

# Al 75 jaar talenten laten bloeien

## Inhoud

Voorwoord .....	2
I Uitgangspunten.....	4
II Activiteiten voor huidige en toekomstige cliënten.....	5
III Samenwerkingsprojecten .....	14
IV Belangenbehartiging.....	16
V Ondersteunende activiteiten.....	20
BIJLAGE: Cijfers .....	29

## Voorwoord

In 2023 is het 75 jaar geleden dat het UAF werd opgericht. Een mijlpaal, hoewel we natuurlijk liever hadden gezien dat we niet meer nodig waren. We zullen hieraan op gepaste wijze aandacht besteden, samen met onze stakeholders, cliënten en alumni.

Het UAF onderschrijft de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, die komend jaar ook 75 jaar bestaat. Mensen die als vluchteling huis en haard verlaten, moeten in hun nieuwe land een menswaardig en duurzaam bestaan kunnen opbouwen. Hierbij zijn onderwijs en werk cruciaal. Het UAF geeft gevluchte studenten en professionals ondersteuning bij het vinden van passend onderwijs en waardig werk. Zodat zij ook in Nederland hun kwaliteiten en talenten kunnen laten bloeien en hier hun toekomst kunnen bouwen en mee kunnen doen in onze samenleving.

De wereld waarin wij opereren, is voortdurend in verandering. Het UAF beweegt hierin mee. Waar nodig passen we onze manier van werken aan. Drie jaar geleden is ons aanbod modulair gemaakt om meer maatwerk te kunnen leveren. Sommigen hebben alleen behoefte aan financiële ondersteuning, anderen hebben meer begeleiding nodig met modules op weg naar werk of een opleiding. In 2023 evalueren we dit modulair werken en bekijken we wat het effect is geweest. De ervaringen van onze cliënten zullen hierbij een belangrijke rol spelen.

Daarnaast gaan we ons meer richten op verdere vernieuwing van onze dienstverlening. Door de nieuwe Inburgeringswet hebben gemeenten de regie gekregen (over de inburgering) en spelen zij een grote rol. Het effect hiervan is nog niet helemaal duidelijk omdat de implementatie van deze wet moeizaam verloopt. Niet alle gemeenten zijn voldoende geëquipeerd. We zetten de rondetafelgesprekken met gemeenten voort en breiden die uit met stakeholderbijeenkomsten om ons aanbod beter te laten aansluiten bij de behoeften. Verder zal het UAF een cliëntenraad oprichten om de stem van de mensen waar het om gaat beter te kunnen meenemen.

Hoewel ons huidige meerjarenplan aanstuurt op krimp van het aantal medewerkers, hebben we besloten in 2023 een pas op de plaats te maken. De voorspelde afname van het aantal vluchtelingen in Nederland heeft zich niet voorgedaan en zal volgens recente gegevens de komende jaren juist toenemen, onder meer door de oorlogen in Syrië, Afghanistan, Yemen en Oekraïne. Daar moeten we op kunnen anticiperen met voldoende en gekwalificeerde capaciteit.

De asielcrisis heeft een grote impact op de studenten en professionals die wij helpen. Ze staan in de wacht: wachten op opvang, wachten op status, wachten op wonen, wachten op inburgering en wachten op samenleven. Een deel van deze vluchtelingen zullen wij ondersteunen zodat ze hun kennis, ambities en talen kunnen inzetten en laten bloeien.

Het UAF heeft grote ambities om ervoor te zorgen dat onze doelgroep een goede start in Nederland kan maken en een duurzaam en menswaardig bestaan kan opbouwen. Naast onze modules voor studie en werk hoort hierbij ook belangenbehartiging, het vergoten van draagvlak en het delen van kennis met partners en belanghebbenden. Om die ambities waar te maken, ligt de focus in 2023 op diversificatie van onze inkomsten. We onderzoeken verschillende vormen van financiële ondersteuning vanuit de overheid en we wenden ons nog meer tot vermogensfondsen en bedrijven. Ook werken we aan meer diversiteit bij en aanwas van onze donateurs.

Het UAF bevindt zich in een transitie naar een meer flexibele en wendbare organisatie die meebeweegt in een telkens veranderende wereld. We zien onszelf als een mensgerichte organisatie waarbij er net als voor onze doelgroep ook aandacht voor de medewerkers moet zijn. We zijn dan ook volop bezig met het bestendigen van de interne organisatie. Met aandacht voor verminderen van werkdruk en vergroten van professionaliteit en werkplezier in een open en verbindende cultuur. In 2023 werken we aan actualisering van onze visie en strategie, wat zijn weerslag zal krijgen in de meerjarenbegroting 2024-2028. Daarbij betrekken we medewerkers, stakeholders en cliënten.

Dit jaarplan bevat een compacte uitwerking van onze doelen en activiteiten voor 2023. Komend jaar initiëren we activiteiten en projecten om het UAF te verstevigen en onze dienstverlening te vernieuwen. Dat zal gepaard moeten gaan met meer zekerheid of de financiering van onze organisatie sluitend zal zijn op de midden lange termijn. Lukt dat niet, dan zullen we mogelijk al gedurende het jaar maar uiterlijk eind 2024 activiteiten moeten herzien, beperken of hiervoor de samenwerking met andere partijen zoeken.

Ik dank alle medewerkers die zich komend jaar zullen inzetten om onze doelen te realiseren. In mijn eerste jaar bij het UAF heb ik de medewerkers leren kennen als bevlogen mensen die zich volop inzetten voor een duurzame toekomst voor gevluchte studenten en professionals. Het was een bewogen jaar met veel veranderingen. Ik ben trots op hun veerkracht en zie de toekomst van het UAF vol vertrouwen tegemoet.

Fatimazhra Belhirsch  
Directeur UAF

## I Uitgangspunten

Het jaarplan 2023 geeft een indicatie van de activiteiten van het komend jaar. Uitgangspunten daarvoor zijn de Sustainable Development Goals, onze meerjarige strategie en de daarbij behorende strategische personeelsplanning.

### Sustainable Development Goals

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

We gaan uit van een van de kernwaarden van de SDGs: *Leave no One Behind* (laat niemand achter). In het geval van het UAF gaat hier hierbij om de gevluchte studenten en professionals.

### 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 scherp voor ogen heeft. De strategie 2000-2024 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. Vanaf 2023 werken we aan strategie en een meerjarenbegroting voor de volgende vier jaar.

### Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning (SPP) helpt ons verder bij de organisatieontwikkeling. We evalueren in 2023 de uitkomsten van het huidige SPP en actualiseren het SPP op basis van de resultaten en de actualiteit.

## 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 inhoudelijk modules vanuit de regio's. Daarnaast hebben we een afdeling waarin alle financiële ondersteuning samenkomt.

### 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 gevuld kennisbank en ook handboeken en werkinstructies voor de belangrijkste processen binnen Aanmelding & advies.
- Aanmelding & advies heeft het afgelopen jaar haar signalerende functie vorm kunnen geven.
  - De oorlog in Oekraïne is duidelijk terug te zien in de cijfers. Sinds februari 2022 hebben we ruim 600 vragen gekregen van Oekraïense vluchtelingen die hun studie wilden voortzetten of starten.
  - Afgelopen jaar zijn er al 70 vragen in behandeling genomen van inburgeraars onder de nieuwe wet, waarbij iets knelde in het proces, zoals reiskosten, laptopkosten, lange wachttijden of geen reactie van de gemeente.

#### Waar zijn we eind 2023?

- We verwachten dat in 2023 het aantal aanmelders (statushouders die vóór 2022 hun status hebben gekregen) vergelijkbaar is met 2022. Zolang de wachttijd tussen statusverlening en huisvesting/start inburgering lang blijft, verwachten we een toename in het aantal vragen van statushouders die onder Wet inburgering vallen. Zolang de situatie t.a.v. studiemogelijkheden voor Oekraïense vluchtelingen niet verandert zullen vragen uit deze groep blijven aanhouden. Aanmelding & advies voorziet deze mensen in hun behoefte aan informatie en advies.
- Aanmelding & advies is in staat om diverse stakeholders 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. We werken met een duidelijk proces voor het verzamelen van informatie.
- We delen inzichten en trends met anderen binnen het UAF.
- Door het monitoren en signaleren van terugkomende vragen en besproken dilemma's kan het UAF relevant blijven voor onze doelgroep en voor partners. Waar nodig passen we de dienstverlening van het UAF aan.

