

# Slim schakelen in een complexe context

## Inhoud

Leeswijzer .....	3
I Uitgangspunten.....	4
II Activiteiten voor huidige en toekomstige cliënten.....	6
1. Aanmelding & advies .....	6
2. Modulair en regio georiënteerd werken .....	7
3. Financiële voorzieningen voor cliënten .....	9
4. Innovatie met blended learning .....	10
III Belangenbehartiging .....	11
5. Samenwerking met gemeenten bij de nieuwe Wet inburgering .....	11
6. Onderwijsroute en B1-route in de nieuwe Wet inburgering.....	12
7. Gelijke kansen voor jonge hoogopgeleide vluchtelingen.....	13
8. Zorgprofessionals .....	14
IV Ondersteunende activiteiten.....	15
9. Impact meten .....	15
10. Kennis delen .....	16
11. Communicatie en Voorlichting.....	17
12. Fondsenwerving .....	19
13. Bedrijfsvoering.....	21
14. HR.....	22
15. UAF Academie .....	23
BIJLAGE: Cijfers aanmeldingen cliënten.....	25

## Voorwoord

Met de evacuatie van een grote groep Afghanen was het vluchtelingenvraagstuk afgelopen zomer weer voorpaginanieuws. Terwijl het COA zich met gemeenten inzet voor de eerste opvang, is dit ook voor het UAF het moment om zich schrap te zetten. Want bij deze groep vluchtelingen zitten ongetwijfeld mensen met ambities en talenten voor een hogere opleiding. Na veiligheid en huisvesting verlangen zij naar perspectief. Vanuit het UAF kunnen wij een rol spelen bij tijdige taalontwikkeling en de juiste route naar studie of werk.

Deze actualiteit is maar een van de vele externe ontwikkelingen die van invloed zijn op ons werkterrein en op de inrichting van onze organisatie. Ons werk speelt zich af in een regelmatig veranderende context en dat vraagt intern om flexibiliteit en wendbaarheid. Denk aan wet- en regelgeving voor het verstrekken van leningen en voor de verwerking van persoonsgegevens. En natuurlijk de invoering van de nieuwe Wet inburgering. Wij ondersteunen de intentie om de regierol bij de gemeente te leggen en zijn trots op de resultaten van onze lobby: de onderwijsroute en de B1-route met leerwerktrajecten bieden perspectief voor vluchtelingen met potentie voor hoger onderwijs. Maar we maken ons zorgen over de uitwerking en de financiering ervan. We houden de vinger aan de pols en ondersteunen gemeenten waar nodig met onze kennis en ervaring.

Met onze modulaire aanpak lukt het steeds beter om op de juiste manier gevluchte studenten en professionals te begeleiden bij het realiseren van hun doelstellingen. Dat doen we in nauwe samenwerking met een stevig netwerk van werkgevers, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen en vrijwilligers (mentoren). De wisselwerking maakt ons slagvaardig. Wij reageren op input vanuit het netwerk, ontwikkelen aanbod dat nog niet elders te vinden is en weten dat we kunnen afschalen zodra andere partijen onze initiatieven overpakken.

Deze stevige basis geeft ruimte voor innovaties waarmee we het verschil blijven maken. Want alleen als je stappen durft te zetten, breng je verandering teweeg. Onze inzet op vernieuwing leidt tot betere kwaliteit van het aanbod, een groter bereik en meer impact doordat we bieden waaraan behoefte is. Onze leerwerktrajecten hebben inmiddels hun nut dubbel en dwars bewezen. Nu zijn we volop bezig met onze ambities voor *blended learning*, waarbij we online trainingen combineren met persoonlijke begeleiding.

Dit alles doen we vanuit een organisatie die tot 2024 zal krimpen. Met minder mensen en door slimmer werken krijgen we veel voor elkaar. Maar daar zit een grens aan: verdere reductie van de formatie is niet mogelijk. Voor uitbreiding van de vraag, bijvoorbeeld door de komst van Afghaanse vluchtelingen, moeten we ons businessmodel aanscherpen zodat we iets kunnen blijven betekenen voor mensen die bij ons aankloppen.

Ik ben er trots op dat het UAF zich ontwikkelt tot een flexibele en wendbare organisatie. Met medewerkers die hun betrokkenheid, professionaliteit en kennis delen, met elkaar en vanaf 2022 ook steeds meer extern. In dit jaarplan staat waar komend jaar onze prioriteiten liggen.

Mardjan Seighali  
Directeur

## Leeswijzer

Dit jaarplan begint met een toelichting op de uitgangspunten waarop het is gebaseerd.

In **deel I** staat een korte uitleg over de aangescherpte UAF-strategie 2024 en de strategische personeelsplanning die moet zorgen dat bij het UAF de juiste mensen op de juiste plek zitten. Ook de impact van de Wet inburgering en het voortschrijdend inzicht van de toepassing van de Wft op kredietverstrekking wordt hier kort toegelicht.

In **deel II** beschrijven we de activiteiten voor huidige en toekomstige cliënten. Hoofdstuk 1 gaat over het team dat cliënten en anderen die contact met ons zoeken servicegericht en efficiënt voorziet van de juiste informatie en eventueel doorverwijst. In hoofdstuk 2 staan de plannen voor het modulaire aanbod vanuit de regioteams. Hoofdstuk 3 gaat over het team dat zich bezighoudt met financiële voorzieningen voor cliënten. In hoofdstuk 4 beschrijven we de activiteiten om te komen tot een nieuw online platform voor *blended learning*.

**Deel III** betreft onze activiteiten op het gebied van belangenbehartiging. In 2022 richten we ons daarbij op mogelijke knelpunten bij de nieuwe Wet inburgering. Hoofdstuk 5 gaat over de samenwerking met gemeenten en hoofdstuk 6 over onze rol bij de onderwijsroute en de B1-route. Daarnaast richten we onze belangenbehartiging op gelijke doorgroeikansen voor jonge talentvolle vluchtelingen en op de beroepsgroep van zorgprofessionals.

In **deel IV** staan de activiteiten op het gebied van impact meten, kennismanagement, communicatie, fondsenwerving, bedrijfsvoering, HR en de UAF Academie. Allemaal zaken die voorwaardenscheppend en ondersteunend zijn aan de kerntaken in deel II. Ze zijn niet ons kernproces, maar zeker niet minder belangrijk.

## I Uitgangspunten

Het jaarplan 2022 geeft een indicatie van de activiteiten van het komend jaar. Uitgangspunten daarvoor zijn onze meerjarige strategie 2024 en de daarbij behorende strategische personeelsplanning. Daarnaast vormt wet- en regelgeving een veranderende context voor onze activiteiten. In de eerste plaats natuurlijk de nieuwe Wet inburgering die in 2022 van kracht wordt. Daarnaast heeft voortschrijdend inzicht in de toepassing van de Wft voor kredietverstrekking en de privacywetgeving (AVG) invloed op onze financiële dienstverlening aan cliënten. Deze uitgangspunten en hun impact op onze prioriteiten in 2022 worden hieronder kort toegelicht.

### Strategie 2024

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. Dat doen we aan de hand van de strategie 2024. Dit is een aanscherping en verdere uitrol van keuzes die eerder zijn gemaakt: focus op verbinden, faciliteren en kennis delen. We varen geen gewijzigde koers, maar gaan verder met de beleidslijnen die we hebben ingezet. Met de strategie 2024 versterken we onze positie en zorgen we voor maatschappelijke impact en toegevoegde waarde binnen het aanbod voor gevluchte studenten en professionals. Zo blijft ons werk relevant en weten we gezamenlijk waar we naartoe gaan.

Met behulp van deze strategie heeft het UAF in 2024 de volgende kenmerken:

- *Flexibel en wendbaar*  
De organisatie van het UAF is flexibel en wendbaar zodat we adequaat en snel kunnen inspelen op een groeiende of juist afnemende vraag van gevluchte studenten en professionals.
- *Impact en verschil maken*  
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 wil de impact meten en daarop sturen: waar maakt het UAF het verschil?
- *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.

