

**Alleen ga je
sneller, samen
kom je verder!**

**Mustafa Sen & Simone
Nijzink**



COA

Centraal Orgaan opvang asielzoekers

NIDCS

jeugdbescherming voor vluchtelingen

Bachelor rapport Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Een onderzoek naar de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos.

Titel rapport:

Bachelor rapport

Naam:

Simone Nijzink, 344455

Mustafa Sen, 406488

Plaats en jaar:

Enschede, 2018

Naam instelling:

Saxion Hogeschool Enschede

Academie Mens en Maatschappij

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

1^e examiner

Helma Hendriks

2^e examiner

Eline Verschoor

Opdrachtgever:

Centraal Orgaan Asielzoekers

Afdeling: Alleenstaande minderjarige Vreemdelingen

Remko Kootstra

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van het onderzoek naar de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos in Almelo. Wij hopen met dit rapport een bijdrage te kunnen leveren aan beide partijen.

Via deze weg willen wij een aantal personen bedanken die een meerwaarde hebben gehad voor dit onderzoek. Allereerst onze opdrachtgever Remko Kootstra, locatiemanager AZC Almelo. Met zijn jarenlange ervaring binnen het werkveld van het COA heeft hij ons de organisatie vanuit een ander perspectief laten bekijken. Namens hem hebben wij toestemming gekregen om zijn medewerkers te interviewen. Henk van 't Hof, regiomanager Stichting Nidos locatie Almelo heeft ook meegedacht en toestemming gegeven om zijn medewerkers te interviewen.

Dankzij de medewerkers van zowel het COA als Stichting Nidos hebben wij de resultaten binnen kunnen halen die nodig waren om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren. Wij willen hen bedanken voor het deelnemen aan de interviews en voor de openheid die ze hebben laten zien.

In het bijzonder willen wij Eline Verschoor bedanken voor haar begeleiding en de feedback die zij ons regelmatig heeft gegeven tijdens de intervisiebijeenkomsten. Ze heeft ons op de juiste weg geholpen en ons het vertrouwen gegeven dat wij op een juiste manier bezig waren met het onderzoek. Tijdens de intervisiebijeenkomsten hebben wij ook feedback gekregen van onze medeleerlingen, ons dank gaat ook uit naar hun.

En natuurlijk willen wij Betteke Vredeveld en Deniz Bahar bedanken voor de tijd die ze hebben gestoken in het lezen van het onderzoek en het geven van feedback. Dankzij hun zienswijze hebben wij meer diepgang kunnen brengen in het onderzoek.

Simone Nijzink & Mustafa Sen

Enschede, februari 2018

Samenvatting

De medewerkers van het COA en Stichting Nidos zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van de AMV (Alleenstaande Minderjarige Vluchtelingen). Binnen de samenwerking liepen de medewerkers van beide partijen tegen bepaalde punten aan. Dit was de reden dat er onderzoek is gedaan naar de onderlinge samenwerking en gekeken wordt naar de huidige situatie. Aan de hand van de praktische en theoretische deelvragen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag die luidt: Hoe kunnen het COA en Stichting Nidos in hun samenwerking het begeleidingsproces verbeteren?

Het onderzoek wat uitgevoerd is, is van kwalitatieve aard. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande literatuur. Door middel van open interviews hebben de onderzoekers de meningen van de medewerkers van het COA en Stichting Nidos in kaart gebracht.

In totaal zijn er 13 medewerkers geïnterviewd. Er zijn acht medewerkers van het COA geïnterviewd en vijf medewerkers van Stichting Nidos. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van beide partijen over het algemeen tevreden zijn over de samenwerking. Met betrekking tot de doelen van de samenwerking zitten de medewerkers bijna allemaal op een lijn. Ook zijn ze tevreden over het verloop van de manier waarop er op dit moment beslissingen worden gemaakt over de jongeren. Echter worden er ook punten benoemd waar ze graag verbetering in zouden willen zien. Dit gaat voornamelijk over punten zoals een duidelijke taakverdeling, wie is waar verantwoordelijk voor en tot waar gaat een bepaalde functie als mentor of voogd zijnde. De medewerkers geven aan dat ze behoefte hebben aan meer duidelijkheid hierover.

De aanbevelingen die worden gedaan gaan voornamelijk over het creëren van duidelijkheid voor de medewerkers op het gebied van de taken en dat er meer aandacht besteed moet worden aan het geven en krijgen van feedback. In het rapport staan ook de sterke en zwakte analyse van de onderzoekers. Hierin wordt benoemd wat hun sterktes en zwaktes waren tijdens het onderzoek. Tenslotte is er de discussie, hier wordt er gesproken over een krimp die gaande is bij Stichting Nidos en wat het effect hiervan is op beide organisaties.

Afkortingenlijst

COA: Centraal orgaan opvang asielzoekers

AMV: Alleenstaande minderjarige vreemdelingen

AMA: Alleenstaande minderjarige asielzoeker

IND: Immigratie en Naturalisatiedienst

DT&V: Dienst Terugkeer & Vertrek

IOM: Internationale Organisatie voor Migratie

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Afkortingenlijst	4
1. Inleiding onderzoek	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Aanleiding	9
1.3 Doelstellingen	10
1.3.1 Korte termijn	10
1.3.2 Lange termijn	10
1.4 Hoofdvraag	10
1.4.1 Theoretische deelvragen	10
1.4.2 Praktische deelvragen	10
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Samenwerkingsverband	11
2.1.1 Samenwerking	11
2.1.2 Ketenzorg	12
2.1.3 Internationale samenwerking	12
2.1.4 Mensenhandel	12
2.1.5 Jeugdgezondheidszorg	13
2.1.6 Communicatie	14
2.2 Belemmerende factoren	15
2.2.1 Conflicten	15
2.2.2 Communicatiestoringen	16
2.3 Theorie vanuit het COA	16
2.3.1 Wat is het COA	16
2.3.2 Samenwerking volgens het COA	16
2.4 Theorie vanuit Stichting Nidos	18
2.4.1 Wat is Stichting Nidos	18
2.4.2 Samenwerking volgens Stichting Nidos	18
2.5 Conclusie theoretische deelvragen	19
3. Methode van onderzoek	21
3.1 Onderzoekstype en -methode	21
3.1.1 Onderzoekstype	21

3.1.2 Onderzoeksmethode	21
3.2 Dataverzamelingsinstrumenten	21
3.2.1 Het gebruikte instrument	22
3.3 Populatie en steekproef	22
3.3.1 Populatie	22
3.3.2 Inclusie - Exclusie	23
3.3.3 De onderzochte persoon	23
3.4 Procedure	23
3.4.1 Pilot	23
3.5 Methode van het analyseren van de resultaten	24
3.5.1 Betrouwbaarheid	24
3.5.2 De onderzoeker, interviewer en observator	24
3.6 Validiteit	25
3.7 Ethische overweging	25
4. Resultaten	27
4.1 Samenwerking volgens COA	27
4.1.1 Samenwerking	27
4.1.2 Communicatie	27
4.1.3 Taakverdeling	28
4.2 Samenwerking volgens Stichting Nidos	29
4.2.1 Samenwerking	29
4.2.2 Communicatie	30
4.2.3 Taakverdeling	31
4.3 Verbeterpunten COA	32
4.3.1 Samenwerking	32
4.3.2 Communicatie	33
4.3.3 Taakverdeling	33
4.4 Verbeterpunten Stichting Nidos	33
4.4.1 Samenwerking	33
4.4.2 Communicatie	33
4.4.3 Taakverdeling	33
5. Conclusies	35
5.1 Conclusies deelvragen	35
5.1.1 Conclusie praktische deelvraag 1	35
5.1.2 Conclusie praktische deelvraag 2	36
5.1.3 Conclusie praktische deelvraag 3	37

5.1.4 Conclusie praktische deelvraag 4	37
5.2 Conclusie hoofdvraag	38
5.3 Aanbevelingen	39
5.3.1 Aanbeveling 1:	39
5.3.2 Aanbeveling 2:	39
5.3.3 Aanbeveling 3:	39
5.3.4 Aanbeveling 4:	40
5.3.5 Aanbeveling 5:	40
5.4 Sterkte en zwakte analyse	40
5.4.1 Sterktes	40
5.4.2 Zwaktes	41
5.5 Discussie	42
Literatuurlijst	44
Bijlage 1. Contract opdrachtgever	47
Bijlage 2. Inform consent	51
Bijlage 3. Uitnodigingsmail	52
Bijlage 4. Toestemmingsformulier toegangsrechten	53
Bijlage 5. Evaluatieformulier opdrachtgever	56
Bijlage 6. De interviewvragen voor pilot	60
Bijlage 7. De interviewvragen na de pilot	63
Bijlage 8. Labelschema Nidos	66
Bijlage 9. Labelschema COA	76

1. Inleiding onderzoek

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding, doelstelling op de lange en korte termijn, de hoofd- en deelvragen en de leeswijzer beschreven.

1.1 Inleiding

Volgens Eysink Smeets, M en A. Boot (2017) werd Nederland in het najaar van 2015 geconfronteerd met een grote toestroom van vluchtelingen. Ten gevolge van de oorlog in Syrië nam het aantal vluchtelingen steeds verder toe. In het eerste half jaar bleef de toestroom nog grotendeels beperkt tot de zuidelijke landen van Europa. In het najaar zochten veel vluchtelingen en (andere) asielzoekers echter ook hun heil in Nederland. In het eerste halfjaar van 2015 noteerde Nederland zo'n 14.400 asielaanvragers, in het tweede halfjaar steeg dat tot een record jaartotaal aantal van 58.800 (IND, 2015).

Tussen de toestromende vluchtelingen zaten ook alleenstaande minderjarige vreemdelingen (hierna te noemen: AMV). AMV zijn kinderen en jongeren die door omstandigheden hun vertrouwde omgeving hebben moeten verlaten. Zij komen alleen in Nederland aan zonder ouders of wettelijk vertegenwoordigers. De motieven om naar Europa te komen, variëren van armoede en oorlogsgeweld tot en met politieke onderdrukking. Sommige jongeren maken de reis alleen, anderen komen onder begeleiding van een volwassene en een deel van hen reist samen met minderjarige familieleden. Bijna nooit is het vertrek voor de jongeren een vrijwillige keuze. Veelal worden zij gedwongen door de omstandigheden en/of door familieleden om weg te gaan. Een groot aantal van hen krijgt een opdracht mee om een verblijfsvergunning te bemachtigen, zodat zij gezinshereniging aan kunnen vragen. Doordat Nederland hier niet altijd aan kan voldoen, brengt dit frustratie en ingewikkelde loyaliteitsgevoelens met zich mee (Schrijver, 2010).

Iedere asielzoeker die in Nederland asiel aanvraagt bij de Immigratie en Naturalisatiedienst (hierna te noemen: IND) kan afgewezen worden. De IND kan vaststellen dat het land van herkomst veilig is voor de AMV(Rijksoverheid, z.j.). Dit betekent dat zij geen verblijfsvergunning zullen krijgen en daardoor uitgeprocedeerd raken, ze zijn in afwachting van hun terugkeer naar land van herkomst. Voor een AMV'er ligt de situatie ingewikkelder. Wanneer de AMV'er te horen heeft gekregen dat de aanvraag volledig is afgewezen, zal een terugkeertraject ingezet worden. De AMV'er zal geplaatst worden op een locatie van het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (hierna te noemen: COA). Iedere AMV'er die zonder ouders of vertegenwoordiger naar Nederland komt, zal onder voogdij komen bij Stichting Nidos. Daarnaast zal de AMV'er een mentor van het COA krijgen. Nidos geeft alleen toestemming voor vertrek als er in land van herkomst een volwassene is die de gezagsrol kan en wil vervullen. Tijdens het terugkeertraject is een goede samenwerking tussen de mentor, voogd en de Internationale Organisatie voor Migratie (hierna te noemen: IOM) nodig. De voogd zal hierin vooral toezien op een juiste verloop van de terugreis-procedure (Spinder & van Hout, 2008).

1.2 Aanleiding

Door de hierboven genoemde toenemende instroom van 2015 was de taaklast de afgelopen jaren bij Stichting Nidos een stuk hoger dan gebruikelijk. Daarnaast zaten de opvanglocaties van het COA ook een stuk voller. Hierdoor was er minder tijd en aandacht voor de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos. Nu, twee jaar later is de instroom afgenomen en heeft de IND het ook een stuk beter georganiseerd. De wachttijden voor de asielzoekers zijn hierdoor afgenomen en de doorlooptijden zijn verbeterd. De AMV'ers die op dit moment op een locatie van het COA wonen zijn voornamelijk uitgeprocedeerde AMV'ers. Doordat er in de afgelopen twee jaar minder tijd en aandacht voor de samenwerking was, loopt het COA en Stichting Nidos nu tegen bepaalde punten aan. De voogd verwacht soms dingen van de mentor wat eigenlijk niet de taak is van de mentor en andersom. Dit zorgt voor frustraties bij de AMV. De AMV heeft geen toekomstperspectief in Nederland, omdat zij in afwachting zijn van hun uitzetting en zijn daardoor erg gevoelig voor procedure gerelateerde zaken, zoals een bericht van de IND of de advocaat. Dit bericht kan zijn dat er nog geen duidelijkheid is of dat hun verzoek is afgewezen. Hierdoor hebben zij behoefte aan duidelijkheid. In de samenwerking is het daarom belangrijk dat de taken voor zowel de mentor als voogd duidelijk zijn en zij op één lijn staan richting de AMV'ers. Op het moment dat de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos niet verloopt zoals het dient te verlopen, is dit in het nadeel voor de AMV.

De mentoren van het COA en de voogden van Stichting Nidos hebben te maken met een gecompliceerde doelgroep. Dit maakt dat een goede samenwerking tussen beide organisaties belangrijk is voor de doelgroep. Uit het onderzoek van Schrijver (2010) is gebleken dat AMV een verhoogd risico hebben op gedragsproblemen en psychische problemen. De jongeren kampen met verlieservaringen, hechtingsproblematiek, gevoelens van vervreemding en ontworteling. Zowel internaliserend probleemgedrag zoals depressies, en moeilijkheden met sociale contacten als externaliserend probleemgedrag zoals gewelddadig en dreigend gedrag, intimidatie, misbruik van roesmiddelen en verslavingsproblemen komen in sterke mate voor bij de jongeren.

De Inspectie Jeugdzorg (2006) heeft op verzoek van de ministers van Justitie en Vreemdelingenzaken & Integratie een onderzoek ingesteld of de begeleiding van AMV'ers planmatig en doelgericht is. Uit dat onderzoek kwam naar voren dat de Inspectie het zorgelijk vindt dat er niet voldaan wordt aan de randvoorwaarden voor de ontwikkeling, stabiele omgeving en systematische methodische begeleiding. Er werd stelselmatig voorbijgegaan aan het feit dat opvanglocaties sluiten, AMV'ers werden overgeplaatst, het inwerken van nieuwe medewerkers verliep niet optimaal en dat daardoor de methodische aanpak telkens opnieuw in de kinderschoenen gezet werd.

Kijkend naar hoe dit nu gaat, zijn dat punten waar nog steeds tegenaan gelopen wordt. Er is nog steeds sprake van het feit dat bepaalde locaties moeten sluiten (COA, 2017). Dit zou in de toekomst mogelijk ook kunnen gelden voor de locatie Almelo. De AMV kan daarnaast ook zelf worden overgeplaatst en het valt niet te weerhouden dat medewerkers zelf vertrekken bij het COA of Stichting Nidos of dat hun contract niet wordt verlengd en dat er daardoor weer nieuwe medewerkers komen.

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe de samenwerking tussen het COA locatie Almelo en Stichting Nidos locatie Almelo dient te verlopen, hoe het op dit moment in de praktijk verloopt en wat verbeterpunten zouden kunnen zijn.

1.3 Doelstellingen

1.3.1 Korte termijn

Inzicht krijgen in hoe de samenwerking tussen het COA locatie Almelo en Stichting Nidos locatie Almelo verloopt en dient te verlopen.

1.3.2 Lange termijn

Door duidelijke afstemming tussen het COA locatie Almelo en Stichting Nidos locatie Almelo met betrekking tot rolverdeling en taken wordt de samenwerking versterkt.

1.4 Hoofdvraag

Hoe kunnen het COA en Stichting Nidos in hun samenwerking het begeleidingsproces verbeteren?

1.4.1 Theoretische deelvragen

1. Wat houdt een samenwerkingsverband in?
2. Wat zijn succesvolle en belemmerende factoren in een samenwerkingsverband?
3. Hoe wordt de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos beschreven in de theorie volgens het COA?
4. Hoe wordt de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos beschreven in de theorie volgens Stichting Nidos?

1.4.2 Praktische deelvragen

1. Hoe verloopt de samenwerking vanuit het COA met Stichting Nidos?
2. Hoe verloopt de samenwerking vanuit Stichting Nidos met het COA?
3. Wat kan volgens het COA beter in de samenwerking met Stichting Nidos?
4. Wat kan volgens Stichting Nidos beter in de samenwerking met het COA?

1.5 Leeswijzer

Het bachelor rapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Aan het begin van die vijf hoofdstukken wordt voorafgaand een samenvatting van de hoofdlijn van het onderzoek gegeven. In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven, daarnaast geeft hoofdstuk 1 een overzicht van de vraag- en doelstellingen van het onderzoek weer. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 door middel van theorie een antwoord gegeven op een aantal deelvragen. Dit gebeurt door middel van literatuuronderzoek. In hoofdstuk 3 worden de methoden van onderzoek weergegeven. In dit hoofdstuk zullen de methoden, type onderzoek, de populatie en steekproef worden toegelicht. Daarnaast zullen ook de onderzoeksinstrumenten, betrouwbaarheid en validiteit worden besproken. Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten. De uitkomsten van de dataverzameling zullen hier worden besproken. Tenslotte wordt er in het laatste hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen gegeven. Daarnaast wordt er ook de hoofdvraag beantwoord en een sterkte-zwakke analyse gegeven over het onderzoek en de discussie.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de vier theoretische deelvragen. Per paragraaf zal een deelvraag behandeld worden.

2.1 Samenwerkingsverband

Deelvraag 1: *Wat houdt een samenwerkingsverband in?* Aan de hand van de paragrafen samenwerking, ketenzorg, internationale samenwerking, mensenhandel, jeugdgezondheidszorg en communicatie wordt er antwoord gegeven op de bovenstaande deelvraag. Daarnaast wordt er duidelijk gemaakt welke begrippen gehanteerd worden in dit onderzoek.

2.1.1 Samenwerking

Volgens Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij (2011) vereist samenwerking strategische capaciteit van organisaties om de juiste ketenpartners te selecteren en om voorwaarden te creëren waarbij elke ketenpartner winst heeft.

Samenwerking tussen organisaties is een belangrijk middel om een bepaald doel of resultaat te behalen. De definitie van samenwerken zegt iets over de verwachting die een organisatie heeft tijdens het werken met andere organisaties (Samenwerken tussen organisaties, 2014).

- Samenwerkende organisaties en mensen helpen elkaar om doelgericht activiteiten uit te voeren die leiden tot een afgesproken resultaat die de AMV op prijs zal stellen (Samenwerken tussen organisaties, 2014).
- Optimale samenwerking tussen ketenpartners die elkaar aanvullen, gelijkwaardige betrokkenheid en gemeenschappelijke doelstellingen, waarvan de realisatie gekenmerkt wordt door grote wederzijdse betrokkenheid in succes en persoonlijke groei (Samenwerken tussen organisaties, 2014).
- Samenwerken is een belangrijk middel om een doel te bereiken, een belangrijke doel bij het COA en Nidos is om de AMV te begeleiden bij de dagelijkse bezigheden en de asielprocedure (Samenwerken tussen organisaties, 2014).
- Samenwerken is een andere manier van organiseren. Bij het COA en Nidos is het belangrijk dat bepaalde acties goed georganiseerd worden zodat de AMV hierdoor geen stress kan ervaren (Samenwerken tussen organisaties, 2014).