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

- Door een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen het team zorgen we voor optimale bezetting, bereikbaarheid en dienstverlening naar diverse stakeholders.
- We zoeken de samenwerking met de regioteams op zodat de adviezen aansluiten op het werk van de regioteams.
- We onderzoeken en ontwikkelen de adviesrol van Aanmelding & advies door het aantal gegeven adviezen te registreren en door de impact van deze dienst te meten.
- We toetsen het advieskader en onze adviezen aan de behoefte van interne en externe stakeholders. Waar nodig passen we onze adviezen aan, verwerven relevante kennis en delen deze (o.a. via de kennisbank).
- We werken de monitoring en signaleringsfunctie van Aanmelding & advies verder uit en richten een duidelijk proces in om signalen & trends te delen binnen de organisatie.
- We ontwikkelen het aanmeldproces verder in lijn met de dienstverlening van het UAF.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Functionaliteit waarmee we de adviesvragen kunnen registreren en sneller inzicht hebben in de hulpvraag en de achtergrond van de stakeholders. Dit betekent dat er aansluiting nodig is tussen de verschillende tools: Contact Center, Outlook & Power BI.
- Werkafspraken en instructies voor Aanmelding & advies over signalering en monitoring.
- Regelmatig overleg met beleidsmedewerkers en collega's vanuit de regioteams in het kader van kennisoverdracht over onderwerpen zoals de nieuwe Inburgeringswet en ons aanbod.
- Een goed gevulde en up-to-date Kennisbank.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## Samenwerking met gemeenten

### Huidige situatie

- Het UAF werkt samen met dertig gemeenten via convenanten en werkafspraken die tot januari 2023 lopen. Wij willen deze afspraken verlengen en hoger opgeleide statushouders een duurzame start op de arbeidsmarkt te bieden via een opleiding, in plaats van de kortste weg naar werk.
- In het laatste kwartaal van 2022 hebben we een brief uitgestuurd om de convenanten onder de oude wet te verlengen en samen met gemeenten te kijken hoe we onze samenwerking kunnen voortzetten onder het nieuwe inburgeringsstelsel.
- We maken afspraken met gemeenten zodat statushouders die geen aanspraak kunnen maken op studiefinanciering voltijd of in deeltijd voor bepaalde tijd 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.
- We organiseren tweejaarlijks een taalschakeljarenoverleg ter bevordering van de kennisdeling tussen taalschakeltrajecten onderling.

### Waar zijn we eind 2023?

- We hebben de bestaande convenanten en werkafspraken met 25 bestaande gemeente relaties verlengd en hebben met 20 nieuwe gemeenten een convenant of werkafpraak afgesproken.
- Het UAF-aanbod is bekend bij 50% van de centrumgemeenten van de arbeidsmarktregio's. Zij maken daar goed gebruik van. Ons bereik van potentiële cliënten is groter.
- We hebben een actieve werkrelatie met gemeenten en hen ondersteund met een groeiend aantal betaalde diensten uit ons dienstenaanbod. Het relatiebeheer voor de gemeenten en de uitvoering van ons aanbod is belegd bij de regio teams.

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

- We versterken onze bestaande relaties met gemeenten en bouwen nieuwe relaties op.
- We informeren gemeenten over het herijkte UAF-aanbod voor gevluchte studenten en professionals onder de nieuwe Inburgeringswet.
- We verzorgen trainingen voor gemeenten over de 'brede intake' en zijn als aanjager en ontwikkelaar betrokken bij de voorlichtingscampagne om die trainingen onder de aandacht te brengen.
- We maken afspraken met gemeenten over ons UAF-aanbod.
- We werken nauw samen met COA om te zorgen voor (vroeg)tijdige voorlichting van de doelgroep in brede zin. We delen (online) kennis met hoger opgeleide statushouders ter voorbereiding op hun gesprekken met de gemeente. Dit doen we in samenwerking met VWN en Open Embassy. Deze dienst is ook toegankelijk voor statushouders die de Nederlandse en Engelse taal nog niet machtig zijn.
- We ontwikkelen voorlichtingsmateriaal voor klantmedewerkers van gemeenten en andere hulporganisaties over het inburgeringsproces en ons aanbod.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Herijkingstraject aanbod diensten aan gemeenten.
- Voorlichtingsmateriaal voor zowel de doelgroep als de gemeenten.
- Aanpassingen in de ICT-systemen om diensten van het UAF voor gemeenten te ondersteunen en eenvoudig aan te vragen.
- Trajectbegeleiders en medewerkers Aanmelding en advies zijn ingewerkt op het nieuwe inburgeringsstelsel en het UAF-aanbod.
- Een toegankelijke website in meerdere talen of een site die makkelijk te vertalen is, zodat inburgeraars die de Nederlandse taal nog niet machtig zijn weten met welke diensten we ze kunnen ondersteunen.
- Goed netwerk en relaties met gemeenten in de regio van trajectbegeleiders en regiomanagers.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Regiomanagers

## Begeleiding naar onderwijs

### Huidige situatie

- De contacten met onderwijsinstellingen in de regio zijn goed op operationeel niveau (schakeljaren en leerwerktrajecten). Op beleidsmatig niveau en qua relatiebeheer kan dit beter.
- Omdat gemeenten al tijdens de brede intake een plan maken voor de weg naar onderwijs en werk, is de rol van het UAF aan het verschuiven.

### Waar zijn we eind 2023?

- Het (traject)doel van de (toekomstige) cliënt staat centraal. De trajectbegeleiders van het UAF voegen waarde toe met advies over de haalbaarheid van dit doel en door de best passende modules aan te bieden.
- In elke regio hebben we goede contacten en samenwerkingen met de belangrijkste onderwijsinstellingen die zijn vastgelegd in samenwerkingsafspraken.
- In elke regio hebben we goede contacten en samenwerkingen met de belangrijke gemeenten. Waar van toegevoegde waarde zijn convenanten/samenwerkingsovereenkomsten afgesloten, bij voorkeur met een doorlooptijd van minimaal 3 jaar.
- 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.

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

- We onderhouden contact met onze contactpersonen voor de onderwijsinstellingen waarmee we samenwerken.
- In lijn met de onderwijsroute in de nieuwe Wet inburgering nemen de gemeenten steeds meer de werving voor taalschakeltrajecten voor hun rekening. Wij passen de inrichting en het volume van onze schakeljaarmodule hierop aan en anticiperen op lacunes die (kunnen) ontstaan in de voorbereidende fase.
- Het belang van een goede studievoorbereiding staat voorop. Als een schakeljaarklas onder de oude wet wegvalt vanwege een laag volume, kan het UAF de inburgeraar via maatwerk richting studie begeleiden.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Goed gebruik en benutten van ons cliëntvolgsysteem (UAF Connect).
- Relatiebeheer uitgerold binnen de regio teams op operationeel, tactisch en strategisch niveau.
- Aanbod voor gemeenten met passende financiële vergoeding voor het UAF.
- Signalen uit het veld op alle niveaus (via trajectbegeleiders, aanmelding & advies, stafmedewerkers, fondsenwerving, directie).
- Een halfjaarlijks overleg met schakeljaaraanbieders.

### Wie zijn hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Regiomanagers



## Begeleiding naar werk

### Huidige situatie

- Werkgevers (profit en non-profit) hebben momenteel te maken met een schaarste aan personeel. Dit biedt extra loopbaanmogelijkheden voor onze cliënten.
- Voor statushouders blijft het moeilijk om een baan op niveau te vinden. Nog altijd vormendraagvlak en interculturele communicatie een drempel. Ook is er geen zekerheid of de schaarste aan personeel aanhoudt.
- De op-weg-naar-werk-modules zijn van groot belang voor onze cliënten. Om deze modules goed te kunnen uitvoeren is bijscholing van onze trajectbegeleiders noodzakelijk, zodat ze met up-to-date kennis van de arbeidsmarkt de cliënten op weg kunnen helpen.
- We bieden sollicitatie- en netwerktrainingen, vaktaal-ondersteuning, een vacaturenieuwsbrief en samenwerking met aantal werkgevers voor stages en/of werkplekken.
- Door de krapte op de arbeidsmarkt zien we andere partijen inspringen op de arbeidsmarkt voor statushouders.

