

# FINANCIËLE VERANTWOORDING 2017 van het COA

## Inhoudsopgave

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Bestuursverslag.....</b>                                                     | <b>3</b>  |
| 1.1 Inleiding .....                                                                | 3         |
| 1.2 Verslag van het bestuur.....                                                   | 3         |
| 1.3 Governance.....                                                                | 7         |
| 1.4 Financiële sturingsrelatie met het ministerie van Justitie en Veiligheid ..... | 9         |
| 1.5 Financiële resultaten 2017.....                                                | 11        |
| 1.6 Nevenfuncties bestuur COA.....                                                 | 12        |
| 1.7 Bedrijfsvoeringsmededeling 2017 .....                                          | 13        |
| 1.8 Verklaring van het bestuur .....                                               | 18        |
| <b>2. Jaarrekening 2017 .....</b>                                                  | <b>19</b> |
| 2.1 Balans per 31 december .....                                                   | 19        |
| 2.2 Rekening van baten en lasten over de jaren.....                                | 21        |
| 2.3 Kasstroomoverzicht over de jaren.....                                          | 21        |
| 2.4 Verhouding met de Rijksoverheid .....                                          | 23        |
| 2.4.1 Financiële relatie met het ministerie van Justitie en Veiligheid .....       | 23        |
| 2.5 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling..... | 24        |
| 2.6 Toelichting op de balans .....                                                 | 31        |
| 2.6.1 Immateriële vaste activa.....                                                | 31        |
| 2.6.2 Materiële vaste activa.....                                                  | 32        |
| 2.6.3 Vorderingen.....                                                             | 33        |
| 2.6.4 Liquide middelen .....                                                       | 33        |
| 2.6.5 Eigen vermogen .....                                                         | 33        |
| 2.6.5.1 Vaststelling resultaatbestemming 2016.....                                 | 36        |
| 2.6.5.2 Voorstel resultaatbestemming 2017 .....                                    | 36        |
| 2.6.6 Egalisatierekening .....                                                     | 36        |
| 2.6.7 Voorzieningen .....                                                          | 39        |
| 2.6.8 Langlopende schulden.....                                                    | 40        |
| 2.6.9 Kortlopende schulden.....                                                    | 41        |
| 2.6.10 Niet in de balans opgenomen verplichtingen .....                            | 43        |
| 2.7 Toelichting op de rekening van baten en lasten .....                           | 45        |
| 2.7.1 Toelichting baten.....                                                       | 45        |
| 2.7.1.1 Baten opdrachtgever DRM (excl. krimp).....                                 | 45        |
| 2.7.1.2 Overige baten .....                                                        | 47        |
| 2.7.2 Toelichting lasten .....                                                     | 49        |
| 2.7.3 Wet Normering Topinkomens ( WNT ).....                                       | 57        |
| 2.7.4 Gebeurtenissen na balansdatum .....                                          | 59        |
| <b>3. Overige gegevens .....</b>                                                   | <b>60</b> |
| 3.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....                      | 60        |
| <b>Bijlagen.....</b>                                                               | <b>64</b> |
| Bijlage 1 Opbrengstverantwoording opdrachtgever 2017 .....                         | 65        |
| Bijlage 2 Bezettings- en capaciteitsgegevens.....                                  | 70        |
| Bijlage 3 Financiële meerjarenoverzichten 2013 – 2017 .....                        | 73        |
| Bijlage 4 Specificatie Europese subsidies.....                                     | 75        |
| Bijlage 5 Principes Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners .....               | 76        |
| Bijlage 6 Strategische risico's en interne beheersing.....                         | 80        |

# 1. Bestuursverslag

## 1.1 Inleiding

In de Wet Centraal Orgaan opvang asielzoekers zijn de taken van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) vastgelegd. Het COA realiseert de materiële en immateriële opvang van asielzoekers en is verantwoordelijk voor het plaatsen van asielzoekers in opvangcentra. Ook andere taken die samenhangen met de opvang van asielzoekers zijn of worden belegd bij het COA.

Het COA valt onder de politieke verantwoordelijkheid van de staatssecretaris van Justitie en Veiligheid (JenV). Conform de bekostigingsafspraken tussen het COA en het ministerie van JenV stelt het COA na afloop van het boekjaar een financiële verantwoording op, bestaande uit een verslag van het bestuur, een bedrijfsvoeringsverslag en een jaarrekening.

De financiële verantwoording is opgesteld op basis van de daaraan te stellen wettelijke eisen, waaronder artikel 35 van de Kaderwet ZBO, de waarderingsgrondslagen conform titel 9 boek 2 BW, de richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de huidige Wet normering topinkomens (WNT).

## 1.2 Verslag van het bestuur

### *Inleiding*

Voor u ligt de financiële jaarverantwoording van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers, het COA. Met dit verslag wordt conform afspraken verantwoording afgelegd aan de eigenaar en financieel afgerekend met de opdrachtgever van het ministerie van JenV. De financiële verantwoording wordt na goedkeuring gepubliceerd op [de website van het COA](#) en is voor iedereen toegankelijk. Het COA legt maatschappelijk verantwoording af via een apart jaarverslag 2017 met dit jaar als titel 'Flexibiliteit'.

### *Veranderend Speelveld*

De enorme maatschappelijke en politieke ontwikkelingen rondom de grote vluchtelingenstroom in met name 2015 hebben bij het COA tot het besef geleid dat 'het nooit meer wordt zoals het was'. Het speelveld waarin het COA acteert is veranderd en zal zich verder veranderen. De ervaringen in 2015 leiden tot het inzicht dat het COA zich op een aantal belangrijke vlakken verder moet ontwikkelen. Als gevolg daarvan is een nieuw perspectief geschetst met de titel 'Veranderend speelveld' en is eind 2016 een gelijknamig programma gestart om veranderingen nader vorm te geven en door te voeren.

De volgende thema's staan centraal in het Veranderend Speelveld:

1. Partner en regisseur in een netwerk;
2. Klaar om te wenden;
3. Kwalitatief hoogstaande opvang en begeleiding;
4. Een sterke organisatie die onze doelen kan realiseren.

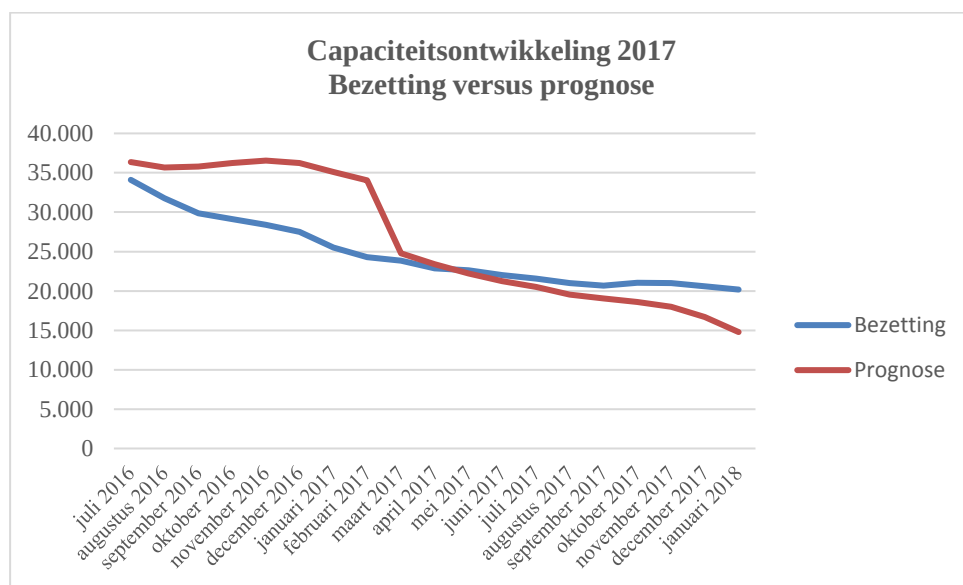
Vanaf 2017 is dit perspectief de leidraad voor het COA. De vier thema's zijn in 2017 nader ingevuld. Daarbij is er bewust gekozen voor een vormgeving van het programma waarbij medewerkers ruimte hebben en uitgedaagd worden om zelf bij te dragen aan concrete resultaten of experimenten.