Uit onderzoek van Delden (2009) is gebleken dat succesvolle samenwerkingsverbanden worden gekenmerkt door een lange geschiedenis van gezamenlijk optrekken. Stapje voor stapje groeien de organisaties naar elkaar toe. Zover komt het echter zelden. De organisaties zijn doorgaans gericht op hun eigen taken en belangen en brengen het niet op om hun werkprocessen ondergeschikt te maken aan externe samenwerking. Instellingen in de publieke sector worden doorgaans gestuurd vanuit verschillende ministeries, die los van elkaar opereren. Deze organisaties worden vaak ook betaald per cliënt of per verrichte handeling en dus is het niet hun belang om hun cliënten te delen of hun handelingen te combineren met die van partners.

Het begrip samenwerking kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Tijdens dit onderzoek wordt samenwerking gezien als een manier om gezamenlijk een doel te bereiken. Volgens Smetsers (2007) kan samenwerken gezien worden als een middel om met elkaar aan dezelfde taak te

werken, om met het werk tot stand te brengen dat nodig is om het bepaalde doel of resultaat te bereiken.

2.1.2 Ketenzorg

Uit onderzoek van Reeuwijk-Werkhorst van en Hulst (2008) blijkt dat er in de hulpverlening bij de behandeling van cliënten steeds vaker wordt gewerkt in ketens, om de continuïteit en kwaliteit van de zorgverlening te waarborgen. Ketenzorg, het samenhangende geheel van zorginspanningen door verschillende zorgaanbieders voor een cliënt vereist aparte afspraken. Niet alleen over zorginhoud maar bijvoorbeeld ook over de verdeling van de verantwoordelijkheid van de samenwerkende zorgverleners, onderlinge informatie uitwisseling en informatieoverdracht naar de cliënt. Ketenzorg heeft juridische consequenties voor zorgverleners. Voor de huisarts kan dit bijvoorbeeld betekenen dat hij meer verantwoordelijkheden heeft voor de zorg aan cliënten thuis dan waarvan hij zich bewust is. Het is dus van belang dat bij ketenzorg duidelijke afspraken worden gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de regie heeft.

Samenhang, geen dubbel werk of miscommunicatie, heldere coördinatie en het gebruiken van een zorgpad of geolied traject in combinatie met 'zorg op maat' zijn hierin aspecten. Dit realiseren is makkelijker gezegd dan gedaan. Ketenzorg kenmerkt zich ook door de verschillen in mensen en werkwijzen, organisaties die allen eigen doelstellingen nastreven en daarmee diverse belangen, domein en vertrouwensissues (Minkman, 2012).

2.1.3 Internationale samenwerking

In Collaborative Networks for a Sustainable World staat het volgende beschreven:

More and more stand alone initiatives are giving birth to global collaboration networks. The Global Humanitarian Platform, for example, has been created in 2006 to strengthen partnership between humanitarian actors. The red cross and red crescent movement, NGOs and UN agencies are thus meeting once a year to increase their transparency and complementarities. We can also add more dedicated group meetings, like the Inter-Agency Procurement Group or the Fleet Forum. Those gather practitioners to share best practices and align on key improvement areas, like procurement or fleet management. There again, academics working on those specific subjects could be much helpful. Indeed, some partnership with private companies are already under development. Many case studies illustrated such successful approaches.

Charles, Luras & Tomasini (2010) beschrijven hierboven dat steeds meer op zichzelf staande initiatieven de internationale samenwerking aangaan. Hierdoor worden de humanitaire actoren versterkt. De samenwerkende organisaties komen eens per jaar bijeen om hun transparantie en complementariteit te vergroten. Zoals Reeuwijk-Werkhorst en Hulst (2008) beschrijven dat er wordt gewerkt in ketens om de continuïteit en kwaliteit te waarborgen geldt dat natuurlijk ook voor internationale humanitaire actoren.

2.1.4 Mensenhandel

Een voorbeeld van een internationale samenwerking is het project La Strada International.

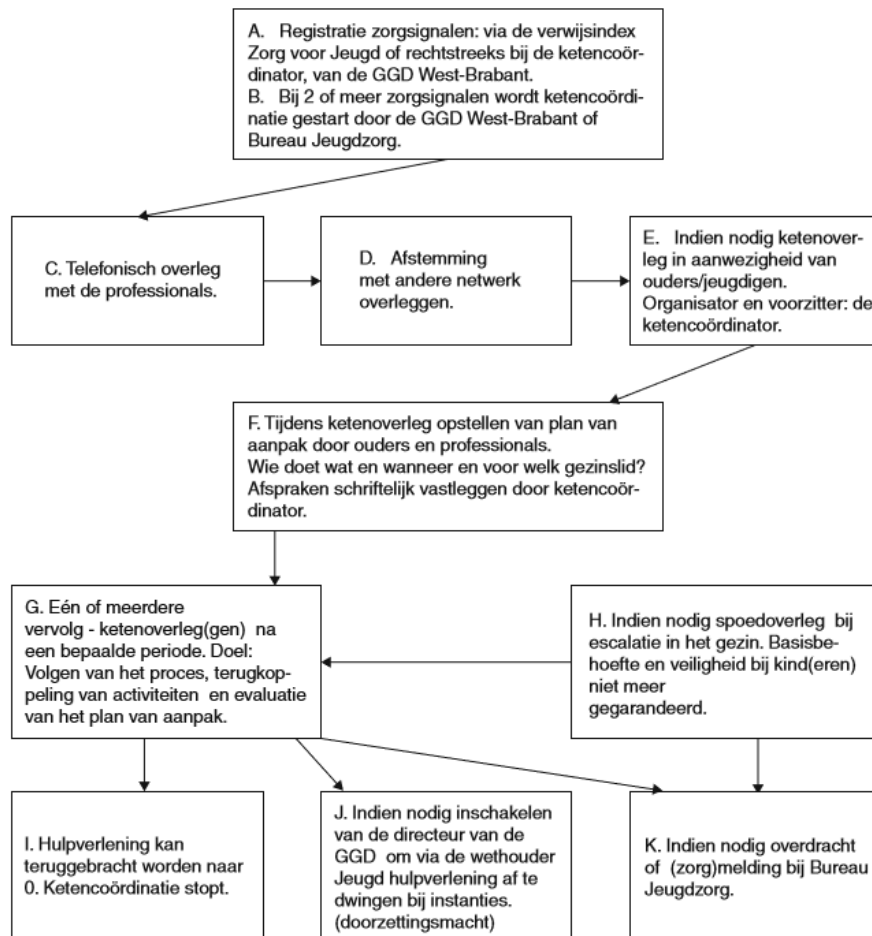
Comensha heeft in 2001 het initiatief genomen voor de oprichting van la Strada International Association. La strada International is een samenwerkingsverband van acht onafhankelijke

organisaties, die slachtoffers van mensenhandel bijstaan in Polen, Tsjechië, Oekraïne, Wit-Rusland, Moldavië, Macedonië, Bulgarije en Nederland. Het doel van de samenwerking is om mensenhandel internationaal te kunnen bestrijden. De la Strada projecten zijn gebaseerd op drie onderdelen: Voorlichting en preventie, opvang en begeleiding en informatie en beleidsbeïnvloeding. Door contact te onderhouden met de verschillende partners beantwoorden ze vragen van hulp- en zorgverleners en adviseren en schrijven ze mee aan protocollen en beleid. Ook worden er in verschillende landen zoals bijvoorbeeld in Roemenië trainingen gegeven over interculturele samenwerking (Comensha, 2017).

Bovenstaande tekst geeft een voorbeeld weer van een internationale ontwikkeling die te maken heeft met samenwerkingsverbanden. Kijkend naar het onderzoek komt dit overeen met de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos doordat beide organisaties samenwerken om cliënten te voorzien van hulpverlening. De organisatie begeleidt en ondersteunt cliënten in het buitenland omdat het een veelvoorkomend probleem is.

2.1.5 Jeugdgezondheidszorg

De jeugdgezondheidszorg van de GGD West-Brabant en Bureau Jeugdzorg houden een stroomdiagram aan waarin het proces met de methodiek ketencoördinatie wordt doorlopen. Aan de hand van de stroomdiagram (tabel 1) is te zien in welke situatie welke hulpverlener actief is bij een cliënt (Zandvoort et al., 2013). Zoals Minkman (2012) in paragraaf 2.1.2 benoemd is het belangrijk dat er samenhang, geen dubbel werk en heldere coördinatie is. Er is sprake van een samenwerkingsverband op het moment dat het stroomdiagram wordt aangehouden.



Figuur 1 Stroomdiagram ketencoördinatie

Tabel 1. Stroomdiagram ketencoördinatie. Overgenomen uit "Ketencoördinatie door de jeugdgezondheidszorg: sleutel voor effectievere samenwerking?" van Zandvoort et al., 2013 (<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12508-013-0019-2.pdf>). Copyright tsg jaargang 91.

2.1.6 Communicatie

Communicatie kan volgens Remmerswaal (2015) gedefinieerd worden als een proces, dat bestaat uit het uitzenden van informatie door een zender die een inhoudelijke boodschap overbrengt en een reactie ontvangt van de ontvanger op de boodschap, overeenkomstig de wijze waarop hij de boodschap waargenomen heeft. Dit betekent dat ieder persoon een bepaalde boodschap anders kan waarnemen. Dit heeft te maken met de manieren waarop een persoon het overbrengt. Een voorbeeld is taal, mimiek, luidheid en toonhoogte. Met behulp van zulke uitdrukkingsvormen probeert de zender een bepaald effect te bereiken. Elk persoon kan een mimiek of toonhoogte anders opvatten. De ene kan het als positief ervaren en de ander als negatief. Dit kan voor miscommunicatie zorgen.

Op het moment dat er samengewerkt wordt, is het belangrijk om een boodschap duidelijk over te brengen, zonder bijvoorbeeld teruggetrokken of juist aanvallend over te komen. Communicatie is

succesvol wanneer het bij de ontvanger opgeroepen effect, beantwoordt aan de bedoeling van de zender (Remmerswaal, 2015).

Tijdens het werken met verschillende organisaties is het belangrijk dat er duidelijk gecommuniceerd wordt. Communicatie is een belangrijk middel om de samenwerking te optimaliseren. Op het moment dat er een heldere communicatie is, wordt er vertrouwen opgebouwd en weten beide partijen waar ze aan toe zijn. Wanneer het niet zeker is hoe bepaald gedrag uitgelegd moet worden of wanneer er diverse interpretaties bestaan, kan er geprobeerd worden om via verduidelijking en onderhandelen tot een betekenis te komen. Wanneer dit gebeurt wordt er een gemeenschappelijk betekenis van een uitspraak of gedrag aanvaard. Verduidelijking en onderhandelen zijn pogingen om feedback te geven over de interpretatie van een betekenis (Mabry & Barnes, 1983).

Volgens Spinnewijn (2014) is een voorwaarde voor een goede samenwerking tussen partijen en het slagen van een project dat iedereen over de juiste informatie beschikt.

Volgens Dankers-van der Spek (2011) zijn medewerkers de spil waar het om draait bij een veranderingsproces. Alleen de mens kan leren en als mensen samen leren, kunnen daardoor organisaties veranderen. Daarbij gaat het erom dat medewerkers niet alleen kennis vergaren, maar ook hun vaardigheden uitbreiden en hun persoonlijk functioneren verbeteren. Dit stuk sluit goed aan dit onderzoek, omdat communicatie een belangrijk middel is om de vaardigheden te kunnen veranderen en ontwikkelen op het gebied van de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos. Op het moment dat er duidelijk en helder gecommuniceerd wordt tussen medewerkers is de kans groter dat er een groei kan ontstaan in hun ontwikkeling. Daarnaast krijgen zowel de mentoren van het COA als voogden van Stichting Nidos cursussen aangeboden waardoor zij zich blijven ontwikkelen. Deze cursussen moeten de medewerkers van beide organisaties volgen, omdat zij bij het SKJ (Stichting kwaliteitsregister jeugd) geregistreerd zijn en zij zich in hun professie moeten blijven ontwikkelen.

2.2 Belemmerende factoren

Deelvraag 2 is: *Wat zijn succesvolle en belemmerende factoren in een samenwerkingsverband?* Aan de hand van de paragrafen conflicten en communicatiestoringen wordt antwoord gegeven op de bovenstaande deelvraag. In de paragrafen komen de belemmerende factoren naar voren die aansluiten bij de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos.

2.2.1 Conflicten

Een groot punt zijn de factoren die conflicten oproepen en versterken. Volgens van Oudenhoven & Grutterink (2015) zijn machtsverschillen een bron van conflicten. Op sommige momenten kunnen ongelijke posities tot conflicten leiden. Dit gebeurt wanneer de formele en informele machtsbasis niet overeenstemmen. Dit kan ook bij de mentoren en voogden voorkomen, omdat de voogden meer zeggenschap hebben over de AMV. Zij zijn namelijk wettelijke vertegenwoordigers en daardoor eindverantwoordelijk. Dit zou tussen een mentor en voogd kunnen gaan botsen.

Een andere grote valkuil is wanneer het verschil met een ander team wordt vergroot. Hierdoor ontstaat weinig openheid ten opzichte van de ander, wat in de multiculturele samenleving op lange termijn onhoudbaar is (Van Damme, 2013). Nu is het bij het COA en Stichting Nidos iets anders, omdat het geen losse teams zijn, maar losse organisaties. Echter hebben zij voor de AMV'ers wel hetzelfde belang. Wanneer zij niet met hun gezichten dezelfde kant op staan, bestaat de kans dat bij hen ook het verschil met het andere team wordt vergroot.

Daarnaast moet er niet vergeten worden dat samenwerking en communicatie mensenwerk is. De spelers in het vak zijn eigenwijze, idiosyncratische, emotionele partners, die het hoofdzakelijk moeten hebben van hun bezieling en bevlogenheid. Vandaar dat het binnen een samenwerking alle kanten op kan gaan (van Dalen, 2008). Dit kan mogelijk leiden tot communicatiestoringen.

2.2.2 Communicatiestoringen

Een communicatiestoring zou in taal kunnen ontstaan. De zender kan moeilijke of specialistische taal gebruiken die de ontvanger niet kan coderen. Of wanneer er verborgen agenda's zijn, dan wordt er niet uitgesproken wat het eigen belang is. Daarnaast is het ook mogelijk dat bepaalde personen elkaar niet goed kunnen verstaan. De boodschap wordt wel verzonden, maar niet goed ontvangen door geluiden in de omgeving of een slechte telefoonverbinding. Er kan ook voor de ene partij een emotionele lading aan een boodschap hangen en diegene neemt op voorhand aan dat de ander daar ook zo over nadent. Dit wordt projectie genoemd. De bedoeling van de boodschap kan hierdoor anders begrepen worden door de ontvanger (Dankers- van der Spek, 2011).

Volgens Drs. F.F.O. Holzhauer (2002) kan een communicatieprobleem ook ontstaan doordat zenders zich niet willen of kunnen inleven in de ander. Dit kan ook komen door de onwetendheid van de zender. Op het moment dat de zender geen onderzoek doet naar bepaalde punten wat besproken moet worden, kunnen er miscommunicaties ontstaan. Het bovengenoemde kan in zowel privé situaties, teams en samenwerkende organisaties voorkomen. Het is menselijk, maar kan zeker als belemmerend worden ervaren.

Volgens GGD GHOR NL et al. (2017) zijn zowel het jeugdrecht, vreemdelingenrecht en opvangbeleid gekoppeld aan de centrale rol bij de AMV'ers. Dit kan spanningen opleveren, omdat het vreemdelingenrecht geen rekening houdt met het jeugdrecht en andersom. In praktijk kan dit ook voor onrust zorgen, wanneer bijvoorbeeld een mentor van het COA aangifte wil doen tegen een AMV'er en een voogd van Stichting Nidos dit liever op een andere manier oplost dan via het strafrecht in verband met de verblijfsaanvraag of status.

2.3 Theorie vanuit het COA

Deelvraag 3 is: *Hoe wordt de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos beschreven in de theorie volgens het COA?*

2.3.1 Wat is het COA

Het COA huisvest en begeleidt op een professionele manier mensen in een kwetsbare positie naar een veilige en leefbare omgeving, zodat het opvangen van vreemdelingen voor politiek en samenleving beheersbaar blijft en kan worden verantwoord.

Het COA is voor de Nederlandse samenleving dé opvangorganisatie in de vreemdelingenketen die zorgt voor opvang, begeleiding en uitstroom van asielzoekers. Dit voeren zij uit door middel van de volgende middelen te bieden: veilige huisvesting, verstrekking van middelen van bestaan en met gerichte programma's (COA, 2017).

2.3.2 Samenwerking volgens het COA

Een goede samenwerking tussen de voogd van Stichting Nidos en de mentor van het COA ontstaat als voor beiden helder is wat de taken en verantwoordelijkheden zijn. De voogd is eindverantwoordelijk voor het geestelijk en lichamelijk welzijn, de veiligheid en de ontwikkeling van

de jongere. De mentor is verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding binnen de opvang van een COA locatie. Dit betekent dat de voogd zich regelmatig laat informeren over de ontwikkeling van de jongere. De voogd ziet toe op de veiligheid van de woonomgeving en grijpt in als de ontwikkeling van de jongere wordt bedreigd. Daarnaast heeft de voogd taken in juridische en strafrechtelijke zaken, geeft toestemming bij medische handelingen, overplaatsingen en hulpverlening bij specifieke problematiek. De samenwerking is optimaal als de voogd en de mentor regelmatig overleggen en elkaar op de hoogte houden van de ontwikkelingen rondom de jongeren. Bij samenwerkingsperikelen dienen leidinggevendenden een actieve rol te spelen (Schrijver, 2010).

De onderstaande stappen komen uit de AMV methodiek van het COA. Deze stappen dienen in de praktijk uitgevoerd te worden (Schrijver, 2010).

- Stap 1: Inventariseren van zorgpunten en sterke punten. De voogd kijkt samen met mentor en jongere naar punten van zorg en naar krachten en mogelijkheden van de jongere zelf en van zijn omgeving (Schrijver 2010).
- Stap 2: Analyse van de voorwaarden en belemmeringen voor de ontwikkeling. Hierbij kijkt de voogd naar welke belemmeringen zich voordoen bij de ontwikkelingstaken waar de jongere voor staat. De voogd maakt hier gebruik van de lijst ontwikkelingstaken voor gevluchte adolescenten. Daarnaast worden de omstandigheden waarin de jongere opgroeit aan de lijst 'voorwaarden voor de ontwikkeling AMV'ers getoetst (Schrijver, 2010).
- Stap 3: Gewenste ontwikkelingsuitkomsten. In deze stap wordt de focus naar de toekomst gelegd. Er wordt gekeken wat er moet gebeuren in het kader van een gezonde ontwikkeling. Hier worden doelen geformuleerd die gericht zijn op de nabije toekomst (Schrijver, 2010).
- Stap 4: Werkagenda: doelen en actiepunten: Het accent in deze stap ligt op het formuleren van haalbare en realistische doelen (SMART), gericht op de jongere zelf, de opvoeders of op de omgeving. Deze werkdoelen komen voort uit de gewenste ontwikkelingsuitkomsten (Schrijver, 2010).

De mentor is samen met de jongere een belangrijke factor in stap 1 en stap 4. Stap 4 vormt de basis voor het plan dat de mentor en de jongere samen opstellen binnen zes weken na aankomst, dit wordt de wenperiode genoemd. Dit plan heet 'verblijfsplan'. In dit verblijfsplan concretiseren mentor en jongere samen de ontwikkeldoelen, acties en taken. Vertrekpunt is een competentiemodel. Het plan sluit aan op het toekomstperspectief van de jongere. De mening van de jongere moet zichtbaar zijn in het verblijfsplan. Plannen van de voogd en mentor zijn beiden plannen in beweging. Plannen worden geëvalueerd tijdens driegesprekken en worden aangepast aan de veranderende omstandigheden. Tevens dienen zij als rapportageformat voor de voogd en de collega's. Besluitvorming over alles wat de jongere aangaat moet daarom inzichtelijk gemaakt worden in deze plannen (Schrijver, 2010).

