



REGIESTICHTING

Potential Pathways

Regiestichting Potential Pathways

Beleidsplan 23-3-2025

Inhoudsopgave

1.	Aanleiding en achtergrond	4
1.1.	Context	4
1.2.	Huidige situatie	5
1.3.	Toegevoegde waarde en rol van de Regiestichting	5
1.3.1.	Scope Regiestichting	6
2.	Visie en doelstelling Regiestichting Potential Pathways	7
2.1.	Visie: <i>van asielcrisis naar migratie als kans</i>	7
2.2.	Doelstellingen en ambities	7
2.3.	Onze Theory of Change	9
2.4.	Samenwerken in een PPS	10
3.	Organisatie	12
3.1.	Kernactiviteiten Regiestichting	12
3.2.	Organisatiestructuur en inrichting PPS	13
3.3.	Organisatieinrichting en organisatiestructuur Regiestichting	13
3.3.1.	Het bestuur	13
3.3.2.	De dagelijkse operatie	14
3.4.	Rollen kernteam Regiestichting	15
4.	Financiering	17
4.1.	Programmafinanciering	17
4.1.1.	Programmafinanciering	17
4.1.2.	Vermogensbeheer	18
5.	Risico's en beheersmaatregelen	19

Inleiding

De Regiestichting Potential Pathways is opgericht als platform voor Publiek-Private Samenwerking (PPS) met als doel de complexiteit van het asielvraagstuk te benaderen door te focussen op inclusieve participatie van asielzoekers. De stichting streeft naar een verschuiving van het 'asielcrisis'-discours door migratie te benaderen als kans waar iedereen van kan profiteren, niet in de laatste plaats het Nederlandse bedrijfsleven.

'PPS Potential Pathways' vormt de verbinding tussen de Regiestichting en diverse private en publieke partijen, zoals de gemeente Utrecht, om de ambities op het gebied van inclusieve arbeidsmarkt en migratie te realiseren. Vanuit het concept van *circulaire migratie* streeft de PPS naar het aanpakken van de asielcrisis en tekorten op de arbeidsmarkt middels het inzetten van het onbenutte potentieel van asielzoekers.

Gezien het bredere ecosysteem waarin de stichting opereert - lokaal (Nederland), in de herkomstlanden en internationaal - is samenwerking tussen verschillende partijen van belang. De Regiestichting ziet zichzelf als een versneller, verbinder en innovator en vervult een faciliterende rol in deze samenwerking.

De PPS zal financiering genereren om diverse programma's uit te voeren en te ondersteunen. Deze programma's dragen bij aan het vinden van innovatieve oplossingen waarbij het potentieel van asielzoekers op een menswaardige manier wordt ingezet op de lokale en internationale arbeidsmarkt. Dit biedt toegevoegde waarde voor alle betrokken stakeholders.

Dit programmaplan beschrijft de missie, visie, doelstellingen en activiteiten van de stichting. Het plan is een levend document en wordt op basis van recente ontwikkelingen bijgewerkt.



1. Aanleiding en achtergrond

Op 22 augustus 2024 werd de Regiestichting Potential Pathways (hierna Regiestichting) opgericht, een initiatief dat voortvloeit uit een samenwerking tussen de gemeente Utrecht en diverse private en publieke partijen. De Regiestichting is opgericht als reactie op de groeiende behoefte aan **innovatieve oplossingen** voor de uitdagingen rondom **arbeidsmigratie en asielzoekers**.

De stichting streeft ernaar om de perceptie van de 'asielcrisis' te transformeren naar 'migratie als kans'. Dit wordt gerealiseerd door het bevorderen van duurzame en menswaardige integratie van asielzoekers in de Nederlandse arbeidsmarkt, evenals het toerusten van asielzoekers met *future free skills* die ook in het land van herkomst of elders in de wereld kunnen worden ingezet. Door de krachten te bundelen met zowel publieke als private partijen, kan de stichting innovatieve en effectieve oplossingen ontwikkelen en implementeren. Zo draagt de stichting niet alleen bij aan de integratie en het welzijn van asielzoekers, maar ook aan de algehele economische groei en stabiliteit van de Nederlandse samenleving en het bedrijfsleven.

1.1. Context

De opvang van asielzoekers in Nederland kenmerkt zich als één van de meest complexe maatschappelijke uitdagingen van onze tijd. Aan deze uitdagingen zijn aanzienlijke maatschappelijke kosten verbonden, waaronder overbelaste opvangfaciliteiten en vastgelopen asielprocedures. Bovendien roept het diepgaande economische, sociale en veiligheidsgerelateerde zorgen op binnen de Nederlandse samenleving.

Tegelijkertijd erkent men de essentiële rol van arbeidsmigranten in het oplossen van de krapte op de arbeidsmarkt en het opvangen van de gevolgen van vergrijzing. Om de economie te stimuleren en duurzame banen voor de toekomst te creëren, is er behoefte aan een nieuwe impuls in de beroepsbevolking.¹

De staatscommissie Demografische Ontwikkelingen adviseerde de Nederlandse overheid in 2024 om immigratie te matigen, maar tegelijkertijd te zorgen dat de beroepsbevolking niet krimpt.² Ze adviseren om gericht te sturen op wat voor soort arbeidsmigranten er toegelaten worden, en om meer te investeren in de integratie van nieuwkomers. Ook de Europese Commissie erkent dat het beperken van migratie alleen niet voldoende is en werkt daarom aan de ontwikkeling van legale migratietrajecten als structurele oplossing voor dit probleem.³ Zo blijkt uit recente resultaten van het UWV dat het aantal werkende asielzoekers in 2024 vier keer zo hoog is dan in 2023⁴. Dit is mede te danken aan het feit dat asielzoekers, in tegenstelling tot voorgaande jaren, gedurende het hele jaar mogen werken. Dit heeft bijgedragen aan een hogere arbeidsparticipatie van asielzoekers.

Kortom, asielmigratie is een complex probleem dat zowel op nationaal als internationaal niveau vraagt om oplossingen. Dit vereist een evenwichtige benadering waarbij zowel de negatieve gevolgen worden aangepakt, als de positieve bijdragen van migranten worden erkend en gefaciliteerd.

¹ <https://geografie.nl/artikel/nederland-zonder-arbeidsmigranten-een-complexe-discussie>

² <https://nos.nl/artikel/2505011-advies-aan-regering-matig-migratie-maar-voorkom-krimp-bevolking>

³ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-of-life/migration-and-asylum_nl#:~:text=De%20Commissie%20werkt%20aan%20veilige,banen%20in%20hun%20eigen%20and.

⁴ <https://nos.nl/artikel/2546768-meer-asielzoekers-aan-het-werk-door-ruimere-regels.>

1.2. Huidige situatie

De huidige situatie voor het inzetten van asielzoekers op de Nederlandse arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een aantal uitdagingen.