### Waar zijn we eind 2023?

- In 2023 werken we vanuit een duidelijke visie met werkgevers samen en toetsen we nieuwe initiatieven aan de geformuleerde uitgangspunten. Hiermee kunnen we keuzes maken en houden we focus.
- De definitieve uitgangspunten voor samenwerking met (nieuwe) werkgevers staan in het geactualiseerde werkgeversbeleid:
  - De werkgever heeft iets te bieden dat van toegevoegde waarde is voor het UAF (direct voor cliënten met een stage of traineeplek of mentoring of indirect met een donatie, kennis of trainingen).
  - De werkgever biedt traineeplekken, stages, werkervaringsplekken of een leerwerktraject.
- Voor (kleinere) werkgevers in het MKB is een specifiek aanbod ontwikkeld.
- Om de relatie en het netwerk te versterken zullen er twee keer per jaar Meet & Greets worden georganiseerd.
- Alle modules worden actief beheerd. Impact management maakt de toegevoegde waarde van de individuele modules zichtbaar en we voeren continu verbeteringen door.

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

- We investeren in de ontwikkeling van trajectbegeleiders om de op-weg-naar-werk-modules goed uit te voeren. Daarbij gaan we samenwerken met externe partners. Het gaat om kennis van wat er speelt op de arbeidsmarkt, wat de behoeftes zijn van onze cliënten, maar ook hoe een goed relatiegesprek gevoerd wordt.
- De vakgroep 'job support', die eind 2022 is opgestart, fungeert als klankbordgroep voor nieuwe initiatieven, bewaakt uniformiteit en is een kennisgroep.
- We zetten actief in op verdere professionalisering van het relatiemanagement. Voor alle A-relaties in de regio wordt een relatiebeheerder benoemd.
- We actualiseren het huidige werkgeversbeleid met input van cliënten.
- We onderzoeken manieren om samenwerking met het UAF niet alleen interessant te maken voor grote werkgevers, maar ook voor het MKB.
- We versterken ons netwerk in de arbeidsmarktregio's.

- We monitoren halfjaarlijks de trends in de arbeidsmarkt en krapte sectoren en matchen dat met ons cliëntenbestand, zodat we onze aanpak kunnen bijsturen waar nodig.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een adequaat managementinformatiesysteem met dashboard toegankelijk voor trajectbegeleiders en regiomanagers om doelstellingen van de teams en organisatie periodiek te kunnen bewaken en bij te sturen waar nodig.
- Goed gebruik en benutten van ons cliëntvolgsysteem (UAF Connect).
- Monitoring van modulebeheer, signaleren van trends en inspelen op (nieuwe) behoeftes onder meer via input van stakeholders en cliënten.
- Goed ingericht en onderhouden relatiebeheer, zowel op operationeel als tactisch/strategisch niveau.

### Wie zijn hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Regiomanagers

## Leerwerktrajecten

### Huidige situatie

- Het UAF is momenteel betrokken bij 7 hbo-leerwerktrajecten en 5 mbo-leerwerktrajecten.
- Alle leerwerktrajecten zijn gericht op beroepen waarvoor een tekort aan arbeidskrachten is (onderwijs, techniek, zorg, kappersbranche).
- Leerwerktrajecten sluiten aan op de B1-route in de nieuwe inburgeringswet.

### Waar zijn we eind 2023?

- UAF-cliënten zijn bij 10 hbo-leerwerktrajecten en 7 mbo-leerwerktrajecten aan het leren en het werken. Met als randvoorwaarde dat we daarvoor voldoende extra financiering hebben verkregen.
- Het proces voor het uitvoeren van leerwerktrajecten is gedocumenteerd en wordt ondersteund door templates, tools en best practices.
- We werken volgens onze geactualiseerde visie op leerwerktrajecten. Hierin streven we ernaar om onze rol bij leerwerktrajecten te verschuiven van uitvoerend naar een sparring- en kennispartner. Het doel is dat ketenpartners steeds meer gaan doen in de organisatie en de uitvoering van leerwerktrajecten. Het UAF adviseert en ondersteunt waar nodig.

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

- We herijken de bestaande leerwerktrajecten zodat die passen binnen de inburgeringsroutes. 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.  
We zetten bestaande leerwerktrajecten voort en ontwikkelen nieuwe trajecten
- We betrekken actief gemeenten en informeren hen dat leerwerktrajecten een oplossing kunnen zijn voor het participatieonderdeel van de B1-route voor hoger opgeleiden
- We investeren in de kennis en ontwikkeling van trajectbegeleiders om de leerwerktrajecten goed te kunnen begeleiden.

- Mogelijkheden voor nieuwe leerwerktrajecten of innovatie bij bestaande trajecten worden gespot en opgestart door de business developer, trajectbegeleiders en regiomanagers. Uitvoering, coördinatie en regie vindt plaats vanuit de regio's.
- 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.
- De vakgroep leerwerktrajecten bewaakt de uniformiteit binnen het UAF. De leden vanuit elk regioteam fungeren als klankbord voor ideeën van de business developer en als kenniscentrum voor trajectbegeleiders. De vakgroep trekt nauw op met collega's van Fondsenwerving en Finance en wordt aangestuurd door een van de twee regiomanagers.
- Het UAF zet de samenwerking voort met experts op het gebied van leerwerktrajecten en zullen we begin 2023 een aantal workshops over leerwerktrajecten organiseren, zodat wij werken volgens de laatste (wetenschappelijke) inzichten en ons blijven ontwikkelen en verbeteren.
- We organiseren twee keer per jaar een platformoverleg met deelnemende onderwijsinstellingen en werkgevers om onderling kennis en best practices te delen.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een actieve vakgroep die de uitvoering en uniformiteit van leerwerktrajecten bewaakt en verder ontwikkelt.
- Samenwerking van de betrokken afdelingen bij de opzet en uitvoering van de leerwerktrajecten (Communicatie & Fondsenwerving, Finance, Aanmelding & advies, Financiële voorzieningen en Impact management)
- Inzet van experts voor het overdragen van inzicht en kennis.

#### Wie zijn hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Regiomanagers

## Financiële ondersteuning voor cliënten

#### Huidige situatie

- De uitvoering van en expertise over de financiële voorzieningen (UAF-voorzieningen, DUO-voorzieningen, en de controles daarvan) is gebundeld in één team.
- Het verstrekken van leningen en het debiteurenbeheer is overgedragen aan Kredietbank Nederland. Hiermee voldoen we aan de eisen vanuit de AFM. Het UAF blijft zelf verantwoordelijk voor begeleiden van cliënten en de verstrekking van financiële ondersteuning in de vorm van een gift.

#### Waar zijn we eind 2023?

- Het team is hét loket binnen het UAF voor vragen en ondersteuning op het gebied van financiële voorzieningen voor cliënten.
- 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. Medewerkers kunnen op alle disciplines worden ingezet.
- De samenwerking met Kredietbank Nederland voor het verstrekken en beheren van UAF-kredieten verloopt soepel.

- De (financiële) ondersteuning is duidelijk en eenvoudig toegankelijk. De cliënten zijn tevreden over de (financiële) ondersteuning die wordt geboden.

#### 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 groot.
- We toetsen of de diensten blijvend voldoen aan de wettelijke kaders.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- IT/scrum-capaciteit voor de benodigde systeemaanpassingen.
- Inzicht in de werkvoorraad en procesuitvoering via een operationeel dashboard.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## Mentoring

#### Huidige situatie

- Ons netwerk van vrijwilligers en bedrijfsmentoren is een belangrijke aanvulling op de begeleiding door trajectbegeleiders. Een mentor kan cliënten helpen ervaring op te doen in de praktijk en kennis laten maken met de Nederlandse werkcultuur.
- In 2021 zijn we begonnen met het herinrichten van dit mentoren-netwerk. In 2022 hebben we de gewenste verbeterslag nog niet kunnen maken.
- Op dit moment worden 200 cliënten begeleid door UAF-mentoren.