Eén keer in de drie maanden vindt er een driegesprek plaats tussen de jongere, de voogd en de (eigen) mentor. Het eerste driegesprek wordt tussen drie en zes weken na aankomst van de jongere georganiseerd. Er wordt naar stap 1 gekeken. Naar aanleiding van het eerste driegesprek maakt de

voogd het plan van aanpak. De mentor benoemd samen met de jongere belangrijke punten. De mentor heeft inmiddels de jongere al enkele weken kunnen observeren en heeft gesprekken met hem gevoerd. In de driegesprekken is de ontwikkeling van de jongere het uitgangspunt van het gesprek. Er wordt gebruik gemaakt van de competentielijst. Bij het driegesprek is de voogd leidend. Voorafgaand aan dit gesprek vindt overleg plaats tussen voogd en mentor over de agenda van dit gesprek. De mentor bereidt het gesprek samen met de jongere voor en is tijdens het driegesprek actief aanwezig. Voor alle drie is duidelijk wat er wordt afgesproken (Schrijver, 2010).

2.4 Theorie vanuit Stichting Nidos

Deelvraag 4 is: *Hoe wordt de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos beschreven in de theorie volgens Stichting Nidos?*

2.4.1 Wat is Stichting Nidos

Nidos voert als onafhankelijke (gezins-)voogdij instelling de voogdijtaak uit voor AMV op grond van de wet. Professionals voeren deze taak uit die, met respect voor de eigen culturele achtergrond van de jongere, vanuit betrokkenheid en met specifieke deskundigheid het belang van de individuele jongere centraal stellen. De professionals voeren de regie uit over zijn ontwikkeling naar zelfstandigheid en grijpen in wanneer die ontwikkeling op een of andere wijze dreigt te stagneren (Nidos, z.j.).

De jeugdbeschermer van Nidos wordt ook wel de voogd genoemd. De voogd is verantwoordelijk voor het traject wat de jongere aflegt vanaf aankomst in Nederland tot beëindiging voogdij. Ieder jaar stelt de voogd een plan van aanpak vast. Dit plan is richtinggevend voor de mentoren die voor de dagelijkse uitvoering verantwoordelijk zijn. De voogd controleert en bewaakt de voortgang en grijpt, wanneer nodig in. De voogd neemt een duidelijke positie in richting de jongeren en naar de mentoren. Het referentiekader voor de handelwijze van de voogd wordt gevormd door de Wet op de jeugdzorg, het Burgerlijk Wetboek, het Verdrag inzake de Rechten van het Kind en de guidelines on protection and care UNHCR (Spinder & Hout van, 2008).

2.4.2 Samenwerking volgens Stichting Nidos

De hoogste prioriteit ligt bij het overleg met degene aan wie de taken in het kader van de dagelijkse opvoeding en verzorging worden gedelegeerd. Het gaat dan om de mentoren. In een gezamenlijk overleg tussen mentor (opvoeder), jeugdige en voogd wordt het plan van aanpak besproken. In dit plan wordt nagegaan of het voor iedereen duidelijk is en of er voldoende 'commitment' is. Ten overstaan van iedereen die een rol vervult in de uitvoering van een plan van aanpak, zal de voogd zich steeds duidelijk positioneren als degene die het overzicht over het totaal heeft en de regie uitvoert. Om die positie waar te maken zal hij door de mentoren geïnformeerd moeten worden als er zich belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen voordoen. In die zin is de voogd voor een verantwoorde uitoefening van de voogdij mede van hen afhankelijk. Investeren in de samenwerking is dus belangrijk en zal lonen (Spinder & Hout van, 2008).

Tijdens de looptijd van de voogdij heeft de voogd een aantal taken (Spinder & Hout van, 2008):

- Nauwlettend volgen van de ontwikkelingen rondom de verblijfsstatus van de jongere. Uitvoering geven aan de nodige juridische activiteiten, zoals het bijwonen van

vreemdelingrechtelijke zittingen, het reageren op beschikkingen en het zo nodig in gang zetten van een klachtprocedure (Spinder & Hout van, 2008).

- Toezicht houden op de opvoedingssituatie. Hij houdt de ontwikkeling van de jongere in de gaten en bekijkt of er daadwerkelijk van ontwikkeling, dan wel stagnatie sprake is. In het laatste geval kan hij meer ingrijpende stappen of maatregelen overwegen en in werking stellen (Spinder & Hout van, 2008).
- Activiteiten ontplooiën ten aanzien van het ontwikkelen, het gebruiken en onderhouden van een sociaal netwerk van en rondom de jongere (Spinder & Hout van, 2008).
- Werken aan het draagvlak. Het motiveren van de jongere, de mentoren en andere betrokkenen is gedurende de looptijd van de voogdij een steeds terugkerende activiteit. De geboden begeleiding moet de jongere weer hoop en perspectief op een betere toekomst bieden (Spinder & Hout van, 2008).
- Bieden van steun, wanneer anderen daar tijdelijk niet in kunnen voorzien (Spinder & Hout van, 2008).
- Bewaken van de uitvoering van de dienstverlening en van eventuele hulpverlening en deze zo nodig tussentijds bijsturen (Spinder & Hout van, 2008).
- Omgaan met crisissituaties (Spinder & Hout van, 2008).
- Vorm- en inhoud geven aan de signaleringsfunctie (Spinder & Hout van, 2008).

In verband met de begeleiding van jongeren die wonen in een AZC wordt met regelmaat zogenaamde drie gesprekken gevoerd: jongere – mentor – voogd. Het biedt een duidelijk kader en het werkt structurerend voor de jongere. De volgende punten zijn daarbij van belang (Spinder & Hout van, 2008):

- De voogd leidt het gesprek. Dat voorkomt verwarring.
- De mentor bereidt het gesprek samen met de jongere voor.
- Er zijn formulieren om afspraken vast te leggen.
- Afstemmen: voor alle drie is inzichtelijk wat er wordt afgesproken.
- Voorkom als voogd concurrentiestrijd met de mentor.
- De taak van de voogd is niet: het aansturen van de mentor. Wel: waarderen, ondersteunen en versterken van de mentor in zijn positie. Investeren in samenwerking
- In verband met het positioneren wordt het volgende steeds voor ogen gehouden: het gaat om de jongere. (Spinder & Hout van, 2008).

2.5 Conclusie theoretische deelvragen

Om de deelvragen te beantwoorden is bovenstaande literatuur verzameld aan de hand van drie topics die de onderzoekers hebben aangehouden. Het eerste topic was samenwerking. Kijkend naar wat een samenwerkingsverband inhoudt kan er geconcludeerd worden, dat bij een samenwerking strategische capaciteit vereist wordt van organisaties om de juiste ketenpartners te selecteren en om voorwaarden te creëren waarbij elke ketenpartner winst heeft. Tevens blijkt dat succesvolle samenwerkingsverbanden worden gekenmerkt door een lange geschiedenis van gezamenlijk optrekken. Het COA en Stichting Nidos werken nu een aantal jaren samen en hebben de hoge instroom in 2015 mee gemaakt. Op dit moment is de instroom laag en kunnen beide organisaties zich gaan focussen op een goede samenwerking en kunnen ze gezamenlijk werken aan het versterken van de samenwerkingsverbanden.

Het volgende topic betreft de communicatie. Hierin is benoemd hoe de communicatie tussen samenwerkende partijen behoren te verlopen en wat daarbij mis kan gaan. Belemmerende factoren in een samenwerkingsverband kunnen zijn dat er conflicten ontstaan tussen de ketenpartners over

machtsverschillen. Daarnaast kan het ook belemmerend zijn wanneer er communicatiestoringen zijn. Dit kan zijn door ruis, maar ook door verschil van taal, verschil van belangen en onder andere het feit dat er soms een emotionele lading aan de boodschap kan hangen. De communicatie tussen het COA en Stichting Nidos is een belangrijke factor doordat ze in samenspraak bepaalde stappen moeten ondernemen in de begeleiding van de jongeren. Tijdens deze stappen is het belangrijk dat ze op één lijn zitten, zonder dat er conflicten ontstaan op het gebied van de mogelijkheden die ze aan de hand van hun rol als voogd of mentor zijnde hebben.

Tot slot is het topic taakverdeling uitgewerkt. Hier is benoemd hoe samenwerkende partijen de taken behoren te verdelen en hoe er gezamenlijk naar een bepaald doel gewerkt kan worden. Kijkend naar de samenwerkingstheorie volgens het COA en Stichting Nidos valt op dat bij beiden wordt beschreven dat investeren in de samenwerking belangrijk is. Een goede samenwerking ontstaat wanneer er wederzijds vertrouwens is en de taken duidelijk zijn. COA zorgt voor de dagelijkse begeleiding van de jongeren, maar de voogd van Nidos houdt wel de regie. Daarnaast heeft zowel COA als Nidos een lijst met taken hoe ze de jongeren moeten begeleiden.

3. Methode van onderzoek

In hoofdstuk 3 zal worden toegelicht hoe het onderzoek uitgevoerd is en welke methoden daarbij gebruikt zijn. Daarnaast wordt de geldigheid van dit onderzoek weergegeven en worden de ethische overwegingen beschreven.

3.1 Onderzoekstype en -methode

3.1.1 Onderzoekstype

De deelvragen die de onderzoekers hebben opgesteld zijn kenmerkend voor inventariserend of diagnostisch onderzoek. In de vraagstellingen was er behoefte aan informatie over hoe het zit met de situatie, wat eraan gedaan wordt, wat de omvang is van, hoe men omgaat met enzovoort (Migchelbrink, 2008).

Als eerst hebben de onderzoekers de deelvragen beantwoord aan de hand van literatuur en bestaande documenten. De volgende stap om de vraagstellingen beantwoord te krijgen was het voeren van open interviews met de mentoren van het COA en de voogden van Stichting Nidos. De interviews waren gericht op de ervaring en beleving zoals verwacht werd bij een kwalitatief onderzoek. De kwalitatieve onderzoeker stelt zich voornaamst tot taak om inzicht te krijgen in hoe mensen de werkelijkheid ervaren (Migchelbrink, 2008).

3.1.2 Onderzoeksmethode

Het doel van het onderzoek was om duidelijk te krijgen hoe de samenwerking tussen het COA en stichting Nidos dient te verlopen. Door de theorie (samenwerkingsverbanden) en de praktijk met elkaar te vergelijken hebben de onderzoekers in kaart gebracht wat de knelpunten waren en waar dit is ontstaan. Het meetinstrument die de onderzoekers hebben toegepast in het onderzoek was een semigestructureerd interview. In de interview zijn de begrippen uit hoofdstuk twee geoperationaliseerd. Het interview is onderverdeeld in drie topics. Samenwerking, communicatie en taakverdeling.

3.2 Dataverzamelingsinstrumenten

Er is gekozen om mondeling interviews af te nemen bij de medewerkers van het COA en Stichting Nidos. Deze interviews hebben een beeld geschetst over de visie van het COA en Stichting Nidos op de onderlinge samenwerking en het proces op de locaties in Almelo. De reden om de interviews mondeling af te nemen is, dat middels interviews de resultaten niet alleen betrekking hebben op wat de medewerkers vinden, maar ook waarom iemand wat vindt. Voor het onderzoek was dit relevant, omdat er dan gekeken werd op welke punten de meeste nadruk lag. Daarnaast zijn er interviewvragen opgesteld die als lastig ervaren kon worden. Daardoor zou er een mogelijkheid bestaan dat de respondenten langer over de vragen moesten nadenken. Het houden van mondelinge interviews was hierbij van belang, omdat de geïnterviewde zich volledig kon concentreren op het bedenken van de antwoorden en de interviewer het lees- en schrijfwerk verricht (Baarda et al, 2013). Er is gekozen om zowel medewerkers van het COA als Stichting Nidos te interviewen, omdat zij allebei vanuit een andere expertise werken. De uitkomsten zullen daardoor verschillend zijn, wat weer kan bijdragen aan een bredere visie op de samenwerking.

Er werd tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek, om de richtlijnen met betrekking tot de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos in beeld te krijgen. Ook werd er diepgang gebracht in de doelgroep en de asielprocedure waar zij zich in bevinden. Dit houdt in dat er beschreven wordt wat de kenmerken van de doelgroep zijn en hoe de asielprocedure eruit ziet. In dit geval een negatief besluit. Er is in dit onderzoek gekozen voor een open interview. Een open interview is een persoonlijk gesprek met de respondent waarin informatie wordt verzameld door het stellen van open vragen. Een open interview lijkt meer op een gewoon gesprek dan op een ondervraging met een gestructureerde vragenlijst. In tegenstelling tot die ondervraging liggen bij een open interview de antwoordmogelijkheden niet van tevoren vast, hierdoor wordt in het begin meer recht gedaan aan de respondent. Het open interview is bewust zo ongestructureerd en open mogelijk. Het biedt maximale ruimte voor subjectieve aspecten van de respondent. Open en brede vragen nodigden de respondenten uit zoveel mogelijk in eigen woorden, gedachten, opvattingen, gevoelens, ervaringen en ambities te vertellen (Migchelbrink, 2008).

3.2.1 Het gebruikte instrument

Door de vraagstellingen zo neutraal en concreet mogelijk op te stellen, is geprobeerd ervoor te zorgen dat suggestieve vraagstellingen werden voorkomen. Op momenten dat de vragen niet concreet genoeg waren hebben de onderzoekers doorgevraagd tot de vraag duidelijk was bij de respondent. Deze topics zijn de meest belangrijkste factoren binnen de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos. Door middel van de topics hebben de onderzoekers zodanig vragen gesteld waardoor ze diepgang konden brengen en de samenwerking goed konden schetsen. De onderzoekers hebben de vragen zo opgesteld dat er een verbinding gelegd kon worden tussen theorie en praktijk. Dit hebben ze gedaan door bijvoorbeeld te vragen hoe de functieomschrijving in elkaar zit en hoe het verloopt in de praktijk. De interviews zijn opgenomen met zowel een apparaat die beschikt over een audio mogelijkheid op de mobiele telefoon als een voicerecorder.

3.3 Populatie en steekproef

3.3.1 Populatie

Een populatie is een groep van eenheden waarvan men bepaalde gegevens wil verzamelen om meer inzicht te verkrijgen (Plooi, 2011). De populatie die de onderzoekers hebben benaderd konden zij verdelen in twee groepen.

Groep 1: De mentoren van het COA in Almelo. Bij het COA zijn er vier teams die de AMV'ers begeleiden. Elk team heeft ongeveer tien medewerkers. De onderzoekers hebben ervoor gekozen om acht medewerkers te gaan interviewen. Er zijn 44 medewerkers werkzaam bij het AMV. De respondenten zijn willekeurig uitgekozen.

Groep 2: De voogden van Stichting Nidos, locatie Almelo. Van de zes voogden die werkzaam zijn bij Stichting Nidos zijn er zes voogden die de AMV'ers begeleiden. Omdat er in verhouding minder voogden dan AMV-medewerkers zijn hebben de onderzoekers ervoor gekozen om alle voogden te interviewen die de uitgedeelde AMV op het AZC in Almelo begeleiden.

Uiteindelijk hebben acht begeleiders van het COA en vijf voogden van Nidos deelgenomen aan het interview. Eén voogd van Nidos heeft niet deel kunnen nemen aan het interview in verband met privé omstandigheden.

3.3.2 Inclusie - Exclusie

Beide organisaties hebben veel medewerkers. Dit is de reden dat er een steekproef is gehouden. Een steekproef is een groep van eenheden die uit de populatie wordt getrokken, waarvan bepaalde gegevens worden verzameld (Plooi, 2011). Deze respondenten van het COA zijn gekozen aan de hand van een programma. Het programma koos een aantal namen vanuit een lijst met AMV-medewerkers. De onderzoekers hebben hiervoor gekozen, omdat er 44 personen, verdeeld over vier teams, werkzaam zijn binnen het AMV team. Op deze manier hebben de onderzoekers ervoor gezorgd dat een eerlijke groep respondenten is ontstaan door middel van een aselechte steekproef. Bij een aselechte steekproef is de selectie van waarnemingseenheden helemaal op toeval gebaseerd. Alle eenheden hebben evenveel kans om in het onderzoek terecht te komen (Baarda et al, 2013).

3.3.3 De onderzochte persoon

Vanuit Stichting Nidos hebben de onderzoekers vijf voogden geïnterviewd die AMV'ers begeleiden op het AZC in Almelo. De voogden zijn de jeugdbeschermers van de AMV'ers die op het AZC in Almelo verblijven. De voogden houden zich voornamelijk bezig met het juridische gedeelte. Zij zijn de wettelijke vertegenwoordigers van de AMV.

Vanuit het COA hebben de onderzoekers acht AMV-medewerkers geïnterviewd. De AMV-medewerkers zijn de mentoren die de AMV op het AZC in Almelo begeleiden. Zij zijn er voor de dagelijkse gang van zaken en helpen de jongeren te ontwikkelen naar zoveel mogelijk zelfstandigheid. Zowel de voogden als de AMV-medewerkers zijn HBO geschoold.

3.4 Procedure

In samenspraak met de opdrachtgever is er gekeken wanneer de interviews het beste plaats konden vinden. Daarnaast heeft de opdrachtgever en de locatiemanager van Stichting Nidos doorgegeven welke medewerkers geïnterviewd konden worden. De interviews zijn afgenomen op de locatie waar de respondenten op dat moment werkzaam waren. Bij de medewerkers van Stichting Nidos was dit op het kantoor van Stichting Nidos en voor de medewerkers van het COA was dit op het AZC in Almelo. De medewerkers zijn per mail benaderd. In de mail hadden de onderzoekers zichzelf voorgesteld en verteld wat het doel van het onderzoek was. Aan de hand daarvan zijn de medewerkers van het COA & Nidos gevraagd of ze willen meewerken aan het onderzoek door middel van een interview. Op het moment dat er vanuit de respondenten reacties kwamen en goedkeuring werd gegeven, hebben de onderzoekers afgesproken waar en wanneer ze het interview konden uitvoeren. Op de verzonden mail naar de voogden en mentoren kregen de onderzoekers niet snel een antwoord. Hierdoor hebben de onderzoekers een extra mail verstuurd, maar ook is er telefonisch contact geweest om afspraken te kunnen plannen.

3.4.1 Pilot

Om te kijken of de interviewvragen helder, concreet en relevant zijn, is er een proces pilot gehouden. Dit houdt in dat er een proef gehouden werd met een interview (Migchelbrink, 2008). Dit is gedaan met een AMV medewerker die niet mee ging doen met de officiële interviews. Er is hiervoor gekozen omdat het op deze manier goed te controleren was of het interview pastte bij de organisatie. Op het moment dat er iemand buiten de organisatie geïnterviewd zou worden, bijvoorbeeld een wijkcoach, kon je diepgang en kennis missen in de antwoorden die relevant waren voor het onderzoek.

De pilot is op locatie uitgevoerd en is volgens de stappen gegaan zoals alles ook bij het echte interview behoorde te verlopen. Tijdens de pilot hadden de onderzoekers al snel door dat een aantal vragen aangepast moesten worden omdat het niet werd begrepen zoals de onderzoekers dat hadden verwacht. Na het uitvoeren van de pilot is dit door de onderzoekers opgepakt waardoor een aantal vragen duidelijk en logischer naar voren kwamen. Een belangrijk punt dat was de onderzoekers ook meer moesten doorvragen, zodat ze een volledig antwoord kregen op de vragen. Het was met name meer doorvragen naar voorbeelden, zodat er meer diepgang zou ontstaan. De onderzoekers konden na de pilot concluderen dat het interview minimaal 20 minuten en maximaal 30 minuten zou kunnen duren. De onderzoekers hebben na de pilot gevraagd wat de respondent vond van de vragen en de duur van het interview. De respondent gaf aan dat er meer diepgang gebracht mocht worden, zodat er een duidelijke beeld kon ontstaan over de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos. Over de duur van het interview was de respondent tevreden. Ze gaf aan dat ze het een interessante onderzoek vond en verklaarde dat ze er veel baat bij kunnen hebben.

3.5 Methode van het analyseren van de resultaten

Voorafgaand aan het interview is toestemming gevraagd om het interview op te nemen door middel van audio apparatuur. Na het interview is er een transcript gemaakt, dat betekent dat het interview letterlijk uitgetypt is. Per transcript is er een herleidbare, uniforme naam gekoppeld door middel van een volgnummer. Na het afronden van alle interviews en transcripten zijn de onderzoekers gestart met coderen. Bij het coderen werden de labels toegekend aan de fragmenten. Nadat alle transcripten gecodeerd waren hebben de onderzoekers deze met elkaar vergeleken. Hierbij werden de overeenkomsten en verschillen geanalyseerd (Tubbing, 2015).