1. **Versnippering:** er is sprake van een grote hoeveelheid aan initiatieven om asielzoekers toe te leiden naar werk, echter werken deze versnipperd. Er is een gebrek aan effectieve samenwerking tussen publieke en private partijen. Dit leidt tot inefficiënte informatiestromen en een beperkte impact op de lange termijn.
2. **Regels:** instroompartners en werkgevers worden geconfronteerd met een wirwar van regels en bureaucratische obstakels (tewerkstellingsvergunningen, BSN-nummers regelen, verhuizingen van asielzoekers etc.), wat de integratie van asielzoekers op de arbeidsmarkt bemoeilijkt.
3. **Matching:** diverse partijen zien kansen om vraag en aanbod aan elkaar te matchen. Dit gebeurt nu voornamelijk vanuit doelstelling op aantallen en niet vanuit menswaardigheid, talent en duurzame plaatsing. Er is voornamelijk focus op grote (corporate) werkgevers en nauwelijks op MKB. De Regiestichting wil dit perspectief veranderen op een manier die voorziet in persoonlijke ontwikkeling en waardig werk voor de asielzoekers. Door te investeren in menswaardige en duurzame matching van wereldwijd talent, streeft de stichting naar een inclusieve arbeidsmarkt en een toekomst waarin migratie wordt gezien als een kans voor wederzijdse groei en ontwikkeling.
4. **Scope:** de huidige scope is veelal gericht op korte termijn en eerste plaatsing in Nederland, en niet op begeleiding naar volgende stappen en potentieel, future-free: in bijvoorbeeld andere plekken in Europa of de regio van herkomst. Het uitgangspunt hierbij is dat iedere "migrant" wordt gezien als wereldburger, die over elders verworven competenties beschikt met de potentie om zich verder te ontwikkelen, waar dan ook in de wereld, zolang het daar bijdraagt aan de arbeidsmarkt.
5. **Samenwerking:** door de verschillende doelstellingen en dagelijkse prioriteiten van de betrokken organisaties, is er niet één kartrekker om het verhaal van menswaardige inzet van potentieel uit te dragen. Betrokken partijen geloven in en willen zich inzetten voor het vertellen van het grotere verhaal om netwerken te ontsluiten en samen te werken, maar daar is vanuit de eigen organisaties vaak onvoldoende tijd voor. De Regiestichting wil een prominente rol spelen in het uitdragen van het verhaal en de coördinatie er van.

De Regiestichting wil deze uitdagingen aanpakken door een ecosysteem te creëren waarin kennis wordt gedeeld en samenwerking wordt gestimuleerd. Dit ecosysteem zal fungeren als een buitenboordmotor voor bestaande initiatieven, waarbij obstakels worden weggenomen en nieuwe kansen worden gecreëerd voor zowel asielzoekers, werkgevers als de Nederlandse samenleving.

1.3. Toegevoegde waarde en rol van de Regiestichting

Er zijn in de gemeente Utrecht en daarbuiten al vele goede initiatieven en organisaties die zich inspannen rond het onderwerp arbeidsmarkt en migratie. Zo zijn er organisaties die zich toelagen op verbinding en eerste participatie van de doelgroep; het werkfit maken van de doelgroep en het matchen van de doelgroep aan banen (bijvoorbeeld in de vorm van leerwerktrajecten). De Regiestichting vindt het belangrijk om, gezien de beschreven huidige situatie, deze initiatieven aan te vullen en waar mogelijk te versterken met voldoende onderscheidend vermogen. De toegevoegde waarde van de stichting ligt in een rol als:

- **Innovator:** door vanuit (publiek-private) gezamenlijke verantwoordelijkheid verder te kijken dan bestaande systemen en regelgeving, creëren wij (regelvrije)ruimte om buiten de gebaande paden menswaardig en duurzaam toekomstperspectief te bieden dat tegemoet komt aan zowel werkgever als werknemer. Door inzet van het PPS-netwerk en de lobby dienen we als megafoon voor een nieuwe blik op migratie en

faciliteren wij een context waarbinnen ook andere initiatieven en organisaties effectiever opereren.

- **Verbinder:** in het veld zien wij een veelheid aan mooie partijen waar samenwerking in veel gevallen vooral een wens of idee is, maar door beperkte tijd niet altijd van de grond komt. De stichting kan vanuit een incubator aanpak ideeën verder ontwikkelen en door inzet van het PPS-netwerk samenwerking voor realisatie op lokaal, nationaal en (later) internationaal niveau initiëren en effectief inrichten. Daarin helpen we bij het zoeken naar complementariteit, bij het vormgeven van nieuwe samenwerkingsrelaties en bij het identificeren en voorkomen van overlap.
- **Katalysator:** door de centrale plek in het publiek-private netwerk zal de stichting functioneren als kennishouder en in die hoedanigheid actief acteren op het identificeren, vangen en delen van kennis en lessen. Daarbij is speciale aandacht voor het streven naar, en dus stimuleren van een menswaardige, duurzame en futurefree aanpak ten aanzien van migratie als kans voor de arbeidsmarkt. Voorbeeld is de opzet van een Community of Practice en het geven van nazorg na plaatsing op de arbeidsmarkt, ter preventie van uitval en werkloosheid. Zo kunnen andere partijen (de 'matchers') zich richten op hun kerntaak en zal de stichting als katalysator van huidige inspanningen functioneren.

Om deze rollen te kunnen vervullen, geloven wij in de kracht van het publiek-private netwerk als uitgangspunt van de stichting. Door het complexe vraagstuk nexus migratie en arbeid vanuit verschillende perspectieven en netwerken te benaderen (commerciële netwerken en partijen, non-profit sector en overheden), combineren we de krachten van verschillende domeinen. Ook biedt deze netwerkaanpak mogelijkheden om in te spelen op behoeften van commerciële/betalende partijen. Zo heeft de stichting niet alleen op maatschappelijk vlak toegevoegde waarde, maar is er ook zakelijk momentum om een duurzame business case voor de stichting te bouwen. Daarnaast kan de stichting vanuit de Social Return on Investment verplichting van bedrijven en/of hun MVO-beleid, bedrijven adviseren bij het inzetten van asielzoekers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

1.3.1. Scope Regiestichting

Tot de scope van de Regiestichting behoren:

1. **Ecosysteem bouwen:** lerend netwerk ontsluiten van publieke en private partijen vanuit gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid.
2. **Regelvrije ruimte creëren:** experimenteren, voorbeelden/pilots bouwen. Het uithangbord zijn voor: lobby, events, storytelling van het verhaal '*van asielcrisis naar migratie als kans*'.
3. **Strategie stimuleren:** effectievere samenwerking bestaande partijen, cruciale sectoren ontsluiten, MKB betrekken, bedrijven helpen en adviseren om hun SROI/CSRD doelstellingen in te zetten ten behoeve van een inclusieve arbeidsmarkt en een inclusieve samenleving.