Het nieuwe perspectief heeft in 2017 ook in ons dagelijks handelen al invloed gehad én resultaten opgeleverd, waarover meer in de volgende alinea's.

Het Regeerakkoord dat sinds het najaar van 2017 de basis vormt voor nieuw beleid in de Migratieketen kent een aantal speerpunten: flexibiliteit, integratie & participatie, terugkeer. De genoemde thema's in het Veranderend Speelveld geven daar invulling aan.

#### *Ontwikkeling bezetting en capaciteit*

De in 2016 ingezette daling van de bezetting heeft zich in 2017 verder doorgezet. Op 1 januari 2017 was de bezetting 27.000 bewoners, op 31 december 2017 was deze (bezetting) gedaald naar 21.000 bewoners. De daling in de bezetting was uiteindelijk kleiner dan verwacht. Met name in het tweede deel van 2017 stabiliseerde de bezetting zich. Daaraan liggen diverse factoren ten grondslag met betrekking tot in- en uitstroom. Voor het COA is de bezettings-ontwikkeling een gegeven, waarnaar geacteerd moet worden. De onderstaande grafiek laat de prognose versus de werkelijke bezetting zien. Zichtbaar is dat de afwijking substantieel is, hetgeen illustreert hoe dynamisch de opvangbehoefte is en hoe belangrijk het is om voorbereid te zijn op diverse scenario's. Het belang van een bepaalde mate van reserve-capaciteit wordt daarmee ook onderstreept. De verwachting (zie vooruitblik 2018) is overigens dat de bezetting weer verder gaat dalen.



Het COA heeft dan ook stevig bijgestuurd op de beschikbare opvangcapaciteit. In navolging van diverse besluiten in 2016, is in april 2017 een volgend krimpbesluit genomen. Als gevolg daarvan zijn in 2017 vijfenveertig locaties gesloten en is op negentien locaties afgeschaald in de capaciteit. Het afschalen bestond uit het opzeggen van contracten met betrekking tot locaties en vastgoed, het overbrengen van resterende bewoners naar aanpalende locaties, het afscheid nemen van vele coa-medewerkers en het afscheid nemen van de lokale partners als gemeente, vrijwilligers en onderwijs. In absolute aantallen in de technische capaciteit teruggebracht van 55.000 plaatsen begin 2017 naar 33.000 plaatsen op 1 januari 2018. De besluitvorming over de krimp is in overleg met de Landelijke Regietafel gegaan: in het voorjaar van 2017 zijn een vijftal criteria afgesproken die het COA heeft gehanteerd bij de keuze van locaties die gesloten of afgeschaald zijn. Deze criteria zijn: spreiding, keten, kwaliteit, draagvlak en financiën. Deze afspraak is een concreet voorbeeld van de versterkte samenwerking die het COA beoogt met haar stakeholders. Mede door die afstemming is deze krimp zonder grote spanningen met de omgeving verlopen. Al zien gemeenten en (de meeste van) haar inwoners een AZC altijd met lede ogen sluiten.

### *Vrije plaatsen en reserve-capaciteit*

Het verschil tussen de bezetting en de beschikbare capaciteit is in 2017 aanzienlijk geweest. Dit is verklaarbaar vanuit de enorme groei in 2014-2015, de opdracht aan het COA om in 2016 verder op te schalen en de plotselinge daling van de instroom gedurende 2016 als gevolg van met politieke beslissingen door Europa. De uitdaging voor het COA is om met deze wendingen om te gaan. Onderstaande grafiek geeft meerjarig inzicht in de ontwikkeling van de capaciteit. Het laat zien dat COA erin slaagt om in hoog tempo locaties en vastgoed op- en af te schalen, in nauwe samenwerking met gemeenten, Rijksvastgoedbedrijf en zakelijke partners. Het heeft niet kunnen voorkomen dat er in 2017 de-facto veel vrije plaatsen waren. Met het departement zijn goede afspraken gemaakt over de tijdelijke financiering van deze leegstand en de krimpkosten voor personeel en afkoop van vastgoedcontracten. Deze kosten worden in 2017 genomen, opdat het COA de komende jaren met een schonere lei kan beginnen. Gedurende het jaar is toegewerkt van een de-facto situatie naar een beleidsmatig gewenste situatie van (welbewust gekozen en ingevulde) reserve-capaciteit van 5.000 plaatsen direct beschikbare capaciteit en 5.000 plaatsen snel te creëren extra plaatsen, beide op eigen locaties. Naast deze maatregelen, zijn er diverse aanvullende opties ontwikkeld om capaciteit (regulier en/of nood) bij te schalen. De inzet van het COA is om dit transitieproces in 2018 af te ronden en te borgen in een politiek-bestuurlijk afspraak aan de landelijke regietafel. De flexibilisering van de asielopvang is immers ook een maatschappelijk vraagstuk.

### *Personeel*

Uiteraard is in lijn met de voorgaande ontwikkeling ook het personeelsbestand verder teruggebracht. Tijdens dit traject heeft het COA afscheid genomen van 948 medewerkers. Dit betekende dat het COA heeft afscheid moeten nemen van veel goede collega's. Daarnaast veroorzaakte de krimp veel verplaatsingen, waardoor alle teams in het land een gewijzigde samenstelling kregen. Dit heeft opnieuw veel gevergd van medewerkers en organisatie.

### *Integratie en Participatie*

Het COA heeft in 2017 verder geïnvesteerd in de integratie van de statushouders in de Nederlandse samenleving. De investering werd mogelijk gemaakt door afspraken met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het COA geeft de intensivering van haar integratieaandeel vorm door een uitgebreider pakket aan te bieden van:

- a) bewoners Nederlandse taallessen aan te bieden;
- b) ondersteuning bieden bij het opbouwen van een netwerk;
- c) begeleiding naar werk en studie.

Juist in dit deel van het werk is het van groot belang om lokaal samen te werken met gemeenten en om maatwerk te leveren. In een aantal gemeenten (waaronder Amsterdam, Tilburg en Utrecht) zijn intensieve pilottrajecten gestart met als doel dat statushouders op het moment van uitplaatsen naar een woning in een gemeente beter voorbereid zijn op het leven in de Nederlandse maatschappij.

### *Financiën*

Het COA heeft zich in 2017 meerdere doelen gesteld. Voor een evaluatie daarvan verwijzen we u naar paragraaf 1.8. Strakke sturing op financiën is één van die doelen. Het jaar 2017 is geëindigd met een bedrijfsresultaat van € 28,1 miljoen, zijnde het saldo van baten van € 778,3 miljoen en lasten van € 750,2 miljoen. De omzet is hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een hogere gerealiseerde bezetting eind 2017 dan geprognoseerd.

De vergoedingen van J&V voor leegstand en krimp bedroegen in 2017 een bedrag van € 123 mln. resp € 115 mln. Daarnaast heeft het COA een regeling tussen J&V en de VNG uitgevoerd met betrekking tot vergoeding van plankosten gemeenten.