3.5.1 Betrouwbaarheid

De interviews zijn individueel afgenomen. Hierdoor werd de kans groter dat de vragen eerlijk beantwoord zou worden. De interviews zijn in een rustige ruimte afgenomen zodat er geen sprake van afleiding zou zijn, dit kon een spreekkamer of een vergaderruimte zijn. Tijdens het interviewen waren er geen andere medewerkers van het COA of Stichting Nidos aanwezig. Dit was een bewuste keuze omdat de onderzoekers de respondenten privacy wilden geven zodat ze eerlijk antwoorden konden geven op de vragen die werden gesteld. Voorafgaand aan het onderzoek hebben de onderzoekers de medewerkers geïnformeerd over het onderzoek, zodat zij ook op de hoogte zouden zijn van wat de onderzoekers wilden bereiken. Daarnaast wilden de onderzoekers ervoor zorgen dat de medewerkers wisten wat er van hen verwacht zou worden. De onderzoekers wilden zoveel mogelijk dezelfde resultaten verkrijgen en de betrouwbaarheid waarborgen. Daardoor waren bij alle interviews beide onderzoekers aanwezig om zowel te observeren als aan te vullen.

3.5.2 De onderzoeker, interviewer en observator

Tijdens het interviewen was het belangrijk dat er openheid en vertrouwen gecreëerd werd zodat de respondenten zich op hun gemak voelden om de gestelde vragen open en eerlijk te beantwoorden. Onderzoekers dienen objectief te zijn en moeten eigen gevoelens vermeden worden. Tijdens het verwerken van de resultaten was het daarom ook belangrijk om zo objectief mogelijk te blijven. De onderzoekers dienden aandacht te schenken aan punten zoals heldere communicatie, een duidelijk opgestelde vragenlijst en verstrekking van informatie over het onderzoek zodat ze voorbereid waren op de vragen die gesteld gingen worden. De onderzoekers hebben tijdens het onderzoek meerdere malen deelgenomen aan intervisie bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten werd het onderzoek besproken en waren er momenten om feedback te ontvangen maar ook vragen te stellen over

bepaalde punten waar de onderzoekers tegen aan liepen. De onderzoekers hebben als eerst een pilot uitgevoerd om te controleren of de vragen goed aansloten bij de topics en of het werd begrepen. De onderzoekers hebben het interview besproken met de opdrachtgever en daaruit is naar voren gekomen dat een aantal vragen niet helemaal aansloten op het onderzoek of dat er een bepaalde diepgang werd gemist. Aan de hand van de gekregen tips zijn er een aantal interviewvragen aangepast. Dit hebben de onderzoekers gedaan om het interview zo optimaal mogelijk te maken.

3.6 Validiteit

De validiteit oftewel de geldigheid betreft het vertrouwen in de inhoud van de gegevens: het waarheidsgehalte van de gegevens. Validiteit wil zeggen dat de verzamelde gegevens, de resultaten, de onderzochte werkelijkheid weerspiegelen (Migchelbrink, 2008).

Interne validiteit wordt ook wel gezien als de mate waarin de methoden en technieken van onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en conclusies ook daadwerkelijk het gewenste verschijnsel betreffen (van Zwieten & Willems, 2009). De onderzoekers hebben het onderzoek zodanig ingevuld dat een andere organisatie, zoals bijvoorbeeld VluchtelingenWerk, het meetinstrument kan overnemen en uitvoeren. Dit blijkt uit de verzamelde gegevens over de organisaties. De informatie is relevant voor andere organisaties omdat het over samenwerkingsverbanden tussen verschillende organisaties gaat. De onderzoekers gaan er vanuit dat als het onderzoek herhaald wordt, dat de resultaten gelijk zullen zijn.

Met externe validiteit wordt bedoeld op de mate van generaliseerbaarheid van conclusies naar andere personen, situaties, verschijnselen en tijdstippen dan die van het onderzoek (van Zwieten & Willems, 2009). Op het gedane onderzoek kon je op het gebied van de externe validiteit niet spreken over de samenwerking binnen heel COA of Stichting Nidos. Het onderzoek had alleen betrekking op de locaties in Almelo. Volgens Baarda et al. (2013) kan er op verschillende manieren aandacht worden gegeven aan de validiteit van het onderzoek. Tijdens dit onderzoek is er een literatuuronderzoek verricht. Binnen het literatuuronderzoek zijn diverse informatiebronnen gezocht. Vanuit deze bronnen is er een selectie gemaakt.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het begrip triangulatie: een verschijnsel vanuit meerdere kanten en perspectieven onderzoeken. Het wordt ook wel een driehoeksmeting genoemd. Dit is gedaan door triangulatie van databronnen en triangulatie van dataverzamelingstechnieken (Migchelbrink, 2008).

Samen met de opdrachtgever zijn er regelmatig contactmomenten geweest. Tijdens deze momenten is de voortgang van het onderzoek en de verzamelde gegevens besproken. Er is gecontroleerd of de gegevens aansloten bij de behoeftes van het onderzoek.

3.7 Ethische overweging

Tijdens het uitvoeren van een onderzoek was het van belang dat er rekening gehouden werd met ethische overwegingen en problemen die zich voor konden doen. Om tijdens het interview ethische problemen te voorkomen werden de interviewvragen van tevoren gecontroleerd en goedgekeurd door de intervisie docent en de opdrachtgever.

Alle respondenten hebben de informed consent ondertekend. Door de informed consent te ondertekenen hebben de respondenten toestemming verleend om het interview te mogen houden

en dat ze akkoord zijn gegaan met de voorwaarden dat het voor het onderzoek van de onderzoekers gebruikt mocht worden.

De interviews die zijn afgenomen werden anoniem verwerkt in het bachelor rapport. Dit is een bewuste keuze, omdat de privacy van de medewerkers gewaarborgd moest worden. De onderzoekers hadden aan het begin van de afgenomen interviews nogmaals benoemd waar het onderzoek over ging en wat er van de respondenten verwacht werd. Ook is er nadruk gelegd op het feit dat de interviews anoniem werden gebruikt en dat de respondenten alle vrijheid hadden om hun ervaringen en gedachten te benoemen. De ruimtes waar de interviews werden afgelegd waren op dat moment niet toegankelijk voor andere medewerkers doordat het gereserveerd was. De opdrachtgever kreeg het bachelor rapport aangeleverd met daarin de anonieme interviews. Op het moment dat het onderzoek openbaar werd gemaakt, werden de interviews uit het bachelor rapport gehaald. Dit was ter voorkoming van bijvoorbeeld kans op concurrentie of discussie tussen de twee organisaties.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit ons interview weergegeven worden. Bij het COA zijn acht medewerkers uitgenodigd en bij Stichting Nidos zes medewerkers. Aan de hand van de praktische deelvragen geven de onderzoekers de resultaten weer.

4.1 Samenwerking volgens COA

Deelvraag 1: *Hoe verloopt de samenwerking vanuit het COA met Stichting Nidos?*

4.1.1 Samenwerking

De acht respondenten van het COA geven allemaal aan, dat het doel van de samenwerking met Stichting Nidos is om de begeleiding van de jongeren zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Eén respondent benoemde uitzonderlijk dat *“de samenwerking tussen het COA en Nidos daar de basis van is”*.

Vier van de acht respondenten geven aan dat zij de brug zijn tussen de jongeren en de voogden van Stichting Nidos. Het COA informeert de voogd over de zaken die zich op de groep afspelen.

De helft van de respondenten geven aan dat ze tevreden zijn over de communicatie tussen COA en Stichting Nidos. Eén respondent benoemde: *“Ik ben niet ontevreden in de grote lijn, Maar het zijn kleine frustraties die zich opstapelen en ik denk dat het ergens structureel moet veranderen.”* Een ander respondent geeft aan: *“Nou ik merk dat er een verandering was. Toen ik hier begon met werken was het allemaal iets strakker geregeld. Ik heb nu het idee dat er meer een beetje vraag en aanbod is. Ik merk dat er door dat niet meer zo’n structuur in zit dat er ook wel veel dingen mislopen.”* Ook wordt er door twee respondenten benoemd dat het verloop van de samenwerking wisselend van periodes is en het heel gevarieerd is.

Twee respondenten benoemen dat de voogden een grote caseload hebben, waardoor het lastig is om hen te bereiken.

4.1.2 Communicatie

Zeven van de acht respondenten geven aan dat ze bij een situatie die niet naar behoren verloopt het gesprek aangaan met de voogd. Eén respondent benoemd dat ze vaak de frustraties binnen het team behouden.

Alle respondenten verklaren dat ze situaties over de samenwerking met Stichting Nidos kunnen bespreken binnen hun eigen team. Dit kan vooral besproken worden tijdens overdrachten, vergaderingen en intervisie bijeenkomsten. Daarvan benoemd meer dan de helft dat ze daar ook hun eigen handelen kunnen bespreken.

Op de vraag welke communicatiemiddelen worden gebruikt zeggen de respondenten dat ze zowel in het eigen team als in het contact met Stichting Nidos gebruik maken van email, telefoon en face to face overleggen. Vier van de acht respondenten geven aan dat ze de onderlinge communicatie binnen het eigen team als goed ervaren. Vier respondenten benoemen dat zij het contact via de mail met de voogden van Stichting Nidos als lastig ervaren. Dit komt voornamelijk doordat er teveel wordt gemaild en te laat wordt gereageerd. Twee respondenten geven aan dat je beter met de voogden kunt bellen, want dan krijgen ze sneller antwoord. Eén respondent vertelt over de communicatie: *“Er*

gaat altijd wel een tijd overheen en dat is wel irritant. Het duurt te lang en we moeten vaak tegen jongeren zeggen dat we nog op Nidos moeten wachten."

De helft van de respondenten geeft aan dat zij informatie vanuit het management per mail ontvangen. Daarbij geeft één respondent aan dat ze te weinig uit het management hoort. Twee respondenten geven aan dat bepaalde zaken door gepakt moeten worden door het management en dat ze niet altijd heel duidelijk geïnformeerd worden over de samenwerkingspunten. Daartegenover staan vier respondenten die de terugkoppeling als goed ervaren en daar zegt één respondent van *"Ik zit niet te wachten op meer mails."*

Vijf van de acht respondenten geven aan dat ze zowel feedback als suggesties geven aan de voogden van Stichting Nidos. Eén respondent beantwoorde op de vraag of hij wel eens persoonlijke feedback of suggesties aan een voogd geeft met: *"Echt persoonlijke feedback heb ik nog nooit gegeven. Maar het is wel goed om het wel eens te doen. Het is een stukje voorzichtigheid, conflict vermijdend misschien wel. Het blijft eng om te doen, ik vind dat wel lastig."* Een andere respondent benoemt: *"De jongeren blijven voorop staan en dan verdwijnt de feedback naar de achtergrond. Dat is jammer als je kijkt naar onze frustraties zou je het eigenlijk bewuster moeten doen."* Tenslotte geeft een respondent aan: *"Nee soms doe ik het wel spontaan als ik het een goed gesprek vond en als het een slecht gesprek is doe je het wel minder snel."*

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat ze feedback of suggesties ontvangen van de voogden van Stichting Nidos. De overige respondenten zeggen dat ze geen persoonlijke feedback ontvangen en zeggen dat feedback en suggesties geven haast niet wordt gedaan. Eén respondent verklaart: *"Het zou wel goed zijn als het meer zou gebeuren, persoonlijke feedback."*

Op de vraag of de respondenten Stichting Nidos betrekken bij het nemen van een beslissing geeft de helft van de respondenten aan dat het aan de situatie ligt of ze de voogd betrekken. Drie respondenten geven aan dat ze dat zeker doen. Bij het nemen van een beslissing geven drie respondenten aan dat ze eerst met een collega zouden overleggen. Drie andere respondenten verklaren dat ze het direct bij de voogd neerleggen. De andere twee respondenten hebben hier geen uitspraak over gedaan.

4.1.3 Taakverdeling

Een respondent zegt over de vraag of zijn of haar taken duidelijk zijn binnen de samenwerking met Stichting Nidos: *"Mijn taak is de lijntjes kort houden. Ik bevorder vaker een gesprek met de jongeren aan te gaan. Ik hou de voogd op de hoogte van wat de jongere doet. Alles wat hier op dit terrein gebeurt is mijn taak."* Hier sluiten zich vier andere respondenten bij aan. Een andere respondent benoemt: *"Ik denk dat ik mijn rol wel duidelijk heb. Toestemming vragen over alles. Soms verwachten wij meer van een voogd dan zij zijn. Ze zijn meer juridisch voogd en wij denken soms ook gewoon van ga maar eens als ouder er staan en maak een statement. Daar hebben ze geen tijd voor en is officieel hun rol niet."* Tot slot geeft één respondent aan dat het niet altijd even duidelijk is. En dat ze het lastig vindt waar de taak van mentor ophoudt.

Op de vraag of de taken van Stichting Nidos in de samenwerking duidelijk zijn, geven zes van de acht respondenten verschillende antwoorden. Eén persoon geeft aan dat ze wettelijk vertegenwoordiger zijn een ander zegt dat ze zich bezighouden met alles wat met de procedure te maken heeft en dat Nidos vooral moet toekijken op het veiligheidsplan of behandelplan als er sprake is van een risico jongere is.

Twee van de acht respondenten geven aan dat ze niet helemaal bewust zijn van de verantwoordelijkheden die ze hebben als mentor. Daarnaast geven de andere zes aan dat ze er wel bewust van zijn. En bij de vraag of ze de verantwoordelijkheid van Nidos kennen zeggen zeven van de acht respondenten dat de verantwoordelijkheid van Nidos duidelijk is. Eén daarvan zegt: *“Het wettelijk gedeelte”*.

Op de vraag of er in de praktijk omgegaan wordt met de verantwoordelijkheid zoals deze in de functieomschrijving beschreven staat geven vier respondenten aan dat er wel volgens de functieomschrijving gewerkt wordt. Twee respondenten geven aan dat het niet duidelijk is wat er in de functieomschrijving staat. Eén geeft aan dat het niet altijd duidelijk is en tot slot geeft er één aan dat het in de praktijk altijd net wat anders verloopt dan wat op papier staat.

De taken die onduidelijk zijn of voor verwarring zorgen zijn voornamelijk: Het meegaan naar gesprekken zoals advocaat, DT&V en school. *“Dit staat niet op papier dus komt er veel onduidelijkheid en word er snel met de vingers gewezen.”* Daarnaast is het ook onduidelijk wat te doen bij vermissing of als een jongere opgehaald moet worden bij het arrestantencomplex, wie doet dat? Uitgeven en opmaken van de post. *“Soms zegt Nidos maak maar open en bekijk het maar. Maar dat kan niet altijd, want stel je voor dat er een negatieve beschikking in staat. Dan moeten wij het nieuws brengen en dat is weer niet aan ons.”* En al laatste, toestemming geven om op bezoek gaan.

Drie respondenten geven aan dat voogden van Stichting Nidos wel eens vragen of de mentoren taken van hen kunnen overnemen. En daarvan benoemd één respondent: *“Ik vind dat dat niet kan hoor. Ik vind dat dat je daar duidelijk in moet zijn. Dan is het duidelijk voor de jongere, Nidos en voor jou.”* Terwijl een andere respondent zegt: *“De een vindt dat normaler dan de ander. Dus daar zijn vaak wel discussies over. Als het nut heeft en ik kan het in de begeleiding gebruiken dan haal ik daar als mentor weer verder vertrouwen uit.”*

4.2 Samenwerking volgens Stichting Nidos

Deelvraag 2: *Hoe verloopt de samenwerking vanuit Stichting Nidos met het COA?*

4.2.1 Samenwerking

De vijf respondenten van Stichting Nidos geven aan dat het gezamenlijke doel de begeleiding van de jongeren is. Eén respondent benoemd: *“Nidos heeft de verantwoordelijkheid over de jongere en heeft de opvang uitbesteed aan COA. Die samenwerking is het belangrijkste.”*

Een respondent van Stichting Nidos verklaart: *“COA zijn mijn ogen en mijn oren.”* Verder geven de andere respondenten aan dat ze over het gezamenlijk belang contact hebben met de mentoren van het COA.

Vier van de vijf respondenten zijn positief over de samenwerking met het COA. Er wordt aangegeven dat het wel eens anders is geweest, maar nu zijn ze tevreden omdat het steeds beter gaat. Eén respondent vertelt daarover: *“Heel goed contact met de mentoren. Voel me daar thuis en welkom en heb het idee dat ze open staan voor samenwerking.”*

Eén van de respondenten geeft aan: *“Erg wisselend en meer niet prettig dan wel prettig. Omdat ik denk dat het op een aantal punten beter zou kunnen lopen. Is ook afhankelijk van welke medewerkers in dienst zijn bij het COA.”*

Drie respondenten geven aan dat hun eigen bijdrage in de samenwerking is om zo transparant mogelijk te handelen. Eén respondent daarvan verklaart: *“Ter beschikking zijn op het moment dat*

het kan, heb geen hogere machtspositie.” En een andere respondent geeft aan: “Het gesprek aangaan, echt puur op de samenwerking gaan zitten en niet met het vingertje wijzen. Contact blijven houden en open en transparant erin zijn.”

Eén respondent van Stichting Nidos geeft aan dat zij nog wel wat meer verdieping wil over het COA, ze vertelt daarover: *“Ik denk dat de mentoren heel veel meer doen dan dat ik zie of denk. Dus ik wil altijd nog wel een dagje meelopen.”*

4.2.2 Communicatie

Eén respondent geeft aan dat zowel voogd naar de mentoren als andersom moeilijk te bereiken zijn.

Op de vraag welke communicatiemiddelen er worden gebruikt zeggen de respondenten dat ze zowel in het eigen team als in het contact met het COA gebruik maken van email, telefoon en face to face. Daarnaast gebruiken ze in het eigen team WhatsApp contact.

