

# MEERJAREN BELEIDSPLAN 2024-2028

In dit Meerjarenbeleidsplan 2024-2028 zijn vijf thema's benoemd waar Nidos de komende jaren mee aan de slag gaat. De thema's zijn tot stand gekomen door in gesprek te gaan met jongeren, management en medewerkers binnen Nidos en met een brede groep stakeholders buiten Nidos.

In alle gesprekken werden een aantal externe factoren benoemd die nu en in de toekomst mede van invloed zullen zijn op de realisatie van onze missie en visie: de hoge instroom van alleenstaande minderjarige vluchtelingen (amv, hierna: jongeren), de krapte op de woning-markt en de krapte op de arbeidsmarkt. Deze externe factoren zijn een gegeven waarmee we als organisatie moeten kunnen omgaan. Hierbij staat centraal dat we de kwaliteit van de begeleiding en de opvang van de jongeren zo hoog mogelijk willen houden.

Door de vele brandhaarden en onrust in de wereld lijkt de aanname realistisch dat de sinds 2021 weer toenemende vluchtelingenstroom de komende jaren niet zal afnemen. Na aankomst in Nederland is de (wettelijke) taak van Nidos om ervoor te zorgen dat de jongeren goed worden opgevangen en begeleid zodat ze zich optimaal kunnen ontwikkelen. Daarbij zijn ook onderwerpen als hereniging met de familie en voortgezette opvang (van 18 tot 21 jaar) van groot belang. Beide onderwerpen bepalen namelijk mede het welbevinden van onze jongeren in Nederland en zorgen bovendien veelal voor een betere integratie. Noodzakelijk bij het vervullen van onze wettelijke taak is een goede samenwerking met de (keten) partners van Nidos. Immers, om het werk goed te kunnen uitvoeren zijn we mede van hen afhankelijk.

Denk daarbij alleen al aan een snelle afhandeling van de asielprocedure, zodat de jongeren en ook hun begeleiders snel weten wat het perspectief is.

De vijf thema's in dit document beschrijven de uitdagingen en risico's waartoe Nidos zich de komende jaren heeft te verhouden. Per thema zijn strategische doelen benoemd die we de komende vijf jaar als organisatie, in het belang van onze jongeren, willen behalen.

Naast dit meerjarenbeleidsplan wordt binnen Nidos per tactisch team (opvang, bedrijfsvoering, jeugdbescherming en staf) een jaarplan opgesteld. De vijf thema's met de doelen zoals in het meerjarenbeleidsplan beschreven zijn hierbij leidend. Waar in het meerjarenbeleidsplan de doelen nog abstract zijn, dienen de tactische plannen zo concreet mogelijke en taakstellende acties en doelen te formuleren, die zoveel mogelijk qua uitvoering in tijd en resultaat meetbaar zijn. De in de tactische plannen genoemde resultaten worden uiteindelijk overgenomen in het strategisch jaarplan. Het strategisch jaarplan dient samen met het meerjarenbeleidsplan en de begroting door de Raad van Toezicht goedgekeurd te worden. Na goedkeuring worden de stukken ingediend bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Na afronding van bovengenoemde producten wordt het meerjarenbeleidsplan verder vertaald in een 'belofte aan de jongeren' en een 'belofte aan de medewerkers', waarmee concreet wordt gemaakt wat de jongeren en medewerkers ervan merken als we al onze doelen in 2028 hebben gehaald.



## Veilige start met perspectief voor de jongeren

### De uitdagingen richting 2028:

*Nidos begeleidt vanuit haar missie alleenstaande minderjarige vreemdelingen (jongeren) richting zelfredzaamheid die past bij hun toekomstperspectief. Hoe kunnen we de komende jaren de start van deze jongeren in de maatschappij verbeteren? Vraagt de maatschappij de komende jaren iets anders van hen? Verandert de instroom qua samenstelling waardoor nieuwe eisen ontstaan aan het methodisch begeleiden en aan de competenties van jeugdbeschermers en jongerencoaches?*

De alleenstaande minderjarige vreemdeling, maar ook het vluchtelingenkind met ouders, heeft op enig moment zijn eigen vertrouwde omgeving verlaten. Jongeren moeten zich vervolgens in een voor hen nieuwe sociaal-maatschappelijke en culturele omgeving ontwikkelen tot zelfstandige volwassenen. De sociaal culturele ontworteling, de geringe kennis van en inbedding in de nieuwe omgeving, het ontbreken van de familiale bescherming en de vreemdeling-rechtelijke positie maken de jongere kwetsbaar. Dit vraagt om begeleiding vanuit respect, veiligheid en bescherming richting perspectief (integratie of terugkeer).

