



UAF

Jaarplan 2026

24 november 2025
Versie 1.0

Inhoud

Inhoud	2
Woord vooraf	3
1. Onze missie, visie en kernwaarden.....	4
2. Onze impact	5
3. Meerjarenplan	6
3.1 <i>Ambitie, beleving en erkenning</i>	<i>6</i>
3.2 <i>Ontwikkelingen strategie en ambitie.....</i>	<i>6</i>
3.3 <i>Meerjarendoelen</i>	<i>7</i>
4. Jaarplan 2026	8
4.1 <i>Dienstverlening.....</i>	<i>8</i>
4.2 <i>Communicatie & Fondsenwerving</i>	<i>10</i>
4.3 <i>Strategie & Impact.....</i>	<i>11</i>
4.4 <i>Bedrijfsvoering.....</i>	<i>13</i>
5. Begroting 2026	15
5.1 <i>Staat van baten en lasten 2023-2026.....</i>	<i>15</i>
5.2 <i>Toelichtingen begroting 2026.....</i>	<i>16</i>
5.3 <i>Risicoparagraaf</i>	<i>21</i>

Woord vooraf

De ambities van Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF zijn groot. Wij willen groeien: meer mensen met een vluchtachtergrond begeleiden, onze financiële slagkracht vergroten en maximale meerwaarde bieden aan onze studenten én de samenleving. Een samenleving die talent hard nodig heeft. Het stemt mij trots dat wij klaar zijn om deze stap te zetten.

2025 stond in het teken van het uitwerken van onze nieuwe strategie. Het UAF bevond zich in een overgangsfase: de basis op orde en de eerste stappen vooruit, zodat we in 2026-2028 kunnen doorpakken. Alles om er te zijn voor zoveel mogelijk studenten, waaronder nadrukkelijk mbo-studenten. Wij investeren fors in de begeleiding van deze groep. Ook zetten we in op digitale dienstverlening via de UAF Academy, voor velen de eerste kennismaking met het UAF.

Belangenbehartiging

In 2026 versterken wij ons profiel als dé expert in het begeleiden van vluchtelingstudenten, ook richting politiek Den Haag. We blijven aandacht vragen voor de schrijnende situatie van duizenden Oekraïense jongeren die willen studeren, maar dat niet kunnen door hoge kosten. Daarnaast dringen we aan op een oplossing voor gevluchte zorgprofessionals die willen werken, maar thuis zitten te wachten op hun BIG-registratie. En dat terwijl het piept en kraakt in de zorg.

Het UAF wil vooruit in een tijd waarin onze missie onder druk staat in de samenleving. De menselijke maat dreigt te verdwijnen en de budgetten krimpen. We moeten meer doen met minder mensen. Daarom werken we aan een verdere professionalisering van onze bedrijfsvoering, groepsbegeleiding en het versterken van onze community. En zoals altijd houden we scherp oog voor ontwikkelingen in onze directe en indirecte omgeving, zodat we tijdig kunnen inspelen op veranderingen.

Bij dit alles blijven wij de samenwerking zoeken. Ook met u. Want alleen met elkaar komen we tot een samenleving waarin écht iedereen meedoet.

Laat gevlucht talent bloeien.

Mir Huisman

1. Onze missie, visie en kernwaarden

De missie, visie en kernwaarden van onze organisatie zijn in 2024 herijkt en blijven jaarlijks aandacht vragen. Deze uitgangspunten zullen we blijvend bestendigen in hoe wij ons werk doen voor onze cliënten, onze stakeholders, onze medewerkers en onze financiers.

Missie

Wij geloven in een wereld waarin gevluchte mensen recht hebben op een eerlijke kans om hun kennis, talenten en ambities in te zetten.

Visie

Het UAF begeleidt gevluchte studenten, professionals en wetenschappers bij hun omscholing, bijscholing en aansluiting op het Nederlandse onderwijssysteem en de arbeidsmarkt. Met persoonlijke begeleiding, financiële ondersteuning, en toegang tot netwerken helpen we hen hun kennis, talenten en ambities ten volle te benutten. We bieden een *Community for Life*. Zo streven we naar snelle, duurzame en volwaardige participatie in de samenleving. Wij zetten de rechten, behoeften en capaciteiten van onze cliënten centraal, en weten hoe belangrijk het is om hen te ondersteunen in een nieuwe, complexe omgeving. In samenwerking met overheids- en onderwijsinstellingen werken we aan een toekomst waarin vluchtelingen hun weg vinden en hun potentieel realiseren.

Kernwaarden

- Deskundig
- Impactgericht
- Gelijkwaardig
- Betrokken
- Verbindend

2. Onze impact

Het UAF zet vanuit haar missie, visie en kernwaarden in op een zo groot mogelijke positieve impact op vluchteling-studenten en de samenleving. We definiëren onze lange termijn impact als volgt:

“Gevluchte studenten en professionals kunnen hun kennis, talenten en ambitie **zo snel en zelfstandig** mogelijk ontwikkelen en ontsluiten en zo op **passend niveau** aansluiten in de Nederlandse samenleving en arbeidsmarkt.”

De beoogde impact op onze doelgroep maken we inzichtelijk met behulp van een Theory of Change (ToC). Belangrijk in de ToC zijn 3 pijlers die bepalend zijn voor de focus van het UAF en die steeds gericht zijn op de impact op de student: duurzaamheid, zelfredzaamheid en snelheid.

- Duurzaamheid:
Waar en hoe kan het UAF bijdragen om zorg te dragen dat een student op het juiste niveau studeert en daarmee een passende baan kan vinden voor diens ambitie, talenten en ervaring?
- Zelfredzaamheid:
Waar en hoe kan het UAF bijdragen om te zorgen dat een student met behulp van een eigen netwerk, kennis en zelfvertrouwen diens plek in de samenleving en arbeidsmarkt kan innemen?
- Snelheid:
Waar en hoe kan het UAF bijdragen om vertragingen te voorkomen zodat een student (die vaak in de asielpprocedure al lange wachttijden heeft gekend) zo snel mogelijk in een duurzaam participerende rol kan komen?

In 2026 blijft de Theory of Change het leidende instrument voor impactmanagement. Naast het uitvoeren van een nulmeting, wordt de ToC herijkt, mede vanuit de inzichten die ontstaan vanuit de veranderingen in ons werkveld en bij onze doelgroep. Zo blijft de ToC actueel en toepasbaar in ons werk.

3. Meerjarenplan

Voor de komende 3 jaar (2026, 2027, 2028) is een strategische ambitie en focus uitgewerkt. Deze bestaat uit een kernachtige beschrijving van de ambitie, beleving en erkenning van het UAF, uit onze ambitieuze speerpunten en meerjarendoelen. Daarnaast beschrijven we de ontwikkelingen waarvan we de komende jaren verwachten dat deze onze ambitie zullen beïnvloeden en waarop we proactief willen inspelen. Tenslotte zijn een aantal organisatiebrede, soms meerjarige, strategische en innovatieve projecten vastgesteld.

3.1 Ambitie, beleving en erkenning

Ambitie

- Het UAF is dé decaan voor zo veel mogelijk vluchtelingstudenten;
- Wij bewijzen dat vluchtelingen deel zijn van de oplossing in een structureel krappe arbeidsmarkt;

Beleving

- Voor vluchtelingstudenten zijn wij de wegwijzer en vormen we een *Community for life*;
- Wij zijn in staat om onszelf steeds weer opnieuw uit te vinden;
- Onze organisatie is een voorbeeld van een inclusieve samenleving.

Erkenning

- Het UAF wordt breed (h)erkend als dé expert in het begeleiden van vluchtelingstudenten. We zijn *top of mind* als het gaat om gevlucht talent;
- We nemen op landelijk niveau deel aan relevante netwerken en zijn een leidende speler binnen het vluchtelingenvraagstuk;
- Het UAF is kennispartner, innovator, initiator en verbinder in de samenleving.