### SPP en organisatieontwikkeling

Het UAF heeft een unieke positie in een veranderlijke omgeving. Om nog beter te kunnen inspelen op wat er in de samenleving gebeurt, is het van belang dat we snel en met de juiste mensen kunnen aanbieden wat nodig is.

Belangrijke aspecten bij de inrichting van de organisatie zijn:

- Verschil maken door meer focus op kernactiviteiten (deze zijn altijd aanvullend op voorliggende voorzieningen)
- Brede functies om efficiënter te werken
- Eén centraal aanmeldpunt om service te verhogen
- Functies aansluitend op de arbeidsmarkt
- Dienstverlening gericht op zelfredzaamheid en zelfstandigheid

De strategische personeelsplanning (SPP) helpt ons verder bij de organisatieontwikkeling. Tot 2024 werken we stap voor stap toe naar de geschetste organisatie. Het groeipad kent een aantal organisatiewijzigingen waaraan we werken in nauwe samenwerking met medewerkers en OR.

### Wet inburgering

Vanaf januari 2022 is de nieuwe Wet inburgering van kracht. Gemeenten krijgen vanaf dat moment een grotere rol in de regie en begeleiding van inburgeraars. Bovendien beheren gemeenten dan ook de inburgeringsgelden voor de inburgeraar. Er wordt maatwerk geleverd via drie verschillende routes: de Z-route (zelfredzaamheidsroute), de B1-route en de onderwijsroute. Een van de belangrijkste doelen van de wet is om inburgeringsplichtigen zo snel mogelijk mee te laten doen, liefst via betaald werk. De wet bevat ook een hogere taalnorm: B1 in plaats van A2.

Het UAF heeft een rol gespeeld in de totstandkoming van de nieuwe wet en stond aan de wieg van de onderwijsroute. Ook op dit terrein delen wij onze expertise en denken wij mee met de hoger opgeleide statushouder, gemeenten, onderwijsinstellingen, samenwerkingspartners en bedrijven. Wij hebben onze zorgen geuit richting de ministeries van SZW en OCW, de SER en gemeenten en partners over de lacunes en aandachtspunten die wij zien in de wet. Door de vele jaren ervaring met het begeleiden van hoger opgeleide vluchtelingen naar studie of werk op hun niveau weten we welke uitdagingen ontstaan en belangrijker nog, hoe we hier goed mee om kunnen gaan. Zo creëren wij ook na invoering van de nieuwe wet een omgeving waarin de kans van slagen voor gevluchte studenten en professionals optimaal is.

### Regelgeving financiële voorzieningen

Vanwege voortschrijdend inzicht in de toepasbaarheid van de Wft op het verstrekken van leningen, moeten we de wijze waarop wij financiële voorzieningen bieden aan onze cliënten mogelijk herzien.. Hoe is nog niet bepaald, maar het zal sowieso kosten met zich meebrengen om dit in te richten en de impact op de financiële voorzieningen voor onze cliënten te beperken. Daarom is het meer dan ooit nodig om onze dienstverlening op een effectieve en efficiënte wijze in te organiseren.

## II Activiteiten voor huidige en toekomstige cliënten

Onze activiteiten voor huidige en toekomstige cliënten beginnen bij de eerste contacten en adviesgesprekken via het centraal aanmeldpunt. Ons aanbod bestaat uit verschillende inhoudelijke modules vanuit de regio's. Daarnaast hebben we een afdeling waarin alle financiële ondersteuning samenkomt.

### 1. Aanmelding & advies

#### Huidige situatie

- Aanmelding & advies is de hele week op kantoor tijden bereikbaar en voorziet iedereen die contact opneemt adequaat en op klantvriendelijke wijze van informatie en advies op maat.
- Het aanmeldproces is duidelijk, laagdrempelig en efficiënt ingericht.
- We informeren de potentiële cliënt over de modules die aansluiten bij de hulpvraag en het gewenste traject op weg naar een opleiding of baan. Waar relevant verwijzen we ook door naar organisaties en instanties buiten het UAF.
- We hebben een goed gevulde kennisbank en ook handboeken en werkinstructies voor de belangrijkste processen binnen Aanmelding & advies.
- Aanmelding & advies staat donateurs te woord. Dit proces verdient verdere aandacht.
- Afgelopen jaar zijn de medewerkers in het team met hun kennis en vaardigheden naar elkaar toegegroeid. We gaan onderzoeken hoe we dit verder kunnen doorzetten.

#### Waar zijn we eind 2022?

- Aanmelding & advies is in staat om mensen die contact opnemen in het kader van de nieuwe Inburgeringswet en de nieuwe diensten van het UAF adequaat en klantvriendelijk verder te helpen.
- We hebben een duidelijk advieskader. Daardoor weet iedereen bij Aanmelding & advies welk advies ze zelf kunnen geven en wanneer en hoe ze naar andere afdelingen of organisaties kunnen doorverwijzen.
- We kunnen meetbaar aantonen aan wie we welke informatie en adviezen hebben gegeven. Hierdoor hebben we een signaleringsfunctie bij terugkomende vragen en besproken dilemma's.
- We werken met een duidelijk proces voor het verzamelen en delen van informatie met anderen binnen het UAF voor monitoring en signalering.

#### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- Door alle taken en verantwoordelijkheden beter over het hele team te verspreiden en door goed gebruik te maken van talent binnen het team zorgen we voor optimale bezetting, bereikbaarheid en dienstverlening.
- We zorgen dat de informatie in de interne kennisbank up-to-date blijft en vullen de kennisbank continu aan naar aanleiding van ontvangen vragen. Ook zorgen we ervoor dat deze informatie met externe partijen wordt gedeeld als dat relevant is.
- We werken het advieskader uit, met richtlijnen en werkinstructies. Ook maken we afspraken over interne doorverwijzingen.
- We registreren het aantal gegeven adviezen. Dit maakt inzichtelijk hoe groot het bereik is van deze dienstverlening.
- We werken de signaleringsfunctie van Aanmelding & advies verder uit en richten een duidelijk proces in om signalen te delen binnen de organisatie.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een IT-systeem waarmee de operatie inzichtelijk is (bijvoorbeeld wachtrijen telefoon) en dat inzicht geeft in de in-, door- en uitstroom van cliënten zodat we de werkvoorraad voor de gehele organisatie kunnen reguleren.
- Functionaliteit waarmee we de adviesvragen kunnen registreren en sneller inzicht hebben in de hulpvraag en de achtergrond van de stakeholders.
- Werkinstructies voor Aanmelding & advies over signalering en monitoring.
- Training en kennisoverdracht voor medewerkers over de nieuwe Inburgeringswet en ons aanbod.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## 2. Modulair en regio georiënteerd werken

### Huidige situatie

- De vijf regioteams van het UAF werken nauw samen met gemeenten, werkgevers, onderwijsinstellingen en vluchtelingorganisaties.
- In de regio's lopen 7 hbo-leerwerktrajecten en 5 mbo-leerwerktrajecten gericht op beroepen waar een tekort aan arbeidskrachten is (onderwijs, techniek, zorg, kappersbranche). We organiseren deze leerwerktrajecten in samenwerking met onze ketenpartners en met ondersteuning van fondsen.
- In elke regio hebben we goede contacten en samenwerkingen met de belangrijke gemeenten. De afgelopen jaren waren hierbij convenanten leidend. Vanwege de uitvoering van de Participatiewet en de invoering van de Wet inburgering moeten we zoeken naar andere vormen van samenwerking en relaties opbouwen met andere afdelingen binnen de gemeenten.
- De contacten met onderwijsinstellingen in de regio zijn goed op operationeel niveau (schakeljaren en leerwerktrajecten). Op beleidsmatig niveau kan dit beter.
- Werkgevers (profit en non-profit) hebben te maken met een toenemende schaarste aan personeel. Dit biedt loopbaanmogelijkheden voor onze cliënten. Veel vacatures betekent echter nog niet dat dit vanzelf zal gaan. Onze op-weg-naar-werk-modules blijven van groot belang.
- Per regio brengen we de mogelijkheden voor onze cliënten in kaart zodat we modulair werken kunnen inzetten waarvoor het bedoeld is: doen wat nodig is en laten wat anderen of de cliënt zelf beter kunnen.
- Ons netwerk van vrijwilligers is een belangrijke aanvulling op de begeleiding door trajectbegeleiders. In 2021 zijn we begonnen met het herinrichten van dit mentoren netwerk. Ook zijn de werkprocessen en het relatiemanagement zo veel mogelijk geautomatiseerd.