Uitgangspunt bij de begeleiding is om niet te problematiseren, maar om te normaliseren onder het motto: 'er is niks mis met ze, maar ze missen iets'. Dat betekent in eerste plaats begeleiden naar zelfstandigheid en alleen wanneer nodig extra bescherming bieden -bijvoorbeeld in de vorm van specifieke opvangen extra (jeugd)hulp inzetten. In de begeleiding wordt uitgegaan van de veerkracht en autonomie van de jongeren. Hierbij vormen inzicht in en kennis van cultuurverschillen en gevolgen van het vluchten op het gebied van opgroeien en opvoeden een belangrijke basis voor de begeleiding. Daarnaast hebben we geleerd, op basis van jarenlange ervaring, dat opvang in familieverband en kleinschalige opvang het beste werkt voor de jongeren. Een belangrijke taak van Nidos is om de jongere zo snel mogelijk een veilige omgeving te bieden waar ze tot rust komen, een dagritmestructuur opbouwen en van waaruit ze zich verder kunnen ontwikkelen op weg naar zelfredzaamheid. De huidige lange asielprocedures bij de IND en verplaatsingen door het tekort aan opvangplekken zetten de mentale weerbaarheid van de jongeren onder druk.

De komende jaren blijft de instroom waar Nidos mee te maken krijgt structureel hoog. De herkomst van de jongeren speelt een rol bij het verkrijgen van een verblijfsvergunning. Hoe de instroom qua nationaliteit en leeftijd zal zijn samengesteld is niet te voorspellen. Tot nu toe krijgt het merendeel van de jongeren een verblijfsvergunning (rond de 80%). Dit kan echter veranderen doordat er jongeren met andere nationaliteiten komen en/of doordat het toelatingsbeleid wordt verscherpt. Dat heeft gevolgen voor de benodigde begeleiding door Nidos richting toekomstperspectief en zelfredzaamheid.

Op het moment dat de jongere 18 jaar wordt en de wettelijke voogdij van Nidos stopt, heeft niet elke jongere hetzelfde toekomstperspectief en dezelfde mate van zelfredzaamheid. Sinds 2023 kan Nidos voor de jongeren met een verblijfsvergunning de drie jaar na hun 18e verjaardag opvang en begeleiding blijven bieden waarmee de zelfredzaamheid wordt versterkt. Veel van deze jongvolwassenen zijn immers nog maar kort in Nederland als ze 18 worden en kunnen met een langere begeleiding beter integreren in de maatschappij.

Als voogd/begeleiders van deze jongeren moeten we ons steeds bewust zijn van wat de maatschappij, nu en in de komende jaren, van jongeren vraagt en wat daarbij de persoonlijke ambities van de jongeren zelf zijn. Wat moet de jongere leren, kennen en kunnen voor een veilige start met perspectief, alleen of na gezinshereniging, in de samenleving en op de arbeidsmarkt, en om zijn of haar persoonlijke ambities te realiseren? Wat vraagt dat van onze begeleiding, kennis en methodes? En hoe ziet het (verblijfs)perspectief van de jongere eruit: blijft de jongere alleen in Nederland, wordt de jongere in Nederland herenigd met gezins- en familieleden of moet een jongere terugkeren naar het land van herkomst?

