijke impact en toegevoegde waarde hebben binnen het aanbod voor gevluchte studenten en professionals. Zo blijft ons werk relevant. Met de strategie 2024 weten we gezamenlijk waar we naartoe gaan.

Lees hier de missie en visie van het UAF:
uaf.nl/over-het-uaf



02

Achtergronden
en ontwikkelingen

De activiteiten van het UAF vinden plaats in een dynamisch speelveld. Daarbij is de enige zekerheid die we hebben dat niets blijft zoals het is.

> Instroom

De instroom van gevluchte studenten en professionals verandert van jaar tot jaar. Het aantal vluchtelingen in Nederland wordt enerzijds beïnvloed door oorlogen of rampen elders in de wereld en anderzijds door maatregelen en beleid van Europa. Dit is van invloed op de vraag naar aanvullende ondersteuning door het UAF. Bij de piek rond 2015 was de vraag extra groot. Deze neemt nu af, maar dit kan zo weer veranderen.

> Wet inburgering

Met de nieuwe Wet inburgering, die op 1 juli 2021 van kracht wordt, krijgen gemeentes een grotere rol in de begeleiding van statushouders, bijvoorbeeld via de onderwijsroute. Hoe gemeentes dat gaan invullen is nog niet bekend. Zeker is dat het verandering brengt in onze relatie met lagere overheden en in de uitwerking van onze eigen rol (verbinden, faciliteren en kennis ontsluiten).

> Plek in de keten

Het UAF is een onderdeel van de keten van organisaties die vluchtelingen ondersteunen en begeleiden. Onderstaande afbeelding

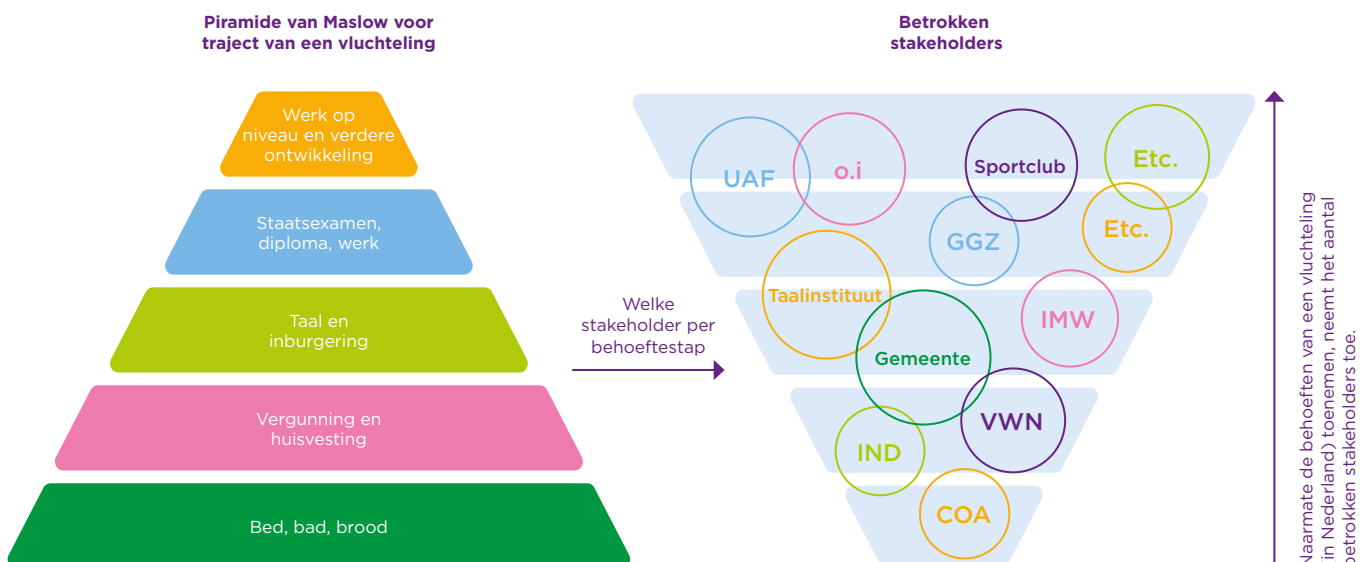
illustreert dit. We voegen iets toe aan het traject dat een vluchteling in Nederland kan volgen (zie figuur hieronder).