### Prognose 2022

- Voor 2022 verwachten we ongeveer 3.800 actieve cliënten die met een (gewogen) gemiddelde van 1,3 module samen ongeveer 4.605 modules volgen.
- Cliënten kunnen meer modules tegelijkertijd volgen of na succesvolle afronding van een module terugkomen voor een andere hulpvraag.

### Waar zijn we eind 2022?

- Het (traject)doel van de (toekomstige) cliënt staat centraal. Het UAF voegt waarde toe met advies over de haalbaarheid van dit doel en door de best passende modules aan te bieden.
- Het aantal leerwerktrajecten is uitgebreid naar 10 hbo-leerwerktrajecten en 7 mbo-leerwerktrajecten.
- Trajectbegeleiders werken in zelfstandige en zelfredzame regioteams. De regiomanagers sturen deze teams aan op basis van informatie over bereikte doelen van de teams en de organisatie.
- We adviseren gemeenten en statushouders over de brede intake en het Plan Inburgering en Participatie (PIP). De zogenaamde 'ondertussengroep' bedienen we op de oude wijze.
- We hebben periodiek inzicht in de prestaties ten opzichte van de doelen zodat we tijdig kunnen bijsturen.
- Ons mentorennetwerk van enthousiaste en deskundige vrijwilligers wordt in 2022 structureel ingezet en benut. Hun vakkennis, netwerken en motivatie zijn een waardevolle toevoeging aan de begeleiding van onze cliënten.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- Leerwerktrajecten
  - We zetten bestaande leerwerktrajecten voort en ontwikkelen nieuwe trajecten. Hierbij werken we samen met gemeenten, onderwijsinstellingen en werkgevers. We maken gebruik van het aanbod van deze ketenpartners in de regio's en vullen dat aan met onze kennis en expertise.
  - Er zijn al eerste gesprekken gevoerd over de opzet van 2 nieuwe mbo-leerwerktrajecten en 3 nieuwe hbo-leerwerktrajecten.
  - Bij elk leerwerktraject vindt, volgens een vastgelegde methodiek, tussentijdse monitoring en evaluatie plaats, zowel kwantitatief als kwalitatief. We delen geleerde lessen intern en extern en nemen ze mee bij het ontwikkelen van nieuwe trajecten.
  - We zorgen voor overdracht van kennis aan ketenpartners. Het doel is dat ketenpartners steeds meer gaan doen in de organisatie en de uitvoering van leerwerktrajecten. UAF adviseert en ondersteunt waar nodig.
- Doorontwikkeling modules
  - We toetsen regelmatig of de inhoud van onze modules aansluit bij de begeleidingsbehoefte. We monitoren de resultaten en waar nodig passen we de modules inhoudelijk aan.
  - Vanuit de nieuwe Wet inburgering nemen de gemeenten steeds meer de taalschakeltrajecten voor hun rekening. Wij passen de inrichting en het volume van onze schakeljaarmodule zullen hierop aan.
  - We constateren dat cliënten al goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden van studieadvies en financiële ondersteuning. Maar zij kennen niet altijd de mogelijkheden voor mentoring en van modules gericht op het vinden van werk. Hierop gaan we onze communicatie beter richten.
- UAF Mentoren
  - Herinrichting van het netwerk van mentoren en automatisering van processen moet leiden tot een eenvoudige match van mentor en mentee. Dit kan de trajectbegeleider ontlasten. De voorbereidingen in 2021 krijgen een vervolg in 2022.
- Zelfstandige regioteams
  - De verdere groei naar zelfstandig- en zelfredzaamheid van de regioteams krijgt vorm in samenwerking met onze nieuwe regiomanagers.
  - Ieder regioteam heeft doelstellingen geformuleerd. Het managementinformatiesysteem geeft periodiek inzicht in de prestaties ten opzichte van de doelen en aannames zodat waar nodig bijsturing kan plaatsvinden.



- Relatiemanagement wordt actief ingezet. Voor alle A-relaties in de regio is een relatiebeheerder benoemd die in 2022 een relatieplan zal maken en opvolgen.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Monitoring van modulebeheer, signaleren van trends en inspelen op (nieuwe) behoeftes onder meer via input van stakeholders en cliënten.
- Een adequaat managementinformatiesysteem met dashboard toegankelijk voor (een aantal) trajectbegeleiders en regiomanagers om doelstellingen van de teams en organisatie periodiek te kunnen bewaken.
- Ons cliëntvolgsysteem (UAF Connect), een vernieuwd relatiemanagementsysteem (in aanbouw) en administratieve en financiële ondersteuning.

#### Wie zijn hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Twee regiomanagers en totdat deze zijn aangesteld en ingewerkt twee regiocoördinatoren.

### 3. Financiële voorzieningen voor cliënten

#### Huidige situatie

- De uitvoering en expertise van de financiële voorzieningen (UAF-voorzieningen, DUO-voorzieningen, UAF-financiering) is in 2021 gebundeld in één team.
- Vanwege voortschrijdend inzicht in de toepasbaarheid van de Wft op het verstrekken van leningen, moeten we de wijze waarop wij financiële voorzieningen bieden aan onze cliënten herzien.

#### Waar zijn we eind 2022?

- Het team is hét loket binnen het UAF voor vragen en ondersteuning op het gebied van financiële voorzieningen voor cliënten. Hierbij gaat het zowel om cliënten die alleen financiële modules afnemen als om cliënten die financiële voorzieningen nodig hebben in aanvulling op de inhoudelijke modules die ze volgen.
- Het team draagt actief bij aan het vergroten van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de cliënten op financieel gebied.
- De uitvoering van de diensten is geoptimaliseerd op het gebied van processen, tools en informatievoorziening.
- We voldoen met ons beleid voor het verstrekken van leningen en giften aan de voorwaarden van de AFM.

#### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We continueren het proces voor kennisdeling tussen medewerkers over de verschillende vormen van ondersteuning.
- We optimaliseren en documenteren het proces en de werkwijze van het team.
- We valideren periodiek de toegevoegde waarde van de diensten en zoeken naar alternatieven als de toegevoegde waarde te klein is of het bedrijfsrisico te hoog.
- We toetsen of de diensten blijvend voldoen aan de wettelijke kaders.
- We werken een aantal businessmodellen uit en nemen in 2022 een besluit over het beleid voor de voorzieningen, leningen en giften. Continuïteit van de organisatie en meerwaarde bieden voor de gevluchte professional zijn hierbij doorslaggevend.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- IT/scrum-capaciteit voor de benodigde systeemaanpassingen.
- Inzicht in de werkvoorraad en procesuitvoering via een operationeel dashboard.
- Expertise over de financiële processen om deze goed in te richten conform de wettelijke richtlijnen.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## 4. Innovatie met blended learning

#### Huidige situatie

- Het UAF wil meer aanbod creëren volgens de methodiek van *blended learning*. Dat betekent effectievere kennis- en talentontwikkeling door een laagdrempelig en compleet online scholingsaanbod specifiek gericht op gevluchte studenten en professionals.
- Bij online aanbod zijn de kosten voor deelnemers beperkt en is deelname niet gebonden aan locatie of tijd. Hiermee bieden we meer vluchtelingen in Nederland de mogelijkheid om 24/7 hun kennis te vergroten en vaardigheden te oefenen, op weg naar een opleiding of baan die bij ze past.
- Via een online community willen we op den duur interactie en zelfredzaamheid stimuleren en daarmee onze impact vergroten. Community building functioneert daarbij als vliegwiel voor succesvolle integratie.
- Op basis van deze uitgangspunten is het projectplan herijkt en voor financiering ingediend bij de Nationale Postcode Loterij.

#### Waar zijn we eind 2022?

- De basis van het *blended learning*-platform staat. Hiermee kan de cliënt zelf cursussen en opleidingen volgen en via de online community hulpvragen stellen.
- Er zijn 350 gebruikers op het platform.

#### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- Samen met de doelgroep geven we vorm aan het concept voor het *blended learning*-platform en de inhoud.
- Op basis van het concept ontwikkelen we een prototype van het platform met daarop de eerste trainingsmodules.
- We verwerken de ervaringen van de gebruikers van het prototype in het ontwerp voor de vervolgfases.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Financiering om het platform te ontwikkelen.
- Samenwerking met onderwijsinstellingen, kennisinstituten en bedrijven, gecombineerd met onze eigen kennis en ervaring.
- Een projectmanager bij het UAF en ontwikkelaar(s) voor de ontwikkeling van het platform.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## III Belangenbehartiging

Dit deel gaat over onze activiteiten op het gebied van belangenbehartiging. Voor de samenwerking met gemeenten zijn de voorbereidingen op de invoering van de Wet inburgering cruciaal. Het UAF ondersteunt gemeenten bij de intake en begeleiding van gevluchte studenten en professionals. Ook volgen we nauwlettend de uitwerking van de onderwijsroute. Daarnaast richten we ons met de belangenbehartiging op de oververtegenwoordiging van hoogopgeleide jongeren in het mbo en op de beroepsgroep van zorgprofessionals.

### 5. Samenwerking met gemeenten bij de nieuwe Wet inburgering

#### Huidige situatie

- Het UAF werkt samen met veertig gemeenten via convenanten en werkafspraken die tot januari 2023 lopen. Doel is om hoger opgeleide statushouders een duurzame start op de arbeidsmarkt te bieden via een opleiding, in plaats van de kortste weg naar werk.
- We maken afspraken met gemeenten zodat statushouders die geen aanspraak kunnen maken op studiefinanciering voltijd of in deeltijd kunnen studeren met behoud van uitkering.
- We informeren gemeenten over ons modulaire aanbod voor gevluchte studenten en professionals op weg naar een opleiding of baan die bij ze past. Dit aanbod is aanvullend op voorliggende voorzieningen van de gemeente.

#### Waar zijn we eind 2022?

- De website van het UAF bevat informatie over het inburgeringsproces specifiek gericht gevluchte studenten en professionals.
- We informeren gemeenten actief over het UAF-aanbod als aanvullende voorziening voor gevluchte studenten en professionals onder de nieuwe Inburgeringswet.
- We hebben in het eerste jaar van de Inburgeringswet tien gemeenten ondersteund met specifieke diensten voor intake en second opinion.

#### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- Kennis delen
  - We geven (online) workshops aan hoger opgeleide statushouders ter voorbereiding op hun gesprekken met de gemeente. Zo kunnen zij zelfverzekerd het gesprek met de gemeente aangaan. Deze dienst is ook toegankelijk voor statushouders die de Nederlandse en Engelse taal nog niet machtig zijn.
  - We verzorgen trainingen voor gemeenten over een goede brede intake bij onze doelgroep en begeleiding die aansluit bij hun behoeften.
- Brede intake en second opinion
  - Voor tien gemeenten die daarvoor een aanvraag bij ons doen, voeren wij brede intakegesprekken met hoger opgeleide statushouders.
  - Bij twijfel over de juiste route geven we een second opinion. Deze dienst kunnen zowel de inburgeraars als de gemeenten aanvragen.

- Monitoren en signaleren
  - We richten een monitor in voor de uitvoering van de wet per gemeente.
  - Als de gemeente de wet niet juist uitvoert, volgen we een stappenplan waarbij we opschalen van gemeente naar ombudsman en ministerie van SZW.
  - We spelen gesignaleerde hiaten in de nieuwe wet door naar het ministerie van SZW.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Trajectbegeleiders die warme contacten onderhouden met gemeenten in hun regio vertellen over het aanbod van het UAF onder de nieuwe wet.
- Voorlichtingspakket voor gemeente over intake en begeleiding van hoger opgeleide statushouders (handreiking, training, stappenplannen).
- Online workshops en/of ondertitelde video's over gespreksvoering met de gemeente.
- Een soepel intern en extern proces voor gemeenten die diensten van het UAF aanvragen via een portal op onze website.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Stafmedewerker Inburgering

## 6. Onderwijsroute en B1-route in de nieuwe Wet inburgering

#### Huidige situatie

- Dankzij lobby van onder meer het UAF is de onderwijsroute opgenomen in de nieuwe Wet inburgering én is de leeftijdsgrens van 28 voor de onderwijsroute geschrapt.
- Het ministerie van SZW, het UAF en de koepelorganisaties (onderwijs), VNG en Divosa zijn in gesprek over het beste scenario om de onderwijsroute op korte termijn in werking te laten treden.
- Uit onderzoek van onderzoeksbureau AEF, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van SZW, blijkt dat het budget voor de onderwijsroute te laag is. Dit onderzoek zal gevolgen hebben voor de uitvoering en financiering van de onderwijsroute. De inburgeraar mag niet de dupe worden van eventuele vertraging. Naast verhoging van het budget, pleiten wij voor een goede regeling voor vergoeding van reiskosten.
- We zijn een kritische partner en blijven de ontwikkelingen voor extra subsidie voor de onderwijsroute scherp monitoren.

#### Waar zijn we eind 2022?

- Het UAF speelt een verbindende rol tussen de schakeljaaraanbieders van de onderwijsroute.
- Gemeenten in de regio weten van de aanvullende modules van het UAF die leiden tot een volwaardige startkwalificatie richting studie of werk na de B1-route en de onderwijsroute.
- We hebben leerwerktrajecten ontwikkeld aansluitend op de B1-route en deze bij gemeenten onder de aandacht gebracht.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We zorgen voor kennisdeling tussen schakeljaaraanbieders tijdens ons landelijke schakeljarenoverleg.
- We schuiven aan bij gesprekken met de werkgroep van het ministerie van SZW voor een succesvolle uitvoering van de onderwijsroute. Tijdens deze gesprekken leggen we de nadruk op totstandkoming van gedegen taalschakeltrajecten voor statushouders met een studiewens.
- We informeren gemeenten over ons UAF-aanbod. Daarbij benadrukken we dat onze leerwerktrajecten een oplossing kunnen zijn voor het participatieonderdeel van de B1-route voor hoger opgeleiden.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een jaarlijks overleg met schakeljaaraanbieders.
- Voorlichtingsmateriaal over het UAF-aanbod voor gemeenten en statushouders
- Een online omgeving waar gemeenten het UAF-aanbod kunnen aanvragen.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Stafmedewerker Inburgering

## 7. Gelijke kansen voor jonge hoogopgeleide vluchtelingen

### Huidige situatie

- Uit onderzoek door het UAF blijkt dat jonge, talentvolle vluchtelingen oververtegenwoordigd zijn in het mbo. Zij hebben geen gelijke kansen om door te stromen naar het hoger onderwijs.
- De conclusies en aanbevelingen zijn veelal gericht op acties voor schakelklassen en mbo's. Omdat het UAF zich niet op deze jonge doelgroep richt, hebben we de onderzoeksresultaten met deze partners gedeeld.
- Het UAF heeft de conclusies en aanbevelingen ook aangekaart bij politieke partijen.