#### *Overige zaken*

Naast bovenvermelde onderwerpen wil het bestuur ook graag de onderstaande overige zaken onder uw aandacht brengen;

#### *‘Uit de brandweerstand’*

De organisatie heeft in 2014 - 2016 door de grote volumeschommelingen in bijzonder vaarwater verkeer. In die tijd zijn procedures en besluitvorming vaak (officieel of de-facto) tijdelijk aangepast om de vereiste snelheid te kunnen maken. Het jaar 2017 heeft in het teken gestaan van het ‘uit de brandweerstand komen’. Veel van de leermomenten uit de crisisperiode hebben we omgezet naar structurele verbeterpunten.

#### *Extra begeleiding en toezicht locatie (ebtl)*

De productencatalogus van het COA is aangevuld met een extra begeleiding en toezicht locatie (ebtl). In november is de locatie in Amsterdam geopend en in december is de tweede in Hoogeveen gevolgd. In een ebtel krijgen bewoners extra begeleiding en toezicht indien hun gedrag niet voldoende aansluit bij de gestelde sociale normen en waarden die wij op onze centra hanteren. Bewoners verblijven er maximaal drie maanden.

#### *Alleenstaande minderjarige vreemdelingen*

In 2017 is de inrichting van de opvang van alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv) verder vormgegeven. Het amv-model lag hieraan ten grondslag en staat voor kleinschalige opvang met extra aandacht voor de minderjarige. Deze vorm van opvang heeft onder meer tot doel dat stagnatie van de ontwikkeling zo veel mogelijk wordt voorkomen en zelfstandigheid en autonomie worden gestimuleerd.

#### *Verhuizing Centraal Bureau*

Het hoofdkantoor van het COA is op 10 juli 2017 verhuisd naar een modern rijksverzamel pand aan de Rijnstraat 8 in Den Haag. Naast de ministeries van Buitenlandse Zaken en Infrastructuur en Waterstaat zijn ook onze directe ketenpartners de IND en de DT&V hier gehuisvest. Dit stimuleert de samenwerking binnen de ‘Kleine Keten’ (IND, COA en DT&V). Het COA heeft de verhuizing aangegrepen om flexibeler te werken en een grote stap te maken in het digitaal (samen)werken.

#### *Vooruitblik 2018: verdere daling van de bezetting*

De meest recente inzichten van de Migratieketen en doorvertaling hiervan voor het COA laten wederom een daling van de bezetting zien. In 2018 zal dan ook wederom in overleg met de opdrachtgever, eigenaar en samenwerkingspartners worden ingespeeld op verschillende scenario's in de verwachte ontwikkeling van de bezetting. Het COA bereid zich voor door aan die scenario's concrete plannen te koppelen, die geëffectueerd kunnen worden als daar aanleiding toe is. Daarmee geven we nader invulling aan het thema “klaar om te wenden”.

Deze samenwerking met onze partners zal conform verschillende adviezen (onder andere ACVZ evaluatie en de VNG-adviesbrief) verder worden vormgegeven. Het COA zorgt voor een voorspelbare, transparante en proactieve communicatie over de stand van zaken rond capaciteitsontwikkeling.

### 1.3 Governance

#### *Zelfstandig bestuursorgaan*

Op 1 juli 1994 is het COA – een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met rechtspersoonlijkheid – bij wet opgericht. De taken van het zbo zijn op hoofdlijnen vastgelegd in de Wet Centraal Orgaan opvang asielzoekers (Wet COA). De hoofdvestiging van het COA is gevestigd te Den Haag.

Sinds 2007 is de Kaderwet zbo van toepassing. Om de Wet COA in overeenstemming te brengen met deze kaderwet is in november 2009 het wetsvoorstel Wijziging van de Wet COA in de Tweede Kamer ingebracht. Per 1 januari 2011 is de wet in werking getreden, hiermee is de instelling van het bestuur van het COA geformaliseerd.

Als zbo is het COA formeel geen onderdeel van het Rijk, maar het publieke karakter van het werk van het COA maakt dat er intensieve afstemming cq. samenwerking met onderdelen van het Rijk is, in het bijzonder met onderdelen van het ministerie van JenV en met de Vreemdelingenketen. Ook met gemeentelijk en provinciaal bestuur vindt via de regietafels intensieve afstemming en samenwerking plaats.

#### *Kaders voor de governance*

De kaders voor de governance van het COA zijn vastgelegd in wet- en regelgeving en nadere afspraken met het ministerie van JenV. Daarnaast neemt het COA deel aan de Handvestgroep Publiek Verantwoord. De kaders hebben de volgende structuur:

- Wet COA;
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen;
- Reglement voor het bestuur van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers;
- Toezichtarrangement COA;
- Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners.

#### *Toezicht: eigenaar en opdrachtgever ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV)*

De toezichtrol ligt vanaf 1 juli 2015 bij het ministerie van JenV. Met ingang van deze datum wordt de rol van eigenaar vervuld door de secretaris-generaal van het ministerie en de rol van opdrachtgever door de directeur-generaal Migratie (DGM). De toezichtrol is nader uitgewerkt in het toezichtarrangement. Het departement heeft het ambtelijk toezichthouderschap belegd bij de secretaris-generaal van het ministerie, tevens eigenaar. Deze rolverdeling is begin 2017 tot stand gekomen.<sup>1</sup>

#### *Adviesraad COA*

Bij de wettelijke opheffing van de raad van toezicht in 2015 heeft het bestuur uitgesproken een adviesraad wenselijk te vinden. Een adviesraad die tegensprekt, inspireert en externe denkkraft versterkt. Met ingang van 1 juli 2016 vervult de adviesraad COA deze adviserende rol voor het bestuur. De adviesraad is met het oog op diverse aandachtsgebieden samengesteld. Het bestuur heeft de volgende zes personen benoemd tot lid van de adviesraad: de dames prof.dr. H. Ghorashi en Y.I. Tümer en de heren drs. R.J.M. Hopstaken, B.B. Schneiders, drs. B. Wijbenga van Nieuwenhuizen en G.E. van der Wulp. In de eerste vergadering van de adviesraad medio oktober 2016 zijn de spelregels

---

<sup>1</sup> Tot mei 2017 werd de rol van eigenaar vervuld door de directeur-generaal Vreemdelingenzaken (DGVZ) en de rol van opdrachtgever door de directeur Directie Regie Vreemdelingenketen (DRV).

voor het functioneren van de adviesraad COA vastgesteld. In deze spelregels is opgenomen dat de adviezen van de adviesraad geen bindend karakter hebben.

#### *Bestuur COA*

Conform de Wet COA voert het bestuur de taken uit die een bestuur volgens de gangbare Public Governance definitie normaliter uitvoert. In het reglement voor het bestuur zijn onder andere de taken en bevoegdheden en de wijze van besluitvorming van het bestuur van het COA nader beschreven. Het bestuur van het COA bestond in 2017 uit de voorzitter, de heer dr. mr. G.J.C.M. Bakker en twee leden, mevrouw drs. J.H. Helder, portefeuillehouder uitvoering en de heer drs. P.L. Siebers, portefeuillehouder bedrijfsvoering. Het bestuur werkt vanuit een collegiaal principe.

#### *Handvestgroep Publiek Verantwoorden (HPV)*

Het COA maakt deel uit van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden (HPV). De HPV heeft de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners opgesteld. Het COA onderschrijft deze code. Het doel van de code en van de HPV is het dienen van het publiek belang door goed bestuur van publieke dienstverleners. Voor de toepassing van de code door het COA verwijzen wij u graag naar paragraaf 1.5.