3.2 Ontwikkelingen strategie en ambitie

De politieke en maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland hebben veel impact op onze doelgroep. Met name vluchtelingen worden hard geraakt door belemmerend of uitblijvend beleid, bezuinigingen en politieke framing van extreemrechts. Op moment van schrijven, bevinden we ons in de periode vlak na de Tweede Kamerverkiezingen. We blijven de formatie volgen en zetten in op hernieuwde kennismakingen met politiek relevante Kamerleden, als een onderdeel van de bredere strategie Belangenbehartiging – te ontwikkelen in 2026.

Nationale en Europese maatregelen zetten in op het beheersen van de asielinstroom, bijvoorbeeld door de inwilligingspercentages op asielverzoeken te verlagen, o.a. via het Europese migratiepact en het herzien van het landenbeleid rond Syrië. Daarnaast is de instroomverwachting voor 2025 en 2026 verlaagd¹.

De motivatie en bereidheid van vluchtelingen om een opleiding in Nederland te starten, wordt beïnvloed door de onzekerheid over de duur van een verblijfsstatus (door het mogelijk inkorten van de termijn van een bepaalde tijd asielstatus en het afschaffen van de onbepaalde tijd status), door het oplopen van de nu al lange wachttijden in de asielprocedure (naar schatting wachten op termijn 1 op 2 van de mensen die een asielstatus

¹ Meerjaren Productie Prognose (MPP) 2025

heeft in een COA-locatie) en door de inzet op snel aan het werk gaan van asielzoekers, al tijdens hun asielprocedure (de afschaffing van de 24-wekeneis).

Voor het UAF betekenen deze ontwikkelingen dat de groep potentiële studenten – statushouders, statushouders die vervolgonderwijs willen volgen – de komende jaren mogelijk kleiner wordt. Tegelijkertijd zijn er kansen om het bereik van het UAF te vergroten, door onze dienstverlening nog beter te laten aansluiten bij de behoeften in de buitenwereld, zowel van potentiële studenten als van belanghebbenden, zoals gemeenten en werkgevers.

Op dit moment stagneert het aantal door het UAF begeleidde studenten en zien we een lichte afname. Eén van de oorzaken hiervan is de afbouw van begeleiding naar werk in lijn met de visie. De belangrijkste strategische doelstelling is om - in het licht van de beschreven ontwikkelingen - de komende jaren ons bereik stevig te laten groeien, zodat we zoveel mogelijk mensen bereiken die mogelijk baat hebben bij een vervolgopleiding voor duurzame participatie in onze samenleving en een passende baan.

We zien een ondervertegenwoordiging van mbo-studenten in onze begeleiding. In 2026 richten we ons daarom specifiek op het mbo. Deze doelgroep vraagt een andere aanpak van het UAF, zoals we al leren van de pilot Jonge Statushouders. We zetten komend jaar in op een grootschalige strategische interventie met relevante externe belanghebbenden, ofwel het systeem rond de mbo-student met een vluchtachtergrond. Dit betekent een flinke uitbreiding van de huidige activiteiten in het mbo.

Tegelijkertijd richten we ons op kwalitatieve groei; we zetten dus ook in op het ontwikkelen van onze kwaliteit van dienstverlening, op vernieuwend aanbod zoals digitale dienstverlening via de UAF Academy en het beter aansluiten op de verschillende fasen waarin onze doelgroep zich bevindt (in procedure, wachtend in AZC, inburgeraars en reeds ingeburgerden). De kwaliteit moet ook worden ondersteund door een organisatie die toekomstgericht is en waarin de basisprocessen en systemen stevig staan. Daarom zijn ook organisatieontwikkeldoelen geformuleerd in lijn met de ambitie van het UAF.

3.3 Meerjarendoelen

Het UAF heeft in de periode t/m 2028 de volgende strategische meerjarendoelen:

1. We zijn er voor álle mensen die baat hebben bij onze begeleiding (groei bereik en impact)
 - a. Groei in aantal studenten
 - b. Groei in zichtbaarheid en erkenning van het UAF
 - c. Groei van middelen: duurzame financiering
2. We bieden de grootste meerwaarde voor vluchteling-studenten en samenleving (kwaliteit)
 - a. Voor studenten de juiste voorbereiding, opleiding en aansluiting op de arbeidsmarkt
 - b. Voor belanghebbenden zijn we een betrouwbare en deskundige (kennis)partner
 - c. Voor de samenleving bieden we maatschappelijke en economische meerwaarde
3. De organisatie is mensgericht, impactgericht en toekomstgericht
 - a. Medewerkers zijn betrokken, impactgericht en deskundig
 - b. Digitale transformatie van het primaire proces
 - c. Optimaliseren van systemen en processen
 - d. Realiseren van inclusieve huisvesting
 - e. Innoveren in relatie met de buitenwereld

4. Jaarplan 2026

Het UAF werkt vanaf het jaar 2026 met het OGSM-model² om de strategie en ambitie, en de daarin vastgestelde meerjarendoelen, te vertalen naar concrete afdelingsplannen. Iedere afdeling vertaalt de meerjarendoelen naar concrete jaardoelen en werkt vervolgens een aanpak uit met aandacht voor eigenaarschap, timing en indicatoren. Met het OGSM-model zullen we ieder kwartaal het gesprek voeren over de voortgang op het jaarplan en de realisatie van onze doelen.

4.1 Dienstverlening

Binnen de afdeling dienstverlening vallen alle activiteiten die het UAF ontwikkelt en uitvoert ten behoeve van onze studenten (members, cliënten en alumni) en onze belangrijkste stakeholders (gemeenten, onderwijsinstellingen en werkgevers). De afdeling bestaat uit 55 medewerkers verdeeld over de volgende teams: de UAF-Academy, Aanmelding & Advies, Vrijwilligers, Trajectbegeleiders en Financiële Voorzieningen.

De samenwerking tussen de teams wordt ingericht vanuit een integrale visie op dienstverlening. Met gezamenlijke doelstellingen, kennisuitwisseling en kwaliteitsverbetering realiseren we de hoogst mogelijke impact voor onze studenten.

De strategische meerjarendoelen 2028 waaraan de afdeling Dienstverlening bijdraagt zijn:

- 1. Groei**
 - Groei in aantal studenten
 - Groei in zichtbaarheid en erkenning van het UAF
- 2. Meerwaarde voor vluchteling-studenten en de samenleving**
 - Voor studenten bieden we de juiste voorbereiding, opleiding en aansluiting op de arbeidsmarkt
 - Voor belanghebbenden zijn we een betrouwbare en deskundige (kennis)partner
 - Voor de samenleving bieden we maatschappelijke en economische meerwaarde
- 3. Medewerkers zijn betrokken, impactgericht en deskundig**
- 4. Optimalisatie van onze systemen en processen**

Toewerkend naar deze hoofddoelen, is de focus in het jaarplan 2026 onderstaand beschreven.

4.1.1 Groei

We zijn er voor álle mensen die baat hebben bij onze begeleiding. We investeren in onze zichtbaarheid door het intensiveren van de voorlichting waarmee we onze dienstverlening breed onder de aandacht brengen bij onze belangrijkste partners (w.o. gemeenten) en in het hart van onze doelgroep (w.o. COA's & AZC's).

Daarnaast verruimen we onze toegangscriteria, zoeken samenwerking met bedrijven en onderwijsinstellingen rondom stages en werkervaringsplekken om zo de mogelijkheden voor begeleiding naar mbo BBL/BOL richtingen te vergroten. En we zorgen dat de aansluiting met de staande organisatie goed wordt ingericht voor aankomende studenten (members van de Academy).

² OGSM staat voor Objectives, Goals, Strategies en Measurements en wordt veel gebruikt als model om de uitvoering van strategie te plannen en monitoren.

We onderzoeken nieuwe doelgroepen (w.o. AMV's), bouwen verder en ondersteunen vanuit ons profiel als mensenrechtenorganisatie groepen zoals Oekraïners en gevluchte wetenschappers en profileren ons als kennispartner met specialistische begeleiding aan bijzondere doelgroepen zoals zorgprofessionals.