### Waar zijn we eind 2022?

- We hebben bewustwording gecreëerd bij mbo's en schakeljaaraanbieders dat zij gezamenlijk aan zet zijn om de doorstroom van schakeljaar naar hoger onderwijs te verbeteren.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- Kennis en advies:
  - Stakeholders informeren over de omvang en urgentie van het probleem van de beperkte toegankelijkheid van het onderwijs voor getalenteerde statushouders.
  - Oplossingen delen en stakeholders daarover adviseren.
- Belangenbehartiging:
  - Aan stakeholders zoals SZW, OCW, gemeenten en onderwijsinstellingen, aanbevelingen aanbieden hoe getalenteerde statushouders makkelijker toegang krijgen tot het hoger onderwijs zodat zij een bij hun talenten passende bijdrage aan de samenleving kunnen leveren.
  - Vinger aan de pols houden of de nieuwe Inburgeringswet de toegang tot het onderwijs verbetert en of kansen en mogelijkheden daartoe voldoende worden benut.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Afspraken met stakeholders en politieke partijen over implementatie van de aanbevelingen en oplossingen uit het onderzoek.
- Een eenmalige whitepaper over de moeizame positie van jonge statushouders bij de instroom in het hoger onderwijs en mogelijkheden om die te verbeteren.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Stafmedewerker Inburgering

## 8. Zorgprofessionals

### Huidige situatie

- Het UAF maakt deel uit van een werkgroep van het ministerie van VWS voor verbetering van de route voor buitenlandse (waaronder ook gevluchte) zorgprofessionals. Een plan van aanpak is in oktober 2021 aan de Tweede Kamer aangeboden. De werkgroep blijft in 2022 gehandhaafd om actiepunten af te ronden en resultaten te monitoren.
- We blijven ons hard maken voor twee niet opgeloste knelpunten: het opzetten van een financieringsmodel en het verlagen van wachttijden voor UAF-cliënten die verder willen met hun opleiding.
- Gevluchte zorgprofessionals krijgen een mentor die ze bij de medische procedure begeleidt. Deze mentoren hebben een onvoldoende netwerk in de zorg waardoor meeloopstages en supervisieplekken moeilijk vindbaar zijn. In opdracht van SZW hebben we een projectplan geschreven om een duurzaam netwerk voor medische mentoring op te zetten.
- Er is onderzoek gedaan naar zorgprofessionals die de afgelopen vijftien jaar door het UAF zijn begeleid. De resultaten zijn eind 2021 gepresenteerd.
- Onze kennisgroep gezondheidszorg speelt een belangrijke rol. Zij delen kennis over de procedure voor zorgprofessionals aan collega's in de regioteams en leggen knelpunten vanuit de regioteams voor aan partners in het netwerk.
- We hebben advies gekregen van EPPA Politiek & Lobby Consultants over de manier waarop we het beste onderwerpen in de politiek kunnen aankaarten. Dit helpt ons om op een effectieve manier te lobbyen en belangen te behartigen.

### Waar zijn we eind 2022?

- Het UAF maakt deel uit van een gezamenlijk netwerk onder leiding van VWS voor het continu verbeteren van de procedure voor buitenlandse zorgprofessionals. De routekaart is geïmplementeerd, de verantwoordelijkheid voor beheer en up-to-date houden ligt buiten het UAF.
- Er is een strategisch meerjarenplan vanuit het UAF voor de gevluchte zorgprofessionals.
- Door continu het belang te benadrukken staat het opzetten van een financieringsmodel voor buitenlandse zorgverleners op de kaart bij VWS/OCW en SZW.
- Vanuit het verbeterde programma medische mentoring zijn 55 gevluchte zorgprofessionals gekoppeld aan een mentor ter ondersteuning van de medische assessmentprocedure.
- Er is een duurzame samenwerking gestart met gezondheidscentra die jaarlijks mentoren regelen voor gevluchte zorgprofessionals.

- De onderzoeksresultaten van het loopbaanonderzoek onder zorgprofessionals van het UAF hebben geleid tot media-aandacht en verhalen in vakbladen. Intern zijn de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport geïmplementeerd.
- Kennis over het traject voor zorgprofessionals is onderhouden, gedeeld en vindbaar voor collega's in de regioteams.

#### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We stellen een integrale belangenbehartigingstrategie op.
- We zetten een projectorganisatie op voor het onderhouden en opzetten van een duurzaam medisch mentoren-netwerk dat op termijn door SZW en/of zorgcentra in stand gehouden wordt.
- We schrijven een plan van aanpak om de aanbevelingen uit het UAF-onderzoeksrapport over de loopbaan van gevluchte zorgprofessionals te implementeren in de regioteams.
- We delen kennis die vanuit de kennisgroep gezondheidszorg in de interne kennisbank.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een signalerende, constructieve en actieve houding in de werkgroep onder leiding van VWS.
- Een projectplan en een goed op elkaar ingespeeld projectteam.
- Goede communicatie tussen de kennisgroep gezondheidszorg en de regioteams.
- Een heldere kennismanagementstructuur.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Stafmedewerker Zorg

## IV Ondersteunende activiteiten

In dit deel staan de activiteiten die voorwaardenscheppend zijn voor de kerntaken. Medewerkers die hieraan werken, staan meestal niet direct in contact met cliënten. Hun werk is er niet onbelangrijker om.

### 9. Impact meten

#### Huidige situatie

- We meten onze output gefragmenteerd en rapporteren alleen impact op specifieke deeltrajecten. De mbo-leerwerktrajecten zijn onderdeel van een externe studie. Het traject bij Liander wordt in opdracht van SZW geëvalueerd door Berenschot en IZI solutions. Regioplan evalueert een kapperstraject als onderdeel van een initiatief dat door het Instituut GAK wordt ondersteund.
- Op basis van de bij een ING Impact Bootcamp ontwikkelde Theory of Change hebben we met een groep van 21 oud-clënten een meting en een initiële analyse uitgevoerd. Dit vormt de basis voor UAF-brede uitrol van impact management. De eerste resultaten zijn gedeeld met de organisatie.
- We financieren het lectoraat van Leendert de Bell vier jaar lang met een speciale gift. Het lectoraat doet onderzoek naar interventies om statushouders op een effectieve manier duurzaam naar werk te begeleiden.

- Het UAF draagt bij aan diverse Sustainable Development Goals (SDG's): : SDG 1: geen armoede SDG 4: kwaliteitsonderwijs SDG 8: waardig werk en economische groei SDG 17: partnerschappen om doelstellingen te bereiken, waarbij we uitgaan van een van de kernwaarden van de SDGs is Leave no One Behind (laat niemand achter), in geval van UAF de gevluchte studenten en professionals.

### Waar zijn we eind 2022?

- Alle medewerkers zijn zich bewust van de impact die we als UAF willen realiseren.
- De modulebeheerders kunnen de impact van hun modules meten en duiden.
- We hebben in de hele organisatie structureel inzicht in de impact van onze activiteiten.
- De resultaten van de impactmeting sluiten aan op de gekozen SDG's ter ondersteuning van de externe communicatie/positionering.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We organiseren workshops voor alle medewerkers en webinars om bewustwording te creëren rondom de impact die het UAF realiseert.
- We brengen de geleerde lessen uit de ING Impact Bootcamp in de praktijk en borgen deze in de organisatie.
- We ontwikkelen een methodiek om structureel te monitoren en evalueren. Vanuit UAF Connect verzamelen we data van cliënten (nulmeting en eindmeting bij modules en trajecten). Zo hebben we continu zicht op de gerealiseerde impact. Deze kwantitatieve gegevens vullen we aan met interviews.
- We evalueren de huidige Theory of Change en passen deze aan waar nodig. Naast de Theory of Change voor cliënten formuleren we een Theory of Change voor werkgevers.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een portefeuille-eigenaar in de organisatie die de acties coördineert en de consistentie bewaakt tussen de verschillende initiatieven.
- Ondersteuning vanuit IT om de uitkomsten van alle metingen via een dashboard eenvoudig toegankelijk te maken.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## 10. Kennis delen

### Huidige situatie

- Kennis delen is een van de pijlers van de UAF-strategie. We zorgen ervoor dat we intern onze kennis zo goed mogelijk delen en toegankelijk maken. En we delen onze kennis extern met onze samenwerkingspartners en andere relevante partijen.
- Op basis van het nieuwe kennismanagementbeleid is in 2021 de infrastructuur voor intern kennisdelen neergezet en gevuld. Alle beschikbare kennis is helder gedocumenteerd en vindbaar op één centrale plek: de interne kennisbank.
- Eind 2021 hebben we de focus kunnen verleggen naar kennis delen met samenwerkingspartners.