### Doelen van Nidos op dit thema

In 2028 willen we onze wettelijke taak en kwaliteitsnormen goed kunnen handhaven. De jongere krijgt in 2028, afgestemd op zijn perspectief op status, gezinshereniging of terugkeer, de begeleiding die hij nodig heeft voor een veilige start met toekomstperspectief. Dit doen we door te werken aan zelfredzaamheid op de 5 levensdomeinen, met onderwijs als prioriteit.

Dat kunnen we als Nidos niet alleen; nauwe samenwerking met (keten)partners is een voorwaarde om de jongere op elk van deze domeinen ondersteuning te kunnen bieden. Daarnaast zijn de duur en het verloop van de asielprocedure zeer bepalend voor het leven van de jongere in Nederland en diens motivatie om te integreren. Ook daar helpt een nauwe samenwerking met ketenpartners bij (zie thema 2). Om voortgang op de doelen te kunnen meten, werken we aan een instrument voor monitoring van zelfredzaamheid.

**“Het is fijn als je ergens bij hoort. De jeugdbeschermers voelt een beetje als je familie, die je dan erg mist. Als je iemand vertrouwt, vertel je makkelijker alles wat je hebt meegemaakt.”**

#### Doelen richting 2028 voor een veilige start met perspectief voor de jongeren

- Het kunnen blijven bieden van maatwerk in de begeleiding van de jongere, in overeenstemming met zijn perspectief.
- Continueren van onze wettelijke taak en kwaliteitsnormen.
- Toewerken naar zelfredzaamheid van de jongere op de 5 levensdomeinen:
  - Huisvesting/opvang
  - Onderwijs/dagbesteding
  - Steunend netwerk (sociale contacten/vrijtijdsbesteding/sport)
  - Gezondheid en mentale weerbaarheid
  - Financiële zelfredzaamheid
- In 2028 is er voor elke jongere passend kwalitatief onderwijs beschikbaar en staat er een netwerk van partners om de jeugdbeschermers heen die dit kunnen realiseren.
- Nauwe samenwerking met (keten)partners om de continuïteit in de begeleiding en het onderwijs voor de jongere te garanderen.
- Onderzoeken welke bijdrage andere (maatschappelijke) organisaties kunnen leveren ter ondersteuning.
- Borgen dat iedere jongere bij achttien jaar iemand heeft die hij vertrouwd en iets voor hem kan betekenen.



## Draagvlak voor amv's in de samenleving

### De uitdagingen richting 2028:

*Voor het werk van Nidos is draagvlak nodig in de samenleving, bij de landelijke politiek en in gemeenten. Welke rol willen we daarin spelen? Hoe trekken we op met ketenpartners? Willen we de (inter)nationale en lokale politiek beïnvloeden en op welke manier dan? Kortom: wat willen we als organisatie doen om het draagvlak voor jongeren in de samenleving, en specifiek bij gemeenten, te versterken?*

Wie zijn nu eigenlijk de jongeren? Uit jarenlange ervaring weten we dat het om jongeren gaat die krachtig en gemotiveerd zijn om iets van hun leven te maken. Veel van hen zijn hun thuisland ontvlucht en zijn na een zware reis in Nederland aangekomen. Er is een enorme drive om iets van hun leven te maken en aan de toekomst te werken.

Om de jongeren een veilige omgeving te kunnen bieden en te kunnen begeleiden naar start met perspectief in Nederland, is er zowel bij de politiek als in de samenleving draagvlak nodig voor de jongeren zelf en voor het werk van Nidos. De keuzes die niet alleen het Rijk, maar ook gemeenten maken ten aanzien van de opvang van asielzoekers hangen samen met het politieke klimaat en met de druk op voorzieningen als woningen, onderwijs en zorg. Door de huidige schaarste aan woningen en door de personeelstekorten in publieke voorzieningen zijn veel gemeenten terughoudend in het beschikbaar stellen van locaties voor asielzoekers in het algemeen en dus ook voor amv's. Terwijl die locaties door de hogere instroom van de laatste jaren juist hard nodig zijn.