Buiten de scope van de stichting valt het expliciet opzetten van projecten, dan wel zijn van een platform om arbeidstekorten te verkleinen door de inzet van asielmigranten. Hier zijn andere organisaties beter toe in staat, zoals Refugee Talenthub, Refugeesatwork, TENT, W&I Jobhunters etc. De PPS streeft er wel naar om partijen met dergelijke doelstellingen te betrekken in de samenwerking in de PPS.

2. Visie en doelstelling Regiestichting Potential Pathways

2.1. Visie: *van asielcrisis naar migratie als kans*

De stichting streeft naar een innovatieve PPS om circulaire migratie te bevorderen op een menswaardige wijze, die de rechten en kansen van alle betrokkenen centraal stelt. Door vanuit gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid partnerschappen tussen overheden, bedrijven, en maatschappelijke organisaties te faciliteren, creëert de stichting duurzame oplossingen die economische ontwikkeling, sociale inclusie en een rechtvaardige arbeidsmobiliteit ondersteunen. Daarbij staat het uitwisselen van kennis en van elkaar leren voorop.



Missie

Onze stichting zet zich in voor het opbouwen van krachtige publiek-private samenwerkingen, die asielzoekers ondersteunen in hun weg naar een duurzame toekomst. Door in te zetten op lokale en internationale upskilling en reskilling, helpen we hen uit te groeien tot toekomstbestendige talenten die bijdragen aan de arbeidsmarkt; in hun gastland, herkomstland en rest van de wereld.

De Regiestichting is aanjager van een ecosysteem voor internationale wederkerige waarde creatie door menswaardige, duurzame en 'future free'* inzet van wereldwijd onbenut potentieel, waar ook werkgevers van profiteren. Dit omvat het creëren van werkgelegenheid, het bevorderen van internationale samenwerking en het benutten van wereldwijd talent op een manier die bijdraagt aan zowel de Nederlandse als de internationale arbeidsmarkt.

Visie

Als regiestichting nemen wij het voortouw in het creëren van een innovatief ecosysteem voor internationale wederkerige waardecreatie. Met een sterke focus op menselijke waardigheid en duurzaamheid benutten we wereldwijd verborgen potentieel en zetten we dit in voor een betere toekomst. Samen bouwen we aan een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen de kans krijgt om te bloeien en bij te dragen. Dit biedt werkgevers de mogelijkheid om bij te dragen aan sociale inclusie.

***Future free:** Future free skills zijn essentiële vaardigheden zoals digitale geletterdheid, creatief denken, en aanpassingsvermogen, die werknemers helpen zich aan te passen aan een snel veranderende arbeidsmarkt. Voor de asielzoekers betekent het hebben van future free skills dat zij deze overal kunnen inzetten, ongeacht het land of de regio waar zij uiteindelijk komen te wonen (in Nederland of elders in de wereld).

2.2. Doelstellingen en ambities

De doelstelling van de Regiestichting is om een ecosysteem van publiek-private samenwerkingen te bouwen en aan te jagen. Dit ecosysteem richt zich op internationale wederkerige waardecreatie door de menswaardige, duurzame en future free inzet van wereldwijd talent. De stichting streeft ernaar om asielzoekers te ondersteunen, zodat zij zowel in Nederland als in andere landen duurzaam kunnen bijdragen aan de arbeidsmarkt.

De PPS draagt bij aan het versnellen van internationale "legal pathways", ingebed in een internationale structuur van onderling verbonden organisaties om de talenten van asielzoekers op de Nederlandse arbeidsmarkt en future free in te kunnen zetten.

De stichting heeft een drietal ambities geformuleerd:

1. Een versterkte, inclusieve Nederlandse arbeidsmarkt en samenleving, door het inzetten van asielzoekers om de krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt te verkleinen

Een eerste ambitie richt zich op het verminderen van de krapte op de lokale Nederlandse arbeidsmarkt, met name in de zogenaamde kritieke sectoren, door het faciliteren van legale migratieroutes. Dit maakt het makkelijker voor asielzoekers om in Nederland aan het werk te gaan. Bureaucratische hindernissen zoals het verkrijgen van een tewerkstellingsvergunning (TWV), of de noodzaak van het hebben van een BSN of Nederlandse bankrekening voor men aan het werk kan, worden verkleind door strategische samenwerking met juridische partners waarbij we een 'regelvrije ruimte' creëren. Ook omvat dit het investeren in 'upskilling' van asielzoekers en het intensief begeleiden van Nederlandse werkgevers die asielzoekers of statushouders aannemen. Door duurzame integratie van deze asielzoekers op de Nederlandse arbeidsmarkt, leidt dit uiteindelijk tot betere invulling van personeelsbehoeften en een versterkte en inclusieve Nederlandse arbeidsmarkt

2. Benutten van potentieel van asielzoekers in herkomstlanden, wat bijdraagt aan toegenomen welvaart en toekomstperspectief in herkomstlanden

De stichting wil met het benutten van potentieel in het herkomstland verschillende doelen bereiken. Ten eerste wil zij middels de PPS asielzoekers opleiden en toerusten met future free vaardigheden en duurzame plaatsing, zodat ze deze vaardigheden kunnen gebruiken, ongeacht waar ze uiteindelijk gaan werken. Dit betekent dat de opleidingen niet alleen nuttig zijn in Nederland, maar ook internationaal toepasbaar zijn. Werkgevers kunnen hierdoor toegang krijgen tot een wereldwijd netwerk van getrainde professionals.

Daarnaast willen we vluchtelingen koppelen aan personen uit het herkomstland via hun netwerk. Dit netwerk kan in het begin klein zijn, maar naarmate het groeit, kunnen nieuwe vluchtelingen die terugkeren naar hun herkomstland ondersteuning en connecties vinden bij anderen, die al eerder zijn teruggekeerd. Dit helpt bij de integratie en het vinden van geschikte banen in het herkomstland. Ook kunnen Nederlandse bedrijven (MKB) via de netwerken mogelijkheden verkennen om hun diensten in de herkomstlanden te ontplooiën. Dit biedt bedrijven de kans om nieuwe markten te betreden en hun internationale aanwezigheid te versterken.

Verder wil de stichting ondernemerschapstrainingen aanbieden, zodat vluchtelingen ook in hun herkomstland een onderneming kunnen opzetten. Dit zou uiteindelijk leiden tot een toename van werkgelegenheid in het herkomstland met gekwalificeerde en gemotiveerde professionals.