### Waar zijn we eind 2022?

- We blijven een spons: we zuigen kennis op door continu evalueren en uitwisselen. We onderscheiden ons door de kennis die we intern en extern delen. Zo kan elk talent, intern en extern, hiervan profiteren.
- Kennisdeling is een organisch onderdeel van dagelijkse werkzaamheden voor UAF-medewerkers. Kruisbestuiving van kennis is ingebed in onze organisatie. De beschikbare kennis is actueel en gemakkelijk over te dragen. Medewerkers zijn bereid en in staat om deze kennis actief op te halen en te delen.
- De interne kennisbank wordt actief gebruikt en waar nodig geoptimaliseerd.
- Voor externe stakeholders is de relevante kennis vindbaar en toegankelijk op de website. Daarnaast bieden we kennis voor partners proactief aan via diverse kanalen. Hierbij tonen wij onze expertise. We pakken een actieve en faciliterende rol in de kennisdeling onder gemeenten, onderwijsinstellingen, werkgevers en partnerorganisaties.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We ontsluiten en delen kennis door implementatie van het kennismanagementbeleid.
- We delen actief onze kennis op de interne kennisbank en houden deze informatie up-to-date.
- We identificeren relevante informatie voor onze externe stakeholders, delen deze actief via de website en houden deze informatie up-to-date.
- We delen ook via andere kanalen onze kennis met relevante stakeholders, om de rol van het UAF als expert, verbinder en belangenbehartiger bekend te maken en te houden.
- We faciliteren kennisdeling met en voor partnerorganisaties. We onderzoeken nieuwe samenwerkingsmogelijkheden op landelijk niveau waarin kennisdeling prioriteit krijgt.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Bewustwording bij iedereen dat kennismanagement een integraal onderdeel is van ons werk.
- Bewustzijn dat de kennis die wij opdoen relevant is voor ons werk en dat we die kennis daarom actief met elkaar en onze stakeholders delen.
- Duidelijke tools, materialen en trainingen voor medewerkers waarmee we kennis intern en extern actief delen, up-to-date houden en kruisbestuiving stimuleren.
- Kennisleveranciers die, in samenwerking met de kennismanager, impliciete kennis kunnen ombuigen naar expliciete kennis.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Voorlichter/kennismanager

## 11. Communicatie en Voorlichting

### Huidige situatie

- Informatie van en over het UAF is digitaal vindbaar, toegankelijk en beschikbaar voor onze doelgroepen en stakeholders.
- Door de planmatige interactie op sociale media zijn we zichtbaar en vindbaar en kunnen we potentiële donateurs en partners inspireren en activeren.

- Er is een planmatige aanpak voor publiciteit en persbeleid. Tijdens de coronaperiode waren de mogelijkheden voor publiciteit beperkt. In de 2e helft van 2021 was er geleidelijk aan weer meer mogelijk.
- We hebben een gerichte aanpak voor alumni. Hiermee willen we de relatie met cliënten behouden na afronding van hun traject en oud-clieënten weer bij het UAF te betrekken.
- Er is een gerichte aanpak ontwikkeld om studenten aan het UAF te binden. Deze gaan we in 2022 implementeren.
- Er is een plan van aanpak om alle modules van het UAF goed in de etalage te hebben staan, zodat onze cliënten en samenwerkingspartners weten wat we te bieden hebben.
- Door de situatie in Afghanistan is de aandacht voor het vluchtelingenvraagstuk in Nederland weer toegenomen, en daarmee ook de aandacht voor en de relevantie van het UAF.

### Waar zijn we eind 2022?

- Het werk van het UAF is voor onze (potentiële) stakeholders bekend, helder, relevant en urgent. De meerwaarde van het UAF als verbinder is duidelijk.
- We hebben grip op onze doelgroepen en genereren nieuwe leads via sociale media en de website. Tegelijkertijd geven we aandacht aan bestaande leads, wat leidt tot de gewenste acties van die doelgroepen.
- De planmatige en proactieve aanpak voor publiciteit en persbeleid is succesvol geïmplementeerd.
- We hebben meer alumni aan het UAF weten te binden, door de gerichte communicatielijnen en aanpak.
- We zetten de communicatiekracht van onze samenwerkingspartners doelgericht in. Met een helder en innovatief voorlichtingsprogramma voor de ketenpartners kunnen zij vluchtelingen goed informeren over de mogelijkheden bij het UAF.
- De voorlichting is ondersteunend aan onze dienstverlening in het kader van de nieuwe Wet inburgering.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We zetten gerichte campagnes in per doelgroep. Daarbij haken we zo veel mogelijk aan bij relevante momenten, zoals Wereldvluchtelingendag, Dag van de Zorg en UAF Live!
- We benaderen actief influencers en pers.
- We zetten UAF-medewerkers en cliënten actief in, want 'iedereen is ambassadeur'. Ook betrekken we de samenwerkingspartners actief bij de communicatie(campagnes) van het UAF.
- Door de planmatige inzet van sociale media zijn we continu zichtbaar en vindbaar.
- We maken scherpe, doelgerichte content voor verschillende doelgroepen. Leidt dit tot een lead, dan zorgen we dat dit een blijvende relatie wordt.
- We maken de digitale communicatieactiviteiten beter meetbaar zodat we ze kunnen monitoren, analyseren en optimaliseren.
- We ontwikkelen een helder en innovatief voorlichtingsprogramma over de meerwaarde van het UAF in verband met de Wet inburgering.
- We zorgen dat de website up-to-date blijft met relevante informatie voor de verschillende doelgroepen.
- We ontwikkelen middelen om (potentiële) cliënten en stakeholders actief te informeren over ons aanbod.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Input van UAF-medewerkers voor verhalen die we kunnen gebruiken bij campagnes en op de website.
- Zelfstandigheid van medewerkers (regio, staf, fondsenwerving) bij het schrijven van teksten voor cliënten.
- Meer en efficiënter gebruik van de communicatietoolkit door medewerkers (regio, staf, fondsenwerving).
- Tijdig en volledig indienen van communicatieverzoeken om de kwaliteit en efficiency van het communicatieadvies en de uitwerking ervan te waarborgen.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Communicatie & Fondsenwerving

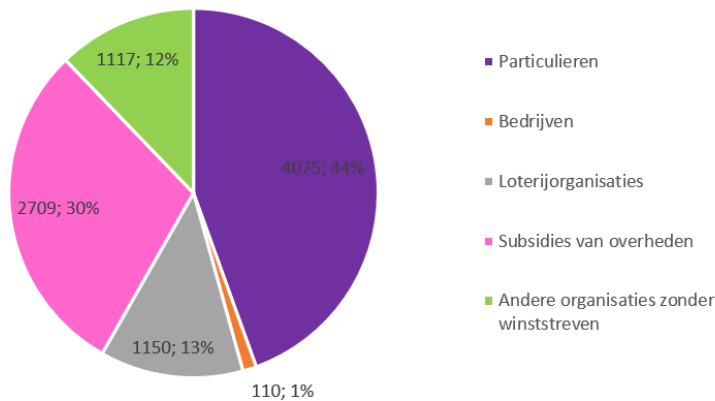
## 12. Fondsenwerving

### Huidige situatie

- Geormerkt geven wordt steeds aantrekkelijker voor bedrijven, organisaties en donateurs. Het UAF biedt mogelijkheden voor gerichte fondsenwerving door in te spelen op de actualiteit en met projecten gericht op bijvoorbeeld zorg, onderwijs en techniek.
- We zien een toenemende interesse om zich in te zetten op andere manieren dan alleen geld. Bijvoorbeeld in de vorm van dienstverlening of deelname aan een mentoringprogramma.
- De huidige achterban is senior, hoogopgeleid en draagkrachtig. Dat biedt kansen voor periodiek schenken, bijzondere giften en voor nalaten.
- Om de groei in structurele donateurs te bevorderen, is het fondsenwervend programma uitgebreid. Er zijn activiteiten ontwikkeld om de bestaande achterban te betrekken en uit te bouwen (upgrade) en oude achterban weer terug te vinden (reactiveren).
- Er is een gerichte aanpak ontwikkeld om studenten en young professionals aan het UAF te binden en zo de vergrijzing van de UAF-achterban tegen te gaan.
- UAF-alumni kunnen ambassadeur zijn van ons werk en potentieel donateur (giving back). We hebben een gerichte aanpak ontwikkeld om ze (weer) bij het UAF te betrekken.
- Acties en inzamelingen zijn geannuleerd door corona. In de tweede helft van 2021 zagen we weer een voorzichtige toename in acties, met name bij studieverenigingen en particulieren.
- In 2021 is geïnvesteerd in monitoring en evaluatie. Daarmee zijn de resultaten en impact van het UAF meer inzichtelijk. Vooral fondsen en bedrijven hebben in toenemende mate behoefte aan transparantie en inzicht.
- Door gericht en actief relatiemanagement is er een intensievere relatie met de bijzondere gevers, fondsen en samenwerkingspartners. Dat heeft geresulteerd in verlenging van samenwerkingen en in nieuwe relaties.