Twee respondenten geven aan dat ze per mail informatie ontvangen vanuit het management. Twee andere respondenten benoemen dat als je dingen neerlegt op managementniveau, dat je dan niet altijd even goed of even snel dingen terug krijgt. Eén van die respondenten zegt: *“Dus vaak moet ik er ook nog zelf achteraan gaan bellen, en dan heb ik vaak nog eerder het antwoord dan wanneer ik het overlaat aan het management.”* En de andere respondent zegt hierover: *“Het is niet altijd dat je per direct antwoord hebt maar ze gaan er wel over in gesprek en kijken wat de mogelijkheden zijn en welke regel er daar aan vastzit. Dus het wordt wel opgepakt.”*

Op de vraag of de respondenten feedback geven aan de medewerkers van het COA zeggen alle vijf de respondenten dat ze dat wel doen. Eén respondent zegt hierover: *“Soms heb ik wel het idee, dat ik naast voogd ook nog de taak van gedragswetenschapper op mij neem, omdat ik wel wil dat mijn jongeren wel goed of juiste begeleiding krijgen. Dus geef ik suggesties, ja.”* En een andere respondent vertelt: *“Ja ik denk dat het in zoverre nog niet helemaal eigen is gemaakt. Je krijgt het natuurlijk op de opleiding maar het is natuurlijk zo een dingetje waarvan iedereen zegt dat vind ik wel eng hoor en gaat iemand iets van mij vinden en over mij zeggen.”*

Op de vraag of de respondenten zelf feedback ontvangen van medewerkers van het COA geven ze verschillende antwoorden. Eén respondent geeft aan: *“Nou ik heb laatst heb ik een aantal mentoren feedback formulieren toe gestuurd, dus ik moet er wel om vragen.”* Terwijl een andere respondent zegt: *“Ik vraag er zelf bijna niet na. Je zit zo op je automatische piloot dat je daar jezelf eigenlijk te kort doet door er niet naar te vragen.”*

Wanneer er een besluit genomen moet worden geven vier van de vijf respondenten aan dat ze eerder naar een mentor van het COA stappen. Om te kijken naar hun kant van het verhaal en omdat zij het eerste aanspreekpunt van de jongeren zijn. Daarnaast stappen ze naar hun eigen collega's om te kijken of ze wat hebben gemist of bij een hulpverleningstraject. Een respondent zegt hierover: *“Maar ligt het wat genuanceerder, bijvoorbeeld een hulpverleningstraject dan betrek ik eerder mijn collega's erbij.”*

Op de vraag hoe communicatie met het COA verloopt zijn er verschillende antwoorden gegeven. Eén respondent zegt hierover: *“Ik merk dat ik het prettiger vindt om telefonisch meteen dingen af te stemmen en dat het dan wel weer bevestigd wordt per email, zodat ik het dan in het systeem kan hangen en dat de afspraken gewoon zwart op wit op papier staan.”* Terwijl een andere respondent er dit over zegt: *“Want soms krijg je van vijf verschillende mentoren de vraag van de jongere wil je spreken wanneer kun je? En nu hebben we de afspraak gemaakt van laat het over aan de mentor, die stuurt je een berichtje. Want anders vraagt iedereen van alle kanten, afspraak, afspraak, afspraak.”*

Eén respondent benoemde over het verloop van de communicatie binnen het eigen team. *“Ja, alleen moeten we daar wel bij oppassen dat het niet een klaag momentje wordt. Dat het wel bij de feiten blijft. Er wordt van alles neergelegd, maar ik mis de actie. We zetten wel eens een actie uit, maar dan wordt het verder niet meer gevolgd zeg maar. Dus daarin is wel heel veel te halen denk ik intern. Ja, er is geen wederkerigheid, er komt niets terug. misschien is het ook het type medewerkers bij elkaar. Soms dan geef je iets aan en dan komt er niets terug, bijvoorbeeld via de mail.”*

4.2.3 Taakverdeling

Op de vraag wat de taken zijn van Stichting Nidos geven de vijf respondenten verschillende antwoorden maar toch overeen komen. Eén respondent zegt: *“Ja je bent gewoon de wettelijk vertegenwoordiger van een jongere en de belangenbehartiger van een jongere.”* Een andere respondent benoemd: *“Ik zie erop toe dat de procedure in de jongere waar die zich op dat moment in bevindt, dat de juiste stappen worden doorlopen en wordt gefaciliteerd. Ik zie erop toe dat het belang van de jongere zo goed mogelijk gewaarborgd blijft. Dus daar zit een andere randvoorwaarde en omstandigheden per jongere. Nidos geeft uitvoering aan het wettelijke gezag over deze pupillen. En ik als jeugdbeschermer de praktische uitvoering daaraan.”* Terwijl voor een andere respondent het niet helemaal duidelijk is. Zij geeft aan: *“Nee, nee, maar dat is niet dat ik niet weet wat ik moet doen. Omdat ik denk van afspraken hebben we in de samenwerking. En dan kun je heel goed gaan vast leggen in allerlei dingen, maar dat is niet handig.”*

Op de vraag wat de taken van het COA zijn geven vier respondenten aan dat de taak van de mentoren de dagelijkse begeleiding van de jongeren is. Eén respondent geeft aan: *“Mijn persoonlijke mening is dat zij een veilige sfeer moeten bieden voor onze jongeren. Daarom bieden wij ook opvang aan. In een veilige sfeer dat betekent ook voor mij persoonlijk, dat er een huiselijke sfeer moet komen. Ga met de jongeren zitten, ga met de jongeren een spelletje doen. Vraag is even hoe de dag is gegaan.”* Een ander respondent geeft aan dat: *“Ja de taak van het COA lijkt breder omdat ze vaak meer dingen doen dan dat ze eigenlijk hoeven te doen.”*

Meer dan de helft van de respondenten hebben verschillende antwoorden gegeven over de vraag hoe zij de taken in de samenwerking met het COA ervaren. Eén respondent zegt hierover: *“Maar uiteindelijk blijft hij wel mijn verantwoordelijkheid. Ook al doen zij een stuk van de dagelijkse begeleiding. Ik vind niet zo zeer dat je boven of onder elkaar staat, maar ik vind meer dat je moet naast elkaar staan. Alleen heeft ieder zijn eigen ding wat hij doet.”* terwijl een andere respondent hierover zegt: *“Nee, doe dat maar niet. Laat het maar gewoon allemaal lekker vrij, want dat geeft iedereen de mogelijkheid om daarin iets te doen, als vervolgens wel de verantwoordelijkheid wordt opgepakt.”*

Drie respondenten geven verschillende antwoorden over het contact die zij hebben met de mentoren. Eén respondent zegt: *“We hebben nu ingedeeld elke groep heeft 1 of 2 voogden waar die mee omgaat. Maar dan heb je dus een paar mentoren die je vaak spreekt en vaak contact mee hebt, waardoor je er niet, eerder hadden we wel eens 25 mentoren waar we contact mee hadden.”* De tweede respondent zegt: *“Ik ga geen opdracht geven aan het COA om te zeggen van; goed verhaal maar jij gaat gewoon mee punt. Ja waarom niet? Omdat ik niet vind dat het zo werkt.”* De derde respondent benoemd: *“Nou eigenlijk red ik het eigenlijk wel alleen met de mentoren. Maar op het moment dat ik merk dat het tussen ons niet, dat we er niet uitkomen of dat we iets lastig vinden of dat we bijvoorbeeld allebei niet zo goed weten wat we met deze jongere moeten dan bespreek ik het zeker met de collega's, ja.”*

“Nou weet je, iedereen vind er wat van. En dat zijn echt dingen die ik dan gewoon ook niet ga discussiëren. Dan ga ik gelijk naar Henk en zeg ik regel het met Remko. Dan weten we waar we aan toe zijn. Dan is het gewoon klaar.” Een respondent vertelt dit over de taken van het management. De andere respondenten geven aan dat als er een discussie ontstaat ze naar het management stappen en dat zij met een oplossing moeten komen.

Twee respondenten geven aan dat er soms verschillende belangen zijn tussen de mentoren van het COA en voogden van Stichting Nidos. Zij geven het volgende aan: *“Dus voor hun is het heel belangrijk, denk ik dat de jongeren ook meegaan in het stramien van elke dag. En dat ze toch binnen de perken lopen eigenlijk. En dat is voor mij met die jongeren niet zozeer belangrijk, het is voor mij belangrijk dat die ontwikkeling blijft lopen. En de mentor zit er meer in ja jij mag hier niet drinken of roken op de groep. Maar ik denk dan van wat zit daarachter en welke ontwikkeling zit daarin?”*

Als we kijken naar de punten die de respondenten als onduidelijk ervaren geven vier respondenten aan dat ze de meeste onduidelijkheid ervaren binnen de taakverdeling. Wie is waar verantwoordelijk voor? *“Soms is het gewoon niet helemaal helder wie nou eigenlijk wat moet.”* Het gaat voornamelijk om de punten als wie geeft de jongere post als het om juridische stukken gaat en zaken rondom school. Eén respondent geeft het tegenovergestelde aan: *“Waar ik nu heel erg tegenaan loop, is dat alles zo vast mogelijk wordt gelegd. Dit is wat COA doet en dit is wat Nidos doet. Maar dat werkt voor mij niet zo goed, want ik heb net een andere insteek.”*

Twee respondenten zeggen dat de verantwoordelijkheid over de jongeren altijd bij Nidos ligt. Eén respondent zegt hierover: *“Als het er kort op neer komt ligt alles bij Nidos. Nou wij hebben de opvang uitbesteed aan COA maar dat betekent wel dat wij verantwoordelijk blijven en daarom zitten wij daar ook in, om te kijken of het goed gaat.”* Een andere respondent vindt dat het COA verantwoordelijk is voor de dagelijkse opvang en financiën.

Op de vraag of er in de praktijk omgegaan wordt met de verantwoordelijkheid zoals deze omschreven staat in de functieomschrijving geven twee respondenten aan dat het voor hen steeds helderder wordt. Een andere respondent benoemt dat zij te veel verantwoordelijkheid overneemt van de mentoren. En één respondent zegt: *“Nou ik heb daar wel een idee bij, maar of dat ook daadwerkelijk zo is. Dat wisselt nog wel eens. Kijk of je nou oude medewerkers of nieuwe medewerkers spreekt heb je er best nog wel een verschil in. De 1 zegt van nee wij zijn alleen maar voor de opvang, alleen maar dat bed bad brood. En ik denk nee, je hebt een opvoedingstaak, want ik ben niet de ouder zoals jullie gewend zijn. Maar ik ben de voogd die eindverantwoordelijk is en die moet monitoren of alles goed gaat. Ik ben niet de opvoeder, dus dat zijn jullie dan.”*

4.3 Verbeterpunten COA

Deelvraag 3: *Wat kan volgens het COA beter in de samenwerking met Stichting Nidos?*

4.3.1 Samenwerking

Twee respondenten vinden de bereikbaarheid van de voogden slecht. Twee andere respondenten zouden het fijner vinden dat de voogden vaker op de COA locatie zouden zijn. Het liefst een vaste dag om het contact laagdrempelig te houden.

Eén respondent geeft aan dat ze graag wil dat er een samenwerking over terugkeer is, omdat het een onderwerp is waar de medewerkers van het COA dagelijks mee te maken krijgen.

Twee respondenten geven aan meer duidelijkheid te willen over de taakverdeling en verantwoordelijkheden.

Eén respondent benoemd *“Het zou wel mooi zijn als er iets van een structuur komt van hoe het eigenlijk moet. Dat we weer wat strakker op de begeleidingsplannen zitten.”*

4.3.2 Communicatie

De mentoren van het COA hebben bij communicatie wel bepaalde punten benoemd waar ze op dit moment niet tevreden mee zijn, maar ze hebben hier geen verbeterpunten voor gegeven.

4.3.3 Taakverdeling

Drie respondenten zeggen dat een verbeterpunt binnen de samenwerking kan zijn een takenlijst met verantwoordelijkheden COA en verantwoordelijkheden Nidos. Twee anderen geven aan dat ze het fijn zouden vinden als de voogden een kantoor krijgen op de COA locatie, zodat ze makkelijker zaken kunnen doen. Daarnaast geeft één respondent aan: *“Ik blijf van mening dat een verbeterde aansluiting gekozen moet worden om te weten wat jij doet en wat ik doe en waarom.”* Andere verbeterpunten zijn: meerdere overleggen als er een moeilijke casuïstiek is, dat Nidos vaker gesprekken voert met de jongeren, minder mailverkeer tussen COA en Nidos, meer structuur in aanpak van de begeleiding en meer duidelijkheid over de richtlijnen voor het contact met advocaat, wat kan het COA van Nidos verwachten daarin.

Twee respondenten geven aan dat er vanuit het management niets concreets op papier komt en dat het management transparanter moet zijn over de taken.

4.4 Verbeterpunten Stichting Nidos

Deelvraag 4: *Wat kan volgens Stichting Nidos beter in de samenwerking met het COA?*

4.4.1 Samenwerking

Iedere respondent heeft een ander verbeteringspunt. Twee respondenten geven aan dat de communicatie met het COA niet altijd lekker verloopt, ook geven ze aan dat de communicatie tussen de mentoren onderling een verbeterpunt is. Eén respondent benoemd: *“Communicatie, ook tussen de mentoren onderling. Vaak dingen dubbel verteld moeten worden, omdat ze onderling niet goed communiceren.”* Ook de mail wisselingen worden benoemd als verbeterpunt. Eén respondent geeft aan dat ze graag een aparte mail wil voor speciale zaken zoals bij automutilatie en een andere respondent geeft aan dat er teveel mail vanuit het COA ontvangt.

4.4.2 Communicatie

Eén respondent benoemd verbeterpunten over de communicatie binnen het eigen team. De respondent benoemd: *“Nou het mooie is als je gewoon een gestructureerde bijeenkomst hebt zegmaar, waarin je afsprekt van hoe gaat het met je en waar loop je tegenaan in hetzelfde COA locatie. Dat het meer vastligt en dat je duidelijkheid hebt daarin. Huize Alexandra overleg kan dat ook maandelijks en daaraan gekoppeld dat je de terugkoppeling doet naar Henk, maar vervolgens dat je ook van hem weer de terugkoppeling krijgt van de afgelopen maand. Mooiste is als we dat niet meer intern hoeven doen, maar dat we het samen met het COA doen.”*

4.4.3 Taakverdeling

Vier respondenten geven verschillende verbeterpunten aan. Twee respondenten zijn het er over eens dat de taakverdeling helderder moet worden. *“En ik denk dat dat wel heel belangrijk zou zijn,*

ook om de taken helder te hebben en dat op elkaar af te stemmen. Dat je als je een doel hebt, dat je afsprekt nou de mentor pakt dit op en ik pak dit stuk op. Daardoor krijg je ook weer een duidelijkere taakverdeling.” Eén respondent benoemd dat de mentoren meer op de groep moeten staan. *“Wat ik de afgelopen tijd wel heb gemerkt is wanneer ik op de groep kwam er geen mentor te bekennen was. De jongeren gewoon her en der verspreid waren. Of dat ze op kantoor zitten. Ik zou eigenlijk wat meer willen zien dat zij wat meer met de jongeren gaan doen. Gewoon een stukje persoonlijke aandacht.”* Twee respondenten geven aan dat er teveel overleggen zijn en dat die wel wat minder mogen. Een ander verbeterpunt is dat er voor nieuwe medewerkers een bijeenkomst moet komen waarin Nidos kan uitleggen wie ze zijn en wat ze doen zodat er duidelijkheid gecreëerd wordt. Er wordt ook benoemd dat de mentoren soms iets te dichtbij staan en dat de afstand en nabijheid lastig is. Eén respondent heeft een andere mening over de taakverdeling en geeft aan: *“Wat ik wel eens verwarrend vind dat je dingen gaat vastleggen die in mijn verbeelding anders zijn.”*

Als laatst wordt er gezegd dat er een verschil zit tussen de vestigingen van Stichting Nidos. Hierover zegt een respondent: *“Wat wij dan wel weer merken is dat die specifieke afspraken eigenlijk hier regionaal zijn maar niet helemaal aansluiten bij hoe daar landelijk mee omgegaan wordt.”*

5. Conclusies

In hoofdstuk 5 worden de conclusies van het onderzoek beschreven. In paragraaf 5.1 worden de conclusies op de praktische deelvragen gegeven, in paragraaf 5.2 wordt de conclusie op de hoofdvraag van het onderzoek beschreven. Er wordt zowel vanuit het COA als Stichting Nidos conclusies getrokken. Daaropvolgend worden er in paragraaf 5.3 aanbevelingen gedaan. Tenslotte is er in paragraaf 5.4 een sterkte/zwakte analyse en wordt er in paragraaf 5.5 afgesloten met een discussie.

5.1 Conclusies deelvragen

In deze paragraaf zal er antwoord gegeven worden op de vier praktische deelvragen.

5.1.1 Conclusie praktische deelvraag 1

De eerste praktische deelvraag luidt: *‘Hoe verloopt de samenwerking vanuit het COA met Stichting Nidos?’*

In algemene zin kan worden geconcludeerd dat de mentoren van het COA over het algemeen tevreden zijn over de samenwerking. Wel wordt er benoemd dat het afwisselend per periode kan zijn. Voor de mentoren staat het doel van de samenwerking voorop. Voor de meesten betekent dit dat ze de begeleiding voor de jongeren zo optimaal mogelijk willen laten verlopen. Zij zien zichzelf als een brug tussen de jongeren en de voogden van Stichting Nidos. Samenwerken is een belangrijk middel om een doel te bereiken (Samenwerken tussen organisaties, 2014).

Communicatie is een belangrijk middel om de samenwerking te optimaliseren. Op het moment dat er een heldere communicatie is, wordt er vertrouwen opgebouwd en weten beide partijen waar ze aan toe zijn (Mabry & Barnes, 1983). Wanneer er gekeken wordt naar de onderlinge communicatie lijkt het erop dat de mentoren tevreden zijn. De mentoren geven aan dat zij de ruimte ervaren om punten bespreekbaar te maken bij de voogden, bijvoorbeeld op momenten dat er zich situaties voordoen die niet naar behoren verlopen. Bijna alle mentoren geven aan dat ze zowel feedback kunnen geven aan de voogden als dat ze feedback ontvangen. Toch wordt er gezegd dat ze feedback geven wel als lastig ervaren en ze sneller positieve feedback geven dan negatieve feedback. Wanneer er diverse interpretaties bestaan, kan er geprobeerd worden om via verduidelijking en onderhandelen tot een betekenis te komen (Mabry & Barnes, 1983). De mentoren ervaren het mailcontact met de voogden als lastig doordat er teveel wordt gemailld en te laat op de mails gereageerd wordt. Dit heeft volgens de mentoren te maken met de hoge caseload van de voogden. Vanuit het management worden de mentoren op de hoogte gehouden via de mail over de samenwerking. Een aantal mentoren geeft aan dat ze niet altijd heel duidelijk geïnformeerd worden over de samenwerkingspunten met Stichting Nidos. Terwijl een aantal andere mentoren aangeven dat ze niet zitten te wachten op meer mail vanuit het management en de terugkoppeling als goed ervaren.

Op het gebied van de taakverdeling geven de mentoren aan dat het over het algemeen duidelijk is maar dat er bepaalde taken zijn die alsnog voor onduidelijkheid zorgen. Het betreffen voornamelijk praktische zaken in de taakverdeling, bijvoorbeeld bij vermissing van een jongeren of het openmaken van post. Er wordt aangegeven dat het niet altijd even duidelijk is waar de taak van de mentor ophoudt. Volgens Spinnewijn (2014) is een voorwaarde voor een goede samenwerking tussen partijen en het slagen van een project dat iedereen over de juiste informatie beschikt. Als er wordt gekeken

naar de verantwoordelijkheid dan wijzen de conclusies in de richting dat de meeste mentoren zich bewust zijn van de verantwoordelijkheid die zij dragen. Daarnaast wordt er ook volgens hen omgegaan met de verantwoordelijkheid zoals deze in de functieomschrijving beschreven staat. In tegenstelling tot een aantal andere mentoren die aangeven dat zij zich niet helemaal bewust zijn van de verantwoordelijkheid die zij hebben als mentor zijnde. Zij hebben daarnaast ook niet duidelijk wat er in de functieomschrijving staat. Tenslotte hebben een aantal mentoren benoemd dat de voogden van Stichting Nidos wel eens een verzoek doen aan de mentoren om taken van hen over te nemen. Uit onderzoek van Van Delden (2009) blijkt dat organisaties doorgaand gericht zijn op hun eigen taken en belangen. Als er gekeken wordt naar hoe het in de praktijk verloopt gaat de ene mentor hier anders mee om dan de andere, omdat de één vindt dat het overnemen van taken niet wenselijk is en de andere aangeeft dat het nut kan hebben in de begeleiding van de jongeren. De mentoren zijn zich er wel bewust van dat niet iedereen het hiermee eens is en dat er wel eens discussies onderling over ontstaan.

5.1.2 Conclusie praktische deelvraag 2

De tweede praktische deelvraag luidt: *'Hoe verloopt de samenwerking vanuit Stichting Nidos met het COA?'*

Uit onderzoek blijkt dat de meerderheid van de voogden van Stichting Nidos positief zijn over de samenwerking met de mentoren van het COA. De voogden geven aan dat ze over het gezamenlijk belang contact hebben met de mentoren. Hierin proberen ze zo transparant mogelijk te handelen. De meeste voogden ervaren dat zij geen hogere machtspositie hebben binnen de samenwerking met de mentoren. Volgens Grutterink (2015) zijn machtsverschillen een bron van conflicten. De ongelijke posities zouden tot conflicten kunnen gaan leiden.

Op het moment dat de zender geen onderzoek doet naar bepaalde punten wat besproken moet worden, kunnen er miscommunicaties ontstaan (Drs. Holzhauer, 2002). In de praktijk laat dit zich zien als informatie die niet wordt gedeeld met de werknemers. Vanuit het management krijgen de voogden informatie per mail over de samenwerking met het COA. Wanneer de voogden dingen neerleggen bij het management krijgen ze niet altijd even snel of even goed informatie terug. Wat hiervan de reden is, wordt in dit onderzoek niet duidelijk.