3. Faciliteren van internationale waardecreatie, door te bouwen aan een internationaal netwerk van werknemers en werkgevers

Een derde ambitie betreft het bijdragen aan internationale waardecreatie door gebruik te maken van het bestaande internationale netwerk van bedrijven en overheden, voor de realisatie van legale en circulaire migratieroutes. De stichting wil met internationale waardecreatie verschillende doelen bereiken. Ze wil bouwen aan samenwerkingen en netwerken door het organiseren van internationale evenementen, netwerksessies en kennissessies. Dit helpt bij het realiseren van partnerschappen en het oprichten van een internationale kennisbank, waar onderzoeken en best practices worden gedeeld. Daarnaast wil de stichting asielzoekers toegang geven tot een netwerk van banen in Europese en internationale steden en organisaties. Dit netwerk kan hen ondersteunen bij hun integratie en het vinden van geschikte banen buiten Nederland. Ook bedrijven kunnen hierdoor profiteren van een breed internationaal netwerk en nieuwe zakelijke kansen.

Het uiteindelijke doel is om een internationaal ecosysteem te bouwen, waarin verschillende partijen samenwerken aan hetzelfde doel om impact te maken.

Nederland heeft, net als vele andere landen, de VN Sustainable Development Goals (SDGs) ondertekend en zich gecommitteerd aan het behalen van deze duurzame ontwikkelings-

doelstellingen. De Regiestichting kiest met de PPS als basis voor het bijdragen aan SDG 8 (Eerlijk werk en Economische groei), ondersteund door SDG 17 (Partnerschappen). Dit fundament zal bijdragen aan o.a. SDG 1 t/m 7 die zich richten op de basisbehoeften.



Figuur 1: de VN Sustainable Development Goals (SDGs)

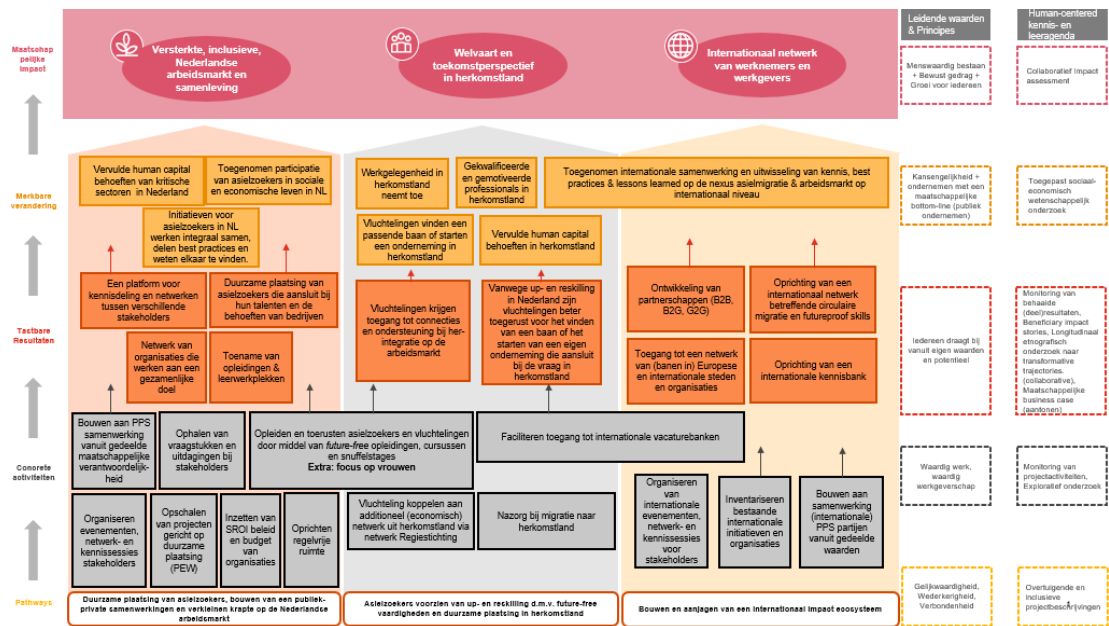
2.3. Onze Theory of Change

Op basis van de drie ambities, die samen de visie vormen van de Regiestichting (zie 2.2), hebben wij een Theory of Change (Verandertheorie) ontwikkeld waarin deze ambities worden uitgewerkt langs de lijn van drie verschillende, doch aan elkaar gerelateerde verandervaden (zie figuur 2). Hierbij maken we onderscheid tussen concrete activiteiten, tastbare resultaten, merkbare verandering en maatschappelijke impact.

Op maatschappelijke impact-niveau zien we dat de drie verandervaden gezamenlijk leiden naar **drie brede impactdoelen**:

1. **Een versterkte, inclusieve Nederlandse arbeidsmarkt en samenleving:** door asielzoekers future-free trainingsmogelijkheden te bieden en partnerschappen en netwerken te ontwikkelen, kunnen we bijdragen aan het realiseren van deze ambitie. Het gemeenschappelijk doel is het versterken van de Nederlandse arbeidsmarkt en het bevorderen van een inclusieve samenleving waarin iedereen gelijke kansen heeft tot menswaardig werk.
2. **Toegenomen welvaart en toekomstperspectief in herkomstlanden:** door asielzoekers die migreren naar hun herkomstland (of mogelijk ander land) te verbinden met lokale contacten uit het netwerk van de regiestichting en hen in Nederland up- en reskilling te bieden via onder andere future-free opleidingen, dragen we bij aan het vinden van passende banen, het vervullen van de behoeften aan human capital en het vergroten van welvaart en toekomstperspectief in deze landen.
3. **Een internationaal netwerk van werknemers en werkgevers:** door te investeren in samenwerking tussen (internationale) organisaties creëren we mogelijkheden voor migranten en asielzoekers om een breed netwerk op te bouwen. Hierbij streven we naar wederzijdse economische voordelen, internationale samenwerking en uitwisseling van kennis, best practices & lessons learned. Dit kan leiden tot duurzame groei en ontwikkeling en een internationaal netwerk van werknemers en werkgevers.

Programmaplan Regiestichting Potential Pathways



Figuur 2: Theory of Change Regiestichting Potential Pathways

2.4. Samenwerken in een PPS

Om de missie en doelstellingen te verwezenlijken heeft de Regiestichting Potential Pathways partners nodig uit de publieke en private sector. Samen vormen zij een Publiek-Private-Samenwerking 'PPS Potential Pathways'.