Nederland kent een humaan gezinsherenigingsbeleid waardoor familieleden kunnen nareizen wanneer een jongere een asielvergunning heeft gekregen. We zien hoeveel het met jongeren doet om lang van hun familie gescheiden te zijn; het is voor hen belangrijk om bij hun eigen familie op te groeien. Deze gezinsleden zullen ook een beroep doen op de woningmarkt en moeten de gelegenheid krijgen om hier een nieuwe start te maken en een bijdrage te leveren aan de samenleving. Ondanks de vele kabinetsplannen, zal het woningtekort de komende jaren niet worden opgelost en hebben we draagvlak nodig om voldoende huisvesting/opvang te kunnen realiseren voor onze doelgroep.

Ketenpartner COA heeft maatschappelijk draagvlak nodig om de doelen in opvang en begeleiding te kunnen behalen. De laatste jaren heeft COA daarom bewust ingezet op het vergroten van dat draagvlak, door actief belanghebbenden te betrekken en feiten en succesverhalen over asielzoekers te delen. Omdat het om een gedeelde uitdaging gaat, is Nidos de afgelopen periode vaker samen opgetrokken met het COA richting het Rijk en de gemeenten om het draagvlak te versterken, vanuit de overtuiging dat we, met de juiste begeleiding, met deze jongeren een bijdrage aan de samenleving kunnen leveren.

Om te komen tot versterking van het draagvlak voor onze doelgroep kijken we per onderwerp of we hierin alleen optreden of samen met één van de (keten) partners. Deze samenwerkingsverbanden willen we de komende jaren verbeteren en intensiveren, in alle geledingen binnen de Nidos-organisatie, van het bestuur in Utrecht tot de jeugdbeschermers en de opvangmedewerkers die om de jongeren heen staan. Daarmee vergroten we onze zichtbaarheid in de buitenwereld en brengen we de belangen, uitdagingen én toegevoegde waarde van de jongeren onder de aandacht van de politiek en het grote publiek. In de samenwerking blijft het begrip in het belang van de jongere steeds centraal staan.

Voor bepaalde thema's - en dan met name op ontwikkelingen rond migratie - blijft Nidos de samenwerking met Europa zoeken om gezamenlijk het belang van onze jongeren in Brussel te kunnen uitdragen en waar mogelijk de Europese regelgeving te beïnvloeden. We zetten onze expertise graag in om andere Europese landen te ondersteunen in hun voogdij- en opvangbeleid voor jongeren. Tegelijkertijd leert Nidos op die manier van de ervaringen van soortgelijke organisaties in het buitenland.

### Doelen van Nidos op dit thema

'Onbekend maakt onbemind'; we werken richting 2028 in het belang van de jongeren aan het vergroten van kennis in de samenleving over deze jongeren en van de bekendheid van Nidos als hun wettelijke voogd. Het draagvlak dat hierdoor ontstaat is nodig om belangrijke doelen, zoals passend onderwijs, voldoende kleinschalige opvang, maar ook voldoende medewerkers in de huidige krappe arbeidsmarkt, te kunnen realiseren.

Bewust bouwen aan bekendheid en draagvlak, waarbij we per thema bepalen of we dat publiekelijk doen of liever 'onder de radar' blijven, is een koerswijziging ten opzichte van het verleden. We realiseren ons dat het een randvoorwaarde is om ons doel voor een veilige start met perspectief voor de jongeren op alle 5 de levensdomeinen te kunnen realiseren. Het vraagt om meer zichtbaarheid van Nidos op meerdere niveaus: van meer samenwerking in de keten en het verstevigen van relaties met lokale partners voor opvang, onderwijs en zorg tot aan nationale- en internationale lobby.

### Doelen richting 2028 voor draagvlak voor amv's in de samenleving

- In 2025 is er een strategie voor het bepalen wat we wel en niet publiekelijk aandacht geven; het belang van de jongeren vormt daarbij de maatstaf. De kennis in de samenleving over de jongeren en over het werk van Nidos wordt daarmee groter, wat het draagvlak voor de doelgroep en ons werk verstevigt. Het begint met het geven van een reëel gezicht aan de jongeren, met behulp van feiten en cijfers.
- Nidos is zichtbaar op meerdere niveaus: in de samenwerking in de keten, met lokale partners voor opvang, in het onderwijs en de zorg en in de nationale-, Europese en internationale netwerkten.