#### *Ketensamenwerking*

Het COA is onderdeel van de zogenaamde Kleine (Vreemdelingen)Keten, samen met de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V). Op zowel bestuurlijk als operationeel niveau is er intensief contact. Vanaf 2012 stellen de drie organisaties jaarlijks een gezamenlijk ketenplan op (in 2017: 'Koersvast'), waaraan gedurende het jaar uitvoering wordt gegeven. De uitvoeringsorganisaties stemmen beleidsmatig het werk af met de eigenaar en opdrachtgever van IND, COA en DT&V en periodiek met de staatssecretaris. Onder leiding van de DGM worden in het Topberaad Vreemdelingenketen afspraken gemaakt. De 'grote' vreemdelingenketen bevat naast de Kleine Keten ook organisaties als Koninklijke Marechaussee, Nationale Politie, Dienst Justitiële Inrichtingen en de Raad voor de Rechtspraak.

#### *Extern toezicht*

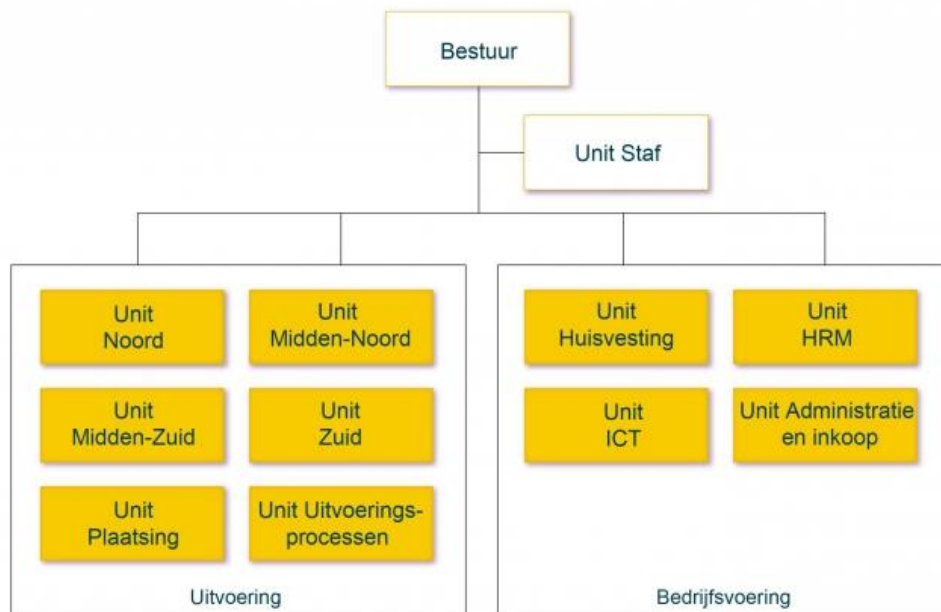
Het werkgebied van het COA staat onder toezicht van de Inspectie JenV. Voor wat betreft de gezondheidszorg en de jongeren die verblijven bij het COA staat het COA ook onder toezicht van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en de Inspectie Jeugdzorg. Burgers en bewoners kunnen met klachten, waarbij zij menen dat het COA hen onvoldoende hoort, terecht bij de Nationale Ombudsman. Op regionaal en lokaal niveau staat het COA op aspecten onder toezicht van lokale toezichthouders, zoals de brandweer en gemeentelijke toezichthoudende organisaties als de GGD. Bij de uitvoering van het werk staat het COA verder onder toezicht van de arbeidsinspectie.

#### *Interne organisatie*

Hieronder is het organogram van het COA opgenomen. Naast het bestuur bestaat de tweede managementlaag uit de managers van elf units. Vier van hen geven leiding aan de regionale uitvoeringsunits: unit Noord, unit Midden-Noord, unit Midden-Zuid en unit Zuid. De andere managers geven leiding aan de units Uitvoeringsprocessen, Plaatsing, ICT, Administratie & Inkoop, Huisvesting, HRM en Staf.

Het COA heeft een ondernemingsraad (or), die tot medio 2017 uit 15 leden bestond. In juni 2017 waren er verkiezingen; de or bestaat voor de zittingsperiode 2017 – 2021 uit 17 leden.





#### 1.4 Financiële sturingsrelatie met het ministerie van Justitie en Veiligheid

##### *Subsidiebesluit Centraal Orgaan opvang asielzoekers*

De Wet COA stelt in de hoofdstukken III, IV en V regels ten aanzien van de bekostiging van het COA. Met ingang van 1 januari 2004 is een besturingsmodel van kracht waarbij het COA op resultaat wordt aangestuurd. In 2005 is daarom het Subsidiebesluit Centraal Orgaan opvang asielzoekers vastgesteld, waarin nadere regels worden gesteld voor een aantal onderwerpen die met de (vaststelling van de) subsidie samenhangen. Het Subsidiebesluit is een besluit op hoofdlijnen, dat verwijst naar sturingsafspraken (kostprijsystematiek, vermogenssystematiek en dergelijke) die tussen de minister en het COA worden gemaakt. Deze sturingsafspraken zijn gedetailleerd beschreven in de Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 (Integraal Document). Door deze manier van werken kan het Subsidiebesluit ongewijzigd blijven als de minister en het COA nieuwe afspraken maken.

Bij besluit van 23 december 2010 is het Subsidiebesluit Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2005 iets gewijzigd, waaronder de verwijzing naar de Kaderwet zbo. In het Subsidiebesluit staat dat alle sturingsafspraken eens per drie jaar worden geëvalueerd.

##### *Financierings- en bekostigingssystematiek COA*

Op 1 juli 2015 is de raad van toezicht van het COA opgeheven, waardoor de Bekostigingsafspraken zijn aangepast. Op 22 juni 2015 zijn door de DGVZ, de secretaris-generaal van het ministerie en de voorzitter van het bestuur van het COA de nieuwe Bekostigingsafspraken COA 2015 vastgesteld (versie 17 april 2015). Tevens is op dezelfde datum de gedetailleerde productenklaapper vastgesteld. Deze Bekostigingsafspraken en productenklaapper zijn in 2016 eveneens van kracht en zijn begin 2017 aan de actualiteit aangepast.

Als gevolg van de hoge instroom vanaf tweede helft van 2015 zijn aanvullende afspraken gemaakt waar geen rekening mee was gehouden in de vastgestelde Bekostigingsafspraken en productenklapper. Deze afspraken zijn vastgelegd in diverse beschikkingen, die in 2016 en ook in 2017 zijn ontvangen. In 2016 heeft zoals gebruikelijk een uitgebreide nacalculatie plaatsgevonden van de kosten van alle producten wat heeft geleid tot nieuwe kostprijzen voor 2017. Deze nieuwe kostprijzen zijn vastgelegd in de Beschikking 2018.

#### *Financiële verantwoording en beschikking*

De financiële verantwoording wordt uiterlijk op 15 maart na het betreffende boekjaar aangeboden aan de eigenaar. De eigenaar stelt voor 15 juni na het betreffende boekjaar de financiële verantwoording vast inclusief de resultaatbestemming.

De belangrijkste afspraak met de opdrachtgever is de jaarlijkse beschikking van het departement waarin aantallen op te vangen asielzoekers en daaraan gekoppelde financiering zijn opgenomen. De financiering van het COA is vrijwel volledig een financiering op basis van prijs en hoeveelheid, zoals vastgelegd in de Bekostigingsafspraken COA 2017 (Integraal Document). Het COA rapporteert sinds 2017 per tertaal over de voortgang aan eigenaar en opdrachtgever.