Onze doelstellingen in groei blijven ambitieus: ten opzichte van 2025 willen we 100% groeien binnen het segment mbo en 10% binnen het HO segment.

4.1.2 Meerwaarde voor vluchteling-studenten en samenleving

Om de meerwaarde voor onze studenten en de samenleving verder te vergroten, werken we naar heldere kaders voor onze medewerkers om consistente kwaliteit te leveren en onze impact te monitoren en verantwoorden.

Met onze externe partners (w.o. gemeenten en onderwijsinstellingen) versterken en formaliseren we de samenwerkingsafspraken waarmee we zorgen we ervoor dat de voorwaarden voor en zichtbaarheid van de gespecialiseerde begeleiding voor onze studenten te verbeteren.

In 2026 wordt het beleid rondom de inzet van vrijwilligers in het kader van 'elke student een buddy' vastgesteld en starten we met de implementatie. We beogen hiermee een waardevolle aanvulling in onze begeleiding te geven en de kansen op duurzame participatie in onze samenleving te vergroten.

4.1.3 Medewerkers zijn betrokken, impactgericht en deskundig

De ontwikkeling van medewerkers staat ook dit jaar centraal: op individueel en competentie niveau maar ook als team, passend bij onze visie op de dienstverlening en een meer resultaatgerichte werkwijze. We starten met intervisie om de kwaliteit en uniformiteit van onze begeleiding te borgen en trainen onze medewerkers in het monitoren van de datakwaliteit.

Daarnaast werken we verder naar zelf organiserende teams vanuit duidelijke stuurkaders om de effectiviteit van de DV-organisatie verder te verbeteren en focus aan te brengen gezien de brede taakstellingen.

4.1.4 Optimaliseren van systemen en processen

Om de beoogde groei te realiseren focussen we op de optimale inzet van personele capaciteit met behoud van de benodigde kwaliteit in diverse fases van de klantreis van onze studenten (van member tot alumni).

Dit jaar gaan we onderzoeken welke aanpassingen nodig zijn in ons dienstverleningsmodel en waar slimme ICT-oplossingen onze dienstverlening efficiënter kunnen maken. En als we met dezelfde personele inzet grotere aantallen studenten in verschillende fases van hun studietijd willen ondersteunen, gaan we onderzoeken welke traditionele begeleidingstaken we beter digitaal of groepsgewijs óf met de inzet van vrijwilligers kunnen inrichten.

Met de komst van een nieuw CRM-systeem, duidelijke kaders en optimale processen lukt het ons om betrouwbare en hoogwaardige output van ons werk te leveren. Waar mogelijk formaliseren en standaardiseren we samenwerkingsovereenkomsten met onze partners.

De structuur van de interne kennisgroepen wordt verder geprofessionaliseerd en ICT-oplossingen w.o. Ai

worden verder verkend om kennis actueel en accuraat houden en onze processen continue aan te passen aan de veranderende omgeving.

4.2 Communicatie & Fondsenwerving

Om de grote ambities van het UAF te verwezenlijken, zijn de werkzaamheden van Afdeling Communicatie & Fondsenwerving in 2025 al flink opgeschroefd, maar waren we nog in een opbouwfase. Nieuwe collega's moesten worden aangenomen en hun weg vinden, terwijl diverse activiteiten nog moesten worden opgestart. In 2026 zijn we volledig bemenst en is de basis al veel beter op orde. Kortom, de seinen staan op groen om grote stappen te maken.

Afdeling Communicatie & Fondsenwerving draagt bij aan de volgende strategische meerjarendoelen 2028:

- We zijn er voor álle mensen die baat hebben bij onze begeleiding
 - 1a Groei in aantal studenten
 - 1b Groei in zichtbaarheid en erkenning van het UAF
 - 1c Groei in middelen: duurzame financiering
- We bieden de grootste meerwaarde voor vluchteling-studenten en samenleving
 - Medewerkers zijn betrokken, impactgericht en deskundig

4.2.1 Communicatie

De naamsbekendheid van het UAF is helaas niet groot, bleek uit de nulmeting in 2025. Dus als we meer mensen met een vluchtachtergrond willen ondersteunen, meer financiële middelen willen werven en op diverse thema's de deskundige gesprekspartner willen worden gezien, dan moeten we hard werken om onze zichtbaarheid op een positieve manier te vergroten.

Gelukkig zit het UAF in een unieke positie om het positieve verhaal over de meerwaarde van vluchtelingen te vertellen. Dat gaan we dan ook doen met veel meer content op eigen kanalen, in de media en (online) advertising. Communicatiemedewerkers weten dat ze met hun werk 'toeleveranciers' zijn voor onze fondsenwerving. Daarnaast trekt communicatie op met afdeling S&I om met onze speerpunten free publicity te genereren. Verder werkt onze voorlichter onder meer volop mee aan de UAF Academy om de cliënten van morgen te kunnen werven. En door de interne communicatie te versterken, stellen we collega's in staat hun werk goed te doen en versterken we het gezamenlijke UAF-vuur.

Het jaar 2026 staat voor team communicatie dus vooral in het teken om de werkzaamheden verder te professionaliseren en te intensiveren. Echt nieuw is het plan om ten minste één ambassadeur te werven en in te zetten. Ook willen we een wervingsactie voor nieuwe studenten doen, waarbij we ons gelijktijdig willen profileren naar een breed publiek.

4.2.2 Fondsenwerving

De opbrengsten uit onze fondsenwervende activiteiten moeten de komende jaren aanzienlijk groeien om de ambitieuze doelstellingen van het UAF te kunnen realiseren. De goede doelenmarkt is echter druk en de concurrentie groot. Om nieuwe donateurs te werven en langdurig aan ons te binden, moeten we fors investeren. We ondernemen inmiddels alle activiteiten met een gunstige ROI binnen de goede doelenwereld. Zo zijn we de afgelopen twee jaar gestart met een leadgenererende online campagne die wordt opgevolgd door telemarketing. Deze aanpak zetten we in 2026 voort, mogelijk met meerdere campagnes tegelijk. Wel zullen we hierin creatiever moeten worden, omdat online advertising met een politieke boodschap moeilijker is geworden. Daarnaast hebben we onze online advertising succesvol in eigen beheer genomen, samen met

een ervaren freelancer, nadat we afscheid namen van twee dure bureaus. In 2026 bouwen we dit verder uit met diverse kleinere en grotere campagnes, waaronder een 'always on'-strategie voor continue zichtbaarheid en werving.

Eind 2025 zijn we bovendien gestart met face-to-facewerving van structurele donateurs. De eerste resultaten zijn veelbelovend. Daarom zetten we begin 2026 direct een vervolg in, zodat de eerste opbrengsten van deze nieuwe donateurs al in dat jaar zichtbaar worden. Tegelijkertijd blijven we onze wervingsactiviteiten monitoren, optimaliseren en waar mogelijk vernieuwen, om onze inkomstenbasis structureel te versterken en de groei van het UAF duurzaam te ondersteunen.

4.3 Strategie & Impact

Afdeling Strategie en Impact (S&I) is sinds 2025 in het organisatiemodel opgenomen en richt zich op strategie, impact, financiering via subsidies en grote fondsen, beleidsontwikkeling, public affairs en collectieve belangenbehartiging voor het UAF, in nauwe samenwerking met de andere afdelingen binnen de organisatie en in contact met externe stakeholders. Om onze impact op de doelgroepen zo groot mogelijk te laten zijn, ontwikkelen we enerzijds beleid voor het UAF en anderzijds beïnvloeden we beleid bij overheden en instellingen. We zoeken, wanneer strategisch relevant, samenwerking met organisaties in het maatschappelijk middenveld om zo onze impact te vergroten.

In 2026 ligt de focus van de afdeling op het verder inrichten en concretiseren van onze visie en beleid op verschillende thema's, om zodoende vanuit een heldere basis de komende jaren te kunnen toewerken naar een groei van het bereik, de kwaliteit en impact van het UAF.