#### Waar zijn we eind 2023?

- Mentoring is bij het UAF een volwassen aanvulling op ons aanbod aan cliënten. Komend jaar maken ruim 330 cliënten gebruik van deze persoonlijke begeleiding door betrokken vrijwilligers en bedrijven.
- Er is nieuwe ICT-tooling voor de administratie, matching, fondsenwerving en samenwerking tussen de koppels.
- Op basis van het uitgewerkte beleid zijn banden met bestaande partners (bedrijfsmentoring) aangehaald en met nieuwe partners en vrijwilligers opgebouwd.
- Mentoren voelen zich gezien en gewaardeerd door het UAF, doordat zij periodiek aandacht krijgen en doordat er helder wordt gecommuniceerd.
- Elke mentor is binnen 2 maanden gekoppeld is aan een UAF-cliënt.
- Er is een actief netwerk van mentoren dat, gefaciliteerd door het UAF, diverse leer- en community-events organiseert.

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

- We maken een beleidsplan voor de inrichting van mentoring binnen het UAF en een projectplan voor de implementatie en uitvoering.
- Een coördinator/projectleider richt zich volledig op de inrichting en uitvoering van het vastgestelde mentoring-programma.
- We onderzoeken de behoeften van cliënten en welke vorm van mentoring de meeste toegevoegde waarde voor hen oplevert.
- We maken duidelijke keuzes met welke partners (bedrijven, vrijwilligers, onderwijsinstellingen) we het mentoring-programma uitvoeren.
- We selecteren en implementeren nieuwe ICT-tooling om het mentoring-proces optimaal te ondersteunen.
- We informeren cliënten beter over de mogelijkheden en toegevoegde waarde van mentoring.
- We ontwikkelen een theory of change en monitoren periodiek de gerealiseerde impact van de verschillende vormen van mentoring voor onze cliënten.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- IT/scrum-capaciteit voor de benodigde systeemaanpassingen/systeem implementatie.
- Voorlichting om de nieuwe mentoring-propositie uit te dragen naar onze cliënten, vrijwilligers en partners.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Projectleider Mentoring

## Innovatie met online learning

#### Huidige situatie

- We hebben een online leer- en ontwikkelomgeving gerealiseerd die goed is afgestemd op de reguliere UAF-werkwijze. Met dit online platform kunnen we de kwaliteit en kwantiteit van onze begeleiding verbeteren en intensiveren. Deelnemers kunnen sneller, beter en slimmer oefenen in deze op maat gesneden leeromgeving.
- Online learning is bestemd voor bestaande cliënten van het UAF die zich verder willen ontwikkelen, hun kennis willen bijspijkeren en zich willen voorbereiden op de arbeidsmarkt. Naar schatting heeft op jaarbasis circa 65% van deze groep behoefte aan extra trainingen en oefeningen via het online leerplatform.
- Daarnaast is de online leeromgeving te gebruiken door inburgeraars (statushouders) met een studiewens die door gemeenten worden begeleid in de B1 of onderwijsroute.

#### Waar zijn we eind 2023?

- Het project Online leerplatform is ingebed in de organisatie en vast onderdeel geworden van onze dienstverlening.
- De online leeromgeving is ook beschikbaar voor bewoners van AZC's, die nog wachten op een status en een studiewens hebben.
- Het platform is uitgebreid met een online community, zodat deelnemers elkaar kunnen helpen en adviseren. Ook alumni hebben toegang tot die community als experts of sparringpartners.

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

- Samen met de doelgroep en samenwerkingspartners geven we het online leerplatform steeds meer vorm. We verwerken de ervaringen van gebruikers, houden trends in de online leeromgeving bij en toetsen continu de inhoud op relevantie en urgentie.
- We voegen elke drie maanden nieuwe of geactualiseerde trainingsmodules toe.
- We voeren gesprekken met COA, AZC's en hun bewoners om de nieuwe doelgroep te kunnen faciliteren en een plek te geven op het platform.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Financiering om de e-modules blijvend aan te bieden en up to date te houden.
- Een vaste klankbordgroep bestaande uit onze doelgroep (o.a. cliënten) en samenwerkingspartners.
- Samenwerking met onderwijsinstellingen, kennisinstituten, bedrijven en COA, gecombineerd met onze eigen kennis en ervaring.

#### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## III Samenwerkingsprojecten

Voor specifieke doelgroepen werken we samen met overheden en partners om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken.

### Haal gevluchte zorgprofessionals uit de wachtkamer

#### Huidige situatie

- Met de ministeries van VWS en SZW wordt samengewerkt om de toelatingsprocedure voor buitenlandse gediplomeerde zorgverleners te stroomlijnen en te versnellen. Het ministerie van SZW heeft een subsidie voor dit een project ter beschikking gesteld.
- Het UAF biedt gevluchte medici informatie en advies, financiert waar mogelijk de kosten van het medisch assessment, de voorbereidende cursussen en aanvullend onderwijs en helpt bij de eerste stappen op weg naar een duurzame plek op de arbeidsmarkt.
- Het UAF is bezig het mentorensysteem verder te professionaliseren om zorgprofessionals met een vluchtelingenstatus te ondersteunen bij de toelatingsprocedure voor buitenlandse gediplomeerden. En hen te helpen met toegang tot de arbeidsmarkt in de gezondheidszorg en het verkrijgen van inzicht in de Nederlandse gezondheidszorg.
- Het UAF onderhoudt contact met samenwerkende partners en organiseert inhoudelijke bijeenkomsten voor (aankomende) artsen, tandartsen en andere zorgprofessionals die bezig zijn met de assessmentprocedure of een medische of paramedische opleiding op Nederlandse onderwijsinstellingen (mbo, hbo, wo). Met deze bijeenkomsten kunnen vakgenoten elkaar ontmoeten, kennis en ervaring uitwisselen en hun professionele netwerk vergroten.

#### Waar zijn we eind 2023?

- Het UAF maakt deel uit van een gezamenlijk netwerk met ministeries en beroepsverenigingen voor het continu verbeteren van de procedure voor buitenlandse zorgprofessionals.
- Er is een strategisch meerjarenplan vanuit het UAF voor de gevluchte zorgprofessionals.

- Het mentorprogramma voor gevluchte zorgprofessionals is verbeterd.
  - Minstens 50 gevluchte zorgprofessionals zijn gekoppeld aan een mentor ter ondersteuning van de medische assessmentprocedure.
  - Er is een duurzame samenwerking gestart met 10 zorginstellingen die jaarlijks mentoren inzetten voor gevluchte zorgprofessionals.
  - 30 gevluchte zorgprofessionals hebben praktijkervaring opgedaan met mentor.
- 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 zetten een projectorganisatie op voor het onderhouden en opzetten van een duurzaam medisch mentoren-netwerk.
- We sluiten aan bij reeds bestaande en goed lopende initiatieven in de zorg.
- We delen kennis vanuit de kennisgroep gezondheidszorg in de interne kennisbank.
- We laten ons gevraagd en ongevraagd adviseren en inspireren door een klankbordgroep van betrokken medische mentoren met een groot netwerk in de zorg.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een signalerende, constructieve en actieve houding in de werkgroep.
- Gezamenlijke communicatiestrategie met ministeries en overige samenwerkingspartners.
- Goede communicatie tussen de kennisgroep gezondheidszorg en de regioteams.
- Een heldere kennismanagementstructuur.
- Nieuwe ICT-tooling om het mentoring-proces optimaal te ondersteunen.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Projectleider zorg

## Scholars at Risk

### Huidige situatie

- De bescherming van wetenschappers en het principe van academische vrijheid is belangrijk. Simpelweg omdat het recht van ieder mens om te denken, vragen te stellen en ideeën uit te wisselen, de basis is voor wetenschap en een vrije en welvarende samenleving.
- In nauwe samenwerking met hoger onderwijsinstellingen in Nederland en België bood het UAF-programma Scholars at Risk (SAR) bedreigde wetenschappers de mogelijkheid om (tijdelijk) hun werk of studie voort te zetten in een veilige omgeving.
- Vanwege complicerende factoren heeft het UAF besloten geen bedreigde wetenschappers, die nog in het buitenland verblijven (internationale scholars), meer te plaatsen in Nederland. In plaats daarvan richten we ons op de begeleiding van gevluchte wetenschappers die inmiddels in Nederland zijn, en versterken we onze samenwerking met wetenschappelijke instellingen.
- Vanuit OCW en de universiteiten is er toch behoefte om het SAR-programma in een nieuwe vorm voort te zetten en gevluchte wetenschappers te plaatsen bij deze instellingen.
- Binnen het Inspire Europe programma werkt UAF nauw samen om samen met Europese partners te zorgen voor een goede ondersteuning en integratie van een grote groep scholars at risk in Europa.