## Prognose inkomsten uit fondsenwerving

inkomsten uit fondsenwerving (in kEUR)



### Waar zijn we eind 2022?

- Acties en inzamelingen van bedrijven, organisaties en donateurs zijn toegenomen.
- Er is een lichte toename van donaties als gevolg van de gerichte aanpak richting studenten en young professionals.
- Er is een hoge waardering van samenwerkingspartners bij bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en bedrijven. Dit biedt kansen om meer inhoudelijke en strategische samenwerkingen te verzilveren in 2022.
- Voor de verdere uitbreiding van het aantal leerwerktrajecten verbinden we meer regionale samenwerkingspartners en financiers aan het UAF om deze trajecten mogelijk te maken.
- Er is een betere balans tussen structurele en incidentele inkomsten:
  - Met meer corporate foundations en private fondsen zijn we meerjarige partnerschappen aangegaan.
  - Bij particuliere fondsenwerving is naast een voortzetting van bestaande overeenkomsten, ook een groei te zien in nieuwe structurele relaties via machtigingen, Fonds op Naam en/of periodieke schenkingen.
  - De balans tussen ongeoormerkte giften (particuliere donateurs) en geoormerkte giften (fondsen en bedrijven) blijft gelijk.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- We implementeren de ontwikkelde aanpakken voor de verschillende doelgroepen om hen te behouden, te werven en te binden. Hiermee houden we voldoende middelen om onze cliënten financieel en met de juiste begeleiding te ondersteunen.
- We ontwikkelen meer proposities op relevante thema's zoals zorg, techniek, onderwijs en mentoring en doen gerichte projectaanvragen bij corporate en private fondsen, vanwege de potentie en urgentie van onze thema's bij deze organisaties.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Input (resultaten en verhalen) voor periodiek rapportages aan financiers en om proposities en projectaanvragen te kunnen indienen.
- Een relatiemanagementsysteem met duidelijk benoemde relatie-eigenaren.

- Samenwerking met donateurs-service en Aanmelding & advies over reactieve en proactieve service naar en voor de achterban.
- Inzicht in verloop en uitkomsten van campagnes om te kunnen monitoren en (bij)sturen.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Communicatie & Fondsenwerving

## 13. Bedrijfsvoering

### Huidige situatie

- Bedrijfsvoering bestaat uit verschillende teams die de organisatie ondersteunen bij werkzaamheden ten behoeve van cliënten, fondsenwerving en belangenbehartiging: Financiële administratie, ICT en Servicepunt en Facilitaire zaken.
- Daarnaast vallen onder bedrijfsvoering de teams die direct cliënten ondersteunen: Aanmelding & advies en Financiële voorzieningen (zie deel II, hoofdstuk 1 en 3).
- De basis is op orde, sommige onderdelen moeten nog worden vastgelegd in procedures en werkinstructies. Er zijn nog efficiencyverbeteringen te behalen binnen bedrijfsvoering, met name in UAF Connect, en in de samenwerking met de teams.
- Veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving vragen blijvend aandacht en vergen aanpassing in de processen binnen bedrijfsvoering en breder in de organisatie.
- Initiële operationele en management-dashboards zijn opgebouwd. Verdere doorontwikkeling is nodig om het doelgericht werken in teams te ondersteunen.
- Veel teams vragen naast UAF Connect additionele ondersteuning op het ICT-vlak. Daarnaast zijn er onderdelen in het IT-landschap die in de nabije toekomst vernieuwd moeten worden.

### Waar zijn we eind 2022?

- Bedrijfsvoering is de stabiele motor achter werkprocessen, systemen, informatie en beleid ter ondersteuning van de primaire en secundaire processen van het UAF.
- Bedrijfsvoering is duurzaam ingebed in de organisatie en biedt door verbetering voor de interne en externe doelgroepen de gewenste service op efficiënte wijze.
- Contractmanagementprocessen -procedures zijn uitgewerkt en worden ondersteund door IT.
- Er ligt een aanpak hoe om te gaan met IT-onderdelen die in de nabije toekomst vernieuwd moeten worden.
- Risk & compliance (zoals AVG, Security, Integriteitsbeleid) is geïntegreerd in de bedrijfsvoering en organisatiebreed uitgerold.
- Onze ICT staat zo stevig dat we zo veel mogelijk tijd kunnen besteden aan de mens: onze cliënten, stakeholders en collega's. Dat doen we met allround ICT-medewerkers die eenvoudig elkaars taken kunnen overnemen.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- Verbeteren van de efficiency en gebruiksvriendelijkheid van UAF Connect voor cliënten. Dat doen we door ze via een cliëntenpanel actief te betrekken bij de ontwikkeling van MijnUAF.
- Ontwikkelen en implementeren van organisatiebreed contractmanagement inclusief verzamelen en opslaan van alle overeenkomsten.

- Benutten en optimaliseren van de mogelijkheden van het huidige ICT-landschap. We maken waar mogelijk gebruik van beschikbare standaardfunctionaliteit om innovatie en efficiencyverbeteringen te realiseren. Waar nodig voegen we functionaliteit toe. Een plan van aanpak is aanwezig om de toekomstbestendigheid van het landschap te garanderen.
- Door ontwikkelen van een integraal UAF management dashboard voor (interne) informatievoorziening en voor ondersteuning van impact management.
- Ondersteunen van de teams door het optimaliseren van IT-oplossingen voor administratie, processen en werkwijzen.
- Trainen van medewerkers zodat zij zelfredzaam zijn en zo efficiënt mogelijk gebruik kunnen maken van onze ICT-systemen.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## 14. HR

### Huidige situatie

- Afgezien van de opvang van geëvacueerde vluchtelingen uit Afghanistan hebben de verwachte afname van instroom en de nieuwe Inburgeringswet gevolgen voor onze werkvoorraad, inkomsten en formatie. In de meerjarenbegroting gaan we uit van een inkrimping van de organisatie van 90 fte in 2020 naar 66 fte in 2024.
- In de strategische personeelsplanning (SPP) staat hoe we de komende jaren toewerken naar een organisatie die flexibel en wendbaar is met de juiste mensen op de juiste plaats.
  - De aansturing in de regio is gewijzigd van vijf regiocoördinatoren naar twee regiomanagers.
  - Er is een besturingsfilosofie ontwikkeld. Hierin staat wat we van onze managers en medewerkers verwachten en wat we verstaan onder de ontwikkeling naar zelfstandige en zelfredzame teams.
  - Alle functiebeschrijvingen zijn geactualiseerd. Waar mogelijk zijn brede functies gecreëerd met een ruimer takenpakket op een bepaald niveau van kennis en vaardigheden.
  - De organisatiewijzigingen worden regelmatig geëvalueerd en op basis van de nulmeting wordt de werkdrukbeleving regelmatig onderzocht.
- In september 2021 is er een medewerkersonderzoek gehouden. De uitkomsten geven inzicht hoe medewerkers en leidinggevenden de organisatie ervaren op de thema's bevoegenheid, betrokkenheid, werkgeverschap, organisatierichting, autonomie, sociale veiligheid en vertrouwen.
- Er is een onderzoek gedaan naar diversiteit en inclusie bij het UAF. Op basis van de adviezen is er beleid ontwikkeld, een actieplan voor twee jaar opgesteld en een toolkit gemaakt.
- In het najaar van 2021 zijn we hybride gaan werken: we werken soms op kantoor en soms thuis kantoor. Er is thuiswerkbeleid opgesteld en een thuiswerkregeling geïntroduceerd.

### Waar zijn we eind 2022?

- SPP
  - Medewerkers met een nieuwe functie hebben zich hierin ontwikkeld en functioneren goed in de nieuwe functie.
  - Het aantal fte's is volgens planning afgenomen.