## Structurele krapte op de arbeidsmarkt

### De uitdagingen richting 2028:

*De krapte op de arbeidsmarkt, en dan specifiek voor jeugdbeschermers en jongerencoaches, neemt komende jaren toe. Tekorten zijn niet langer een mogelijk risico, maar een gegeven. Hoe gaan we daar als Nidos mee om, wetende dat we onze missie alleen met de juiste en voldoende menskracht kunnen vervullen? En welke alternatieven zijn denkbaar in het inzetten van niet SKJ-geregistreerde medewerkers?*

De jongeren die bij Nidos onder voogdij staan, hebben vaak veel meegemaakt voordat ze in Nederland zijn aangekomen en zijn tegelijkertijd gedreven om hier iets van hun leven te maken. Een veilige plek en continuïteit, zowel in de opvang als in de begeleiding, dragen daar aan bij. De medewerkers die met deze doelgroep werken, zijn intrinsiek gemotiveerd om met kinderen uit andere culturen en met een vluchtelingenachtergrond te werken. Gekwalificeerde mensen worden schaarser; door de uitstroom van gepensioneerden en minder toetreders om deze te vervangen, hebben we in Nederland te maken met structurele krapte op de arbeidsmarkt. Met het huidige aantal jongeren, dat de komende jaren hoog blijft, moet ook Nidos leren omgaan met schaarste in tijden van groei. Waren we voorheen in de positie dat we door onze bijzondere missie zonder veel moeite nieuwe collega's konden aantrekken, inmiddels moeten we de strijd aan met andere werkgevers die ook op zoek zijn naar gekwalificeerd talent.

Tot 2021 had Nidos steeds te maken met pieken en dalen in de instroom van de jongeren. Daardoor is de organisatie ingespeeld op een realiteit waarin een hoge bezetting tijdelijk is en vanzelf weer afvlakt als de instroom afneemt. Inmiddels kent de instroom minder pieken, maar blijft deze gelijkmatig hoog doorlopen. Dit betekent dat de capaciteit langzaam volloopt en het tekort aan mensen, ondanks wervingsinspanningen, toeneemt. Als de prognoses kloppen, lopen we dit tekort zelfs in het gunstigste scenario niet vóór 2028 in. Ook andere organisaties in het netwerk rond Nidos, zoals onderwijs-, zorg- en ketenpartners, hebben te kampen met een groeiend tekort aan personeel. Dat heeft weer impact op de manier waarop de taken van Nidos kunnen worden uitgevoerd.

Als Nidos in deze context haar missie wil blijven uitvoeren, zal het werk anders moeten worden ingericht dan voorheen; de specifieke kwaliteiten van onder andere de jeugdbeschermers moeten zorgvuldiger worden ingezet dan voorheen.

Ook in deze krapte willen we immers 'stap 0' in de VVV-methodiek, die het contact met de jongeren borgt, kunnen blijven waarmaken. Daarom onderzoeken we of het mogelijk is om voor de meer praktische werkzaamheden, zowel bij de voogdij- als bij de opvangtaken, mensen in te zetten die niet SKJ-geregistreerd zijn, of wellicht zelfs burgervoogden of vrijwilligers. Strikte voorwaarde hierbij blijft dat we onze wettelijke taak kunnen blijven uitvoeren en de hoge kwaliteit van onze begeleiding en ondersteuning aan de jongeren in stand houden, waarmee we een veilige start met perspectief kunnen blijven garanderen.

Naast het leren omgaan met schaars personeel, wil Nidos in een steeds krappere arbeidsmarkt een aantrekkelijke werkgever blijven, zowel om nieuwe werknemers aan te trekken als om de huidige werknemers te behouden. Thema's als onboarding, talentontwikkeling, doorgroeimogelijkheden, cultuursensitief werken, duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit en kantoorhuisvesting worden komende jaren steeds belangrijker. Wat maakt mensen gelukkig in hun werk bij Nidos en wat kan beter? Ook diversiteit in leeftijd, cultuur en achtergrond is wenselijk; kennis en ervaring zijn net zo waardevol als nieuwsgierigheid en een frisse blik en een brede diversiteit in achtergrond is een verrijking voor de organisatie. Dit alles vraagt om een langetermijnvisie en beleid op het gebied van HR en past in onze route naar een bestendige professionele organisatie (zie thema 5).