#### *Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners*

De Handvestgroep Publieke Verantwoorden (HPV) heeft de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners opgesteld en herzien in 2015. De code en de handreikingen daarbij helpen om de principes uit het Handvest Publiek Verantwoorden en om de aspecten van goed publiek bestuur: openheid en integriteit, participatie, behoorlijke contacten met burgers, legitimiteit, effectiviteit en efficiency en verantwoording te vertalen naar goed bestuur van de aangesloten organisaties. De code is een modelcode op het niveau van de principes van dialoog, bestuur, tegenkracht, beheersen, verantwoorden, naleving en monitoring. De code schrijft voor dat er elk jaar uitleg dient te zijn over de invulling en operationalisering van de principes. Dit is opgenomen in bijlage 5.

## 1.5 Financiële resultaten 2017

De volgende tabel geeft een gecompriemd overzicht van de belangrijkste kengetallen over 2017 ten opzichte van voorgaande jaren:

| <b>Kengetallen</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> | <b>2014</b> | <b>2013</b> |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Resultaten</b>                                  |             |             |             |             |             |
| Totaal baten                                       | 778.358     | 1.063.452   | 808.139     | 508.951     | 361.718     |
| Totaal lasten                                      | 750.241     | 1.081.172   | 787.407     | 485.546     | 348.409     |
| Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening           | 28.117      | -17.720     | 20.732      | 23.405      | 13.309      |
| Bijzonder resultaat                                | -1.034      | 41          | 2.735       | 820         | -2.086      |
| Resultaat voor resultaatbestemming                 | 27.083      | -17.679     | 23.467      | 24.225      | 11.223      |
| Resultaat tov totale baten                         | 3,5%        | -1,7%       | 2,9%        | 4,8%        | 3,1%        |
| <b>Vermogen per 31 december</b>                    |             |             |             |             |             |
| Eigen vermogen                                     | 62.821      | 55.588      | 73.267      | 53.396      | 28.954      |
| Balanstotaal                                       | 564.862     | 584.674     | 435.608     | 258.978     | 215.982     |
| Investerings in vaste activa                       | 38.733      | 214.805     | 154.738     | 63.367      | 31.910      |
| <b>Bezetting centrale opvang</b>                   |             |             |             |             |             |
| Bezetting per 31 december                          | 21.044      | 27.008      | 47.636      | 24.807      | 15.356      |
| Gemiddelde jaarbezetting                           | 23.218      | 37.282      | 31.133      | 19.581      | 14.721      |
| <b>Ratio's per 31 december</b>                     |             |             |             |             |             |
| Liquiditeit                                        | 1,03        | 0,46        | 0,32        | 0,28        | 0,28        |
| Solvabiliteit                                      | 0,11        | 0,10        | 0,17        | 0,21        | 0,13        |

### *Toelichting op de jaarreeksen*

De totale baten zijn ten opzichte van 2016 met 27% gedaald, de totale lasten dalen met 31%. In 2017 is de krimp verder ingezet. Als gevolg daarvan zijn de baten gedaald. De kostendaling ligt daarmee in lijn.

Het COA sluit 2017 af met een resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening van €28.117 miljoen, wat neer komt op 3,5% van de baten (2016: -/ 1,7%). De baten betreffen een vergoeding voor de bezetting. De lasten blijven ondanks de krimp relatief hoog. Dit wordt onder meer veroorzaakt door het afkopen van contracten, door contracten die aflopen maar minder snel dan het sluiten/afschalen van betreffende locatie. Kortom; lasten lopen langer door dan de baten. De verwachting is dat in 2018-2019 baten en lasten meer met elkaar in lijn komen te liggen.

In 2017 heeft het COA voor het eerst een vergoeding ontvangen voor haar leegstand (capaciteit-bezetting \* kostprijs). Deze vergoeding wordt onder de bijzondere baten verantwoord en is €123 miljoen hoog. Daarnaast heeft het COA een vergoeding ontvangen voor de kosten die worden gemaakt in het kader van de krimp. De kosten die hiermee gemoeid zijn worden derhalve opgevangen en zijn

neutraal in de exploitatierekening. Als gevolg daarvan is het resultaat voor resultaatsbestemming dan ook positief en met €27 miljoen, hoger dan verwacht.

Het balanstotaal per 31 december 2017 bedraagt € 564,8 miljoen, een daling van € 19,8 miljoen ten opzichte van 31 december 2016. Deze daling wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de afwaardering IVA en afwaardering MVA (vastgoed).

De liquiditeit, berekend door het totaal van de vorderingen en liquide middelen te vergelijken met het totaal van de kortlopende schulden, is fors toegenomen ten opzichte van 2016. De solvabiliteit, in de tabel met kengetallen uitgedrukt als de verhouding tussen het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal, is licht gestegen. Beide ratio's zijn nog steeds laag ten opzichte van andere sectoren, wat mogelijk is doordat het ministerie van JenV garant staat voor een kredietlimiet van € 70 miljoen bij het ministerie van Financiën. Daarnaast is het ministerie van JenV mede risicodragend bij bijzondere verliezen.

## **1.6 Nevenfuncties bestuur COA**

Het COA onderschrijft de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners en geeft openheid over de nevenfuncties van de leden van het bestuur met een aanduiding of deze bezoldigd dan wel onbezoldigd zijn (peildatum 31 december 2016).

### ***De heer dr.mr. G.J.C.M. Bakker (1959), voorzitter***

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Fair Trade Authority Curaçao (FTAC) (bezoldigd)
- Voorzitter raad van advies Institute For Financial Crime (onbezoldigd)
- Bestuurslid Vitae Vitae (charitatieve non-gouvernementele organisatie) (onbezoldigd)
- Lid Studiegenootschap voor Economie en Politiek (onbezoldigd)
- Ambassadeur Pour les Autres (non-gouvernementele organisatie die vanuit kerkelijke achtergrond charitatieve activiteiten in het buitenland ondersteunt) (onbezoldigd)
- Lid maatschappelijke adviesraad Criminologie universiteit Leiden (onbezoldigd)
- Voorzitter en lid van een (inter)nationaal opererend muziekgezelschap (onbezoldigd)
- Gastdocent vak financieel rechercheren universiteit Gent, Brussel, Rotterdam en Leiden (onbezoldigd)
- Publicist (onbezoldigd)

### ***Mevrouw drs. J.H. Helder (1961), lid***

Nevenfunctie:

- Lid van de raad van toezicht stichting Tussenvoorziening in Utrecht (bezoldigd)

### ***De heer drs. P.L. Siebers (1964), lid***

Nevenfunctie:

- Lid raad van commissarissen woningcorporatie Viveste (bezoldigd)

## 1.7 Bedrijfsvoeringsmededeling 2017

Het bestuur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het COA. Deze verantwoordelijkheid heeft betrekking op alle bedrijfsprocessen die nodig zijn om de organisatiedoelstellingen te kunnen sturen, beheersen en te realiseren. Het bestuur kan hier een verklaring bij verstrekken indien deze wordt onderbouwd door een managementcontrolsysteem dat periodiek wordt geëvalueerd. Het huidige managementcontrolsysteem mag verder worden ontwikkeld en beter aansluiten bij de ontwikkelingen waarop het COA moet anticiperen. Daarom staat voor het financieel jaar 2018 de doorontwikkeling van het bestaande managementcontrolsysteem geagendeerd. Als gevolg daarvan kan het bestuur haar in control statement met ingang van 2018 nog meer inhoud geven.

Bovenstaande leidt ertoe dat het bestuur ervoor kiest om voor het financieel jaar 2017 nader in te gaan op de gestelde doelstellingen en ontwikkelingen 2017.