- Fase 2 van de SPP (met focus op staf, de afdeling C&F, afdeling financiën en ICT) is afgerond en er is een plan gemaakt voor de volgende fase.
- De nieuwe aansturing in de regio is goed geïmplementeerd en de regioteams hebben zich ontwikkeld naar zelfstandige en zelfredzame teams.
- Diversiteit en Inclusie
  - Alle medewerkers dragen de visie op diversiteit en inclusie beleid uit.
  - De geformuleerde actiepunten zijn uitgevoerd en gemonitord.
  - De medewerkers ervaren dat inclusie en diversiteit bij het UAF is behouden en verbeterd.
- Hybride werken
  - Medewerkers ervaren het voordeel van regelmatig thuiswerken (betere balans werk en privé, minder reistijd en productiever en met meer voldoening kunnen werken) en voelen zich welkom als ze op kantoor moeten zijn.
  - De sociale interactie met collega's uit eigen team en andere teams is vergroot waardoor de betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers is toegenomen.

#### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- SPP
  - Medewerkers met een gewijzigde functie hebben een ontwikkelagenda waarin staat hoe ze de deze goed kunnen uitoefenen.
  - Het aantal fte's neemt conform begroting af door efficiënter te gaan werken en door de keuze voor tijdelijke contacten waarbij we rekening houden met de instroom van cliënten.
  - We evalueren fase 1 en fase 2 van het SPP en stellen de uitvoering bij waar dat nodig is.
- We bespreken de uitkomsten van het medewerkersonderzoek met de teams. Gezamenlijk formuleren we twee verbeterpunten en twee goede punten om te behouden.
- Een tijdelijk projectleider Diversiteit & Inclusie draagt het geformuleerde beleid uit en zorgt in samenwerking met de teams voor uitvoering van het actieplan en de uitrol van de toolkit.
- Het thuiswerkbeleid wordt uitgevoerd en na zes maanden geëvalueerd. Indien nodig herijken we de uitvoering van het beleid en passen we de inrichting van het kantoor aan voor het nieuwe hybride werken.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager HR

## 15. UAF Academie

### Huidige situatie

- Er is een ontwikkeltraject uitgewerkt dat uitvoering moet geven aan de nieuwe besturingsfilosofie en de ontwikkeling naar zelfstandige en zelfredzame teams.
- Vanuit de UAF Academie is gewerkt aan een algemeen scholingsprogramma per functie. Dit omvat vaardigheidstrainingen voor gespreksttechnieken, netwerken en taaltrainingen. In de regio vinden regelmatig intervisiebijeenkomsten plaats.
- Nieuwe medewerkers kunnen zich online informeren over onze kennis, hoe we werken en over de UAF Academy. We organiseren regelmatig introductiebijeenkomsten.

### Waar zijn we eind 2022?

- De teams functioneren zelfstandig en zelfredzaam. De managers sturen de teams en medewerkers aan in de lijn van de nieuwe besturingsfilosofie. Het probleemoplossend vermogen van de medewerkers is verhoogd en ze functioneren professioneel en autonoom.
- De medewerkers hebben zich ontwikkeld van hun oude naar hun gewijzigde functie conform de opgestelde functieprofielen vanuit de SPP.
- Medewerkers hebben zich persoonlijke verder ontwikkeld.

### Wat gaan we doen om dat te bereiken?

- De UAF Academy faciliteert samen met bureau Lagerweij de ontwikkeling naar zelfstandige en zelfredzame teams. In het eerste half jaar van 2022 zijn hiervoor diverse MT- en teamsessie ingepland.
- Medewerkers die in een gewijzigde functie zijn gestart hebben een ontwikkelagenda waarin staat op welke manier ze die goed kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld door een opleiding of met coaching.
- We formuleren opleidingsbeleid en maken een opleidingsagenda.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Coördinator UAF Academy i.s.m. Manager HR



## BIJLAGE: Cijfers aanmeldingen cliënten

Voor 2022 verwachten we 1.200 aanmeldingen van potentiële nieuwe cliënten. Dit is vergelijkbaar met het jaar ervoor. Volgens ons prognose model zou dit 1095 moeten zijn, maar gezien de recente influx van Afghaanse en andere vluchtelingen hebben we de inschatting naar boven bijgesteld

Van de cliënten die zich bij UAF aanmelden is 90 tot 95 procent statushouder. Het aantal asielaanvragen in een jaar is een goed uitgangspunt voor de verwachte instroom bij het UAF. Het duurt gemiddeld 1,5 jaar na het verkrijgen van een verblijfsvergunning voordat een statushouder zich bij het UAF aanmeldt (na behalen inburgering en B1-taalniveau).

We schatten in dat na het eerste contact en voorlichting over de mogelijkheden van begeleiding en ondersteuning door en buiten het UAF circa 1.500 mensen een aanmeldformulier insturen. Daarvan gaan naar verwachting 1.200 mensen deelnemen aan een traject naar studie of werk of een module volgen die past in het traject waar ze al mee bezig zijn. Het percentage cliënten uit aanmeldingen ligt hoger dan in voorgaande jaren. Dat komt doordat het aanmelding proces effectief is ingericht en functioneert als eerste vangnet. Mensen die niet bij UAF terecht kunnen, worden doorverwezen naar andere instanties.

Daarnaast moeten we in 2022 rekening houden met advies dat gemeenten gaan vragen voor nieuwe vanwege de nieuwe Inburgeringswet. Deze worden deels door Aanmelding & advies en deels door de trajectbegeleiders behandeld

Actieve Cliënten	3800
Nieuwe cliënten	1200

Het aantal actieve modules schatten wij voor 2022 op gemiddeld 4.605 en 123 voor inburgering, onderverdeeld in de volgende modules:

Categorie	Module	Aantal modules
Taal	(VAK)TAAL Staatsexamen NT2	50
Taal	(VAK)TAAL Taalverwerving Engels	175
Taal	(VAK)TAAL Taalverwerving Nederlands	325
Taal	(VAK)TAAL Taalverwerving Overig	0
<b>Taal Totaal</b>		<b>550</b>
Voorbereiding	Deficienties wegwerken	75
Voorbereiding	STUDIEVOORBEREIDING ondersteuning starters	500
Voorbereiding	STUDIEVOORBEREIDING Schakeljaar	175
Voorbereiding	STUDIEVOORBEREIDING Studiekeuzebegeleiding	350
<b>Voorbereiding Totaal</b>		<b>1100</b>
Leerwerk	LEERWERKTRAJECT hbo-niveau	120
Leerwerk	LEERWERKTRAJECT mbo-niveau	60
Leerwerk	LEERWERKTRAJECT wo-niveau	0
<b>Leerwerk Totaal</b>	LEERWERKTRAJECT wo-niveau	<b>180</b>
Medisch Assess	MEDISCH Assessment	<b>140</b>
Mentoring	MENTORING	285
Mentoring	MENTORING - Medisch	65
Mentoring	MENTORING - Op weg naar werk	0
Mentoring	MENTORING - Voorbereiding Studiestart	0
<b>Mentoring Totaal</b>	MENTORING - Voorbereiding Studiestart	<b>350</b>
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Arbeidsmarktadvies	0
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Individuele begeleiding naar werk	150
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Loopbaanbegeleiding	100
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Startende ondernemers	0
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Voorbereiding op de arbeidsmarkt	330
<b>Op weg naar werk Totaal</b>		<b>580</b>
Studie	STUDIE Aanvullende begeleiding	0
Studie	STUDIE hbo	850
Studie	STUDIE Kort Traject	80
Studie	STUDIE mbo	375
Studie	STUDIE wo	400
<b>Studie Totaal</b>	STUDIE wo	<b>1705</b>
Overige	TRAJECTBEPALING	0
<b>Totaal reguliere begeleiding</b>		<b>4605</b>
Inburgering	Brede intake (voor Gemeente)	15
Inburgering	Training aan gemeenten (brede intake & begeleiding)	14
Inburgering	Advies bij twijfel (aanvraag door statushouder)	60
Inburgering	Advies bij twijfel (aanvraag door gemeente)	30
Inburgering	Digital workshop "hoe presenteer je jezelf" (statushouder)	4
<b>Totaal begeleiding Inburgering</b>		<b>123</b>