### Doelen van Nidos op dit thema

Richting 2028 wil Nidos succesvol kunnen omgaan met de schaarste aan personeel. Dat begint met het op orde brengen van de basis: het formuleren van een visie op HR, waarmee we een ontwikkeling doormaken van reactief naar proactief, strategisch personeelsbeleid. We zien hier een duidelijke link met thema 2: affiniteit met de (herkomst van de) jongeren en bekendheid het betekenisvolle werk van Nidos op de arbeidsmarkt en bij onderwijsinstellingen dragen bij aan succesvolle werving van medewerkers.

### “Ik ben geen dossier, ik ben een persoon!”

De focus in deze HR-visie ligt enerzijds op bredere werving (ex-amv's, vrijwilligers) met bewuste sturing op diversiteit in cultuur en achtergrond, verbeterde inwerkprocessen voor nieuwe medewerkers in alle functiegroepen en ontwikkeling en behoud van personeel (eigen opleidingen, werkgeluk, beloning en doorgroeimogelijkheden). Anderzijds bekijken we hoe we werk anders kunnen inrichten, zodat de toenemende werkdruk van de mensen in het primaire proces kan worden verlicht. We onderzoeken opties als het inzetten van MBO4-jeugdbeschermers onder supervisie van een senior, het overnemen van administratieve taken en het differentiëren in ondersteuning bij verschillende doelgroepen en/of soorten opvang.

#### Doelen richting 2028 om met structurele krapte op de arbeidsmarkt om te gaan

- Een visie op HR is de eerste stap van de beweging van reactief naar proactief, strategisch personeelsbeleid. Driedelige focus in de HR-visie: bredere werving met sturing op diversiteit, verbeterde inwerkprocessen en vitale collega's met aandacht voor behoud, binden en boeien van medewerkers.
- Een betere zichtbaarheid van het werk van Nidos (thema 2), ook op de arbeidsmarkt en onderwijsinstellingen, draagt bij aan werving van personeel.
- Andere inrichting van het werk zodat jeugdbeschermers worden ontlast.







## Kwalitatieve en kleinschalige opvang

### De uitdagingen richting 2028:

*Het huidige opvangmodel staat onder druk. Hoe zorgen we er de komende jaren voor dat dit model, met uitdagingen als een hoge instroom, de verlengde opvang en te weinig beschikbare huisvesting, behouden blijft? En welke kansen ontstaan hierdoor voor ons als organisatie? Welke alternatieven hebben we om Nidos-eigen opvang op te zetten?*

Om de jongeren zo veilig mogelijk te kunnen laten opgroeien en optimaal te kunnen begeleiden, worden ze opgevangen in gezinnen en in kleinschalige woonvoorzieningen. Daarbij is het streven om dit voor de jongeren een duurzame opvangplek te laten zijn met passende begeleiding.

Naar schatting komt meer dan 50% van de jongeren met een verblijfsstatus in de verlengde opvang. Met de verlengde opvang kan de zelfredzaamheid van de jongvolwassenen worden versterkt en daarmee wordt de start in de maatschappij verbeterd. Deze jongeren blijven wonen in de kleinschalige opvang van Nidos. Dit betekent extra druk op het aantal opvangplekken voor jongeren onder de 18 jaar. Ook de wooncrisis bemoeilijkt de uitstroom; volwassen statushouders doen eveneens -naast jongeren- een beroep op het beperkte aantal beschikbare woningen in een gemeente.

Om de opvang van de jongeren boven 15 jaar op te kunnen schalen heeft Nidos meer huisvesting en meer gekwalificeerd personeel nodig (zie thema 3). Ook het draagvlak bij gemeenten om opvang te kunnen realiseren staat onder druk (zie thema 2). De vraag naar opvangplekken in OWG zal toenemen; niet alleen in aantallen maar ook qua diversiteit dient Nidos over vol-doende OWG-plekken te beschikken om jongeren daar te plaatsen.