### Waar zijn we eind 2023?

- Herstart van het SAR-programma in nieuwe vorm.
- Het programma is gestart met de ondersteuning van de eerste internationale scholars.

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

- Samen met OCW en de hoger onderwijsinstelling onderzoeken hoe het SAR-programma in Nederland duurzaam kan worden opgesteld.
- Op basis van onderzoek nieuw programma opstellen met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en met financiering.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Projectleider die het onderzoek, samenstelling en implementatie van het nieuwe SAR-programma trekt.
- Financiering voor de projectleider en initiatiefase.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Nog te benoemen.

## IV Belangenbehartiging

Een van de pilaren van het UAF is belangen behartigen van gevluchte studenten en professionals in brede zin. Dat betekent dat we ons samen met andere organisatie inzetten voor onze doelgroep bij overheden, in media en bij stakeholders. Draagvlak creëren is hiervan een integraal onderdeel. Daarmee werken we aan meer bewustwording in de samenleving. Van belang is ook signaleren, agenderen, aanbevelingen aandragen en beleidsbeïnvloeding. Bijvoorbeeld op dossiers als de Wet inburgering, toetreding tot de arbeidsmarkt en Oekraïne.

## Stakeholdermanagement

### Huidige situatie

- Het UAF komt op voor de belangen van onze doelgroep: gevluchte studenten en professionals. Beleidsbeïnvloeding en beleidsvorming zijn hierbij van groot belang. We signaleren, agenderen, adviseren en zorgen voor een constructieve dialoog en oplossingen.
- Het gaat daarbij om diverse thema's zoals de nieuwe inburgeringswet, toetreding tot de arbeidsmarkt, het ondersteunen van vluchtelingen uit de Oekraïne, zorgprofessionals, en diversiteit & inclusie.
- Het UAF werkt daarbij samen met verschillende organisaties waaronder de onderwijskoepels, VNG en Divosa, onderwijsinstellingen, ministeries, bedrijven, maatschappelijk middenveld en donateurs. Stakeholdermanagement is hierbij cruciaal. Dit moet actiever en meer strategisch worden ingezet.
- Er is behoefte aan structurele contacten met cliënten en alumni vanwege hun waardevolle inbreng als ervaringsdeskundigen.

### Waar zijn we eind 2023?



- Het UAF heeft een strategie voor stakeholdermanagement zodat tijdig en effectief kan worden gehandeld om de belangen van onze doelgroepen te behartigen.
- We hebben een breed netwerk: de overheid, politiek, bedrijfsleven, onderwijs, maatschappelijk middenveld zodat we snel kunnen schakelen om onze invloed uit te kunnen oefenen en onze doelen te bereiken.
- We hebben een aantal symposia, dialoogsessies en andere bijeenkomsten georganiseerd om daar waar nodig het beleid aan te passen en meer bewustwording te creëren van de knelpunten die er zijn.
- We hebben een cliëntenraad die we actief betrekken bij het beleid en de inrichting en evaluatie van de dienstverlening aan cliënten.
- Alumni zijn nauwer betrokken bij het beleid en de activiteiten van het UAF. Zij zijn onze ambassadeurs.

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

- In 2023 organiseren we diverse stakeholdersbijeenkomsten, desgewenst met verdiepende gesprekken per stakeholdersegment. Zo krijgen we meer inzicht waar de stakeholders staan en hoe we beter met elkaar kunnen samenwerken en op elkaar kunnen aansluiten.
- De consultaties met onze stakeholders zullen een goed beeld geven van de vraagstukken, belangen en uitdagingen die spelen. Deze gaan we inventariseren en analyseren zodat we gericht aanbevelingen en oplossingen kunnen aandragen. Acties die hier uit volgen zetten we in samenwerking met stakeholders uit. We maken keuzes voor thema's met de meeste prioriteit.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Expertise en capaciteit voor strategisch en professioneel stakeholdermanagement.
- Goed ingericht en onderhouden relatiebeheer, zowel op operationeel als tactisch/strategisch niveau.
- Goede afstemming en samenwerking met communicatie & voorlichting.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Directeur (Staf)

## Knelpunten B1- en Onderwijsroute in de Wet inburgering

### Huidige situatie

- In januari 2022 is de nieuwe Wet inburgering van kracht gegaan. Gemeenten hebben vanaf dat moment een grotere rol in de regie en begeleiding van inburgeraars. Sindsdien beheren gemeenten ook de inburgeringsgelden voor de inburgeraar.
- Het UAF heeft contact met gemeenten en onderwijsinstellingen over de onderwijs en B1-route. Wij zijn intermediair voor taalschakeltrajecten richting ministeries, gemeenten en onderwijskoepels. We trachten bruggen te slaan door knelpunten op te lossen en de doorstroom van vluchtelingstudenten naar een voltijdstudie te bewerkstelligen.
- Het jaar 2022 is een overgangsjaar gebleken.
  - Door verkeerde informatie over de inburgeringsplicht heeft DUO het inburgeringsproces tijdelijk stilgelegd. In maart is dit hervat en startten gemeenten met het uitnodigen van inburgeraars voor de brede intake.

- Veel statushouders wachten vanwege de woningnood nog op huisvesting. Hoewel gemeenten statushouders in AZC's al kunnen uitnodigen voor de brede intake zien we in de praktijk dat dit niet gebeurt vanwege onvoldoende capaciteit (personeel, deskundigheid, financiën) bij de gemeenten en gebrek aan faciliteiten in de AZC's.
- Er is nog geen landelijk dekkend aanbod van taalschakeltrajecten en de onderwijsroute kan niet in alle arbeidsmarktregio's kan worden aangeboden.
- We zijn over de knelpunten in de implementatie met de ministeries van SZW en OCW in gesprek. De ministeries zijn nog niet gekomen tot een lange termijn oplossing voor de Onderwijsroute. Het UAF is hierbij nauw betrokken. We monitoren de stand van zaken in het land met betrekking tot het aanbod voor de B1- en Onderwijsroute. We zorgen dat de signalen op de agenda worden gezet op zowel laag als hoog ambtelijk niveau en dragen aanbevelingen en mogelijke oplossingen aan.
- De ministeries van OCW en SZW werken drie voorstellen uit voor de structurele oplossing van de Onderwijsroute. Het UAF heeft een voorkeur voor de Onderwijsroute als wettelijke taak van het bekostigd onderwijs, met behoud van de regierol van gemeenten. Onderzoeksbureau EY verricht een kostenanalyse voor deze optie.

### Waar zijn we eind 2023?

- De grootste knelpunten in de implementatie van de Inburgeringswet zijn samen met de ministeries en de partners opgepakt en opgelost.
- We hebben een breed netwerk zowel ambtelijk als ook politiek en binnen het maatschappelijk middenveld om te zorgen voor effectieve belangenbehartiging en beleidsbeïnvloeding.

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

- We nemen deel aan werkgroepen vanuit de verschillende ministeries voor een succesvolle uitvoering van de Inburgeringswet, waaronder de onderwijsroute. We monitoren wat goed gaat en wat beter kan in het nieuwe inburgeringsstelsel en identificeren de ondersteuningsbehoefte van gemeenten onder de nieuwe wet. Hierbij verwerken we signalen die binnenkomen via Aanmelding & advies en trajectbegeleiders.
- We zetten gesignaleerde knelpunten op de agenda bij de ministeries van SZW en OCW, Divosa en VNG. Dit doen we samen met onze partners. We vormen een denktank met partners (onderwijsinstellingen, bedrijfsleven, gemeenten) om gezamenlijk een plan van aanpak op te stellen hoe de knelpunten in de inburgeringswet en de implementatie kunnen worden weggenomen inclusief financiering hiervan.
- We ontwikkelen voorlichtingsmateriaal om alle betrokken partijen en statushouders te informeren over de laatste stand van zaken omtrent de inburgeringswet.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een goed netwerk en ingangen bij stakeholders, waaronder de ministeries en koepelorganisaties, maar ook bijvoorbeeld de politiek.
- Inzet van communicatie om voorlichtingsmateriaal voor gemeenten en partners te ontwikkelen.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Directeur (Staf)

## Belangenbehartiging voor vluchtelingen uit Oekraïne

### Huidige situatie

- Onder de Tijdelijke Beschermingsmaatregel zijn geen voorzieningen getroffen voor vluchtelingen uit Oekraïne die hier hun studie willen vervolgen of starten. De Tijdelijke beschermingsmaatregel is inmiddels met een jaar verlengd zonder specifieke aandacht voor onderwijs.
- De rechten, voorzieningen en het draagvlak voor vluchtelingen uit Oekraïne ten opzichte van andere vluchtelingen loopt uit elkaar. Dit pakt nadelig uit voor beide groepen.