> Coronacrisis

De coronacrisis onderstreept dat het belangrijk is om snel te kunnen inspelen op veranderde omstandigheden. Naar aanleiding van de coronacrisis hebben we scenario's uitgewerkt voor de korte, middellange en lange termijn. Deze scenario's zijn 'voorstellingen' van de toekomst die we hebben meegenomen bij het opstellen van deze strategie.

'Mijn leven was prachtig. Ik had mijn bachelordiploma Accountancy behaald en ik was toelaatbaar voor een master. Maar toen brak de oorlog uit.'

Marwa Dalloul (30, Syrië)
staff auditor



03

Uitgangspunten strategie 2024

De strategie 2024 is een aanscherping en verdere uitrol van keuzes die eerder zijn gemaakt. We varen geen nieuwe koers, maar gaan de beleidslijnen die we hebben ingezet verder doorontwikkelen. Daarvoor gelden de volgende uitgangspunten.

> Goededoelenorganisatie

Het UAF is een fondsenwervende organisatie die zich beweegt op het snijvlak van netwerken en uitvoeren. We zijn een goed doel en bieden onze diensten, zoals kennis en expertise delen, dan ook niet commercieel aan. Het UAF vraagt structureel een bijdrage aan werkgevers die is gerelateerd aan de waarde van de inzet van het UAF. Het UAF is geen kennisinstituut, echter deelt wel expertise op het gebied van gevluchte studenten en professionals.

> Kernactiviteit

Het UAF biedt kansen voor de ontwikkeling van gevluchte studenten en professionals op het gebied van studie en werk, zodat hun talenten tot bloei komen en ze duurzaam en op niveau kunnen meedoen op de arbeidsmarkt. We geven informatie en advies en bieden modules aan voor begeleiding, financiële steun en bemiddeling.

> Zelfredzaamheid

In de begeleiding staat de vraag van de gevluchte student of professional centraal. Doel is dat mensen in staat zijn om zelf oplossingen te vinden voor tegenslagen of uitdagingen op hun weg naar succes. Deze visie vraagt om flexibiliteit in de begeleiding; er is geen standaardmethodiek die voor iedereen werkt.

> Aanvullende voorziening

Het UAF is een 'aanvullende voorziening'. We werken samen met externe partners en vullen de lacunes in het aanbod. We nemen onnodige hobbels weg. De voorliggende voorzieningen veranderen regelmatig. Dit vraagt ook om een herziening van de manier waarop het UAF hiermee omgaat. Denk bijvoorbeeld aan de regels voor de studiefinanciering of de kinderopvang.

> Belangenbehartiging

Naast begeleiding en financiële ondersteuning voor individuele cliënten zet het UAF zich in voor collectieve belangenbehartiging met betrekking tot duurzame participatie door studie en werk. Door op te komen voor de belangen en door samenwerking te zoeken, zorgen we dat de positie van gevluchte studenten en professionals op het netvlies blijft bij politici en bestuurders op nationaal, regionaal en lokaal niveau.

> Diversiteit

We zetten ons in voor culturele diversiteit op de werkvloer. Door gesprekken die we de afgelopen jaren voerden met werkgevers en bestuurders weten we waar de obstakels liggen. We bieden maatwerkoplossingen aan, zodat iedere gevluchte student en professional een gelijke kans krijgt.

04

Waar willen we naartoe? Kenmerken van het UAF in 2024

> Het UAF is flexibel en wendbaar

Onze organisatie is flexibel en wendbaar zodat we adequaat en snel kunnen inspelen op een groeiende of juist afnemende vraag van gevluchte studenten en professionals.