De uitgangspunten van de Regiestichting en de PPS zijn:

- **Menswaardige en duurzame inzet:** zorgen voor een menswaardige en duurzame inzet van asielzoekers, waarbij hun potentieel volledig wordt benut, ongeacht of ze in Nederland blijven of terugkeren naar hun herkomstland.
- **Business-led:** de initiatieven worden geleid door de behoeften en vraag van bedrijven naar arbeidspotentieel. Door actief betrokken te zijn bij de Regiestichting, komen zij in aanraking met het aanbod van mogelijk arbeidspotentieel (o.a. asielzoekers, vluchtelingen) via deelnemers in de PPS (o.a. werving- en selectiebureaus, Werk & Inkomen afdeling van gemeenten). De Regiestichting zorgt voor de verbinding tussen vraag en aanbod en brengt de juiste partijen bij elkaar. Activiteiten sluiten daarmee aan bij de vraag van de arbeidsmarkt en dragen bij aan de economische groei van de bedrijven. De Regiestichting adviseert daarnaast de bedrijven in hoe zij het onbenut arbeidspotentieel van asielzoekers optimaal kunnen inzetten.
- **Internationale samenwerking:** het opzetten van een internationaal netwerk en partnerschappen om kennis, best practices en lessen uit te wisselen, met als doel de werkgelegenheid en integratie van asielzoekers wereldwijd te bevorderen.
- **Focus op specifieke groepen:** bij het benoemen van asielzoekers als doelgroep, mannen en vrouwen, is er extra aandacht voor vrouwen, door hen specifieke opleidingen en ondersteuning te bieden die aansluiten bij hun behoeften en voorkeuren. Bij het samenstellen van groepen wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met de specifieke behoeften van de vrouwen, waardoor hun leerervaring wordt vergroot en zij de kennis in de toekomst beter kunnen inzetten.
- **Opschaling van initiatieven:** het uitgangspunt is om bestaande initiatieven op te schalen en nieuwe programma's te ontwikkelen die bijdragen aan de duurzame plaatsing van asielzoekers in zowel Nederland als internationaal. Daarbij wordt vooral de kennis van bestaande initiatieven gebruikt en wil de PPS additioneel zijn, niet concurrerend.

- **Investeren in talent:** de stichting investeert in de ontwikkeling van talent door het koppelen van asielzoekers aan opleidingen, trainingen en begeleiding. Dit helpt asielzoekers om hun vaardigheden te verbeteren en hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, zowel in Nederland als internationaal.
- **Wederkerigheid:** Het uitgangspunt van wederkerigheid is dat de voordelen van de stichting niet eenzijdig zijn, maar dat alle betrokken partijen, inclusief asielzoekers, bedrijven en samenleving, profiteren van de samenwerking. Dit bevordert een duurzame en evenwichtige groei voor iedereen.
- **Financiële duurzaamheid:** het streven is om een duurzaam business model te ontwikkelen om de stichting op lange termijn financieel levensvatbaar en gezond te maken, door middel van partnerschappen, evenementen en het genereren van andere inkomstenbronnen.

Eén van de partners van het eerste uur is de gemeente Utrecht die mede initiatiefnemer is voor het gedachtengoed van de PPS en in deze vorm bijdraagt aan de samenwerking met bedrijven. Daarnaast hebben Van Doorne en PwC zich ingezet om de stichting op te richten en de eerste stappen te zetten voor de inrichting van de PPS (Van Doorne met juridisch advies en PwC met de visievorming in de vorm van de ToC, opstellen van het programma-plan en doen van aanvragen voor financiering).

3. Organisatie

3.1. Kernactiviteiten Regiestichting

De Regiestichting vormt de buitenboordmotor en versneller voor samenwerking tussen publieke en private partijen. De Regiestichting richt nieuwe initiatieven op en versnelt bestaande initiatieven door werelden en velden aan elkaar te verbinden en obstakels weg te nemen.

De Regiestichting bouwt het ecosysteem en jaagt dit aan. De stichting coördineert de werkzaamheden die met het innoveren, versnellen en verbinden gepaard gaan om de doelstellingen te bereiken. Ze zet programma's en projecten op ten behoeve van de PPS.

De **kernactiviteiten** van de stichting bestaan uit:

1. Partnerschappen opbouwen

Het initiëren en faciliteren van samenwerkingen tussen overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen om gezamenlijke doelen op het gebied van circulaire migratie te realiseren. Hierbij wordt vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid verder gekeken dan bestaande systemen en regelgeving, waardoor een regelvrije ruimte wordt gecreëerd om, buiten de gebaande paden, menswaardig en duurzaam toekomstperspectief te bieden dat tegemoetkomt aan zowel werkgever als werknemer.

2. Kennisdeling en leren

Organiseren van evenementen, netwerk- en kennissessies voor belanghebbenden om vraagstukken en uitdagingen te bespreken. Monitoring en evaluatie van projectactiviteiten, inclusief longitudinaal etnografisch onderzoek en maatschappelijke business cases. De stichting functioneert als kennishouder en identificeert, vangt en deelt kennis en lessen, met speciale aandacht voor een menswaardige, duurzame en future free aanpak ten aanzien van migratie als kans voor de arbeidsmarkt. Daarnaast ontwikkelt de stichting een (internationale) kennisbank waarin best practices, succesverhalen en leesmateriaal worden verzameld en gedeeld.

3. Ontwikkelen van beleid en strategie

Het ontwikkelen en adviseren van beleid en strategieën die circulaire migratie bevorderen, met nadruk op mensenrechten, ethische normen en duurzame economische ontwikkeling. Door inzet van het PPS-netwerk dient de stichting als megafon voor een nieuwe blik op migratie en faciliteert een context waarbinnen ook andere initiatieven en organisaties effectiever opereren.

4. Projecten en programma's coördineren en ondersteunen

Het opzetten en beheren van specifieke projecten die gericht zijn op het creëren van legale, veilige en waardige migratieroutes. Dit omvat het opzetten en/of ondersteunen van projecten die bijdragen aan het o.a. ontwikkelen van future free skills en het faciliteren van toegang tot een netwerk.

5. Financiering en middelen mobiliseren

Het aantrekken van financiële middelen en investeringen van publieke en private partijen om projecten en activiteiten te ondersteunen.

De verwachte **resultaten** zijn onder andere:

- **Ontwikkeling van innovatieve en duurzame partnerschappen** tussen bedrijven, overheden en internationale organisaties.
- **Versterkte economische groei** door de effectieve inzet van menselijk kapitaal.

- **Toegang tot een diverser talentenbestand** voor bedrijven, wat kan leiden tot innovatie en een bredere set aan vaardigheden binnen het bedrijf.
- **Toegenomen participatie** van asielzoekers in het sociale en economische leven in Nederland.
- **Duurzame plaatsing** van asielzoekers die aansluit bij hun vaardigheden en ambities.
- **Toegenomen vaardigheden voor werkgelegenheid** in herkomstlanden door gekwalificeerde en gemotiveerde professionals.

Door samenwerking en innovatie streven we naar een wereld waarin iedereen de kans krijgt om bij te dragen aan de samenleving en te groeien.

3.2. Organisatiestructuur en inrichting PPS

Figuur 3 geeft de samenwerking binnen de PPS visueel weer. Hierin voert de Regiestichting Potential Pathways de regie en coördinatie van de realisatie van de activiteiten binnen de PPS.