De meerjarendoelen waaraan de afdeling Strategie en Impact bijdraagt zijn:

1. **We zijn er voor álle mensen die baat hebben bij onze begeleiding (groei bereik en impact)**
 - a. Groei in aantal studenten
 - b. Groei in zichtbaarheid en erkenning van het UAF
 - c. Groei van middelen: duurzame financiering
2. **We bieden de grootste meerwaarde voor vluchteling-studenten en samenleving (kwaliteit)**
 - a. Voor studenten de juiste voorbereiding, opleiding en aansluiting op de arbeidsmarkt
 - b. Voor belanghebbenden zijn we een betrouwbare en deskundige (kennis)partner
 - c. Voor de samenleving bieden we maatschappelijke en economische meerwaarde
3. **De organisatie is mensgericht, impactgericht en toekomstgericht**
 - c. Optimaliseren van systemen en processen
 - e. Innoveren in relatie met de buitenwereld

Toewerkend naar deze hoofddoelen, is de focus voor afdeling Strategie en Impact in 2026:

4.3.1 Realiseren groei-ambitie op 3 niveaus

Door middel van beleidsontwikkeling dragen we bij aan het realiseren van onze groei-ambitie ten aanzien van onze studentenaantallen. In 2026 richten we die activiteiten met name op - goed aangesloten op de strategie - onze visie en aanpak op het mbo te ontwikkelen. We herijken daarnaast de toegangseisen en klantreis vanuit een visie op inclusie en (kwalitatieve) groei, in samenwerking met Dienstverlening.

Ten behoeve van de groei van onze zichtbaarheid en de erkenning van het UAF als meest logische partner in het vluchtelingendomein, werken we aan een hernieuwd inzicht in het 'veld', waarmee we relaties

kunnen verstevigen of (opnieuw) aangaan. We realiseren duurzame samenwerking met gemeenten t.a.v. voorbereiding studie/studeren 30+ en samenwerkingsafspraken met universiteiten, hogescholen en specifiek ook mbo's. Daarnaast verstevigen en concretiseren we de samenwerking met de BIG-coalitie, Sociaal Werk NL, en andere netwerken.

Onze groei moet ook plaatsvinden op het vlak van onze financiering, met meer duurzame bronnen van substantiële financiering voor onze werkzaamheden naast de groei die afdeling C&F realiseert bij donateurs en fondsen. Vanuit S&I wordt specifiek ingezet op het vernieuwen van de subsidierelaties met het ministerie van OCW, met SZW en mogelijk ook VWS. We ontwikkelen een model voor financiering door gemeenten, die door de eerste grotere gemeenten zal worden benut. Tenslotte is het zeer belangrijk komend jaar invulling te geven aan een visie op andersoortige financiering (naast overheden, bijv. in Europa via consortia) en hier de eerste resultaten van te zien.

4.3.2 De grootste meerwaarde voor studenten, belanghebbenden en samenleving

In algemene zin moet alles wat de afdeling onderneemt bijdragen aan een zo groot mogelijke impact van het UAF op onze doelgroep. De samenhang tussen strategie, beleid, belangenbehartiging en kwaliteit- en impactmanagement is daarbij van belang.

We dragen bij aan de vernieuwing van het Dienstverleningsmodel, vanuit de strategie en impactmanagement. Ook ontwikkelen we programma's en beleid voor diverse specifieke doelgroepen (Oekraïners, Wetenschappers/SaR en Inprocs/Wachtenden in AZC), zodat we er ook kunnen zijn voor kleinere doelgroepen die specifieke obstakels ervaren. En we vernieuwen onze visie en beleid op de aansluiting van onderwijs naar arbeidsmarkt.

We richten ons daarnaast meer op systemische verandering door middel van een organisatiebrede strategie collectieve belangenbehartiging. In 2026 organiseren we een effectieve lobby op het thema Zorg, realiseren we de uitvoering van motie Podt inzake Oekraïners en creëren we meer mogelijkheden voor wetenschappers in nood om hun werk in NL voort te zetten. Tenslotte oefenen we invloed uit op de Wetsevaluatie WI'21, zodat de stem van onze doelgroep en belanghebbenden wordt meegenomen.

4.3.3 Organisatieontwikkeling door kwaliteit, impact en innovatie

Om zowel de groei-ambitie als onze meerwaarde aantoonbaar en zichtbaar te realiseren, is inzicht in onze impact en kwaliteit van groot belang. In 2026 werken we aan een kwaliteitsbeleid en leggen we de basis voor kwaliteitsmanagement binnen het UAF. De uitwerking van dit beleid draagt daarmee bij aan het optimaliseren van onze systemen en processen. Tevens leidt S&I de managementcyclus en verstevigen we komend jaar de pdca-cyclus.

We voeren twee nulmetingen uit onder zowel oud-studenten als huidige studenten, op basis waarvan we kunnen leren en (bij)sturen. We verstevigen het inzicht in ons bereik door een vernieuwing van de datainfrastructuur, specifiek de bereikcijfers, inputs en outputs. Deze structuur moet tevens de basis vormen van de digitale transformatie van de systemen binnen het UAF. In 2026 starten we daarnaast met meer structurele monitoring en evaluatie, en monitoren we specifieke strategische projecten.

Innovatie heeft een plaats in veel van de werkzaamheden van S&I en heeft binnen het UAF nog een concrete uitwerking van visie en aanpak nodig. Een eerste stap is in 2025 gezet met de deelname aan de Innovatiespiegel, waarvanuit het gesprek in de organisatie verder gevoerd kan worden.

4.4 Bedrijfsvoering

De afdeling bedrijfsvoering zet zich in voor het optimaliseren van werkprocessen en de beheersing van informatie(systemen) om tot data-gedreven besluitvorming te komen. Daarbij ligt er een sterke focus op efficiency en kostenbeheersing (operational excellence³). Door effectieve risicobeheersing en naleving van wet- en regelgeving (compliance⁴), wordt op een betrouwbare wijze (stuur)informatie verstrekt aan diverse stakeholders die bijdraagt aan transparantie en vertrouwen.

4.4.1 Financiën

Per 1-1-2026 is de financiële administratie uitbesteed aan Simplex. De meer specialistische rollen (financial control, business control en AO/IC) blijven wij zelf in huis houden. In 2026 gaan wij de kwaliteit van de financiële processen verder optimaliseren door de AFAS mogelijkheden te benutten en de Administratieve Organisatie en de Interne Controle (AO/IC) goed in te richten. Simplex zal, als AFAS expert, ons daarbij ondersteunen.

Doelstelling voor 2026: het optimaliseren van systemen en processen. Het UAF heeft een betrouwbare (volledig, juist en tijdig) financiële bedrijfsvoering waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van digitale mogelijkheden.

4.4.2 Human Resources

In 2026 zal de HR-cyclus volledig zijn geïmplementeerd in de organisatie. Hieronder wordt verstaan de gehele reis van de medewerkers. Er wordt in 2026 nieuwe gesprekscyclus gestart om de ontwikkeling en functioneren van medewerkers beter te begeleiden en monitoren. Tevens willen wij een MD (management development) traject opstellen zodat doorstroom van medewerkers verder zal worden ondersteund.

Wij zien verder een disbalans in de secundaire arbeidsvoorwaarden voor individuele medewerkers, deze zal worden rechtgetrokken in 2026. Daarnaast zetten wij een (jaarlijks terugkerend) medewerkers-tevredenheids-onderzoek (MTO) uit om te blijven monitoren of wij een goede werkgever zijn.