*De missie van het COA is:*

Het COA is de organisatie in de vreemdelingenketen die asielzoekers leefbare en veilige opvang biedt en hen begeleidt naar een toekomst in Nederland of daarbuiten. Dit doet het COA in samenwerking met partners in de samenleving.

*Onze visie*

Wij zijn de professionals op het gebied van opvang en begeleiding van asielzoekers en vervullen een centrale rol in het opvangproces in Nederland, waarbij we flexibel inspelen op de aard en de omvang van de asielinstroom en -uitstroom.

In goede samenwerking met de betrokken partners bereiden we asielzoekers voor op integratie en (arbeids)participatie in Nederland of we dragen bij aan terugkeer met een perspectief.

Wij bieden kwalitatief hoogwaardige begeleiding aan asielzoekers, tot over de randen van de opvang. De eigen verantwoordelijkheid van de asielzoeker is daarbij uitgangspunt. Zij krijgen de begeleiding die zij nodig hebben.

Wij zijn proactief, voorbereid op nieuwe ontwikkelingen en ingericht op flexibiliteit ten aanzien van alle facetten van ons werk. Wij werken aan een goed nationaal en internationaal netwerk, gericht op het Nederlandse perspectief.

*Kernwaarden*

*Onze bewoners:* We zien de asielzoekers als zelfstandig en verantwoordelijk voor hun eigen leven. Met onze opvang en begeleiding dragen we bij aan hun welzijn en hun toekomst.

*Wijzelf als professionals:* We zijn trotse, betrokken professionals die met ziel en zakelijkheid gericht zijn op ons vak en op verbetering. We spreken elkaar aan. We dragen proactief oplossingen aan. Wij komen onze afspraken na en beogen voorspelbaar te zijn in de ogen van de buitenwereld. Zo werken we aan vertrouwen.

*Onze omgeving:* We zijn ons bewust van de belangen die spelen in onze maatschappelijke omgeving en we zijn gericht op samenwerking. We zoeken actief verbinding met maatschappelijke partners.

*Onze organisatie:* We zijn een goede werkgever met een professionele bedrijfsvoering, gericht op innovatie. We werken doeltreffend en doelmatig. Transparant en proactief leggen wij verantwoording af over onze aanpak, over onze resultaten en over de budgetten.

Bovenvermelde missie, visie en kernwaarden vormen ten alle tijden de grondslag voor de besluitvorming van het bestuur ten aanzien van doelstellingen, beleid of interne dan wel externe ontwikkelingen.

*Voor het financieel jaar 2017 heeft het bestuur, de volgende doelstellingen geformuleerd:*

- 1 Voorkomen van financieringsproblemen; het realiseren van verdere krimp, 45 locaties worden gesloten en van 18 locaties wordt de capaciteit teruggebracht. Na realisatie blijven er 61 COA-opvanglocaties over met 31.000 plaatsen.
- 2 Het op niveau krijgen van de technische infrastructuur (ICT)
- 3 Compliance en doelmatigheid: voldoen aan de gestelde eisen zoals vermeld in de Kaderwet ZBO ten aanzien van rechtmatigheid en doelmatigheid.
- 4 Realiseren van de doelen van de Vreemdelingenketen: voor het COA is dat primair de opvang en begeleiding van vreemdelingen.
- 5 Het versterken van de bijdrage aan vroegtijdige integratie en participatie en veiligheid.

#### *Risico's en interne beheersing*

Het COA onderkent een aantal strategische risico's, die in meer of mindere mate kunnen worden gemitigeerd. In 2016 zijn algemene strategische doelen van het COA beschreven die in bijlage 6 zijn opgenomen.

In deze paragraaf koppelen wij de risico's aan de doelstellingen 2017.

#### *Risico's in relatie tot doelstellingen*

- 1 Prijs en volumerisico: het COA wordt output gefinancierd op basis van voorcalculatorische prijzen tegen gerealiseerde productie aantallen. Indien door bijzondere omstandigheden voor het COA kosten ontstaan die niet zijn voorzien bij de indiening van de begroting, wordt voor die kosten een aanvullend activiteitenplan en aanvullende offerte ingediend. Ook het aanvullend activiteitenplan en de aanvullende offerte behoeven instemming van de minister. Daarnaast kent het COA ook een volumerisico als de begrote aantallen en bezettingsgraad niet worden gehaald; Indien er geen aanvullende middelen beschikbaar komen, ontstaat een liquiditeitsrisico. In aanvulling op voorgaande noemen wij hier ook het risico dat het personeelsbestand niet op optimale wijze is samengesteld als gevolg van het inspelen op een dynamische omgeving. Het opleidingsniveau van de medewerkers is hierbij een aandachtspunt.
- 2 Ten aanzien van ICT en de bescherming van (persoons)gegevens zijn er een aantal inherente risico's te noemen, zoals stroomstoringen, inbraak in systeem en verlies van gespecialiseerde kennis.
- 3 Compliance en doelmatigheid: in tijden van crisis waarbij snel handelen en snelle besluitvorming essentieel zijn, bestaat het risico dat processen niet rechtmatig worden afgesloten en doelmatig worden uitgevoerd. Het COA dient marktconform in te kopen en effectief haar middelen in te zetten om aan de doelmatigheidseis van de Kaderwet ZBO te voldoen. Het risico bestaat dat op de bijdrage van het ministerie van JenV zal worden gekort en daarmee een financieel tekort ontstaat
- 4 Samenwerking in de keten kent risico's op een aantal terreinen. Beperkte afstemming binnen de eigen organisatie tussen alle initiatieven op het gebied van ketensamenwerking, waardoor het COA geen effectieve bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen van de ketensamenwerking. Ook de optimalisatie tussen de verschillende organisaties in de keten kunnen leiden tot een inefficiency in de processen en doorlooptijden bij het COA. Het risico bestaat dat het COA de opvang niet binnen de begrote kostprijs kan realiseren en hiervoor geen compensatie vanuit de opdrachtgever ontvangt.
- 5 Bij het versterken van de bijdrage aan vroegtijdige integratie en participatie en veiligheid bestaat het risico dat de aandacht verschuift van begeleiding naar opvang. Met name in tijden van crisis (hoge instroom) en/of incidenten is dat zichtbaar.

## *Behaalde doelstellingen*

### 1 Voorkomen van financieringsproblemen

#### *Krimp*

De krimp die in 2016 is ingezet heeft in 2017 een vervolg gekregen. Het sluiten van locaties en afscheid nemen en verplaatsen van medewerkers heeft grote impact op de organisatie en de omgeving, in het bijzonder bij gemeenten, zorgpartners, scholen en vrijwilligers. Deze ontwikkeling heeft zijn weerslag gehad op de bedrijfsvoering van het COA. Er zijn per 1 januari 2018 nog 33.000 plaatsen beschikbaar, terwijl de doelstelling 31.000 was. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door lopende huurcontracten die nog niet konden worden afgestoten. We gaan ervan uit dat de doelstelling in 2018 wel wordt behaald.

#### *Ontwikkeling capaciteit*

Het COA beschouwt de capaciteitsontwikkeling als een logisch uitvloeisel van het Bestuursakkoord van november 2015 (met als opdracht een groei van 42.500 plaatsen) in combinatie met de verrassend grote wending in de instroom in de loop van 2016. De bijsturing naar krimp is de afgelopen twee jaar voortvarend en met succes ingezet: op 1 januari 2018 hebben we nog 33.000 beschikbare capaciteitsplaatsen.