Figuur 3: Publiek Private Samenwerking Potential Pathways

De PPS zal financiering aanboren om diverse programma's uit te voeren die bijdragen aan het bereiken van innovatieve oplossingen voor het future free inzetten van het onbenut potentieel van asielzoekers op de Nederlandse en internationale arbeidsmarkt. Op deze manier wordt bijgedragen aan het verkleinen van de krapte op de arbeidsmarkt en worden kansen gecreëerd die zowel voor de asielzoekers als het bedrijfsleven lokaal en internationaal van toegevoegde waarde zijn. Het PPS netwerk en de resultaten die zij voortbrengt in de vorm van kennis en best practices is op geen enkele wijze voorbehouden aan slechts enkele partijen of personen en staat ten alle tijden open voor groei daar dit de doelstellingen en missie van de stichting en de PPS ondersteunt.

3.3. Organisatieinrichting en organisatiestructuur Regiestichting

Deze paragraaf beschrijft de organisatieinrichting en -structuur van de Regiestichting Potential Pathways.

3.3.1. Het bestuur

Een goed functionerend bestuur wordt gevormd door minimaal drie bestuursleden met minimaal de volgende bestuursrollen:

- Voorzitter
- Secretaris

- Penningmeester.

Bestuurders worden benoemd voor een periode van maximaal drie jaar. Aftreden geschiedt met inachtneming van een door het bestuur op te stellen rooster van aftreden.

Een volgens rooster aftredende bestuurder is onmiddellijk herbenoembaar, rekening houdende met de omstandigheid dat niemand langer dan negen jaar aaneengesloten bestuurder van de stichting kan zijn.

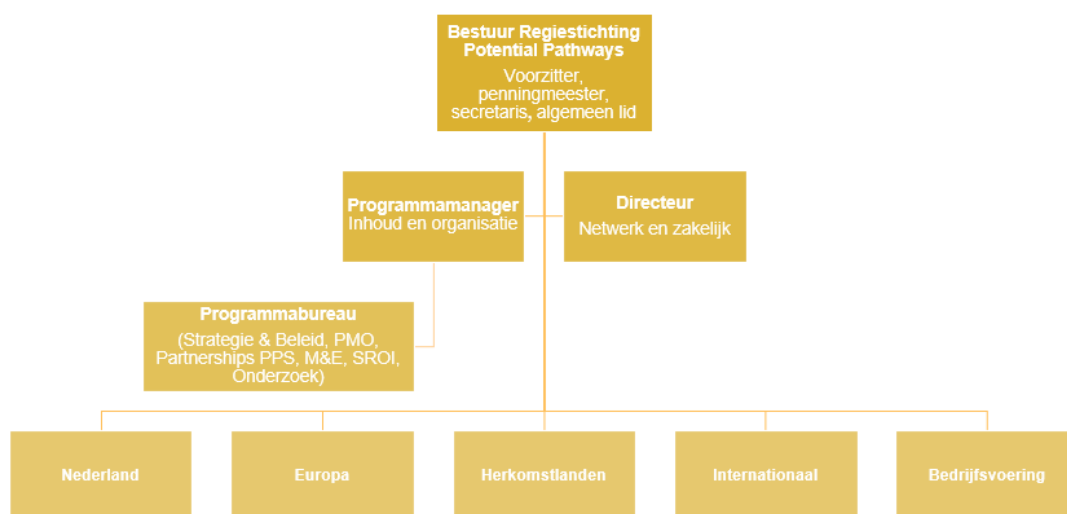
In vacatures wordt zo spoedig mogelijk voorzien door het bestuur. In geval van één of meer vacatures in het bestuur, behoudt het bestuur zijn bevoegdheden.

De bestuurders ontvangen als zodanig geen bezoldiging. Bestuurders hebben wel recht op een vergoeding voor gemaakte onkosten en een niet bovenmatige vacatievergoeding. Alle aan de bestuurders betaalde (onkosten)vergoedingen worden als zodanig in het jaarverslag opgenomen en toegelicht.

3.3.2. De dagelijkse operatie

Voor de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden, zal de stichting personeel moeten inhuren om de verschillende rollen, zoals voorgesteld in onderstaande organogram te kunnen invullen.

Op dit moment beschikt de stichting niet over eigen personeel en bestaat deze hoofdzakelijk uit het bestuur. Daarnaast zijn vanuit de PPS samenwerking tijdelijke krachten ingezet om een aantal taken uit te voeren. In paragraaf 3.4.3 wordt een voorstel gedaan voor de tijdelijke bezetting t/m Q1 2025.



Figuur 4: Organogram Regiestichting Potential Pathways

Tot de werkzaamheden van de Regiestichting behoort onder andere:

1. **Formuleren van strategie en beleid** voor de stichting en PPS. Strategie ontwikkelen om de samenwerking duurzaam te maken, bijvoorbeeld door het opzetten van een fonds of langdurige contracten.
2. **Uitdragen van de visie en missie** van de PPS. Zorgdragen voor communicatie over de activiteiten van de PPS.
3. **Vormen van partnerschappen** in Nederland, herkomstlanden en internationaal. Bevorderen van de onderlinge samenwerking.

4. **Onderzoek en behoeften:** Verzamelen van data, behoeftenanalyse van asielzoekers en werkgevers. Analyse van bestaande initiatieven en programma's om overlap te voorkomen en synergie te creëren.
5. **Ontwikkelen van Samenwerkingsmodel:** Verantwoordelijkheden en taken per stakeholder in kaart brengen, zoals financiering, uitvoering van diensten, en monitoring. Financieringsmodel waarin publieke en private middelen gecombineerd worden om de benodigde ondersteuning te bieden. Afspraken over verdeling van de opbrengst (impact/winst) en kosten (reputatierisico/verlies).
6. **Programma's en initiatieven ontplooiën & vergroten:** trainingen en capaciteitsopbouw voor asielzoekers, kennisdeling. Lanceren van pilotprojecten en schaalvergroting van succesvolle programma's.
7. **Communicatie en Kennisdeling:** Opstellen leeragenda en kennisnetwerk, monitoring & evaluatie door het stellen van Key Performance Indicators (KPIs) en meten van de impact. Regelmatig organiseren van evaluaties.
8. **Operationeel runnen van de stichting en PPS:** verantwoordelijk voor website, huisvesting, personeel, financiële verantwoording & rapportage, aantrekken van financiering, optimaliseren van processen.
9. **Adviseren partners PPS:** op het gebied van inzetten SROI-beleid, aantrekken van asielzoekers met een afstand tot de arbeidsmarkt, inzetten CSRD vereisten ten behoeve van PPS, inzetten CSR / MVO beleid ten behoeve van de PPS.
10. **Raadplegen partners en ambassadeurs:** de PPS raadpleegt regelmatig relevante partners en ambassadeurs van de PPS om inzicht te krijgen in hun behoeften, ambities en feedback voor de koers van de PPS.