> Het UAF heeft impact en maakt verschil

Het UAF heeft impact door (kortdurend) meerwaarde te bieden in het traject van gevluchte studenten en professionals. Daarbij is de vraag van de cliënt leidend. Het UAF meet de impact en stuurt daarop: waar kan het UAF het verschil blijven maken?

> Het UAF heeft een solide basis

We zijn een robuuste organisatie die controle en sturing heeft over processen en financiën. De dienstverlening is efficiënt met behulp van innovatieve middelen. Het financieel-administratieve proces is zodanig ingericht dat het dienend is aan het klanttraject.

05

Hoe komen we daar? De uitdagingen tot 2024

> Werken vanuit de vraag van de vluchteling

Het UAF heeft een gidsrol: informeren en adviseren over onderwijs en werk. Om deze rol goed te kunnen uitvoeren is het van belang dat we eerst uitleggen wat nodig is voor succesvolle arbeidsparticipatie en daarna vragen wat de cliënt nog nodig heeft. Daarbij denken we in mogelijkheden en kansen; regels komen op de tweede plaats.

> Verankeren van het modulair werken

De overgang naar modulair werken zorgt ervoor dat we met onze dienstverlening snel kunnen inspelen op veranderende behoeften van onze cliënten. Daadwerkelijke verankering van het modulair werken vraagt nog aanpassingen bij diverse onderdelen van het UAF.

> Uitbouwen en verstevigen van de regionale netwerken

Het UAF is een uitvoerende organisatie en een netwerkorganisatie. We hebben een hechte relatie met onze samenwerkingspartners (gemeenten, onderwijsinstellingen en werkgevers). Met behulp van dit netwerk benutten we kansen voor onze doelgroep en vangen we signalen op. Het vergt nog training en werving om hiervoor de juiste mensen op de juiste plek te krijgen.

‘Ik houd van ontwikkelen en ontwerpen. Ik hoop dat ik die passie kan inzetten en daarmee kan bijdragen aan de ontwikkeling van de samenleving in de gebouwde omgeving.’

Blessing Osemwengie (31, Nigeria)
student Bouwkunde

> Begeleiding in context van de omgeving

Diverse zaken spelen een rol bij het behalen van het trajectdoel van gevluchte studenten en professionals. De cliënt is de knop van de bloem en de blaadjes vormen de omgeving. Het UAF richt zich in de begeleiding niet alleen op de knop, maar ook op de bloemblaadjes. Door samen te werken met de omgeving gaan voor studenten en professionals deuren open die eerder gesloten leken. We creëren nieuwe kansen en zetten cliënten in hun kracht. Deze visie op begeleiding vraagt van de trajectbegeleider om netwerkvaardigheden en investeringen in relatiemanagement.



> Een robuust financieel-administratief proces

Op dit moment zijn de financieel-administratieve processen nog ingericht om te voldoen aan de financiële verantwoording. Ze zijn te weinig ondersteunend aan de dienstverlening voor cliënten. Een transparante financiële verantwoording is van groot belang voor onze financiële stakeholders (fondsen, overheden, samenwerkingspartijen). Tegelijkertijd moet het financieel-administratief proces ook de dienstverlening van het UAF eenvoudig en efficiënt houden. De uitdaging is om deze processen zo in te richten dat ze zowel intern als extern onze doelstellingen ondersteunen.



> Kennis van betekenis in huis

We willen onze rol 'kennis ontsluiten en delen' waarmaken, door het kennismanagement van het UAF verder te ontwikkelen, te concretiseren en een continue plek te geven in de organisatie. Op dit moment staat kennismanagement nog in de kinderschoenen. Het eindresultaat is dat medewerkers in staat zijn om kennis op te halen en te delen. De informatie moet altijd actueel zijn en gemakkelijk over te dragen. Daarbij moet de kennis van het UAF vindbaar zijn voor andere organisaties. Medewerkers delen ook hun kennis met het netwerk, zoals werkgevers en onderwijsinstellingen.