#### *HRM*

Het personeelsbestand is met de krimp aanmerkelijk teruggebracht en is in de uitvoering in lijn met de bezetting van circa 21.000 bewoners. Tijdens dit traject heeft het COA afscheid genomen van 948 medewerkers. Dit betreft grotendeels (externe) medewerkers uit de flexibele schil met een tijdelijk contract. Als gevolg van de aanhoudende krimpbeweging verwacht het bestuur in 2018 een verdere afname van de omvang van het personeelsbestand. Het risico dat het personeelsbestand niet optimaal is samengesteld blijft bestaan. Dit risico heeft de aandacht van het bestuur en de unit HRM.

#### *Leiderschapsontwikkeling*

Het in 2016 gestarte leiderschapsontwikkelingstraject is in 2017 verder vervolgd. Daarnaast is voor een aantal functieprofielen, waaronder medewerker amv, de opleidingseis aangescherpt en worden de medewerkers waar nodig bijgeschoold om te voldoen aan de nieuwe eisen.

Werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers in de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening hadden overeenstemming over een nieuwe cao met een looptijd tot en met 31 maart 2017. De vigerende cao loopt van 1 april 2017 tot en met 30 juni 2019. In 2018 zal een nadere uitwerking tussen COA en de vakorganisaties plaatsvinden van het in de cao overeengekomen generatiepact. Per 1 januari 2017 is ook een nieuw Sociaal Plan van kracht.

## 2 Technische infrastructuur:

De afgelopen jaren stonden in het teken van het op niveau krijgen van de technische infrastructuur. In 2017 is veel werk verzet in kader van de Baseline Informatiebeveiliging Rijk (BIR). Ook is de voorbereiding van de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) gestart. In 2017 is het hoofdkantoor van het COA verhuisd naar de Rijnstraat. Het bijbehorende programma Bytes om een nieuwe manier van werken mogelijk te maken is succesvol uitgevoerd. Het vooronderzoek voor de vervanging van het primaire processysteem IBIS is in 2017 afgerond. In 2018 vindt verdere besluitvorming plaats. In 2018 oriënteren we ons onder meer op het ICT-dienstenpakket en bijbehorend kostenniveau. De interne kostprijs is daar een onderdeel van en wordt geactualiseerd.

### *Programma '@COA'; het nieuwe werken*

Dit programma zorgt ervoor dat het COA en de medewerkers van het hoofdkantoor klaar zijn voor een andere manier van werken (bestaande uit slimmer samenwerken; beschikbaar en bereikbaar; slim informatie en kennis delen; digitaal samenwerken en slim communiceren). Het hoofdkantoor (Centraal Bureau Rijswijk) is in juli verhuisd naar de Rijnstraat in Den Haag. Sinds de zomer werkt het hoofdkantoor volgens de principes van '@COA'. Ter voorbereiding op het papierarm werken, is een groot deel van de werkprocessen gedigitaliseerd. Met nieuwe mobiele ICT-middelen kunnen medewerkers overal en altijd bij hun digitale bestanden. Teams hebben werk- en resultaatsafspraken gemaakt om zo samen hun doelen te bereiken. Dit traject krijgt in 2018 een vervolg.

## 3 Compliance

In 2016 heeft de aanvankelijke groei, gevolgd door krimp voor de nodige frictie en dito risico gezorgd. In periode van groei zijn snel maatregelen genomen om snel effect te bereiken; in periode van krimp kreeg het COA te maken met frictie als gevolg van contractuele afspraken.

Op basis van nacalculatie zijn de *prijzen* voor 2017 aangepast. Bovendien hebben afspraken met mantelpartijen gezorgd voor marktconforme tarieven en voorwaarden. De *doelmatigheid* is begrensd geweest door bestuurlijke afspraken, maar er heeft altijd een afweging plaats gevonden op basis van prijs en aantal. Ook de *samenwerking in de keten* heeft onder druk gestaan; desondanks werkt het COA nauw samen met de keten onder andere door wekelijkse afstemming op bestuursniveau, hetgeen voldoende effectief is gebleken. De (project)beheersing is in periode van extreme groei niet altijd conform richtlijnen uitgevoerd; daarbuiten zijn alle normle procedures van kracht geweest.

### *Rechtmatigheid*

Het COA onderzoekt jaarlijks de financiële rechtmatigheid. Er is in dat onderzoek vooral aandacht voor de naleving van Europese aanbestedingsregels en naleving van contractvoorwaarden door marktpartijen. In het Controleprotocol 2005 COA zijn door het ministerie van JenV toleranties bepaald van 1% van de baten voor onrechtmatigheden en 3% van de baten voor onzekerheden. Bij overschrijding van de tolerantie dient de externe accountant een andere dan goedkeurende controleverklaring te geven.

Het COA blijft ruim onder deze toleranties in 2017. Er is voor € 0,6 miljoen aan onrechtmatigheden gevonden (minder dan 10% van de gehele tolerantie) en € 11,2 miljoen aan onzekerheden (circa 40% van de gehele tolerantie). De onrechtmatigheden en onzekerheden hebben vooral betrekking op inkopen waarbij niet of mogelijk niet is voldaan aan contractvoorwaarden en/of Europese aanbestedingsregels. Een deel van de fouten in 2017 vindt zijn oorsprong in 2016, tijdens de grote instroom. Voor de geconstateerde fouten zijn maatregelen getroffen door het COA. Zo zijn bijvoorbeeld de standaard contracten van het COA aangepast, is er meer aandacht voor de analyse van onze inkopen ('spendanalyse') en vragen wij meer aandacht voor de vastlegging van inkoopbesluiten.



De nieuwe Europese Aanbestedingswetgeving is medio 2016 in werking getreden. Voor de inwerkingtreding van deze nieuwe wet gold er een zogenaamd verlicht regime voor de inhuur van personeel. Het COA heeft vóór de inwerkingtreding van die wet, contracten gesloten met zogenaamde brokers na het doorlopen van Europese aanbestedingstrajecten. Bij deze brokers zijn in veel gevallen aanvankelijk personen ingehuurd na ontvangst van meerdere offertes. In een substantieel aantal gevallen is de betreffende nadere overeenkomst daarna echter zonder meerdere nieuwe offertes te vragen verlengd. Dit is door het COA gedaan in de veronderstelling dat dit conform wet- en regelgeving was, mede na consultatie van diverse aanbestedingsjuristen buiten de eigen organisatie. Daar waar er geen offertes zijn aangevraagd, was het COA tevreden over de arbeidsprestaties van de inhuur in relatie tot de prijs. Wij hebben op basis van beschikbare informatie en aannames over wat fout zou kunnen zijn bepaald dat voor circa € 10 miljoen kosten voor inhuur van IT dienstverlening en managementdienstverlening onzeker is of dit naar de huidige inzichten rechtmatig is. Belangrijke kanttekening is dat de inhuur voor een groot deel betrekking heeft op specialistische IT dienstverlening, waarvoor de markt krap is. Het COA heeft na het signaal van mogelijke onrechtmatigheid haar procedures aangepast en om meer concurrentie verzocht bij de broker bij nieuwe inhuur.

#### *Doelmatigheid*

Het COA kent een strakke set van externe en interne financiële normen, waarbij een financiering op basis van prijs en hoeveelheid ( $p \cdot q$ ) wordt ingevuld. Deze normen zijn gedurende het jaar zeer helpend geweest om bij wisselende bedrijfsomvang te kunnen sturen. De systematiek bevordert de aandacht voor doelmatig handelen. De dalende bezetting heeft - ondanks maximale bijsturing op de verwerving en afstoting van capaciteit - tot een aanzienlijke leegstand van vastgoed geleid. In die bijsturing heeft de doelmatigheid en effectiviteit altijd zwaar meegewogen, maar werd soms begrensd door bestuurlijke afspraken. Er is in 2017 scherp gestuurd op het in lijn brengen van capaciteit en formatie met de bezetting.