Doelstelling voor 2026: medewerkers zijn betrokken, impact gericht en deskundig. HR realiseert een organisatieontwikkelingsplan (incl. MD traject, gesprekscyclus, harmoniseren arbeidsvoorwaarden)

4.4.3 Informatiemanagement (IT)

In 2025 is het besluit genomen om het client-volg-systeem 'Connect' te gaan vervangen door een standaard applicatie. Dit traject zal naar verwachting 1,5 tot 2 jaar duren en wij zijn in Q3-2025 gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden. Al snel is besloten om ons datamodel (en de processen) opnieuw te beoordelen waarbij de klantreis bepalend zal zijn. E.e.a. betekent dat wij de komende jaren nog gebruik blijven maken van Connect en deze zullen wij blijven onderhouden om de continuïteit van het systeem te kunnen garanderen.

³ Operationele excellentie is een bedrijfsfilosofie die zich richt op continue verbetering en de optimalisatie van bedrijfsprocessen en -systemen om betere resultaten te behalen. Het is gericht op het verhogen van de efficiëntie, het verminderen van afval en kosten en het verbeteren van de kwaliteit en klanttevredenheid.

⁴ De betekenis van compliance is letterlijk 'voldoen' of 'naleven'. Het gaat erom dat je je houdt aan de wetten en regels van de overheid, (financiële) toezichthouders, en andere stakeholders. Ook is het belangrijk dat je werkt volgens de normen en regels van jouw eigen organisatie.

De digitale transitie komt ook voor ons steeds dichterbij en daarmee zullen wij efficiënter kunnen werken zodat er meer tijd overblijft voor het kwalitatieve werk. Wij zitten nu in een fase van het in kaart brengen hoe wij dit veilig (AVG) kunnen inzetten aangezien wij met gevoelige informatie werken.

Doelstelling 2026: digitale transformatie van het digitale proces. De keuze voor een nieuw client-volg-systeem is gemaakt en de onderliggende processen zijn in kaart gebracht. Het datamodel is éénduidig ingericht en vormt de basis voor onze informatie infrastructuur. Er zijn eerste stappen ondernomen in het kader van de digitale transitie.

4.4.4 Facilitair management

Eind 2025 is de visie op de herhuisvesting opgesteld en goedgekeurd in de raad van toezicht. Dit zal het zoekkader zijn om in 2026 daadwerkelijk een nieuw onderkomen te vinden dat past bij onze organisatie, onze ambities en onze missie. Uiteindelijk zullen wij eind Q1-2027 gaan verhuizen.

Ten aanzien van het servicepunt kan nog worden gemeld dat, na een proefperiode, een deel van de binnenkomende telefoontjes aldaar wordt opgevangen. Daarmee ontlasten wij andere afdelingen die de meer specifieke vragen kunnen beantwoorden.

Doelstelling 2026: realiseren van inclusieve huisvesting. Eind 2026 is bekend waar ons nieuwe onderkomen zal zijn en lopen wij op schema qua acties die moeten worden ondernomen om de verhuis-deadline in 2027 te realiseren. Verder zorgt de facilitaire dienst voor een optimale ondersteuning van de primaire processen om de doelstellingen aldaar te kunnen realiseren.

5. Begroting 2026

In de begroting gaan wij uit van een tekort op de lopende rekening boekjaar 2026 van 3,1 miljoen en dit ligt ongeveer op het resultaat van 2025. Dit beeld past in onze meerjarenraming waarbij wij over een periode van 3 jaar investeren in onze dienstverlening en de begrote tekorten dekken vanuit onze bestemmingsreserves. Hieronder is de begroting opgenomen en daarna volgt een korte analyse, evenals de risicoparagraaf.

5.1 Staat van baten en lasten 2023-2026

	Werkelijk 23	Wekelijks 2024	Prognose 25	Begroting 2026
Baten van particulieren	2.999.072	3.041.872	3.200.000	3.650.000
Baten van nalatenschappen	5.650.949	4.235.780	2.550.000	2.000.000
Baten van bedrijven	130.487	230.382	120.000	80.000
Baten van loterijorganisaties	900.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Baten van subsidies van overheden	2.421.655	2.379.215	1.813.600	2.304.638
Baten van andere organisaties zonder winststreven	1.223.987	1.162.914	1.240.000	1.145.000
Totaal geworven baten	13.326.150	12.050.162	9.923.600	10.179.638
Overige baten	0	600	0	0
TOTAAL BATEN	13.326.150	12.050.762	9.923.600	10.179.638
LASTEN				
Directe kosten doelstellingen				
Communicatie en voorlichting	104.293	278.850	300.100	452.000
Studiebegeleiding	73.136	13.009	25.000	25.000
Mentoring	1.531	649	25.000	11.100
Financiële ondersteuning studerende	2.183.786	1.930.517	2.127.100	2.056.945
Begeleiding naar werk en werkgeversbenadering	12.972	22.090	1.500	0
Projecten en programma's	28.736	21.185	308.000	51.334
(Internationale) belangenbehartiging	16.284	23.865	25.000	76.700
Totaal besteed aan doelstellingen	2.420.738	2.290.165	2.811.700	2.673.079
Wervingskosten	190.359	205.316	850.000	770.000
Personele kosten	6.751.310	7.206.415	8.114.600	8.352.135
Materiele kosten beheer & administratie	1.201.713	1.558.307	1.290.000	1.563.153
TOTAAL LASTEN	10.564.120	11.260.203	13.066.300	13.358.366
SALDO VOOR FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	2.762.030	790.559	-3.142.700	-3.178.728
SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	270.772	322.961	115.500	115.600
OPERATIONEEL RESULTAAT VOLGENS RJ650	3.032.802	1.113.520	-3.027.200	-3.063.128

5.2 Toelichtingen begroting 2026

Baten/inkomsten

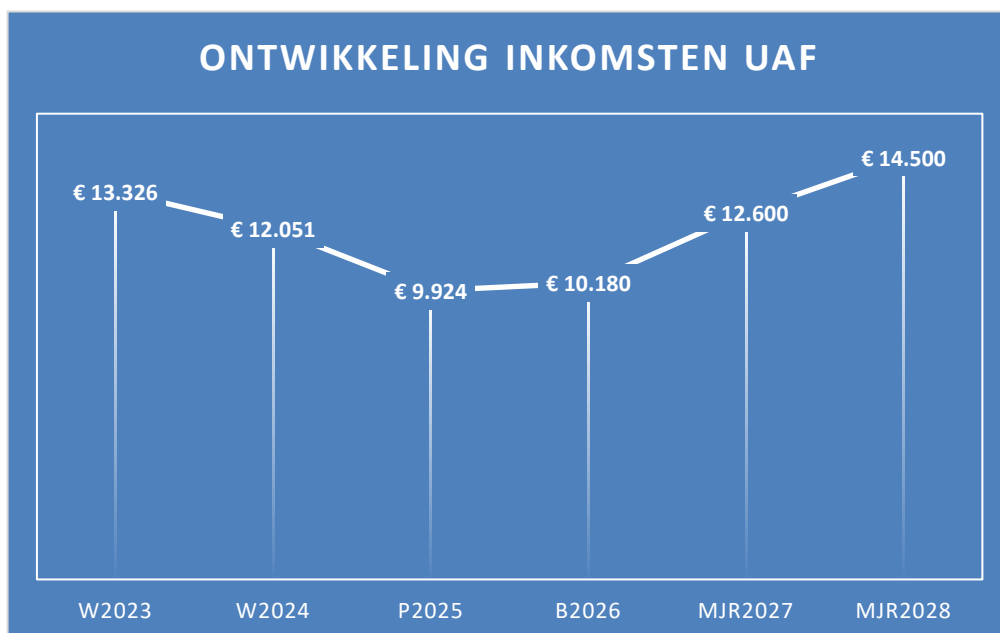
Vanaf 2025 passen wij een andere systematiek toe als het gaat om de inkomsten uit nalatenschappen. In de begroting boeken wij alleen nog de te verwachten 'normale' inkomsten (2026: 2,0 miljoen) Indien het werkelijk ontvangen bedrag hoger is dan zal dit direct worden gereserveerd voor een (nieuwe) bestemmingsreserve met een specifiek doel. Dit effect is wel sterk bepalend voor een vergelijking van de inkomsten met voorgaande jaren waarin het aandeel nalatenschap hoog is geweest:

Jaar	Aandeel nalatenschappen in totale inkomsten
2023 werkelijk	42,4%
2024 werkelijk	35,1%
2025 prognose	25,7%
2026 begroot	19,6%

Gezien de onzekerheden ten aanzien van de Nalatenschappen (en het beperkt kunnen sturen daarop) is het o.i. verstandig om uit te gaan van een percentage van rond de 20%.