3.4. Rollen kernteam Regiestichting

Hieronder worden de rollen van het kernteam beschreven die deels nog moeten worden ingevuld. Het kernteam zal bestaan uit het bestuur, een directeur en een programmamanager.

Voorzitter

De voorzitter is verantwoordelijk voor het leiden van de stichting en het voorzitten van vergaderingen. De taken van de voorzitter omvatten onder andere:

- Het leiden van bestuursvergaderingen en het bevorderen van een effectieve besluitvorming.
- Het vertegenwoordigen van de stichting in externe aangelegenheden.
- Het bewaken van de algemene strategie en doelstellingen van de stichting.
- Het stimuleren van samenwerking en communicatie binnen het bestuur en met andere belanghebbenden.

Secretaris

De secretaris is verantwoordelijk voor het beheren van de administratieve taken van de stichting. De taken van de secretaris omvatten onder andere:

- Het opstellen en bijhouden van notulen van vergaderingen.
- Het beheren van de correspondentie van de stichting.
- Het verzorgen van de registratie van leden en belanghebbenden.
- Het bijhouden van het archief van de stichting.
- Het zorgen voor naleving van wettelijke en statutaire verplichtingen.

Penningmeester

De penningmeester is verantwoordelijk voor het financiële beheer van de stichting. De taken van de penningmeester omvatten onder andere:

- Het opstellen en beheren van de begroting van de stichting.
- Het bijhouden van de financiële administratie en het opstellen van financiële rapporten.
- Het beheren van de bankrekeningen en het uitvoeren van betalingen.
- Het indienen van belastingaangiften en het voldoen aan financiële verplichtingen.
- Het adviseren van het bestuur over financiële beslissingen.

Directeur

De directeur is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur en de uitvoering van het beleid van de stichting. De taken van de directeur omvatten onder andere:

- Het ontwikkelen en implementeren van strategieën en beleid.
- Het aansturen en begeleiden van medewerkers en vrijwilligers.
- Het onderhouden van relaties met belanghebbenden en partners.
- Het bewaken van de voortgang en resultaten van projecten en programma's.
- Het financiële en zakelijke beheer van de stichting.
- Het rapporteren aan het bestuur en het adviseren over operationele aangelegenheden.

Programmamanager

De programmamanager is verantwoordelijk voor het beheer en de uitvoering van specifieke inhoudelijke programma's en projecten van de stichting. De taken van de programmamanager omvatten onder andere:

- Het opstellen en beheren van projectplannen en budgetten.
- Het coördineren van activiteiten en resources om programma's succesvol uit te voeren.
- Het bewaken van de voortgang en het oplossen van eventuele problemen.
- Het rapporteren over de resultaten en het evalueren van de effectiviteit van programma's.
- Het samenwerken met interne en externe belanghebbenden om de doelstellingen van programma's te bereiken.

Op termijn zal de mogelijkheid bestaan om een Adviesraad te vormen. In deze raad kunnen experts zitting nemen en de Regiestichting adviseren. Te denken valt aan experts op het gebied van:

- **Arbeidsmarkt Expert:** biedt expertise en begeleiding op het gebied van arbeidsmarkt en werkgelegenheid.
- **Migratie Specialist:** adviseert over migratievraagstukken en internationale samenwerking.
- **Internationale Samenwerkingsadviseur:** ondersteunt bij het opbouwen van internationale netwerken en partnerschappen.

4. Financiering

4.1. Programmafinanciering

Om levensvatbaar te zijn, heeft de stichting inkomsten nodig. De financiering van de stichting zal een combinatie zijn van publieke en private middelen, zoals subsidies, donaties, bijdragen van overheden en private bedrijven vanuit fondsen.

4.1.1. Programmafinanciering

De huidige concept begroting van de Regiestichting voor de periode 2025-2027 :

Begroting Regiestichting Potential Pathways 2025-2027					
Directe Personeelskosten	Totaal	2025	2026	2027	* personeel en kantoorkosten 8% indexatie
Directeur	338.924	104.400	112.752	121.772	
Programmanager	235.364	72.500	78.300	84.564	
Ondersteuner/secretariaat	75.400		36.250	39.150	
Projectmanager SROI	120.640		58.000	62.640	
Projectmanager algemeen	150.800		72.500	78.300	
Totaal	921.128	178.925	193.239	208.698	
Indirecte Personeelskosten					
Verzekeringen	29.043	8.946	9.662	10.435	5% van salariskosten
Reiskosten	11.617	3.579	3.865	4.174	2% van loonsom gebaseerd op markt
Opleidingskosten	18.000	3.000	7.500	7.500	1500 per persoon
Raad van Bestuur (vaccatiegelden)	24.000	8.000	8.000	8.000	Uitgaande van 4 leden obv vaccatiegelden
Salaris administratie	5.809	1.789	1.932	2.087	1% loonsom
Overige personeelskosten	5.809	1.789	1.932	2.087	1% loonsom
Totaal	94.278	27.103	32.892	34.283	
Huisvesting					
Huur en service kosten Utrecht	60.000	10.000	25.000	25.000	Huurcontract +21% BTW
Overige huisvestingskosten	6.000	1.000	2.500	2.500	10% van huurprijs
Totaal	66.000	11.000	27.500	27.500	
Algemene kosten					
Software & automatisering	33.100	10.000	11.000	12.100	
PR & Communicatie	99.300	30.000	33.000	36.300	
Kennisdeling: monitoring en evaluatie	90.000	25.000	30.000	35.000	
Accountant	33.100	10.000	11.000	12.100	
Consultancy	256.500	120.000	65.000	71.500	In jaar 1 hogere ingehuurde krachten
Inrichting regelvrije ruimte	25.000	25.000	-	-	
Internationale reiskosten	82.750	25.000	27.500	30.250	
Internationale projecten	85.000	10.000	25.000	50.000	
Nationale projecten	150.000	25.000	50.000	75.000	
Netwerk bezoek en organisatie	82.750	25.000	27.500	30.250	
Overige algemene kosten	49.650	15.000	16.500	18.150	
Financiële kosten	6.620	2.000	2.200	2.420	
Totaal	993.770	322.000	298.700	373.070	
Totale uitgaven	2.075.176	539.028	552.331	643.551	

Tabel 2. Begroting Regiestichting Potential Pathways

De begroting zal worden gefinancierd uit o.a. de volgende bronnen:

1. Subsidies & Overheidsfinanciering

- **Gemeentelijke/Provinciale Subsidies:**
 - Aanvragen voor participatietrajecten (bijv. via het *Participatiefonds* of *ESF-gelden*).
 - Subsidies voor integratie en taalonderwijs (bv. van het *Ministerie van SZW*).
- **EU-fondsen:**
 - Projecten gefinancierd via het *Europees Sociaal Fonds (ESF+)* of *AMIF* (Asiel-, Migratie- en Integratiefonds).