### Waar zijn we eind 2023?

- We hebben samen met maatschappelijke partners de urgentie gecreëerd dat er gelijke voorzieningen getroffen moeten worden voor alle vluchtelingen.
- We hebben samen met onze taal- en onderwijspartners de (financiële) mogelijkheid geboden voor Oekraïense vluchtelingen om zich op een opleiding voor te bereiden en te volgen.

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

- We ontwikkelen met stakeholders in onderwijs een plan van aanpak voor structurele voorzieningen voor de toegang tot onderwijs voor Oekraïense vluchtelingen.
- We ondersteunen vluchtelingen onder de Tijdelijke Beschermingsmaatregel bij hun voorbereiding op studie, onder andere door het wegwerken van een taalachterstand voor een Engelstalige studie.
- We verkennen hoe we deze groep ook op andere wijze kunnen ondersteunen.
- We agenderen geleerde lessen bij de opvang en werkmogelijkheden voor Oekraïense vluchtelingen om deze toe te passen voor beter beleid voor alle vluchtelingen.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Afspraken binnen een brede coalitie van gelijkgestemde stakeholders om gelijke rechten en voorzieningen voor vluchtelingen te agenderen.
- Structurele financiering om vluchtelingen uit Oekraïne ondersteuning te bieden in studievoorbereiding en financiële voorzieningen voor studenten om hun opleiding te bekostigen.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Directeur (Staf)

## V 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.

### 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 is in opdracht van SZW geëvalueerd door Berenschot en IZI solutions. Regioplan heeft het kapperstraject geëvalueerd.
- Op basis van de bij een ING Impact Bootcamp ontwikkelde Theory of Change hebben we met een groep van 21 oud-clieënten 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.
- Het lectoraat van Leendert de Bell is structureel belegd. Het lectoraat doet onderzoek naar interventies om statushouders op een effectieve manier duurzaam naar werk te begeleiden.

#### Waar zijn we eind 2023?

- 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.
- Bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen en het opstarten van nieuwe projecten wordt vanaf dag 1 kritisch gekeken naar de impact die we willen bereiken en hoe we die kunnen meten. Medewerkers maken hierbij gebruik van een toolkit impact meten die intern beschikbaar is.
- Op een toenemend aantal deelgebieden maken we onze impact structureel zichtbaar.
- De resultaten van onze dienstverlening sluiten aan op de gekozen SDG's ter ondersteuning van de externe communicatie/positionering. (Zie ook de uitgangspunten).

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

- We organiseren workshops en webinars voor alle medewerkers om bewustwording te creëren rondom de impact die het UAF realiseert.
- We brengen de geleerde lessen in de praktijk en borgen deze in de organisatie.
- We passen de in 2022 ontwikkelde methodiek om structureel te monitoren en evalueren toe.
- 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 (ToC) en passen deze aan waar nodig. Deze is gebaseerd op verandertheorieën op moduleniveau om de specifieke impact van elementen van onze dienstverlening in kaart te brengen. Naast de Theory of Change voor cliënten formuleren we een Theory of Change voor werkgevers.

#### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Een projectleider 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.

- Betrokkenheid van medewerkers in alle lagen van de organisatie, en ruimte om met dit onderwerp aan de slag te gaan.
- Actieve samenwerking met experts in het veld.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## Communicatie en Voorlichting

### Huidige situatie

- Er is behoefte aan een steviger positionering van het UAF. Partners vinden het soms onduidelijk wat onze rol is. Ook komen steeds meer nieuwe spelers in het veld.
- De communicatieadviseurs creëren van zichtbaarheid en betrokkenheid bij het UAF. Zij zorgen ervoor dat het werk en de meerwaarde van het UAF op de juiste wijze bij relevante stakeholders onder de aandacht wordt gebracht. Zo zorgt het team dat er diverse communicatiemiddelen beschikbaar zijn, de informatie op onze website actueel is, en creëert zichtbaarheid via social media, via publicaties in de media en bij/met partners.
- Het team is ook verantwoordelijk voor de organisatie van het evenement UAF live en de UAF Award, waarmee het UAF de impact van onze organisatie en van vluchtelingen, aan een groot publiek laat zien. Deze activiteit zorgt voor een jaarlijkse piek in onze zichtbaarheid, groei van het aantal betrokkenen bij het UAF en aantal donaties.
- Intern voorziet het team de collega 's van advies over zijn communicatie en over standpunten van het UAF

### Waar zijn we eind 2023?

- Er is een versterkte positionering die intern en extern consistent wordt gebruikt.
- De eind 2022 opgeleverde communicatiestrategie is geïmplementeerd. Per doelgroep betrekken we meer stakeholders bij het UAF. Daarmee groeit de steun voor onze organisatie bij alle voor ons belangrijke doelgroepen.
- Stakeholders, partners en media zien ons meer als een kennisorganisatie en autoriteit op het gebied van studie en werk voor vluchtelingen. Dat wordt zichtbaar in het aantal aanvragen voor bijdragen aan artikelen/interviews en uit het aantal publicaties vanuit het UAF in voor ons belangrijke kanalen en media.
- We spelen snel in of kunnen snel reageren op ontwikkelingen in de samenleving of vragen van media of andere stakeholders.
- Intern is helder wat de standpunten van het UAF op verschillende thema's zijn, zodat we die extern eenduidig, aangepast aan de ontvanger, kunnen uitdragen.
- De buitenwereld weet waar we voor staan en waar we van zijn: waarvoor ze bij het UAF terecht kunnen.
- Het UAF draagt bij aan een beter beeld van vluchteling talenten. Het verborgen (arbeids)potentieel is meer zichtbaar geworden.

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

- We gebruiken het 75-jarig bestaan van het UAF als aanleiding om de positionering te versterken en de zichtbaarheid bij stakeholders, de samenleving en de media te vergroten.
- We starten een (her)positioneringcampagne, inclusief de aanpassing van interne en externe communicatiemiddelen. Daarbij liften we mee op het momentum en de aandacht rondom 75 jaar UAF, maar we beperken ons niet daartoe.
- We werken de nieuwe communicatiestrategie uit naar doelgroepen, communicatiemiddelen en kanalen. Daarbij maken we keuzes: we communiceren niet over alles, maar kiezen voor communicatie die onze positionering ondersteunt en versterkt.
- We versterken onze rol bij voorlichting. We spelen een voortrekkersrol in de samenwerking met andere organisaties op de thema's waarop het UAF zich wil positioneren.
- We beheren onze social-media-kanalen actief om te komen tot een groter bereik en meer engagement bij geselecteerde doelgroepen.
- We evalueren de samenwerking met partners op het gebied van communicatie en voorlichting. Daarbij hoort een evaluatie op een aantal voorgaande campagnes en onze eigen rol in het slagen of niet slagen daarvan.
- We doen een nulmeting op naamsbekendheid die we na 1 of 2 jaar herhalen om de resultaten van onze communicatieactiviteiten te meten.
- We testen en meten resultaten en sturen bij waar nodig. We zorgen voor techniek en tools die de ons daarbij optimaal ondersteunen.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Uitbreiding capaciteit, kennis en expertise van het team.
- Nieuwe tools voor social-media-management.
- Concrete tools voor externe kennisdeling, van folders tot columns tot white papers

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Communicatie en Fondsenwerving

## Fondsenwerving

### Huidige situatie

- Met de komst van de Inburgeringswet, verwacht het UAF een daling in subsidies van OCW en /of SZW. Alternatieve bronnen van inkomsten zijn nodig.
- De inkomsten uit fondsenwerving zijn stabiel; ze groeien noch dalen significant. Het UAF mag zich verheugen in royale en loyale donateurs: particulieren, stichtingen, kerkelijke instellingen, onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke organisaties. Nalatenschappen vormen, zoals bij veel goede doelen, een belangrijk deel van de inkomsten. Dit heeft alles te maken met de leeftijd van ons donateurenbestand.
- Wel zijn er verschuivingen in de inkomsten. De focus op het activeren en verhogen van de bijdrage van bestaande (grote) particuliere gevers is succesvol gebleken, waardoor gevers méér of vaker geven. Dit heeft veel te maken met de persoonlijke contacten van de relatiemanagers.