Kijkend naar de totale inkomsten zit het grootste risico in de inkomsten van particulieren. De verwachte stijging in 2025 is uitgebleven en voor 2026 zou deze gaan stijgen met 450K naar 3,65 miljoen (stijging van 12%). Er wordt nu volop geïnvesteerd in onze donateursbase maar het is nog te vroeg om een goed beeld te vormen over de resultaten vanuit deze acties (door to door).

Ontwikkeling totale inkomsten:



Doelbesteding

Voor 2025 is het de verwachting dat wij 2,8 miljoen aan out of pocket expenses direct aan onze doelstelling gaan besteden (voornamelijk financiële ondersteuning cliënten). Dit is 21,5% van de totale bestedingen over 2025. Over het boekjaar 2026 zal dit bedrag iets afnemen naar 2,7 miljoen, zijnde 20% van de totale bestedingen. Ter vergelijking: In 2023 lag dit op 23% en over 2024 op 20%.

Note: In het onderdeel 'projecten en programma's' is voor 2025 een bedrag van 308K opgenomen voor de UAF Academy (directe kosten, niet zijnde personeel). In 2026 zijn deze kosten specifiek verdeeld.

Werving

Sinds 2025 wordt er meer geïnvesteerd in fondsenwerving. Eind 2024 is een bestemmingsreserve gevormd vanuit het overschot op de lopende rekening 2024, zodat er ruimte ontstaat om meer te investeren in onze donateursbase. In 2023 waren de directe investeringen (niet zijnde eigen personeel) in fondsenwerving nog 1,8% van de totale lasten; in 2026 gaan wij uit van 5,8%.

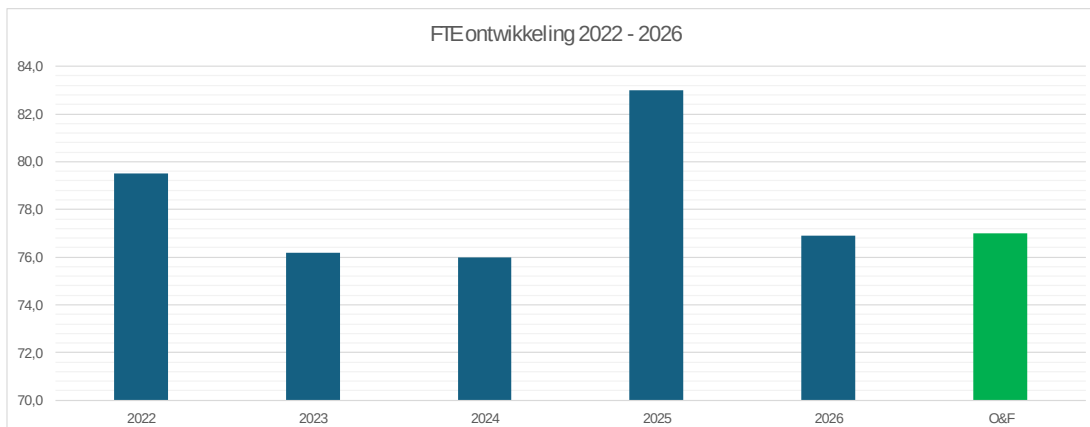
Personeelskosten

Deze zullen verder gaan stijgen naar 8,35 miljoen (2025 prognose is 8,1 miljoen). De personeelskosten liggen langjarig gezien tussen de 62% en 64% van de totale bestedingen in dat jaar:

Jaar	Aandeel kosten personeel in totale bestedingen
2023 werkelijk	63,9%
2024 werkelijk	64,0%
2025 prognose	62,1%
2026	62,5%
begroting	

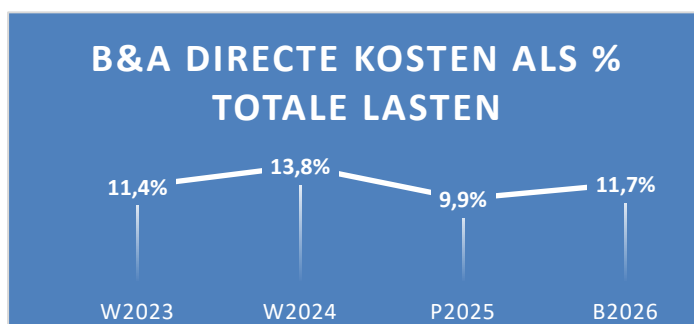
Het lijkt erop dat de personeelskosten 2026 absoluut gezien vrijwel gelijk zijn gebleven aan 2025, maar dit behoeft een verdere uitleg:

- Over het boekjaar 2026 worden wij geconfronteerd met een forse loonstijging vanuit de nieuwe CAO. Met terugwerkende kracht wordt deze per 1-10-2025 verhoogd met 3,5% en voor 1-10-2026 met nog eens 2,1%. Daarbij komt dat de uitloopschalen zijn toegevoegd aan de salaris-tabellen zodat vrijwel alle medewerkers er een extra trede bij krijgen. Dit betekent voor 2026 een loonkostenstijging van ongeveer 7% (of 600K lastenverhoging).
- Om dit kunnen opvangen hebben wij besloten om het aantal Fte voor 2026 te verlagen van 83 Fte (stand november 2025) naar 76,9 Fte. Volgens het O&F rapport is dit ook onze eerder berekende normale/gewenste bezetting (77 Fte). In 2025 is geanticipeerd op een verdere groei van de organisatie maar de vertraagde inkomsten- en cliëntengroei laten dit (nog) niet toe.
- De verlaging van de formatie betreft ongeveer 6 Fte en deze hebben wij nu boven-formatief buiten de normale operatie geplaatst met als taakstelling om deze verlaging ultimo 2026 gerealiseerd te krijgen. Over 2026 willen wij een extra bedrag van 500K uit de bestemmingsreserve meerjarenraming halen om deze besparing op Fte's te realiseren. Denk daarbij aan het financieren van opzegtermijnen, transitievergoedingen en mogelijke aanmoedigingspremies. De resultatenrekening op bladzijde 1 is dus exclusief deze reservering. Hieronder een grafische weergaven van de Fte ontwikkeling:



Beheer en administratiekosten

De beheer- en administratiekosten lopen qua out-of-pocket expenses verder op door met name de uitbesteding van financiële administratie aan Simplex (308K op jaarbasis). let op: in de jaarrekening wordt een deel van deze kosten alsnog gezien als doelbesteding en wervingskosten waarna ongeveer 8% als netto beheer- en administratiekosten zal overblijven. Denk daarbij aan het doorberekenen van huisvestingskosten en IT kosten die via de kostenverdeelstaat worden toegerekend aan de Fte's op de verschillende disciplines.