2. Inkomsten uit Diensten

- **Detachering/Uitzendconstructie:**
 - Asielzoekers met een werkvergunning worden via de partners van de stichting gedetacheerd bij bedrijven (schoonmaak, logistiek, horeca).
 - De stichting fungeert als tussenpersoon en rekent een fee (bijv. 5-10% van het uurloon).
- **Pay-per-Placement:**
 - Bedrijven betalen een vergoeding bij succesvolle plaatsing (bijv. €2.000–€5.000 per gekwalificeerde kandidaat).

3. Bedrijfpartnerships & Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

- **Sponsoring/Donaties:**
 - Samenwerking met MVO-bedrijven (bv. Randstad, Albert Heijn, lokale werkgevers) die investeren in inclusief ondernemen.
- **Fiscaal voordeel:**
 - Bedrijven ontvangen belastingvoordelen (via ANBI-status) voor donaties.

4. Trainingen & Certificering

- **Betaalde Workshops:**
 - Aanbieden van NT2-taaltrainingen, sollicitatietrainingen of vakcursussen (deels door deelnemers/werkgevers betaald).
- **Erkende Leerwerkplekken:**
 - Samenwerking met ROC's of branche-organisaties voor gecertificeerde opleidingen (bv. in zorg of techniek).

5. Sociale Impact Funding

- **Impactleningen/Donaties:**
 - Fondsenwerving via platforms zoals *Social Impact NL* of *StartSomeGood*.
 - Investeerders ontvangen geen rente, maar SROI (bv. rapportage over gerealiseerde banen).

6. Overheidscontracten

- **Inschrijving bij Inkoopregelingen:**
 - Aanbestedingen voor re-integratietrajecten (bijv. via gemeentelijke *Dienst Werk en Inkomen*)

De stichting zal jaarlijks een begroting en jaarplan opstellen. Jaarcijfers en activiteitenrealisatie worden in het opvolgende jaar transparant gepubliceerd op de website van de stichting.

4.1.2. Vermogensbeheer

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door schenkingen, legaten, erfstellingen, subsidies en donaties, alsmede andere verkrijgingen. De stichting heeft niet als doel om winst te maken. Inkomsten worden direct gekoppeld aan de uitvoer van programma's en projecten. Winsten die desondanks uit inkomsten ontstaan en zo vermogen vormen zullen worden geïnvesteerd in opvolgende projecten ter uitvoering van de missie van de stichting.

Het vermogen van de stichting dient te allen tijde ter verwezenlijking van het doel en de missie van de stichting. De stichting houdt niet meer vermogen aan dan redelijkerwijs nodig is voor de continuering van de voorziene werkzaamheden ten behoeve van de doelstelling van de stichting

Geen natuurlijk persoon noch een rechtspersoon kan over het vermogen van de stichting beschikken als ware het zijn eigen vermogen.

Bij ontbinding van de stichting zal een eventueel batig saldo worden uitgekeerd aan een door het bestuur aan te wijzen fiscaal erkende algemeen nut beogende instelling of aan een buitenlandse instelling die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend het algemeen nut beoogt en waarvan het doel zoveel mogelijk overeenkomt met het doel van de stichting.

5. Risico's en beheersmaatregelen

Elk project kent risico's, maar hier hebben we te maken met een politiek zeer actueel en beladen onderwerp. Daarom zal extra aandacht worden besteed aan de identificatie van mogelijke risico's en beheersing (b.v. politieke instabiliteit en juridische uitdagingen). De financiering van het project zal een combinatie zijn van publieke en private middelen. Omdat we hier te maken hebben met een maatschappelijk project, is kostenbeheersing essentieel. Het toezicht zal in handen liggen van het bestuur van de Stichting met als auditor de accountant die ook de verklaring zal afgeven.

#	Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
1	Uitblijven financiële middelen	De stichting genereert geen financiële middelen, waardoor de gemaakte kosten niet kunnen worden gematerialiseerd.	Er zullen verschillende go/no-go momenten worden ingesteld om te bepalen of de stichting de voorbereiden werkzaamheden moet voortzetten.
2	Additionaliteit onduidelijk voor partners	Potentiële samenwerkingspartners en organisaties kunnen onduidelijkheid ervaren over de toegevoegde waarde van de stichting.	De stichting zal ervoor zorgen dat de eerste maanden sterk wordt geïnvesteerd in het duidelijk overbrengen van de boodschap en doelstelling van de stichting. De stichting zal duidelijk maken dat er geen sprake is van concurrentie, maar gebruik maken van bestaande initiatieven en deze opschalen.
3	Ontbreken bestuur en personeel	De huidige personele invulling zowel in het bestuur als van het kernteam kan niet worden gerealiseerd.	Er zal vanaf december 2024 t/m mei 2025 volop ingezet om de verschillende sleutelrollen in de stichting in te vullen. Het tijdelijke team is opgetuigd om in de tussentijd de operationele werkzaamheden waar te nemen. Een go / no-go moment voor het bestuur zal in juni moeten worden genomen.
4	Politieke instabiliteit	Politieke instabiliteit in het land of de regio van herkomst kan leiden tot onvoorspelbare veranderingen in beleid en regelgeving, wat de activiteiten van de stichting kan beïnvloeden.	Risicoanalyse en Monitoring: regelmatig uitvoeren van politieke risicoanalyses en nauwlettend monitoren van politieke ontwikkelingen. Noodplannen: opstellen van noodplannen voor kritieke operaties om de continuïteit van de activiteiten te waarborgen bij plotselinge politieke veranderingen. Diversificatie van geografische focus: diversificatie van activiteiten over meerdere regio's om risico's verbonden aan

			politieke instabiliteit in één regio te verminderen.
5	Compliance en Regelgeving	Er kunnen juridische uitdagingen en compliance kwesties ontstaan, vooral met betrekking tot internationale arbeidsmigratie en visa regelgeving.	Juridisch advies: regelmatig advies van juridische experts gespecialiseerd in migratiewetgeving. Voortdurende monitoring van regelgeving: Blijf op de hoogte van wijzigingen in de wetgeving en pas programma's dienovereenkomstig aan.
6	Politieke en sociale weerstand	Activiteiten kunnen stuiten op weerstand van lokale gemeenschappen of politieke partijen die sceptisch zijn over migratie en de integratie van asielzoekers.	Het doel van de activiteiten en de toegevoegde waarde ervan zullen regelmatig worden toegelicht.

Tabel 3. Risico's en beheersmaatregelen