- Begin 2022 waren er nog relatief weinig meerjarige toezeggingen van grote giften van bestaande gevers, die zekerheid voor de continuïteit van ons werk bieden. Door de focus in 2022 leggen nu meer mensen hun bijdrage voor meerdere jaren vast in een periodieke schenking.
- We realiseren eind 2022 naar verwachting minimaal een verdubbeling van het aantal nieuwe donateurs, maar qua inkomsten maken deze het verlies door natuurlijk verloop bij bestaande donateurs nog niet goed. Ook het omzetten van een eenmalige 'nieuwe' gift naar een langdurige relatie, vraagt aandacht.
- Het CRM dat het UAF gebruikt, voldoet niet meer aan de behoeftes van hedendaagse fondsenwerving waarbij sturen op data een belangrijk aspect is. Om goed te kunnen inspelen op de behoeftes van de verschillende segmenten donateurs van het UAF, is het nodig om te investeren in een ander, toekomstbestendig CRM.

### Waar zijn we eind 2023?

- We hebben of zijn dicht bij de implementatie van meer data gestuurde fondsenwerving & relatiebeheer, met behulp van een ander CRM-systeem.
- We hebben een concrete strategie om te kunnen groeien en verjongen in het aantal particuliere donateurs. Door uitvoering van de eerste activiteiten naar aanleiding van die strategie zijn de inkomsten van nieuwe donateurs gegroeid.
- Onze fondsenwerving is meer op de lange termijn gericht, dankzij project- en financiële planning. Hiermee wordt het makkelijker om meerjarige giftrelaties te ontwikkelen
- We hebben een concreet beeld waar onze beste kansen liggen voor wat betreft subsidies Nederlandse overheden (landelijk en regionaal) en de EU.
- We weten meer inkomsten te generen bij doelgroepen die nu nog weinig aandacht krijgen vanuit fondsenwerving en die wel al in beeld zijn bij het UAF of waar interesse is in samenwerking met het UAF, zoals het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen.
- Dankzij de jubileumcampagne is het UAF bij een breder publiek bekend, wat een goede basis biedt voor fondsenwerving in de jaren erna.

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

- We selecteren en implementeren een andere CRM/ERP-oplossing
- We blijven alert op inefficiëntie in onze werkprocessen en integriteit van data.
- We ontwikkelen donor journeys voor de verschillende segmenten leads en gevers.
- We houden potentiële donateurs beter bij het UAF betrokken, onder meer met relevantere content en goed getimedede giftvragen. Daartoe evalueren we onder meer het kwartaalblad en onze online nieuwsbrieven en houden we goed voeling met ons donateurenbestand.
- We grijpen het jubileumjaar aan om bestaande relaties weer en meer te betrekken bij de organisatie en om nieuwe potentieel gevers te bereiken met name in de doelgroep studenten (gevers van de toekomst) en mensen werkzaam in het onderwijs.
- We continueren de aanpak om met persoonlijke contact de betrokkenheid en giften van bestaande gevers te verlengen of verhogen. We blijven alert of we voldoende tegemoetkomen aan wensen van grote gevers (particulier of organisaties).
- We continueren de dienstverlening op het gebied van nalaten aan het UAF en zorgen dat we deze meer onder de aandacht brengen bij voor het UAF relevante doelgroepen, zowel gevers als niet-gevers.

- Ten behoeve van meer lange-termijn-fondsenwerving, organiseren we de beschikbaarheid van actuele data en financieringsbehoefte van projecten. Hierbij werken we samen met collega's in de regioteams en de afdeling Finance.
- We maken een analyse van de omvang van potentiële inkomsten vanuit subsidies. Omdat de administratie en verantwoording van dergelijke subsidies vaak complex en omvangrijk is, inventariseren we ook de impact op onze interne processen.
- We evalueren de samenwerking met partners op het gebied van fondsenwerving. Daarbij hoort een evaluatie op een aantal voorgaande campagnes en onze eigen rol in het slagen of niet slagen daarvan.
- Voor werving bij andere doelgroepen, zoals bedrijven, zorgen we voor extra capaciteit en passende proposities voor deze gevers.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Duidelijke en efficiënte (besluitvormings)processen en taakverdeling bij projecten.
- Voldoende kennis bij ICT over fondsenwerving gerelateerde processen en data.
- (Online) tools om acties, campagnes en donaties al dan niet gelabeld op te (kunnen) zetten.
- Tijdige beschikbaarheid van projectinformatie (inclusief budgetten).
- Voldoende capaciteit, kennis en expertise, deels structureel en deels met tijdelijke specialistische inhuur.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Communicatie en Fondsenwerving

## Bedrijfsvoering

### Huidige situatie

- Bedrijfsvoering bestaat uit verschillende teams die de organisatie ondersteunen bij werkzaamheden ten behoeve van cliënten, fondsenwerving en belangenbehartiging. Dit zijn de teams 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 kunnen nog meer worden vastgelegd in procedures en werkinstructies. Er zijn nog (beperkte) 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 (NAV16) die in de nabije toekomst vernieuwd moeten worden.

### Waar zijn we eind 2023?

- 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.
- Elke team heeft inzicht in zijn werkprocessen middels dashboard rapportages.
- Processen en procedures voor contractmanagement zijn uitgewerkt en worden ondersteund door IT.
- Financiële projectadministratie is ingeregeld zowel voor de kosten als de baten.
- Implementatie van de vervanger(s) voor NAV16 is in volle gang.
- Risk & compliance (zoals AVG, security, riskmanagement en fraudepreventie) is geïntegreerd in de bedrijfsvoering en organisatie breed uitgerold.

### 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 organisatie breed 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.
- Implementeren van de vervanger(s) van NAV16 in nauwe samenwerking met de gebruikers.
- Door ontwikkelen van een integraal 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.
- Blijven volgen van de mogelijkheden om het hybride werken zo veel mogelijk te ondersteunen.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Inzet van key-users en cliënten om de oplossingsrichting te toetsen en accepteren.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager Bedrijfsvoering

## Personeel en organisatie

### Huidige situatie

- In tegenstelling tot de verwachtingen was er in 2022 geen afname van cliënten als gevolg van verminderde instroom van vluchtelingen en de nieuwe Inburgeringswet. De meerjarenbegroting met daarin de voorgestelde inkrimping naar 66 fte in 2024 moet hierop worden aangepast.
- De reorganisatie op basis van de strategische personeelsplanning (SPP) verloopt in fasen. Fase 1 is afgerond en na een evaluatie zijn er zijn plannen gemaakt voor de bijsturing. Fase 2 loopt. Hierbij ligt de focus op Staf, de afdeling C&F en de afdeling Financiën.
- We werken hybride: uitgangspunt is 2 dagen op kantoor en de andere dagen thuis of op een andere locatie. Op deze manier zorgen we voor voldoende verbinding in en tussen de teams en zorgen we voor een goede balans tussen werk en privé.

- De arbeidsomstandigheden en het thuiswerkbeleid zijn geëvalueerd door het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE).
- Er is een start gemaakt met de nieuwe aansturing in de regio en met de invulling van het werken met zelfstandige teams.
- We hebben te maken met verhoogde uitstroom van medewerkers en met langdurig verzuim. Verschillende teams hadden daardoor te maken met hoge werkdruk en er was weinig tijd en aandacht voor de medewerkers. Dit resulteerde bij sommigen in verminderd werkplezier.