De voogden geven aan dat zij feedback en suggesties geven aan de mentoren van het COA. Dit doen ze voornamelijk, omdat ze willen dat de jongeren de juiste begeleiding krijgen. Het ontvangen van feedback en suggesties wordt verschillend ervaren. De ene voogd vraagt er zelf om en de andere niet. Of ze de feedback en suggesties krijgen zonder er een beroep op te doen wordt niet duidelijk. Wanneer er gekeken wordt naar de onderlinge communicatie worden er verschillende punten aangegeven. Telefonisch contact wordt als prettiger ervaren in tegenstelling tot het mail contact, met name als het gaat om het maken van afspraken. Volgens Remmerswaal (2015) wordt communicatie gedefinieerd als proces waarin je boodschappen uitwisselt. Dit betekent dat ieder persoon een bepaalde boodschap anders kan waarnemen.

Op het gebied van de taakverdeling is het voor de voogden duidelijk dat zij de wettelijk vertegenwoordiger zijn van de jongeren. Zij zien erop toe dat het belang van de jongeren zo goed mogelijk gewaarborgd blijft. Daarnaast geeft de meerderheid van de voogden aan dat de taak van de mentoren de dagelijkse begeleiding van de jongeren is. Als er gekeken wordt naar de taken in de samenwerking kan er geconcludeerd worden dat de voogden naast de mentoren willen staan en zich niet hoger voelen, maar toch eindverantwoordelijk zijn. Er wordt aangegeven dat er soms verschillende belangen zijn tussen de mentoren en de voogden. Het kan hierbij liggen aan dat de voogden meer op de ontwikkeling zitten en de mentoren kijken naar de jongere in de dagelijkse

begeleiding. Volgens van Damme (2013) is een valkuil in de samenwerking als het verschil met een ander team wordt vergroot. Hierdoor ontstaat weinig openheid naar de ander.

Uit onderzoek van Reeuwijk-Werkhorst van en Hulst (2008) is het van belang dat er bij samenwerkende organisaties duidelijke afspraken worden gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de regie heeft. Wanneer er gekeken wordt naar de praktijk is het in de onduidelijk voor de voogden dat ze niet goed weten wanneer de verantwoordelijkheid binnen het taakgebied van de mentoren valt en wanneer binnen dat van hen. Volgens de voogden geldt dit vooral als het gaat over het openen van de post en zaken rondom school. Als er wordt gekeken naar hoe de verantwoordelijkheid in de functieomschrijving beschreven staat kan er geconcludeerd worden dat deze niet voor alle voogden duidelijk is. Ze benoemen dat het steeds helderder wordt en dat ze er wel een idee bij hebben.

5.1.3 Conclusie praktische deelvraag 3

De derde praktische deelvraag luidt: *‘Wat kan volgens het COA beter in de samenwerking met Stichting Nidos?’*

Wanneer er gekeken wordt naar de samenwerking ervaren de mentoren de bereikbaarheid van de voogden als slecht. De mentoren zouden het als prettig ervaren als de voogden vaker op de COA locatie zouden zijn om het contact laagdrempelig te houden. Daarnaast zouden de voogden de jongeren dan vaker kunnen spreken. Een onderwerp waar de mentoren dagelijks mee te maken krijgen, is dat de jongeren in hun juridische procedure te maken krijgen met dat de kans bestaat dat zij moeten terugkeren naar het land van herkomst. Hier zouden de mentoren graag een samenwerking in willen zien met de voogden, omdat zij dit onderwerp als moeilijk ervaren. Dit komt voornamelijk, omdat dit niet bij hun taken hoort. Dit geldt ook voor het contact met de advocaat, ze zouden hier graag de richtlijnen van willen kennen.

In de methodiek van het COA benoemd Schrijver (2010) dat de voogd eindverantwoordelijk is voor het geestelijk en lichamelijk welzijn, de veiligheid en de ontwikkeling van de jongere. De mentor is verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding binnen de opvang van een COA locatie. In de praktijk missen de mentoren hier de duidelijkheid over. De mentoren willen graag duidelijkheid over welke taak bij wie hoort en tot waar de verantwoordelijkheid van het COA gaat en die van Stichting Nidos begint. Daarnaast hebben de mentoren de behoefte aan meer overleggen als het gaat om moeilijke casuïstiek en het maken en bijhouden van de begeleidingsplannen.

Het zou als fijn ervaren worden als het mailverkeer tussen het COA en Stichting Nidos minder wordt. Het COA zou graag willen dat het management transparanter is over de taken, zij geven aan dat hierover niets concreets op papier komt.

5.1.4 Conclusie praktische deelvraag 4

De vierde praktische deelvraag luidt: *‘Wat kan volgens Stichting Nidos beter in de samenwerking met het COA?’*

De voogden van Stichting Nidos geven aan dat de communicatie tussen de mentoren niet altijd lekker verloopt en dat ze dit zien als een verbeterpunt. De reden hiervan is dat de voogden vaak dingen dubbel moeten vertellen aan de mentoren. Daarnaast zouden de voogden graag een aparte mail krijgen van mentoren als het gaat om speciale zaken zoals bijvoorbeeld automutilatie. Spinder & Van Hout (2008) ondersteunen dit door dat de hoogste prioriteit ligt bij het overleg met de mentor aan wie de taken in het kader van de dagelijkse opvoeding en verzorging worden gedelegeerd.

Zowel het COA als Stichting Nidos geven aan een helderder taakverdeling te willen hebben en dat het op elkaar afgestemd wordt. De voogden geven aan dat de mentoren meer op de groep moeten staan. Dit komt doordat er is opgevallen dat er vaak geen mentor te bekennen is en dat zij op kantoor zitten. Als verbeterpunt wordt er aangegeven dat de mentoren meer met de jongeren kunnen gaan doen, een stukje persoonlijke aandacht. Daarnaast ervaren de voogden dat de mentoren de afstand nabijheid met de jongeren als lastig ervaren, ze staan soms te dichtbij. Er zit een groot verschil tussen de verschillende vestigingen van Stichting Nidos. De voogden merken dat de afspraken regionaal liggen en niet landelijk. Tenslotte zouden de voogden graag zien dat er voor nieuwe medewerkers een bijeenkomst georganiseerd wordt waar duidelijk in wordt verteld wat Stichting Nidos doet. Wanneer dit gebeurt, zal er meer duidelijkheid gecreëerd worden onder de nieuwe medewerkers.

5.2 Conclusie hoofdvraag

In deze paragraaf zal er een conclusie gegeven worden op de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Hoe kunnen het COA en Stichting Nidos in hun samenwerking het begeleidingsproces verbeteren?*

Het valt op dat de mentoren van het COA en de voogden van Stichting Nidos de samenwerking erg belangrijk vinden. Zowel de mentoren als de voogden staan open voor verbeteringen en om van elkaar te leren. Volgens Dankers-van der Spek (2011) zijn medewerkers de spil waar het om draait bij een veranderingsproces. Daarbij gaat het erom dat medewerkers niet alleen kennis vergaren, maar ook hun vaardigheden uitbreiden en hun persoonlijk functioneren verbeteren. Echter zijn er een aantal taken in de taakverdeling en de verantwoordelijkheid niet structureel vastgelegd, er is behoefte aan een duidelijke taakverdeling zowel voor het COA als Stichting Nidos. Daarnaast lijken de mentoren en voogden het goed met elkaar te kunnen vinden, maar missen ze de diepgang in de samenwerking. De definitie van samenwerken zegt iets over de verwachting die een organisatie heeft tijdens het werken met andere organisaties (Samenwerken tussen organisaties (2014)). Het is daarom belangrijk om diepgang te brengen in de verwachtingen naar elkaar toe. Dit kan bereikt worden door het contact te blijven onderhouden en transparant naar elkaar te blijven zijn.

Op het moment dat het management knopen doorhakt zal er meer duidelijkheid gegenereerd worden voor de mentoren en de voogden. Hierdoor is de kans groter dat de samenwerking verbeterd kan worden. Volgens Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij (2011) vereist een samenwerking strategisch capaciteit van organisaties om voorwaarden te creëren waarbij elke ketenpartner winst heeft. Dit maakt dat het belangrijk is dat het management duidelijkheid creëert voor zowel de mentoren als de voogden.

Om de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos te kunnen verbeteren is het een belangrijke factor om elkaar aan te spreken op elkaars handelen. Uit het onderzoek blijkt dat er op een veilige manier feedback wordt gegeven. Er is duidelijk meer behoefte aan persoonlijke feedback. Door dit eigen te maken bestaat de kans dat het voor beide partijen duidelijk wordt waar ze staan in een bepaalde situatie en waarom ze handelen zoals ze handelen. De kans is dan ook groter dat er meer wederzijds begrip voor elkaar kan zijn op persoonlijk vlak maar ook over de functie die ze uitoefenen. Op het moment dat er een heldere communicatie is, wordt er vertrouwen opgebouwd en weten beide partijen waar ze aan toe zijn. Verduidelijking en onderhandelen zijn pogingen om feedback te geven over de interpretatie van een betekenis (Mabry & Barnes, 1983). Door deze punten aan te pakken is de kans groter dat ze sneller op één lijn staan waardoor het begeleidingsproces verbeterd wordt.

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen gedaan aan de hand van de beschreven resultaten en conclusies. Deze aanbevelingen kunnen bijdragen aan de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos

5.3.1 Aanbeveling 1:

Afspraken mail contact

Vanuit de medewerkers wordt er meerdere malen aangegeven dat er vaak veel en overbodig mail binnen komt. Dit kan ervoor zorgen dat bepaalde mails niet gelezen worden. Het risico hiervan is dat ze belangrijke informatie kunnen missen. Van Reeuwijk-Werkhorst en Hulst (2008) geven aan dat als je de continuïteit en kwaliteit van de zorg wilt waarborgen er vereiste afspraken gemaakt moeten worden, waaronder over de informatie uitwisseling. De onderzoekers adviseren dan ook dat de mentoren en voogden duidelijke afspraken maken over de manier van de mailwisseling, is het misschien mogelijk om de mailwisseling te verlagen. Wanneer bij het versturen wordt gekeken naar de inhoud van de mail voor de ontvanger, zal er beter onderscheiden kunnen worden of het een toegevoegde waarde heeft en er niet overbodige informatie wordt verstrekt.

5.3.2 Aanbeveling 2:

Duidelijkheid over verantwoordelijkheid in de functieomschrijving

Uit het onderzoek blijkt dat het niet altijd even duidelijk is welke verantwoordelijkheid hoort bij de functie als mentor en voogd. Het is van belang dat er in de samenwerking duidelijke afspraken worden gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de regie heeft (Reeuwijk-Werkhorst van en Hulst, 2008). Het management zou hierin voor meer duidelijkheid kunnen zorgen. Wanneer de managers van beide organisaties met elkaar in gesprek gaan kan er een conclusie getrokken worden over wat bij wie hoort. Het management dient de knopen door te hakken en ervoor te zorgen dat bepaalde taken niet blijven liggen. Door dit goed terug te koppelen naar de medewerkers kan onduidelijkheid worden voorkomen. Wanneer de gemaakte afspraken op papier staan, zal er een duidelijke lijn ontstaan waar de medewerkers van het COA en Stichting Nidos zich aan zouden moeten houden. De medewerkers kunnen elkaar helpen door naar elkaar te benoemen dat ze zich aan de afspraak moeten houden en wanneer dit niet gebeurt, kan de persoon er op worden aangesproken door het management.

5.3.3 Aanbeveling 3:

Nieuwe takenlijst over de taakverdeling

Het meest voorkomende probleem in dit onderzoek is dat er veel onduidelijkheid en verwarring is over de praktische taakverdeling. Op het moment dat het management, zowel van het COA als van Stichting Nidos, in gesprek gaat met de mentoren en voogden kunnen er gezamenlijk afspraken gemaakt worden over de taakverdeling. Op deze manier kunnen bepaalde situaties waaruit taken ontstaan vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken en besproken. Samenhang, geen dubbel werk of miscommunicatie, heldere coördinatie in combinatie met zorg op maat zijn hierin aspecten (Minkman, 2012). Door een heldere taakverdeling op papier te zetten kunnen er veel irritaties, frustraties en onduidelijkheden ontweken worden.

5.3.4 Aanbeveling 4:

Feedback geven en ontvangen

Door dit eigen te maken bestaat de kans dat het voor beide partijen duidelijk wordt waar ze staan in een bepaalde situatie en waarom ze handelen zoals ze handelen. De kans is dan ook groter dat er meer wederzijds begrip voor elkaar kan zijn op persoonlijk vlak maar ook over de functie die ze uitoefenen. Door deze punten aan te pakken is de kans groter dat ze sneller op één lijn staan waardoor het begeleidingsproces verbeterd wordt.

5.3.5 Aanbeveling 5:

Bijeenkomst organiseren

De definitie van samenwerken zegt iets over de verwachting die een organisatie heeft tijdens het werken met andere organisaties (Samenwerken tussen organisaties, 2014). Door een bijeenkomst te organiseren kan er door beide partijen worden uitgesproken wat hun verwachtingen zijn van elkaar zodat er meer begrip kan ontstaan. Uit het onderzoek komt naar voren dat beide partijen wel eens verschillende belangen kunnen hebben. Door dit bespreekbaar te maken kan er een consensus ontstaan. Daarnaast zou er tijdens de bijeenkomst aandacht besteedt kunnen worden aan de functie die de mentor en voogd uitvoeren. Wanneer een bijeenkomst één maal per jaar gehouden zou worden blijft het voor de medewerkers duidelijk wat zij van elkaar kunnen verwachten. Wanneer er nieuwe medewerkers bij komen weten zij wat de organisatie inhoudt en maken ze kennis met de andere organisatie. Als blijkt dat er behoefte is naar een duidelijker beeld van elkaars rol, kan er altijd nog gekeken worden of er een mogelijkheid is om een meeloop dag te organiseren. Door dit te realiseren kunnen de mentoren en voogden een dag in elkaars schoenen staan zodat zij kunnen ervaren hoe het is om hun rol uit te oefenen.

5.4 Sterkte en zwakte analyse

In deze paragraaf worden de sterktes en zwaktes van dit onderzoek toegelicht, die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Sterktes	Zwaktes
Onderzoekers hebben ervaring in het werkveld	Minimaal aantal respondenten
Duidelijk onderwerp	Extra deelvragen toegevoegd
Samenwerking onderzoekers	Overbodige interviewvragen
Feedback momenten	Objectief blijven

5.4.1 Sterktes

Onderzoekers hebben ervaring in het werkveld

De onderzoekers hebben stage en werkervaring bij zowel het COA als bij Stichting Nidos. Hierdoor hadden de onderzoekers een duidelijk beeld van de doelgroep en wisten zij hoe de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos verliep in de praktijk. Dit heeft er voor kunnen zorgen dat ze meerdere situaties vanuit verschillende invalshoeken hebben bekeken. Om de diepgang in de

samenwerking te kunnen benoemen hebben de onderzoekers voornamelijk veel praktijksituaties besproken en verwerkt in het bachelor rapport. Vanwege het feit dat de onderzoekers het management en de medewerkers al kenden was het makkelijker om een onderzoek te doen in de organisatie en de respondenten te benaderen.

Duidelijk onderwerp

In samenspraak met de opdrachtgever is er gekozen voor het onderwerp samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos. Doordat dit een kort en bondig onderwerp is, sluiten de deelvragen makkelijk op elkaar aan. Daardoor ontstaat er een duidelijk bachelor rapport. Doordat het onderwerp niet ingewikkeld is zijn er ook geen moeilijke woorden gebruikt en is het rapport makkelijk leesbaar.

Samenwerking onderzoekers

Tijdens het gehele bachelor rapport is de samenwerking tussen de twee onderzoekers goed verlopen. Natuurlijk waren er wel eens discussies, maar doordat zij op een zelfde manier dachten kwam het vaak snel weer goed. Vanaf het begin zaten de onderzoekers op één lijn over het bachelor rapport en in welke richting er gedacht moest worden. Hierdoor waren er ook snel deelvragen en interviewvragen gemaakt.

Feedback momenten

Tijdens de intervisie bijeenkomsten kregen de onderzoekers meerdere malen de gelegenheid om hun bachelor rapport van feedback te voorzien. Deze feedback kregen zij van de intervisie docent of van de andere onderzoeksgroepjes. Met de verkregen feedback konden de onderzoekers een aantal punten aanpassen en weer verder gaan met het bachelor rapport. Verder werd er in de intervisie bijeenkomst ook persoonlijk feedback gegeven aan elkaar en was er de mogelijkheid om elkaar te helpen met andere vragen of onduidelijkheden.

5.4.2 Zwaktes

Minimaal aantal respondenten

Voor de interviews waren er vanuit het COA acht respondenten gevraagd en bij Stichting Nidos waren dat er zes. Op het laatste moment heeft een respondent van Stichting Nidos afgezegd en daardoor zijn er maar vijf geïnterviewd. Hierdoor ontstond er een groot verschil tussen het aantal respondenten van het COA en Stichting Nidos.

Daarnaast zijn er bij het COA ook een minimaal aantal respondenten geïnterviewd. Bij het COA werken 44 mentoren waarvan hebben de onderzoekers er acht geïnterviewd. Er zijn bij acht respondenten interviews afgelegd, zodat er ongeveer een gelijk aantal respondenten waren. Dit heeft effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat er een grote hoeveelheid medewerkers bij het COA niet zijn meegenomen. Dit kan er voor zorgen dat er een groot verschil in de resultaten kan ontstaan.

Extra deelvragen toegevoegd

Op het moment dat de onderzoekers begonnen aan het bachelor rapport hadden zij alleen theoretische deelvragen opgesteld. Tijdens het schrijven van hoofdstuk twee kwamen zij erachter dat het handiger zou zijn als zij ook praktische deelvragen zouden opstellen. De reden hiervan was dat de deelvragen beter zouden aansluiten op de interview vragen. Zo werd er een duidelijk verschil

gecreëerd tussen de theoretische en praktische deelvragen. Daarom zijn de praktische deelvragen pas later aan het bachelor rapport toegevoegd.

Overbodige interviewvragen

Tijdens het afnemen van de laatste interviews kwamen de onderzoekers er achter dat meerdere interviewvragen overbodig waren. Tijdens het labelen werd dit nog duidelijker. De onderzoekers hadden te veel gevraagd naar voorbeelden over zaken die niet relevant waren voor het onderzoek. Verder kwamen de onderzoekers er bij het labelen achter dat er overbodige interviewvragen waren gesteld. Daarnaast waren er ook een aantal vragen die op elkaar leken. Zo is er gevraagd naar feedback, maar ook naar suggesties. De respondenten hadden hier dezelfde antwoorden op.

Objectief blijven

De onderzoekers hebben beiden ervaring in het werkveld. Dit kan een sterkte zijn zoals hierboven beschreven staat, maar tegelijkertijd ook een zwakte. De onderzoekers hebben namelijk sommige punten te subjectief bekeken en hadden moeite met objectief blijven. Beide onderzoekers hebben stage gelopen bij de onderzoekende partijen. De één bij het COA en de ander bij Stichting Nidos. Hierdoor hadden zij beiden een bepaald beeld over de samenwerking tussen de organisaties waar ze moeilijk van konden afwijken. Dit kon soms ook nog wel eens botsen, omdat beide onderzoekers er dan een ander beeld over hadden.

5.5 Discussie

Tijdens het schrijven van het bachelor rapport kwam er naar voren dat er een krimp gaande was bij Stichting Nidos. Door de krimp moest het regiokantoor in Almelo sluiten en verhuisden de medewerkers naar regio Zwolle. Deze krimp is niet meegenomen in het bachelor rapport, maar zou terugkijkend veel invloed gehad kunnen hebben. Tijdens deze discussie wordt er ingegaan op wat een krimp met een organisatie doet, de medewerkers, de samenwerkende partijen en wat het effect op het onderzoek had kunnen zijn.