De ontwikkeling van de beheer- en administratie kosten in 2026 ten opzichte van 2025 (in duizenden euro's):

	2025	2026	Mutatie door
Afschrijvingskosten	123	139	Investering kantoor newtonlaan (mee te nemen naar nieuwe huisvesting)
Advieskosten / uitbesteed werk	36	388	Simplex 308K op jaarbasis
Organisatiekosten	166	113	Wegvallen searchkosten in 2025 nieuwe RvT leden
Kantoorkosten (vnm IT kosten)	705	625	Geen inzet Datazcare
Huisvestingskosten	198	274	Inflatiestijging en extra parkeerplekken. In 2025 creditnota ontvangen servicekosten over 2024 ad 40K)
Overige	62	24	
Beheer- en administratie	1.290	1.563	Stijging van 21%

Bestemming- en continuïteitsreserve

Het operationeel negatief resultaat op bladzijde 1 wordt gedekt/gefinancierd vanuit de bestemmingsreserves. Ieder jaar zijn er dotaties en onttrekkingen zoals hieronder weergegeven met een nihil resultaat onder aan de streep

	Werkelijk 23	Wekelijks 2024	Prognose 25	Begroting 2026
OPERATIONEEL RESULTAAT VOLGENS RJ650	3.032.802	1.113.520	-3.027.200	-3.063.128
Dotatie Bestemmingsreserve UAF Academy		-1.500.000		
Vrijval Bestemmingsreserve UAF Academy			500.000	500.000
Dotatie Bestemmingsreserve speciale projecten	-1.217.817			
Vrijval Bestemmingsreserve speciale projecten		30.000	80.000	20.000
Dotatie bestemmingsreserve verhoogde toestroom				
Vrijval bestemmingsreserve verhoogde toestroom		4.439.510		
Dotatie bestemmingsreserve Oekrainers			-1.000.000	
Vrijval bestemmingsreserve Oekrainers				50.000
Dotatie best.res Investerings in donateursbase		-1.000.000		
Vrijval best.res Investerings in donateursbase			250.000	250.000
Dotatie continuïteitsreserve	-1.641.382	-267.742	-500.000	-350.000
Vrijval contunuïteitsreserve		619.617		
Dotatie meerjarenbeleid / strategische ontwikkeling	-500.000	-4.439.510		
Vrijval Meerjarenbeleid / Strategische ontwikkeling		500.000	3.097.200	2.193.128
Dotatie leningen u/v doelstelling				
Vrijval leningen u/v doelstelling		350.383	500.000	350.000
Bestemmingsfondsen	326.397	154.222	100.000	50.000
NETTO RESULTAAT	0	0	0	0

E.e.a resulteert in de volgende ontwikkeling van deze bestemmingsreserves door de jaren heen. Op de volgende pagina wordt het verloop weergegeven over 2024 tot en met 2026:

Stand bestemmingsreserves	Ultimo 24	Prognose 25	Ultimo 26
Contintuïteitsreserve	3.789.155	4.289.155	4.639.155
Speciale projecten	1.534.442	1.454.442	1.434.442
Oekrainers		1.000.000	950.000
Investerings in donateursbase	1.000.000	750.000	500.000
Meerjarenbeleid/Strategie	7.623.721	4.526.521	1.833.393
lening u/v doelstelling	2.136.597	1.636.597	1.286.597
UAF Academy	1.500.000	1.000.000	500.000
Totaal bestemmingsreserve	17.583.915	14.656.715	11.143.587

De totale reserves zullen naar verwachting in 2025 afnemen met 2,9 miljoen en in 2026 met nog eens 3,5 miljoen. De onttrekking in 2026 is het totaal van het tekort op de lopende rekening (3,06 miljoen) en de reservering boven-formatief (0,5 miljoen).

Eind 2024 is een meerjarenbegroting opgesteld met de te verwachte tekorten op de lopende rekening en de onttrekking uit de bestemmingsreserve 'meerjarenbeleid', waarbij werd uitgegaan van een break-even-situatie ultimo 2028. Het break-even einddoel hanteren wij nog steeds waarbij de verwachte onttrekking in 2025 en 2026 van 6,1 miljoen naar verwachting zal uitkomen op 6,6 miljoen (waarvan 6,1 miljoen vanuit het

operationeel resultaat en 0,5 miljoen als een éénmalige kostenpost voor de aanpassing van het aantal Fte's om weer op koers te liggen voor 2028).

Initieel meerjarenbeleid

	Inkomsten	Bestedingen	
2025	9,5	13,0	-3,5
2026	11,0	13,6	-2,6
2027	12,6	14,1	-1,5
2028	14,4	14,6	-0,2

Aangepast meerjarenbeleid

	Inkomsten	Bestedingen	
2025	9,9	13,0	-3,0
2026	10,2	13,2	-3,1
2027	12,6	14,1	-1,5
2028	14,4	14,6	-0,2

+ 0,5 uit bestemmingsreserve

Uitgaande van het aangepaste meerjarenbeleid zullen de reserves zich als volgt grafisch gezien ontwikkelen:



Eindconclusie

Resultaten

De begroting 2026 is goed te verantwoorden in combinatie met de in voorgaande jaren gevormde bestemmingsreserves. Hierbij wordt wel uitgegaan van een verdere groei aan inkomsten in de komende jaren (2027-2028). Ultimo 2028 verwachten wij dat de organisatiekosten is afgestemd op de inkomsten.

Onzekerheden

Natuurlijk zitten er onzekerheden in en dan met name aan de inkomstenkant. De inkomsten uit particulieren zijn taakstellend en de effecten van onze door2door acties zijn nog niet duurzaam genoeg om nu al een goede prognose af te geven.

Formatie

In 2025 is het aantal Fte harder gestegen dan de O&F formatie aangaf. Door de negatieve effecten vanuit de nieuwe CAO Sociaal Werk zijn wij gedwongen om weer naar de O&F basis formatie te gaan zodat wij weer in lijn liggen met de initiële meerjarenbegroting.

Reserves

Wij verwachten de reserves af te bouwen tot 9,4 miljoen per ultimo 2028. De organisatiekosten 2026 liggen op 9,6 miljoen. Op 4 juli 2025 is het ANBI beleid verder aangescherpt ten aanzien van het aanhouden van reserves. Deze mogen maximaal 1,5 keer het gemiddelde kostenniveau van de afgelopen 3 jaar bedragen. Het vermogen voor concrete projecten (lees: bestemmingsreserves) moeten verder tijdig en financieel worden onderbouwd.

Ergo: onze totale reserves (dus inclusief bestemmingsreserves) blijven ruim binnen deze strengere norm. Eventuele discussies over de rechtmatigheid van een bestemmingsreserves zullen niet leiden tot een probleem voor onze erkenning bij het CBF.

5.3 Risicoparagraaf

Jaarlijks wordt een risico analyse opgesteld met een tweeledig doel: in kaart brengen van mogelijke risico's die impact kunnen hebben op onze organisatie (en de mitigerende maatregelen die zijn genomen) alsmede tot een indicatie te komen hoe hoog onze continuïteitsreserve minimaal moet zijn om deze risico's te kunnen opvangen.

Op de volgende bladzijde zijn 21 mogelijke risico's benoemd en het netto risico (na mitigerende maatregelen) is berekend op 1,2 miljoen. (zogenaamde risk appetite). Wij zien dit als acceptabel voor een organisatie als het UAF en de reserves zijn voldoende om dit af te dekken.