De standaardgrootte van een procesopvanglocatie voor jongeren (POA) was in 2014 50 jongeren, maar inmiddels worden daar rond de 80 jongeren opgevangen. Het duurt langer voordat deze jongeren naar een kleinschalige opvang kunnen, doordat de jongeren langer moeten wachten op een verblijfsvergunning maar ook doordat er niet genoeg kleinschalige opvangplekken beschikbaar zijn. De jongeren zitten daardoor in een 'pauzestand', weten niet waar ze aan toe zijn en kunnen niet beginnen met inburgeren. Door de schaarste aan mensen en opvangplekken groeit het risico dat de eisen die we onder normale omstandigheden hanteren voor de kwaliteit van de opvang verschuiven. Dit zien we ook bij onze ketenpartner COA gebeuren. De kwaliteit van opvang kan daarin niet los worden gezien van de beschikbaarheid van (passend) onderwijs en de toegang tot jeugd- en gezondheidszorg, zoals ook in thema 1 wordt beschreven.

De komende jaren willen we werken aan 'terug naar normaal'; de huidige situatie is namelijk niet volgens onze normen en dat is onwenselijk voor de jongeren. We moeten er bovendien op voorbereid zijn dat nieuwe regelgeving vanuit de politiek omtrent opvang het belang van de jongeren verder onder druk zet.

### Doelen van Nidos op dit thema

In 2028 bieden we opvang op maat per doelgroep en het liefst per individu. Gezien de huidige uitdagingen nemen we de komende periode de benodigde tijd en ruimte om ons aanbod van opvang te innoveren. Zo onderzoeken we de mogelijkheden om OWG en NEO uit te breiden en de opties om zelf vastgoed aan te kopen. Ook kijken we hoe we de samenwerking met contractpartners kunnen optimaliseren. We houden daarbij vast aan de drie criteria: kleinschalig, structureel en met specialisatie in de begeleiding.

**“In een AZC zijn nauwelijks dag-activiteiten. Als je niks te doen hebt, maak je vanzelf problemen.”**

Doelen uit andere thema's hebben een directe link met de doelen die we hebben voor opvang. De veiligheid die we voor elke jongere willen kunnen borgen (thema 1), hangt nauw samen met de aard van de opvang. De inspanningen die we moeten leveren om met de schaarste aan personeel om te gaan (thema 3), zijn nodig om voldoende eigen locaties te kunnen inzetten. En het vergroten van bekendheid en draagvlak voor de jongeren en voor het werk van Nidos (thema 2) kan ertoe leiden dat het aantal verplaatsingen van een jongere kan worden beperkt.

### Doelen richting 2028 ten aanzien van de opvang van de jongeren

- Meer differentiatie/innovatie in opvang op maat per doelgroep en idealiter per jongere, waarbij de uitgangspunten blijven:
  - Kleinschalig
  - Structureel
  - Met specialisatie in de begeleiding
- De jongere gaat vanuit Ter Apel naar een stabiele plek, in de gemeente waar hij uiteindelijk een woning krijgt.





## Naar een bestendige professionele organisatie

### De uitdagingen richting 2028:

*De afgelopen jaren was de Nidos-organisatie erop ingericht om steeds mee te kunnen bewegen met groei en krimp. Hoe bouwen we verder aan een professionele organisatie die de komende jaren bestand is tegen een stabiel hoog aantal jongeren - en de daarmee samenhangende organisatie-omvang-, die de kwaliteit kan leveren die nodig is voor een kansrijke start van de jongeren en waarin het primaire proces van Nidos optimaal wordt ondersteund?*