### Waar zijn we eind 2023?

- Het UAF is een aantrekkelijke werkgever:
  - Onze medewerkers zijn expert in hun vak. We investeren in de kennis en ontwikkeling van medewerkers, iedere functie heeft zijn eigen opleidings- en ontwikkelplan.
  - Medewerkers en leidinggevenden zijn in dialoog over hun ontwikkeling en resultaten.
  - We laten zien dat we hun inzet waarderen.
- De teams werken zelfstandig aan het realiseren van hun resultaten en jaarplan. Ze maken hierbij gebruik van elkaars kwaliteiten en zoeken ook de verbinding met andere teams.
- Er is een gezonde werksfeer bij het UAF:
  - De organisatie is mensgericht, waarbij open communicatie, transparantie en een veilige sociale en psychologische werkomgeving centraal staan.
  - Er is een preventieprogramma ter voorkoming van werkdruk en verzuim ontwikkeld en gerealiseerd.
  - Het integriteitsbeleid wordt uitgevoerd o.a. door het bespreken van morele dilemma's.
  - Er is een plan van aanpak opgesteld n.a.v. de RIE.
- De zichtbaarheid en vindbaarheid van de organisatie is vergroot met name op social media. Het is duidelijk waarom medewerkers graag bij het UAF werken. Er is een organisatie breed en up-to-date wervings- en selectieproces. Dit proces bevordert diversiteit van medewerkers.
- De meerjarenbegroting, de reorganisaties en de strategische personeelsplanning 2021-2024 zijn geëvalueerd. De aanbevelingen zijn verwerkt en de reorganisaties zijn bijgestuurd.
- Het brede beleid voor Diversiteit & Inclusie is geïmplementeerd.

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

- We maken per functie een opleidings- en ontwikkelplan. HR is verantwoordelijk voor de inhoud van de plannen en de monitoring. Leidinggevenden en medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen.
- We voeren loopbaangesprekken en faciliteren dialooggesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden.
- In overleg met verschillende partijen (arbodienst, OR, integriteitsofficer) onderzoeken we welke preventie maatregelen nodig zijn om de werkdruk te verlagen en verzuim te voorkomen.
- HR werkt een employer strategie uit en implementeert deze samen met de leidinggevenden.
- HR zorgt voor actualisering van het werving- en selectieproces in lijn met ons beleid op het gebied van Diversiteit en Inclusie.
- Er wordt een medewerkerstevredenheid onderzoek uitgevoerd.
- We hebben meer aandacht voor de medewerkers als groep maar ook als individu. We creëren een open en verbindende cultuur waar mensen zich veilig voelen om zich te uiten en naar ze wordt geluisterd. En we communiceren duidelijk en open over besluiten die zijn genomen.
- In het creëren van een gezonde, veilige en open werksfeer is het ook belangrijk dat iedere medewerker zich hier verantwoordelijk voelt en dit in zijn of haar gedrag laat zien.

### Wie is hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Manager HR

## Versterken zelfstandige teams

### Huidige situatie

- Voor 2023 verwachten we een workload aan instroom en actieve cliënten die vergelijkbaar is met die van als afgelopen jaar.
- De managementcapaciteit voor de regiotteams is al een lange periode niet volledig en niet met vaste medewerkers ingevuld. Dit heeft tot gevolg dat er keuzes gemaakt zijn wat echt opgepakt moest worden en wat later kan.
- De kennis en ervaring van de trajectbegeleiders met het modulair werken is, mede door wisseling van collega's, nog niet op het benodigde niveau.
- Goede samenwerking binnen en tussen de verschillende teams van het UAF is van groot belang om de cliënten goed te kunnen ondersteunen. Daarop ligt momenteel onze focus.

### Waar zijn we eind 2023?

- De medewerkers werken goed samen in hun zelfstandige teams.
- De leidinggevendenden sturen deze teams aan op basis van vertrouwen. Daarbij worden ze ondersteund met actuele managementinformatie die altijd inzichtelijk is en periodiek met elkaar wordt afgestemd.
- De verschillende disciplines binnen het UAF werken goed samen

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

- De verdere groei naar zelfstandige teams krijgt vorm in samenwerking met de leidinggevendenden.
- Voor alle teams komt er een trainings- en/of coachingstraject op maat, afhankelijk van de behoeftes van het team.
- Ieder team formuleert een jaarplan met concrete doelstellingen per kwartaal.
- De teams worden goed gefaciliteerd met managementinformatie, zodat zij kunnen bijsturen waar nodig.
- We toetsen regelmatig of de inhoud van de modules aansluiten bij de begeleidingsbehoeften. We monitoren de resultaten en waar nodig passen we de modules inhoudelijk aan.
- Voor alle modules ontwikkelen we een Theory of Change op basis waarvan we de impact gaan meten.
- In 2023 voeren we een evaluatie uit op het modulair werken. Conclusies worden verwerkt in een actieplan.

### Wat hebben we daarvoor nodig?

- Stabiliteit bij en behoud van medewerkers.
- Regiomanagers die zich voor een langere periode verbinden aan het UAF.
- Een werkhoeveelheid in verhouding met de bezetting/formatie.
- Een adequaat managementinformatiesysteem met dashboard toegankelijk voor medewerkers en leidinggevendenden.
- Monitoring van instroom en modulebeheer, signaleren van trends en inspelen op (nieuwe) behoeftes onder meer via input van stakeholders en cliënten.

### Wie zijn hiervoor het primaire aanspreekpunt?

- Leidinggevenden

## BIJLAGE: Cijfers

Op basis van de resultaten eind 2022 zouden we voor 2023 1.100 aanmeldingen verwachten van potentiële nieuwe cliënten. Dit is ~5% lager dan het jaar ervoor. Dit is ook lager dan ons prognosemodel. Echter gezien de recente instroom van vluchtelingen hebben we de inschatting naar boven (1200) 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 1.400 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 is vergelijkbaar met vorig jaar. Mensen die niet bij UAF terecht kunnen, worden doorverwezen naar andere instanties.

Daarnaast moeten we in 2023 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	3500
Nieuwe cliënten	1200

Het aantal actieve modules schatten wij voor 2023 op gemiddeld 4266 en 230 voor inburgering, onderverdeeld in de volgende modules. Omdat het nog moeilijk is in te schatten hoe de nieuwe inburgering verloopt zullen we de aantallen op maandbasis volgen en waar nodig de verwachtingen en planning bijstellen.

## Inschatting aantal modules 2023

Categorie	Module	Aantal Modules
Taal	(VAK)TAAL Staatsexamen NT2	45
Taal	(VAK)TAAL Taalverwerving Engels	180
Taal	(VAK)TAAL Taalverwerving Nederlands	360
Taal	(VAK)TAAL Taalverwerving Overig	10
<b>Taal</b>	<b>Totaal</b>	<b>595</b>
Vorbereiding	Deficienties wegwerken	95
Vorbereiding	STUDIEVOORBEREIDING Ondersteuning starters	325
Vorbereiding	STUDIEVOORBEREIDING Schakeljaar	120
Vorbereiding	STUDIEVOORBEREIDING Studiekeuzebegeleiding	400
<b>Vorbereiding</b>	<b>Totaal</b>	<b>940</b>
Leerwerk	LEERWERKTRAJECT hbo-niveau	96
Leerwerk	LEERWERKTRAJECT mbo-niveau	60
<b>Leerwerk</b>	<b>Totaal</b>	<b>156</b>
<b>Medisch Assessment</b>	<b>MEDISCH Assessment</b>	<b>135</b>
Mentoring	Bedrijfsmentoring	90
Mentoring	MENTORING - Medisch	90
Mentoring	MENTORING - Op weg naar werk	110
Mentoring	MENTORING - Vorbereiding Studiestart	60
<b>Mentoring</b>	<b>Totaal</b>	<b>330</b>
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Arbeidsmarktadvies	25
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Individuele begeleiding naar werk	175
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Loopbaanbegeleiding	125
Op weg naar werk	OP WEG NAAR WERK Vorbereiding op de arbeidsmarkt	300
<b>Op weg naar werk</b>	<b>Totaal</b>	<b>625</b>
Studie	STUDIE Kort Traject	85
Studie	STUDIE mbo	350
Studie	STUDIE hbo	660
Studie	STUDIE wo	390
<b>Studie</b>	<b>Totaal</b>	<b>1485</b>
<b>Totaal reguliere begeleiding</b>		<b>4266</b>
Inburgering	Brede intake	30
Inburgering	Training aan Gemeenten	18
Inburgering	Advies bji Twijfel (aanvraag Gemeente)	120
Inburgering	Advies bji Twijfel (aanvraag statushouder)	50
Inburgering	Workshop "hoe presenteer je jezelf" (statushouder)	12
<b>Inburgering</b>	<b>Totaal</b>	<b>230</b>