> Innovatiekracht

We ontwikkelen onze online dienstverlening verder zodat de kwaliteit, snelheid, klantgerichtheid en efficiëntie verbetert. Het UAF kan als katalysator fungeren om nieuwe ideeën te stimuleren en daadwerkelijk tot innovatie te komen. Een interessante ontwikkeling is bijvoorbeeld 'blended learning'. De mogelijkheden daarvan gaan we verder verkennen en inbedden in ons modulaire aanbod. Daarbij nemen we mee wat we hebben geleerd tijdens de coronacrisis.

> Servicegericht

Medewerkers van het UAF zijn ons visitekaartje. Een goede relatie met cliënten en andere partijen is essentieel om ons werk te kunnen doen. Om te zorgen dat het eerste contact met het UAF goed is, zorgen we voor een 'voorkeur' waarin niet alleen cliënten, maar ook donateurs en andere partijen zo snel en goed mogelijk een antwoord op hun vraag krijgen en of worden doorverwezen. Servicegerichtheid houdt niet op bij de voorkeur: dit blijft altijd ons uitgangspunt voor de relatie met cliënten en met stakeholders.

> Juiste mensen op de juiste plek

Om de uitdagingen voor 2024 te kunnen bewerkstelligen, is het van belang dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Om die reden is het UAF gestart met personeelsplanning voor de langere termijn om de organisatie klaar te maken voor de toekomst. Het traject Strategische Personeelsplanning is een continu proces.

> Inkomsten en middelen

Om alle uitdaging waar te kunnen maken, moet het UAF voldoende middelen hebben. Naast subsidies en fondsen blijft het UAF een beroep doen op donateurs. Het bereiken van nieuwe donateurs blijft een uitdaging. De uitdaging is om steeds nieuwe partners te vinden die met ons een duurzame samenwerkingsrelatie aangaan, investeren in trajecten of doneren.

'Ik deed bijna niets anders dan studeren. Soms twaalf uur per dag. Diep van binnen weet je of je iets kan of niet. Als ik tandarts wilde worden moest ik dit doen.'

Hamzah Eiz Aldin (29, Syrië)
tandarts

06

Wat verwachten we van medewerkers?

Het UAF biedt kansen aan gevluchte studenten en professionals. Kansen op een studie of een traject naar werk, kansen op zelfontplooiing. UAF-cliënten voeren zelf de regie om deze kansen te verzilveren. UAF-medewerkers faciliteren en coachen de cliënten bij hun ontwikkeling.

De UAF-medewerker werkt met de cliënt, met collega's en samenwerkingspartners aan een gezamenlijk resultaat. Sommigen doen dat rechtstreeks in relatie met de cliënt, anderen hebben een belangrijke rol ter ondersteuning van hun collega's. Direct of indirect verzorgen zij toegevoegde waarde van het UAF voor cliënten. Elke UAF-medewerker is daarbij een deskundige, waardevolle en constructieve partner.

In 2024 zijn UAF-medewerkers zelfstandig opererende professionals die de cliënt en diens resultaat centraal stellen. Zij handelen autonoom binnen heldere kaders en duidelijke bevoegdheden. Zij zijn gericht op voortdurende verbetering van proces en dienstverlening. Daarbij durven zij te experimenteren, te innoveren en fouten te maken. UAF-medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het eigen handelen en resultaat, zijn in staat daarop te reflecteren en zichzelf te ontwikkelen.

07

Wat is het vervolg op deze strategie 2024?

We werken deze aangescherpte strategie op hoofdlijnen verder uit in een meerjarenbeleidsplan en in jaarplannen. Daarin vindt de vertaling van de strategie plaats naar tactische kaders en uiteindelijk naar de praktische uitvoering.

'Het UAF heeft het verschil gemaakt tussen opgeven en een droom bereiken. Ik ben trots dat ik me verder kan ontwikkelen, ook op deze leeftijd.'

Haya Abdul Nour (43, Syrië)
masterstudent Industrial engineering
and management





Fotografie

Ruben May
Suzanne Blanchard
MonaVid Fotografie

Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF

Postbus 14300, 3508 SK Utrecht, T 030 252 08 35, info@uaf.nl

uaf.nl