Cameron, Kim en Whetten benoemen dat de definitie van een krimp is dat *“Een conditie waarin zich over een gespecificeerde tijdsperiode een substantiële, absolute afname in de hulpbronnen van een organisatie voordoet”* (1987, p.224). In eigen woorden betekent dat wanneer een organisatie krimpt in een bepaalde tijd de middelen afnemen in cijfers. Een reorganisatie en organisatorische krimp kunnen invloed hebben op de prestaties binnen een organisatie (Rondeau & Wagar, 2013). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Tataw (2014) dat een organisatie in krimp het beste presteert wanneer er reorganisatie plaatsvindt. De bezuinigingen op personeel en materiaal leiden tot een verminderde kwaliteit van de zorg en een lagere werktevredenheid. Uit de interviews is gebleken dat de respondenten van het COA het fijner zouden vinden dat de voogden vaker op de COA locatie aanwezig zouden zijn. Doordat Stichting Nidos is verhuisd naar de regio Zwolle zitten zij nu 59 kilometer verwijderd van de COA locatie in Almelo. Hierdoor is aannemelijk dat zij niet vaker op de COA locatie aanwezig kunnen zijn dan voorheen toen ze nog met het kantoor in Almelo zaten. Dit kan ook van invloed zijn op de prestaties van de voogden en de onderlinge samenwerking. Zij zullen nu meer tijd in de auto doorbrengen dan voorheen en dit gaat van de tijd af die zij in een jongere zouden kunnen steken. Dit kan uiteindelijk voor een lagere werktevredenheid zorgen.

Een krimp beïnvloedt de achterblijvers, de slachtoffers en degenen die het proces van de krimp moeten implementeren (Vries de & Balazs, 1996). De medewerkers waarvan afscheid genomen wordt zijn de slachtoffers. De medewerkers die niet ontslagen worden en werkzaam blijven binnen

de organisatie zijn de achterblijvers en de managers zijn degenen die de krimp implementeren. Uit onderzoek van De Vries & Balazs (1996) blijkt dat zowel achterblijvers als de slachtoffers zich in een extreem stressvolle situatie bevinden. Toen duidelijk werd dat Stichting Nidos locatie Almelo zou sluiten hebben een aantal medewerkers ervoor gekozen om zelf ontslag te nemen. Daarnaast lopen er in het komende halfjaar contracten af van andere voogden en dit kan ook leiden tot opzegging van het contract. Iedereen wordt tijdens een krimp beïnvloed. Een fijne collega vertrekt en dat brengt een andere dynamiek in het team. Daarnaast krijgen de achterblijvers een hogere caseload en dat brengt ook extra werkdruk met zich mee. Tijdens de interviews noemden de respondenten van zowel het COA als Stichting Nidos dat ze graag willen dat de voogden een caseload verlaging krijgen. Door het vertrek van een aantal collega's en door de grotere afstand tussen het kantoor van Stichting Nidos en de COA locatie is dat op dit moment haast onmogelijk. De krimp heeft er ook voor gezorgd dat de regiomanager van locatie Almelo, Stichting Nidos moest verlaten. Dit betekent dat de regiomanager van Zwolle nu ook de voogden uit Almelo erbij krijgt. Dit heeft mogelijk consequenties voor de samenwerking. Zo onderhielden de locatiemanager van het COA en de regiomanager van Stichting Nidos goed contact over de samenwerking. Wel gaven de respondenten aan dat de communicatie naar hen toe op sommige momenten nog niet optimaal was. Nu moet de nieuwe regiomanager van Stichting Nidos en de locatiemanager van het COA de persoonlijke samenwerkingsband opnieuw opbouwen en dit kan van invloed zijn op de algemene samenwerking. Een kans hierbij kan zijn, omdat de samenwerking opnieuw wordt opgebouwd het een positieve draai krijgt.

Gerard Bakker, bestuursvoorzitter van het COA, benoemd dat de samenwerkende organisaties elkaar hard nodig hebben, zowel bij groei als bij krimp. Over samenwerking vertelt hij ook dat de samenwerking niet stopt bij groei of krimp (COA, 2017). Tijdens een krimp is het voor een organisatie fijn dat niet alles veranderd. Wat namelijk op dit moment niet veranderd voor Stichting Nidos is de samenwerking met het COA. De voogden moeten op de nieuwe werklocatie hun plek nog zien te vinden. Ze komen met een kleiner team bij een nieuw team terecht, wat in een gezamenlijk team moet veranderen. Dit vergt veel aanpassing van de voogden. Op het begin zal daarom ook de voornaamste prioriteit en energie gaan naar het op orde brengen van de organisatie. Voor een aantal voogden zal het als thuiskomen voelen wanneer zij op de COA locatie zijn. Ze komen op een locatie die gewend voor hen is en bij mentoren die zij al een lange tijd kennen. Het gevolg hiervan kan zijn dat het de samenwerkingsband versterkt tussen de twee organisaties, omdat ze vooral op dit soort momenten elkaar hard nodig hebben ondanks de krimp.

Als professional is het belangrijk dat je om kunt gaan met tegenslagen. Het is een feit dat de krimp een factor is die vaker in deze sector terugkomt. Soms is het te voorspellen en soms komt het onverwachts. Door dit in het achterhoofd te houden kun je sneller handelen als zo een situatie zich voordoet. Dit met name met de kwaliteiten en die je als professional zijnde bezit en de competenties die je blijft ontwikkelen.

Literatuurlijst

Alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv). (z.j.). Verkregen via:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/asielbeleid/alleenstaande-minderjarige-vreemdelingen-amv>

Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (4^e herz. dr.). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). *Organizational effects of decline and turbulence. Administrative Science Quarterly*. Sage Publications, Inc

Charles, A., Lauras, M. & Tomasini, R. (2010). *Collaborative Networks for a Sustainable World*. z.p.: Springer

COA. (2017). *Asielopvang*. Verkregen via: <https://www.coa.nl/nl/asielopvang>

COA. (2017). *Rapport ACVZ: 'de kracht van samenwerking'*. Verkregen via: <https://www.coa.nl/nl/actueel/nieuws/rapport-acvz-de-kracht-van-samenwerking>

Comensha (2017). *Internationale samenwerking*. Verkregen via: <http://mensenhandel.nl/pagina/internationale-samenwerking>

Dalen van, J. (2008). *Communicatie in de gezondheidszorg: mensenwerk met onderbouwing*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Dankers- van der Spek, M. (2011). *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie, praktijkhandboek moderne managementvaardigheden*. Den Haag: Boom Lemma.

Delden, van, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: een exploratieve of een programmatische strategie?*. Verkregen via: http://www.aef-international.com/media/dossier/pdf/1_samenwerking.pdf

Eysink Smeets, M & A. Boot. (2017). *Publieke zorgen rond de instroom van vluchtelingen*. Verkregen via: https://www.researchgate.net/publication/319603236_Publieke_zorgen_rond_de_instroom_van_vluchtelingen

GGD GHOR NL, COA, Nidos, GC A & MCA. (2017). *Samenwerking tussen (zorg)ketenpartners rondom de alleenstaande minderjarige vreemdeling in de COA-opvang*.

Holzhauser, F.F.O. (2002). *Communicatie: Theorie en Praktijk*. Academic Service, Schoonhoven.

Inspectie Jeugdzorg. (2006). *Landelijk rapport Doelgerichte ontwikkeling AMA's*. Utrecht

Mabry, E & Barnes, R (1983). *Communicatieprocessen in de kleine groep*. Van loghum Slaterus.

Migchelbrink, F. (2008). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Minkman, M. (2012). *Een ontwikkelingsmodel voor ketenzorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Missie Nidos (z.j.). Verkregen via: <https://www.nidos.nl/home/missie-en-visie-van-nidos/missie-nidos/>

Oudenhoven, van J.P & Grutterink, H. (2015). *Vaardigheden voor het samenwerken in teams*. Bussum: Coutinho.

Plooi, F. (2011) *Onderzoek doen: een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden*. Benelux: Pearson Education.er

Reeuwijk-Werkhorst van, J. & Hulst, E. H. (2008). *Zorg en financiering*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden van groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (2003). *Downsizing and Organizational Restructuring: What Is the Impact on Hospital Performance?. International Journal of Public Administration*. Verkregen via: www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1081/PAD-120024416

Schrijver, H. (2010) *Vernieuwde methodiek AMV-Opvang*. Rijswijk.

Smetsters, F. (2007). Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid? Verkregen via: http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/30069/30069%20_sameintee.pdf?sequence=1.

Spinder, S. & Hout van, A. (2008). *Jong en onderweg: Nidos Methodiek voor de begeleiding van Ama's*. Eindhoven: van de Garde/Jémé.

Spinnewijn, W. (2014). *Samen leren en werken*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Tataw, D. B. (2014). *Health Policy Making Through Operative Actions: A Case Study of Provider Capacity Reduction in a Public Safety-Net System. Social work in public health*. Verkregen via: https://www.researchgate.net/publication/258280322_Health_Policy_Making_Through_Operative_Actions_A_Case_Study_of_Provider_Capacity_Reduction_in_a_Public_Safety-Net_System

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). *Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren*. Tijdschrift voor HRM. Verkregen via: http://www.erim.eur.nl/fileadmin/default/content/erim/research/centres/inscope/admin/c_news/t_hrm-maart2011-volberda.pdf

Vries, M. K. de, & Balazs, K. (1996). *The human side of downsizing. European Management Journal*. Elsevier Ltd

Wat is samenwerken?. (z.j.). Verkregen via: <http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Oversamenwerken/Watissamenwerken/tabid/75/Default.aspx>

Tubbing, L. (2015) *Hoe interviews te coderen*. Geraadpleegd op 12 november 2016 van <http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>

Zandvoort, S.W.H., Goede de, J., Kroesbergen, H.T. & Goor van de, L.A.M. (2013). *Ketencoördinatie door de jeugdgezondheidszorg: sleutel voor effectievere samenwerking?*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Zwieten, Van M., Willems, D. (2009) *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Verkregen via:
<https://www.henw.org/archief/volledig/id2715-waardering-van-kwalitatief-onderzoek.html>

Bijlage 1. Contract opdrachtgever

Model overeenkomst onderzoeksopdracht



Academie Mens en Maatschappij

OVEREENKOMST ONDERZOEKSOPDRACHT

STUDENTGEGEVENS	
Naam	Simone Nijzink
Adres	Van Eedenstraat 18
Postcode/woonplaats	7471 ZR Goor
Telefoonnummer	-
Mobiel	0628153859
Email	simonenijzink@hotmail.com
Opleiding	Maatschappelijk werk en dienstverlening
STUDENTGEGEVENS	
Naam	Mustafa Sen
Adres	Rohofstraat 103
Postcode/woonplaats	7604 AL
Telefoonnummer	-
Mobiel	0652838323
Email	Mustafasen0066@gmail.com
Opleiding	Maatschappelijk werk en dienstverlening
<i>(Indien meerdere deelnemende studenten, naam en adresgegevens toevoegen)</i>	
GEGEVENS INSTELLING/ORGANISATIE	
Naam Organisatie + afdeling	COA / AMV
Eindverantwoordelijke onderzoek	Remko Kootstra
Onderzoeksbegeleider + opleiding	E. de Boer / Maatschappelijk werk en dienstverlening
Adres	Vriezenveenseweg 170A
Postcode/woonplaats	7602 PV
Telefoonnummer	088-7156000
Email	remkokootstra@coa.nl
De organisatie geeft wel/niet* toestemming voor publicatie van het bachelorrapport.	
GEGEVENS ACADEMIE MENS EN MAATSCHAPPIJ	
Naam Organisatie + afdeling	Saxion, Academie Mens en Maatschappij
Eindverantwoordelijke onderzoek	Karin Kremer-Baars
Onderzoeksbegeleider + opleiding	
Adres	M.H. Tromplaan 28
Postcode/woonplaats	Postbus 70.000/7513 AB Enschede

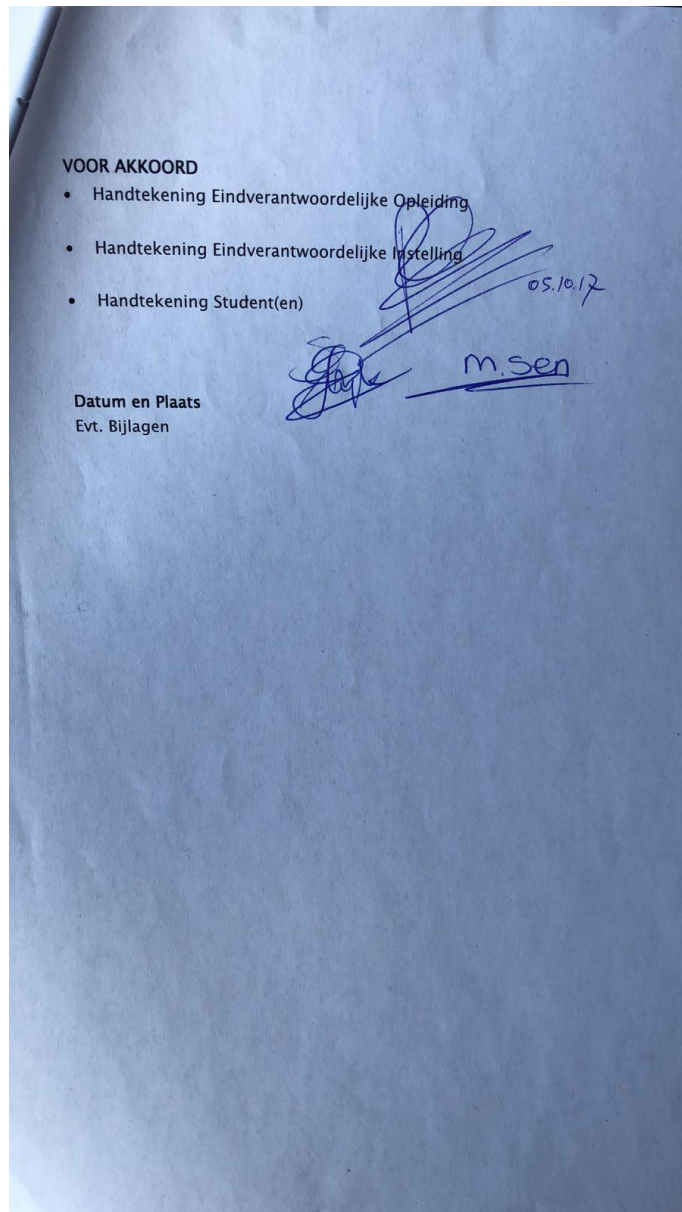
Telefoonnummer	053-4871111
Email	
GEGEVENS ONDERZOEK	
Onderwerp en achtergrondsheets	Samenwerking COA & Nidos
Doelstelling/vraagstelling	Hoe kunnen het Coa en stichting Nidos in hun samenwerking het begeleidingsproces optimaliseren voor de uitgeprocudeerde amv?
Projectomschrijving	Afstudeeronderzoek
Werkwijze	Inventariserend, kwalitatief veldonderzoek
Middelen (bijv. financiën, overlegtijd)	Nvt
Tijdsfasering (start-, loop- eindtijd) Let op: dit mag maximaal zeven maanden in totaal beslaan.	09-2017-02-2018
Beoogde tussenproducten	Niet specifiek, doorlopend afstemming over inhoud en voortgang
Producten ter beschikking	Uitvoeringskaders COA, AMV-methodiek, protocollen, landelijke convenanten
Geheimhoudingsplicht (bijv. privacy)	Van toepassing. Kwalitatieve interviews niet uitwerkt voegen bij eindverslag.

OVERIGE AFSPRAKEN / CONDITIES:

Het onderzoeksplan is gelezen en geaccordeerd door de opdrachtgever.

Overige afspraken en condities, indien van toepassing, *kunnen* gemaakt worden door opdrachtgever en studenten met betrekking tot onder meer:

- de te leveren aantallen eindrapporten (en de mogelijke extra kosten daarvan) en daarmee samenhangende extra inspanningen, zoals een handzame samenvatting van de rapportage en/of persbericht;
- de presentatie van de onderzoeksresultaten;
- het copyright/auteursrecht. (In de vorm van een zinsnede als: "Het auteursrecht van de eindrapportage / eindproduct berust bij");
- het al dan niet hebben van publicatierecht van een rapport voor Academie M&M dan wel de betrokken organisatie (sluit direct aan bij voorgaande punt);
- het al dan niet gemeenschappelijk dragen van de kosten van een (mogelijke) publicatie;
- door de opdrachtgever te leveren inspanningen m.b.t. bijvoorbeeld het aanleveren van materiaal en informatie of te regelen voorzieningen ten behoeve van het onderzoek;
- afspraken m.b.t. de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderzoek vanuit AMM. Dat is formeel de manager onderwijsuitvoering, die de verantwoordelijkheid delegeert aan de onderzoeksbegeleider;
- investerings- en betalingscondities: de naar verwachting vereiste financiële investering van de opdrachtgever (en eventuele bijdrage van de opdrachtnemer in de kosten), afspraken over mogelijk meerwerk en over betalingstermijnen/deelfacturen.



Bijlage 2. Inform consent

Hallo,

Wij zijn Simone Nijzink en Mustafa Sen en wij zijn 4^e jaars MWD-studenten op het Saxion, te Enschede. Op dit moment zijn wij bezig met onze afstudeeronderzoek bij het COA. Voor ons onderzoek willen wij COA-medewerkers en Nidos-medewerkers interviewen om diepgang te brengen in ons onderzoek.

Wij onderzoeken de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos.

Met het ondertekenen van deze brief gaat u akkoord met de volgende voorwaarden:

- Het is u duidelijk waar het onderzoek over gaat.
- U weet dat de gegevens alleen anoniem en vertrouwelijk aan derden bekend worden gemaakt.
- Het interview opgenomen wordt en alleen voor dit onderzoek gebruikt gaat worden door Mustafa en Simone.
- Deelname vrijwillig is en u op elk gewenst moment kan stoppen.

Hierbij ga ik akkoord met de bovenstaande voorwaarden.

Bijlage 3. Uitnodigingsmail

Hallo allemaal,

Wij zijn Mustafa (oud stagiair AMV) en Simone (oud stagiair Nidos) en wij doen onderzoek naar de samenwerking tussen het COA en Stichting Nidos. Voor ons onderzoek dienen wij interviews af te leggen. Bij deze willen wij vragen of jullie hier aan mee zouden willen werken. De reden dat wij jullie benaderen is, omdat jullie de jongeren van AMV Almelo begeleiden. Op deze manier willen wij ervoor zorgen dat er een gelijkwaardig onderzoek wordt verricht.

De vraag luidt, staan jullie ervoor open om mee te werken met het interview? Zodra wij een bevestiging van jullie krijgen kunnen wij afspraken gaan inplannen.

Alvast bedankt voor de medewerking en wij wachten jullie antwoord af!

Groeten,

Mustafa Sen en Simone Nijzink

Bijlage 4. Toestemmingsformulier toegangsrechten

Toestemmingsformulier toegangsrechten (publicatie HBO-kennisbank via Post-It)


Academie Mens en Maatschappij

Met dit formulier geef ik wel/ geen toestemming voor publicatie van het full-text bachelor rapport.	
Naam student:	MUSTAFA SEN / Simone Nijzink
Studentnummer:	406408 / 344455
E-mailadres:	MUSTAFASEN0066@GMAIL.COM SIMONEIJZINK@HOTMAIL.COM
Titel scriptie:	ALLEEN GA JE SNELLER, SAMEN KOM JE VERDER.
Opleiding:	MAATSCHAPPELIJK WERK EN DIENST-VERLENING
Datum:	15-03-2018
Handtekening student:	
Handtekening instelling:	RKOOTSTRA

TOESTEMMING
☒ Hierbij geef ik toestemming voor publicatie van mijn bachelor rapport in de HBO-kennisbank. Mijn opdrachtgever gaat hiermee akkoord.
TOESTEMMING MET EEN EMBARGOPERIODE
☐ Hierbij geef ik toestemming voor publicatie van mijn bachelor rapport in de HBO-

kennisbank na een embargoperiode van _____ maanden. Ook mijn opdrachtgever gaat hiermee akkoord.

GEEN TOESTEMMING

☐ Hierbij geef ik geen toestemming voor publicatie van mijn bachelor rapport vanuit de scriptiedatabank in de HBO-kennisbank. Ten behoeve van archivering van AMM wordt het bachelor rapport geplaatst in Post-it.