Om iedere jongere kwalitatief te kunnen blijven opvangen en begeleiden, is een professionele organisatie nodig die het primair proces ondersteunt. Nidos heeft zich de afgelopen tien jaar wendbaar getoond door als organisatie steeds mee te bewegen met groei en krimp in de instroom en te sturen op maximaal 15% overhead. In tegenstelling tot eerdere periodes is echter de verwachting dat de komende vijf jaar het aantal jongeren dat door Nidos wordt begeleid stabiel hoog blijft. Als we de ontwikkelingen in de asielketen, in de maatschappij en op de arbeidsmarkt in samenhang bekijken, kunnen we niet anders dan vaststellen dat we de Nidos-organisatie naast opschalen ook anders moeten inrichten en 'slimmer' werken om de komende jaren een structureel groter aantal jongeren te kunnen begeleiden met de daarbij behorende organisatieomvang.

Dit vraagt om herinrichting van werkprocessen en voldoende gekwalificeerde mensen in de bedrijfsvoering en bij de beleidsstaf. We zullen proactief moeten bouwen aan de bestendigheid van de Nidos-organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief. Tot nu toe kwam het opschalen van de bedrijfsvoering achter de toename van de instroom en het aantal jeugdbeschermers aan. Dat draaien we de komende jaren om: de ondersteunende afdelingen moeten worden klaargemaakt om in het primair proces een toekomstige basis van minimaal 8.000 jongeren te kunnen begeleiden. Kennis, kunde, expertise en digitalisering zijn een randvoorwaarde voor deze bestendige professionele organisatie. Dit geldt ook voor diversiteit, vanuit de overtuiging dat diversiteit in alle geledingen van de organisatie bijdraagt aan kwalitatief betere begeleiding van de jongeren.

Hoe bewegen we van een informele organisatie naar een bestendige professionele organisatie waar- met behoud van de Nidos-eigen manier van werken – de tactische teams gezamenlijk op een gelijkwaardige en eenduidige manier samenwerken om de missie en visie en organisatiedoelen te realiseren, waarin het belang van goede (gezins-)voogdij en begeleiding centraal staat en waarin onze werkwijzen geborgd hebben?

### Doelen van Nidos op dit thema

In 2028 is de Nidos-organisatie ingericht op het ondersteunen van de taken in het primaire proces bij een structureel hoog aantal jongeren. We maken deze schaa sprong op een wezen-lijk andere manier dan voorheen: in plaats van de organisatie achteraf aan te passen op een hogere instroom, gaan we hierop anticiperen.

Voorwaarde voor deze schaa sprong is het op orde brengen van de basis. De te ontwikkelen visie op HR (thema 3) en een visie op digitalisering zijn hier onderdeel van. Om onze kwalitatieve wendbaarheid te vergroten (oftewel: op maat en op tijd kunnen bieden waar een jongere behoefte aan heeft), willen we meer proactief, in verbinding, digitaal en datagedreven kunnen werken.

Om medewerkers optimaal te kunnen faciliteren en ontlasten, passen we (digitale) processen aan en maken we de transitie naar een IT-volwassen organisatie. Stelregel is dat de inzet van ICT het primaire proces moet faciliteren, niet compliceren.

Werken aan bestendige professionaliteit is niet alleen een doel voor bedrijfsvoering; het gaat om een ontwikkeling in de gehele organisatie. Geheel in lijn met de besturingsfilosofie vraagt het om nauwe interne samenwerking, duidelijkheid over taakverdeling, rollen en verantwoordelijkheden en eigenaarschap en rolvastheid. Draagvlak en betrokkenheid van het management en de aanwezigheid van een ondersteunende cultuur zijn hierbij cruciaal.

#### Doelen richting 2028 voor een bestendige professionele organisatie

- Nidos gaat van een reactieve houding (volgend op de instroom) naar een organisatie die pro-actief anticipeert op de instroom.
- De Nidos-organisatie wordt ingericht en toegerust om het primaire proces op grotere schaal uit te kunnen voeren. Hierbij wordt nadrukkelijk gebruik gemaakt van de voordelen die digitalisering kan bieden.
- Taken, rollen, verantwoordelijkheden, eigenaarschap en rolvastheid zijn intern duidelijk.
- Er is draagvlak, betrokkenheid en een ondersteunende cultuur bij het management.