UAF Risk Management ultimo 2025								
	Risicocategorieën en specifieke risico's		I) Risico vóór beheersing			II) Interne beheersing		III) Risico na beheersing
			Score kans	Score effect (impact)	Bruto score	Control level	Geïdentificeerde beheersmaatregelen (eventueel in opzet)	
1	Strategisch	Effect Inburgeringswet (veranderingen), ontwikkelingen op gebied van wetgeving, regeerakkoord, polarisatie in de samenleving op voorliggende voorzieningen en onze dienstverlening	3	5	15	Voldoende	Organisatie is omgevings-sensitief: Outside in benadering. Nieuwe afdeling Strategie & beleid gevormd vanuit beleidsmedewerkers om positie duidelijker op de kaart te zetten	Tolerable
2	Strategisch	Effect van fluctuatie in omvang (aantal vluchtelingen)	4	5	20	Voldoende	Datagedreven besluitvorming op basis van instroom vluchtelingen; situatie COA, etc. Verantwoordelijkheid voor afdeling Strategie & Beleid om vroegtijdig de effecten door te rekenen.	Tolerable
3	Externe omgeving	Arbeidsmarkt: Het vinden van de benodigde kwalitatieve medewerkers, terwijl wij als een goed doel niet de marktprijzen qua salaris kunnen betalen. Daardoor blijven vacatures open staan of moeten er concessies worden gedaan in kwaliteit.	2	4	8	Voldoende	In 2025 zijn alle functie opnieuw gewogen en o.i. markt conform. Naamsbekendheid ophogen alsmede goed werkgeverschap. UAF weer aantrekkelijk maken om voor te werken en dat begint met een stabiel MT. Daaraan wordt nu volop gewerkt. Sneller en vaker een vast contract aanbieden om zekerheid te bieden.	Tolerable
4	Financiën	Liquiditeit: Onvermogen om facturen, lonen enz. te betalen en aan de kortlopende verplichtingen te voldoen	1	4	4	Goed	Door o.a. nalatenschappen is onze liquiditeit (zeer) positief. Nu wij de bestemmingsreserves gaan benutten zal deze riante buffer minder gaan worden en moeten we meer sturen op cash-flow ontwikkelingen	Acceptable
5	Financiën	onvermogen om nieuwe ambities gefinancierd te krijgen	3	4	12	Voldoende	Investeren in Fondsenwerving (mankracht en SalesForce). Kennis vergroten (Europese) subsidies. Onderzoeken andere kanalen via nieuwe afdeling Strategie & Beleid	Tolerable
6	Financiën	Afhankelijkheid ministeries (OCW) in combinatie met een nieuw te vormen kabinet. Taakstellende bezuinigingen bij de ministeries zijn al ingezet maar vooralsnog zijn de signalen nog steeds positief als het gaat om de funding voor het UAF.	2	4	8	Voldoende	Contacten onderhouden met ministeries en aanvraag afstemmen op nieuw beleid. Afdeling Strategie & Beleid. In de komende jaren zal geïnvesteerd worden in aanvullende / andere financiering: social impact bonds, ESF/AMIF/ etc	Tolerable
7	Financiën	Nalatenschappen: onvoorspelbaarheid inkomsten nalatenschappen	3	4	12	Matig	Begroten met een minimale (en vrijwel zekere) instroom gelden uit nalatenschappen. Alles daarboven bestemmen als extra te investeren	Tolerable
8	Financiën	Continuïteitsreserve: Er is onvoldoende vermogen opgebouwd om tijdelijke fluctuaties in inkomsten (of uitgaven) te kunnen opvangen zonder dat dit de doelstelling en de bedrijfsvoering beïnvloeden	1	3	3	Voldoende	Er is een streefwaarde berekend wat nodig is als reserve. De actuele waarde kan fluctueren door onttrekkingen en dotaties maar er moet een plan liggen op welke wijze (en over welke periode) de streefwaarde wordt bereikt met een bandbreedte van plus of min 10%.	Acceptable
9	Financiën	Fraude. Functiescheiding niet optimaal ingevoerd; vier-ogen principe niet goed toegepast.	2	4	8	Voldoende	Functiescheiding is volledig doorgevoerd incl. procuratieveniveau binnen de organisatie. Binnen de organisatie is het contractbeheer en offerte traject nog niet goed genoeg vastgelegd in processen.	Tolerable
10	Financiën	Oninbare vorderingen leningen KredietBank	2	2	4	Goed	Debiteurenbeheer zit bij KredietBank maar UAF is volledig verantwoordelijk voor oninbaarheid. Er is een voorziening gemaakt voor oninbaarheid	Tolerable
11	Wetgeving	Governance: Code Goed Bestuur, goede werking two-tier-model,	1	2	2	Goed	UAF omarmt de Code Goed bestuur. De werking tussen raad van toezicht en bestuur is recentelijk geoptimaliseerd	Acceptable
12	Wetgeving	Compliance: voldoen wij aan de wetgeving rondom aanbesteding, fiscale wetgeving, jaarverslagwetgeving, AVG, etc	1	3	3	Goed	Deze taak is belegd bij de bestuurs-secretaris die regelmatig checkt of wij voldoen aan wetgeving. Daarnaast zal de accountant tijdens de interim controle tevens checken of wij voldoen	Acceptable
13	Reputatieschade	UAF komt negatief in het nieuws.	2	4	8	Voldoende	In de markt hebben wij een goede naam. Naamsbekendheid algemeen is nog slecht maar dat heeft als keerzijde dat de kans op negatieve berichtgeving ook lager is (voor de media wij minder interessant)	Acceptable
14	Reputatieschade	Fysieke/ financiële mishandeling/sexueel misbruik binnen de organisatie die uiteindelijk in de publiciteit komen. Dit geldt tevens voor incidenten met cliënten waarbij sprake is van een machtsverhouding	1	5	5	Goed	Hoewel wij de kans laag inschatten wijzen de statistieken uit dat het risico overal aanwezig is. Wij gaan in 2026 werken aan een update van onze gedragscode en deze zal worden gecommuniceerd met medewerkers (aanvullend met inloopsprekuren). Onderdeel van de code is de vertrouwenspersoon waar medewerkers gebruik van kunnen maken.	Acceptable
15	Reputatieschade	Salaris van de bestuurder. Deze komt in het jaarverslag te staan en is daarmee transparant. Met bepaalde regelmaat staan salarissen van directeuren in de non-profit in de spotlights.	2	2	4	Goed	het salaris van de bestuurder valt binnen de norm 'regeling directeursalarissen' vanuit de Goede doelen sector dat als algemeen kader gezien kan worden om eventuele ophef te kunnen beantwoorden.	Acceptable
16	Reputatieschade	Overhead of datgene dat niet direct aan onze doelstelling wordt besteed wordt een onderwerp van discussie	1	2	2	Goed	UAF kent een laag overhead% en ziet daar continue op toe. De auditcommissie controleert tevens de bedrijfsvoering	Acceptable
17	Reputatieschade	Impact van Social media (mensen zoeken sneller die publiciteit). Een ogenschijnlijk klein meningsverschil met een client escaleert tot een discussie op verschillende fora	2	5	10	Voldoende	Sociale media en de mogelijke impact op een organisatie en met name reputatie zijn groot. Het is belangrijk om snel en adequaat te reageren op social media en deze goed te volgen.	Tolerable
18	ICT	Cyber Security: Kwetsbaarheid van onze IT infrastructuur (beveiliging en kwaliteit) en dan met name een Cyber aanval op onze website en/of een hack zodat onze gegevens op straat liggen	4	5	20	Matig	pen-test is inmiddels uitgevoerd en er zijn geen extra opvallende zaken geconstateerd (naast het feit dat een organisatie altijd kwetsbaar is). Daarnaast hebben wij een Cyber Security verzekering afgesloten waarbij wij, in het geval van een hack of aanval, toegang hebben gekregen tot een team van juristen, IT specialisten en media experts.	Tolerable
19	ICT	Data recovery bij een calamiteit is een probleem met verlies aan tijd en gegevens. De operatie wordt verstoord	1	4	4	Goed	Er wordt dagelijks een back-up gemaakt. Onze gegevens staan in de Cloud en remote werken is mogelijk.	Acceptable
20	Marktpositie	Europese wetgeving: Subsidiering van UAF door ministeries wordt gezien als staats-steun en wordt tegengegaan. Buitenlandse organisatie worden toegelaten in het aanbestedingsproces	1	3	3	Goed	Onze kernactiviteiten worden niet gezien als 'verdienmodel' en daarmee kan er geen sprake zijn van staatssteun. Wij houden natuurlijk de wet- en regelgeving in de gaten en spelen daar adequaat op in. Dus mocht er wat gebeuren in wetgeving dan gaan wij direct in overleg met de ministeries.	Acceptable
21	Strategisch	Onze (thematische) strategische keuzes matchen onvoldoende met de actuele thema's in het speelveld. Kwaliteit van dienstverlening sluit niet aan op gemaakte afspraken; vermogen tot innoveren en vernieuwen;	1	3	3	Goed	Door middel van een ruim netwerk, voldoende binding met de buitenwereld en onze afdeling Strategie & beleid, zal er continue aandacht en feeling zijn met thema's in het land. Operational excellence.	Acceptable