Bijlage 5. Evaluatieformulier opdrachtgever

Evaluatieformulier opdrachtgever



Academie Mens en Maatschappij

EVALUATIE ONDERZOEKSOPDRACHT	
STUDENTGEGEVENS	
Naam	MUSTAFA SEN/SIMONE NIJZINK
Onderwerp bacheloronderzoek	Samenwerking MOA en COA
Opleiding	MAATSCHAPPELIJK WERKEN DIENST-VERLENING
GEGEVENS INSTELLING/ORGANISATIE	
Naam organisatie + afdeling	COA AMV ALMELO
Onderzoeksbegeleider	R. KOOTSTRA
Adres	VRIEZENVEELISELEG 170
Postcode/woonplaats	5602 PV ALMELO
Telefoonnummer	060-7155376
Email	REMKOKOOTSTRA@COA.NL
Datum	20-02-2011

Hieronder kunt u aangeven wat uw mening is over het bacheloronderzoek.

1. Graag uw mening over het product dat het bacheloronderzoek heeft opgeleverd (aankruisen wat van toepassing is):

	Onvoldoende	Voldoende	Ruim	Goed
--	-------------	-----------	------	------

			voldoende	
Inhoud (duidelijk, juiste weergave van feiten, voldoende diepgang etc.)				8
Argumentatie (m.n. conclusies en aanbevelingen)				8
Bereiken van de afgesproken doelen				8
Bruikbaarheid voor de organisatie				8
Heeft u aanvullende opmerkingen over de opdracht? (bijvoorbeeld welke nieuwe gezichtspunten heeft het opgeleverd) Vermeld ze dan hieronder:				
Een prima eindproduct met veel achtergrondinformatie. Met de vaststellingen en met de aanbevelingen kunnen we verder.				

2. Graag uw mening over de wijze waarop het bacheloronderzoek tot stand is gekomen:

	Onvoldoende	Voldoende	Ruim voldoende	Goed
Samenwerking tussen studenten (o.a. taakverdeling)				8
Samenwerking studenten vs. organisatie				8
Zelfstandigheid studenten				8
Effectiviteit van werken van studenten				8

Omgaan met afspraken/planning				3
Communicatie van studenten				2
Afronding van de opdracht door studenten				2
Heeft u aanvullende opmerkingen over de wijze waarop de opdracht tot stand is gekomen? (bijvoorbeeld individuele inbreng in geval van groepen / de mate, waarin de uitvoering binnen de organisatie heeft plaatsgevonden, etc).				
al met al goed gegaan! Met zelfreflectie en kijkt naar om hen zelf.				

Bedankt voor het invullen!

Bijlage 6. De interviewvragen voor pilot

Samenwerking	1. Hoelang werkt u voor het COA/Nidos? 2. Wat is het doel van de samenwerking tussen het COA/Nidos? 3. Welke bijdrage levert u aan de samenwerking met het COA/Nidos? 4. Hoe ontwikkelt u zichzelf ten aanzien van de samenwerking met het COA/Nidos? 5. Hoe ervaart u de samenwerking met het COA/Nidos? a. Wat gaat goed in de samenwerking? b. Wat kan beter in de samenwerking? 6. Is er de mogelijkheid om situaties wat betreft de samenwerking tussen het COA/Nidos te bespreken binnen het team en hierbij naar uw eigen handelen te kijken? a. Is de mogelijkheid er, wanneer u hier behoefte aan heeft? b. Op welke wijze kunt u deze situatie bespreken?
---------------------	---

Communicatie	7. Hoe verloopt de communicatie tussen het COA/ Nidos? a. Op welke wijze wordt er gecommuniceerd? 8. Hoe verloopt de communicatie onderling over de AMV met uw collega's? a. Op welke wijze wordt er onderling gecommuniceerd? 9. Hoe wordt er gecommuniceerd over de taakverdeling met het COA/Nidos? 10. Hoe wordt er gecommuniceerd vanuit het management over de samenwerking met het COA/Nidos? 11. Geeft u wel eens suggesties aan medewerkers van het COA/Nidos? 12. Ontvangt u wel eens suggesties van medewerkers van het COA/Nidos? a. Hoe gaat u hiermee om? 13. Op welke wijze geeft u feedback aan medewerkers van het COA/Nidos? 14. Op welke wijze gaat u om met feedback vanuit medewerkers van het COA/Nidos?
---------------------	---

Taakverdeling	15. Op welke wijze betreft u de medewerkers van het COA/Nidos bij het nemen van beslissingen over de AMV? 16. Hoe verlopen de gesprekken met het COA/Nidos op het moment dat er een beslissing gemaakt moet worden? 17. Is het duidelijk wat uw taak als medewerker is met betrekking tussen de samenwerking van het COA/Nidos? a. Zo ja, wat zijn uw taken? 18. Is het voor u duidelijk wat de taken van het COA/Nidos zijn? a. Zo ja, wat zijn de taken? 19. Is het duidelijk op wat voor momenten het COA of het Nidos de verantwoording heeft over de AMV? a. Zo ja, welke verantwoordelijkheid ligt bij welke partij? 20. Wordt er in de praktijk om gegaan met de verantwoordelijkheid zoals deze beschreven staat in de functieomschrijving? 21. Zijn er volgens u verbeteringspunten die de samenwerking tussen het COA/Nidos optimaliseren?
----------------------	---

Bijlage 7. De interviewvragen na de pilot

Samenwerking	1. Hoelang werkt u voor het COA/Nidos? 2. Werkt u samen met het COA/Nidos? 3. Wat is volgens u het doel van de samenwerking tussen het COA/Nidos? 4. Welke rol heeft u in de samenwerking met het COA/Nidos? a. Hoe zie jij jouw rol al voogd/mentor? 5. Hoe ervaart u de samenwerking met het COA/Nidos? a. Wat gaat goed in de samenwerking? b. Wat kan beter in de samenwerking? c. Hoe ga je om met situaties waarin de samenwerking niet verloopt zoals het moet verlopen? 6. Hoe draagt u zelf bij aan de samenwerking? 7. Is er de mogelijkheid om situaties wat betreft de samenwerking tussen het COA/Nidos te bespreken binnen het team en hierbij naar uw eigen handelen te kijken? Voorbeelden (Wanneer, met wie, hoe verloopt dat?) a. Is de mogelijkheid er, wanneer u hier behoefte aan heeft? b. Op welke wijze kunt u deze situatie bespreken?
---------------------	---

Communicatie	8. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt met de andere partij? a. Op welke wijze wordt er gecommuniceerd? 9. Hoe verloopt de communicatie onderling over de AMV met uw collega's? a. Op welke wijze wordt er onderling gecommuniceerd? Kun je voorbeelden noemen? 10. Hoe wordt er gecommuniceerd vanuit het management over de samenwerking met het COA/Nidos? a. Wat vind je van de manier hoe het nu verloopt? b. Hoe zou je het willen zien? 11. Geeft u wel eens suggesties aan medewerkers van het COA en Nidos? 12. Ontvangt u wel eens suggesties van medewerkers van het COA en Nidos? a. Hoe gaat u hiermee om? Wat vind u hiervan? 13. Geeft u wel eens feedback aan medewerkers van het COA/Nidos? Waarom niet? Waarom wel? Hoe doet u dat? Kun je een voorbeeld noemen? 14. Krijgt u wel eens feedback vanuit medewerkers van het COA/Nidos? Hoe gaat u hiermee om?
---------------------	--

Taakverdeling	15. Betreft u de medewerkers van het COA/Nidos bij het nemen van beslissingen over de AMV? Hoe? Voorbeelden. a. Ga je eerder naar een naaste collega? 16. Hoe verlopen de gesprekken met het COA/Nidos op het moment dat er een beslissing gemaakt moet worden? Hoe verloopt de communicatie? Vind je dat een prettige manier? Zo ja, waarom? Zo nee, Hoe zou je het anders willen zien? 17. Is het duidelijk wat uw taak als medewerker is in de samenwerking met het COA en Nidos? a. Zo ja, wat zijn uw taken? b. Zo nee, waar ligt de verwarring? 18. Is het voor u duidelijk wat de taken van het COA/Nidos zijn? a. Zo ja, wat zijn de taken? b. Zo nee, waar is onduidelijkheid over? 19. Is het duidelijk op wat voor momenten het COA of het Nidos de verantwoording heeft over de AMV? a. Zo ja, welke verantwoordelijkheid ligt bij welke partij? b. Zo nee, waar is onduidelijkheid over? 20. Wordt er in de praktijk om gegaan met de verantwoordelijkheid zoals deze beschreven staat in de functieomschrijving? 21. Zijn er volgens u verbeteringspunten die de samenwerking tussen het COA/Nidos optimaliseren? 22. Wilt u iets vertellen waar nog niet naar gevraagd is? 23. Heeft u nog opmerkingen/aanbevelingen?
----------------------	--

Bijlage 8. Labelschema Nidos

Nidos labelschema

Hoofdlabel	Sublabel	Fragment nummer	Uitspraak/citaat
Samenwerking	Doel samenwerking	1.1.1	Samen zorgen voor een goed leven voor de jongeren, en dat hij kan blijven ontwikkelen
		2.1.1	Op een goede manier jongeren begeleiden, in de fase van het proces waar ze zitten.
		5.1.1	Het doel is altijd de jongeren. Gezamenlijk doel is begeleiding van de jongeren
		8.1.1	
		12.1.1	
	Samenwerking met COA	1.1.2	Laat weten wanneer gesprek pupil, kunnen aansluiten. Laat bijzonderheden weten. Informatie geven in belang van de pupil.
		2.1.3	Met zijn allen hetzelfde doel hebben, dat is het beste voor het individuele kind. Wij weten elkaar op een hele hoop gebieden aardig goed te vinden.
		2.1.10	
		5.1.3	
		8.1.2	
		12.1.2	

	Positieve samenwerking met COA	1.1.5	
		2.1.2	
		1.1.7	
		2.1.9	
		5.1.5	
		8.1.4	
		8.1.5	
	Negatieve samenwerking met COA	8.1.3	
		12.1.3	
	Overleg vormen	1.1.3	
		1.1.11	
		2.1.6	
		5.1.8	
		8.1.8	
	Moeilijke gevallen	1.1.4	
	Verbeterpunten samenwerking	1.1.6	
		1.1.16	
		2.1.4	
		2.1.12	

		2.1.13	
		5.1.6	
		8.1.6	
		12.1.4	
		12.1.5	
	Verbeterpunt management	1.1.17	
	Situatie die niet naar behoren verloopt	1.1.8	
	Regiomanager betrekken	1.1.9	
		2.1.8	
	Eigen bijdrage aan de samenwerking	1.1.10	
		2.1.5	
		5.1.2	
		5.1.4	
		5.1.7	
	Eigen handelen bespreken in je eigen team	1.1.12	
		5.1.9	
		8.1.9	
	Het management	1.1.13	

		1.1.14	
		8.1.7	
		12.1.6	
	Verdieping COA	1.1.15	
	Eigen team	2.1.7	
		8.1.10	
	Bewustzijn verantwoordelijkheid	2.1.11	
Communicatie	Bereikbaarheid	1.2.1	
		8.2.3	
	Investeren in samenwerking	1.2.2	
		2.2.3	
	Communicatiemiddelen eigen team	1.2.4	
		2.2.4	
		5.2.1	
		8.2.1	
		12.2.5	
	Communicatiemiddelen COA	1.2.3	
		2.2.5	
		5.2.3	

		8.2.2	
		12.2.7	
	Management	1.2.5	
		2.2.7	
		2.2.8	
		5.2.5	
		5.2.6	
		8.2.4	
		12.2.9	
		12.2.10	
	Suggesties/feedback geven	1.2.6	
		1.2.8	
		2.2.10	
		5.2.7	
		12.2.13	
		12.2.15	
	Suggesties/feedback ontvangen	1.2.7	
		1.2.10	
		2.2.11	

		5.2.8	
		12.2.14	
	Gesprek voorbespreken	1.2.9	
	Besluitvorming	1.2.11	
		2.2.13	
		5.2.9	
		12.2.16	
		12.2.17	
	Verloop communicatie COA	2.2.1	
		2.2.2	
		2.2.6	
		2.2.12	
		5.2.4	
		8.2.5	
		12.2.8	
		12.2.18	
	Verloop communicatie	2.2.9	
	Verloop communicatie Nidos	5.2.2	
		12.2.1	

		12.2.2	
		12.2.4	
		12.2.6	
	Verbeterpunten	12.2.11	
		12.2.12	
Taakverdeling	Gesprekken	1.3.1	
	Taken Nidos	1.3.2	
		1.3.7	
		2.3.1	
		2.3.3	
		5.3.1	
		5.3.2	
		8.3.5	
		12.3.1	
	Taken COA	1.3.12	
		2.3.1	
		5.3.3	
		8.3.6	
	Samenwerking met COA	1.3.3	

		2.3.5	
		2.3.6	
		12.3.2	
	Contact met mentor	1.3.4	
		2.3.8	
		8.3.4	
	Taken voor management	1.3.5	
		5.3.9	
		8.3.2	
		8.3.12	
	Verschillende belangen	1.3.6	
		8.3.8	
	Onduidelijkheden	1.3.8	
		1.3.13	
		2.3.4	
		2.3.7	
		2.3.10	
		5.3.5	
		8.3.9	

		12.3.3	
		12.3.8	
	Begeleidingsplannen	1.3.9	
		1.3.10	
		8.3.3	
		8.3.10	
	Verbeterpunt	1.3.11	
		5.3.4	
		5.3.8	
		8.3.1	
		8.3.7	
		8.3.11	
		8.3.13	
		8.3.16	
		8.3.17	
		12.3.4	
		12.3.9	
	Verantwoordelijkheid	1.3.14	
		5.3.6	

		8.3.14	
		12.3.5	
	Omgang verantwoordelijkheid	1.3.15	
		5.3.7	
		8.3.15	
		12.3.6	
		12.3.7	
	Afspraken	2.3.9	

Bijlage 9. Labelschema COA

COA labelschema

Hoofdlabell	Sublabel	Fragment nummer	Uitspraak/citaat
Samenwerking	Doel samenwerking	3.1.1	Ontwikkeling van de jongeren te bevorderen.
		4.1.1	Het belangrijkste is het verblijf van de jongeren zo goed mogelijk te laten verlopen. De samenwerking tussen het COA en nidos is daar de basis van denk ik.
		6.1.1	De begeleiding van de jongeren zo optimaal mogelijk laten verlopen. Dat we wel op één lijn zitten dat de jongere zich goed kan ontwikkelen.
		7.1.1	
		9.1.1	
		10.1.1	
		11.1.1	
		13.1.1	
	Samenwerking met Nidos	3.1.2	Ik onderhoud contact met de voogd over de jongere over zijn procedure, wat er speelt, of de jongere op zijn plek zit en verlofzaken.
		3.1.7	Ik realiseer mij ook dat ze een grote caseload hebben en niet voor alles hier kunnen komen.
		3.1.9	

		4.1.2	
		6.1.2	
		7.1.2	
		9.1.2	
		10.1.2	
		10.1.11	
		11.1.2	
		11.1.3	
		13.1.2	
	Eigen bijdrage aan de samenwerking	3.1.10	
		4.1.4	
		6.1.7	
		7.1.8	
		9.1.6	
		10.1.7	
		13.1.10	
	Positieve samenwerking met Nidos	3.1.3	
		4.1.3	
		6.1.3	

		6.1.4	
		7.1.5	
		9.1.4	
		10.1.4	
		13.1.3	
		13.1.6	
	Negatieve samenwerking met Nidos	7.1.4	
		9.1.3	
		10.1.3	
		13.1.4	
		13.1.5	
		13.1.7	
		13.1.12	
	Overleg vormen	3.1.8	
		11.1.5	
	Verschillende voogden	3.1.6	
		7.1.6	
	Verbeterpunten samenwerking	3.1.4	

		3.1.5	
		6.1.5	
		7.1.3	
		7.1.9	
		9.1.9	
		10.1.5	
		10.1.10	
		11.1.4	
		13.1.8	
	Situatie die niet naar behoren verloopt	6.1.6	
		7.1.7	
		9.1.5	
		10.1.6	
		13.1.9	
	Eigen team bespreken	6.1.8	
		9.1.7	
		10.1.8	
	Eigen handelen bespreken in je eigen team	6.1.9	

		9.1.8	
		10.1.9	
		13.1.11	
Communicatie	Situatie die niet naar behoren verloopt	3.2.1	
		4.2.1	
		9.2.12	
		11.2.1	
	Eigen team bespreken	3.2.2	
		4.2.2	
		7.2.1	
		11.2.2	
		13.2.1	
	Bespreek Momenten	3.2.3	
		4.2.3	
		7.2.2	
		11.2.3	
		13.2.2	
	Eigen handelen bespreken	3.2.4	
		11.2.4	

	Communicatiemiddelen onderling	3.2.5	
		6.2.1	
		7.2.3	
		9.2.1	
		10.2.3	
		11.2.5	
		13.2.3	
	Communicatiemiddelen met nidos	3.2.6	
		4.2.4	
		6.2.2	
		7.2.5	
		9.2.3	
		10.2.1	
		11.2.6	
		13.2.5	
	Verloop communicatie eigen team	4.2.6	
		9.2.2	
		10.2.4	
		13.2.4	

	Verloop communicatie Nidos	4.2.5	
		4.2.15	
		6.2.3	
		6.2.11	
		7.2.4	
		9.2.4	
		10.2.2	
		11.2.7	
		11.2.14	
		13.2.6	
	Communicatie management	3.2.7	
		4.2.7	
		6.2.4	
		7.2.6	
		9.2.5	
		10.2.5	
		11.2.8	
		13.2.7	
	Verloop communicatie management	3.2.8	

		4.2.8	
		6.2.5	
		9.2.6	
		11.2.9	
		13.2.8	
	Suggesties/feedback geven	3.2.9	
		4.2.9	
		6.2.6	
		7.2.7	
		9.2.7	
		10.2.6	
		11.2.10	
		13.2.9	
	Suggesties/feedback ontvangen	3.2.11	
		4.2.11	
		6.2.7	
		7.2.8	
		9.2.10	

		10.2.8	
		11.2.11	
		13.2.11	.
	Verloop suggesties/feedback	3.2.10	
		4.2.10	
		4.2.12	
		6.2.8	
		7.2.9	
		9.2.8	
		10.2.7	
		10.2.9	
		13.2.10	
	Nidos betrekken bij het nemen van een beslissing	3.2.12	
		4.2.13	
		6.2.9	
		7.2.10	
		9.2.10	
		10.2.10	

		11.2.12	
		13.2.12	
	Besluitvorming	4.2.14	
		7.2.11	
		9.2.11	
		10.2.11	
		6.2.10	
		11.2.13	
		13.2.13	
Taakverdeling	Taak COA	3.3.1	
		6.3.1	
	Onduidelijkheid/ verwarring taken	3.3.2	
		3.3.3	
		4.3.3	
		6.3.4	
		7.3.1	
		7.3.6	
		9.3.3	
		10.3.2	

		11.3.1	
		11.3.4	
		13.3.2	
	Taak van COA binnen de samenwerking	3.3.4	
		4.3.5	
		6.3.2	
		7.3.4	
		9.3.1	
		10.3.1	
		11.3.2	
		13.3.1	
	Taak van Nidos binnen de samenwerking	3.3.5	
		4.3.6	
		4.3.7	
		6.3.3	
		7.3.5	
		9.3.2	
		11.3.3	

	Bewustzijn van de verantwoordelijkheid als mentor zijnde	3.3.6	
		4.3.10	
		6.3.5	
		7.3.7	
		9.3.6	
		10.3.5	
		11.3.5	
		13.3.3	
	Verantwoordelijkheid Nidos	3.3.7	
		4.3.11	
		6.3.6	
		7.3.8	
		9.3.7	
		10.3.6	
		13.3.4	
	Omgang verantwoordelijkheid volgens functieomschrijving	3.3.8	
		4.3.12	

		6.3.7	
		7.3.9	
		9.3.9	
		10.3.3	
		11.3.6	
		13.3.5	
	Verbeterpunten in de samenwerking	3.3.9	
		4.3.13	
		6.3.8	
		7.3.10	
		9.3.11	
		11.3.7	
		13.3.6	
	Verbeterpunten management	6.3.9	
		7.3.2	
		7.3.3	
	Afspraken	4.3.1	

		9.3.5	
		10.3.4	
	Grijs gebied	4.3.2	
		4.3.9	
		9.3.4	
		9.3.8	
	Taken voor management	4.3.4	
	Begeleidingsplannen	4.3.8	