Ten aanzien van het onderhoud van het vastgoed is een nieuwe onderhouds-systematiek ingevoerd, de zogenaamde BOEI-systematiek. Eind 2016 is voor circa de helft van de locaties met een lange looptijd de opname gedaan en een vertaling gemaakt naar een meerjaren-onderhoudsplan. In 2017 is verder gewerkt aan het in kaart brengen van het onderhoudsniveau van de locaties. De systematiek bevordert de voorspelbaarheid van de kosten en kwaliteit van het onderhoud, alsmede de doelmatigheid.

#### 4 Ketensamenwerking

In 2017 is de samenwerking tussen de drie organisaties van de Kleine Keten (IND, COA en DT&V) verder geïntensiveerd. Een gezamenlijke aanpak en gezamenlijk optrekken door departement en ketenpartners is nodig om, in tijden van financiële krapte en afschaling, de vastgestelde ketendoelen te kunnen blijven behalen. Hierbij is meer nadruk komen te liggen op het beheersen van de onderkende risico's, waarbij het verbeteren van de flexibiliteit binnen het asielsysteem en het versterken van het anticiperend vermogen voorop staat. Het doel van de keten blijft bij te dragen aan een blijvend robuust en efficiënt vreemdelingenbeleid.

#### 5 Veiligheid

Naast de reguliere opleidingen heeft het COA stevig ingezet op preventie middels het opleiden van medewerkers (onder andere opleidingen 'herkennen Jihadisme', 'mensenhandel' en 'huiselijk geweld'). Het beoogde doel hiervan is om de (nationale) veiligheid en leefbaarheid op asielzoekerscentra te borgen.

### **1.8 Verklaring van het bestuur**

Het bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en de werking van de op het COA toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn ingericht om significante risico's te beheersen en om de realisatie van strategische, compliance financiële en operationele doelstellingen te waarborgen. Het bestuur is zich ervan bewust dat risicobeheersings-en controlesystemen geen absolute zekerheid bieden tegen het niet-realiseren van de doelstellingen en evenmin dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden voorkomen.

Het bestuur is van mening dat de risicobeheersings-en controlesystemen ten aanzien van de hierboven beschreven doelstellingen, naar behoren hebben gewerkt.

Het bestuur bedankt de medewerkers van het COA en al zijn partners voor de goede samenwerking.

Den Haag, 20 maart 2018

Gerard Bakker  
voorzitter van het bestuur

Janet Helder  
lid van het bestuur

Peter Siebers  
lid van het bestuur

## 2. Jaarrekening 2017

### 2.1 Balans per 31 december

| Balans per 31 december<br>(bedragen in € 1.000) | par.         | 2017           | 2016           |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| <b>Activa</b>                                   |              |                |                |
| <b>Vaste activa</b>                             |              |                |                |
| <b>Immateriële vaste activa</b>                 | <b>2.6.1</b> |                |                |
| Software en licenties                           |              | 2.248          | 13.556         |
| <b>Materiële vaste activa</b>                   | <b>2.6.2</b> |                |                |
| Grond en terreinen                              |              | 27.210         | 24.987         |
| Bedrijfsgebouwen                                |              | 309.824        | 303.644        |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen                   |              | 22.706         | 116.743        |
| Vaste activa in uitvoering                      |              | 28.912         | 24.952         |
|                                                 |              | <b>388.652</b> | <b>470.326</b> |
| <b>Vlottende activa</b>                         |              |                |                |
| <b>Vorderingen</b>                              | <b>2.6.3</b> |                |                |
| Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid |              | -              | -              |
| Ministerie van Veiligheid en Justitie           |              | -              | -              |
| Overige vorderingen                             |              | 1.020          | 224            |
| Overlopende activa                              |              | 24.405         | 30.665         |
|                                                 |              | <b>25.425</b>  | <b>30.889</b>  |
| <b>Liquide middelen</b>                         | <b>2.6.4</b> | <b>148.537</b> | <b>69.903</b>  |
| <b>Totaal activa</b>                            |              | <b>564.862</b> | <b>584.674</b> |

**Balans per 31 december**  
**(bedragen in € 1.000)**

|                                                         | <b>par.</b>  | <b>2017</b>    | <b>2016</b>    |
|---------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| <b>Passiva</b>                                          |              |                |                |
| <b>Eigen vermogen</b>                                   | <b>2.6.5</b> |                |                |
| Egalisatiereserve                                       |              | 39.592         | 7.861          |
| Wettelijke reserve ontwikkelingskosten                  |              | 429            | 6.319          |
| Bestemmingsreserves                                     |              | 22.800         | 41.408         |
|                                                         |              | <b>62.821</b>  | <b>55.588</b>  |
| <b>Vermogen ter beschikking van Ministerie van JenV</b> | <b>2.6.5</b> | <b>19.850</b>  | <b>0</b>       |
| <b>Egalisatierekening</b>                               | <b>2.6.6</b> |                |                |
| Egalisatierekening investeringen                        |              | 19.194         | 20.683         |
| Egalisatierekening brandwerendheid                      |              | 2.006          | 4.776          |
| Egalisatierekening overig                               |              | -              | -              |
|                                                         |              | <b>21.200</b>  | <b>25.459</b>  |
| <b>Voorzieningen</b>                                    | <b>2.6.7</b> |                |                |
| Onderhoud                                               |              | -              | -              |
| Reorganisatie                                           |              | 4.709          | 3.609          |
| Krimpkosten                                             |              | 44.783         | 1.932          |
| Beëindiging contract MOA                                |              | 1.516          | 1.589          |
| Verlieslatende contracten                               |              | -              | 4.262          |
| Overige                                                 |              | 3.108          | 9.182          |
|                                                         |              | <b>54.116</b>  | <b>20.574</b>  |
| <b>Langlopende schulden</b>                             | <b>2.6.8</b> |                |                |
| Ministerie van Financiën                                |              | 238.240        | 264.160        |
|                                                         |              | <b>238.240</b> | <b>264.160</b> |
| <b>Kortlopende schulden</b>                             | <b>2.6.9</b> |                |                |
| Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid         |              | 1.506          | 5.285          |
| Ministerie van Justitie en Veiligheid                   |              | 2.702          | 22.634         |
| Ministerie van Financiën                                |              | 25.920         | 25.920         |
| Belastingen en sociale premies                          |              | 11.670         | 9.740          |
| Crediteuren                                             |              | 2.256          | 3.297          |
| Overige schulden en overlopende passiva                 |              | 124.581        | 152.017        |
|                                                         |              | <b>168.635</b> | <b>218.893</b> |
| <b>Totaal passiva</b>                                   |              | <b>564.862</b> | <b>584.674</b> |

## 2.2 Rekening van baten en lasten over de jaren

| Rekening van baten en lasten<br>(bedragen in € 1.000) | par.           | Realisatie<br>2017 | Begroting*<br>2017 | Realisatie<br>2016 |
|-------------------------------------------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Baten opdrachtgever DRM (JenV)                        | 2.7.1.1        | 753.611            | 736.856            | 1.030.841          |
| Overige baten (o.a. SZW)                              | 2.7.1.2        | 24.747             | 29.792             | 32.611             |
| <b>Totaal baten</b>                                   |                | <b>778.358</b>     | <b>766.648</b>     | <b>1.063.452</b>   |
| Personeel                                             | 2.7.2.1        | 232.525            | 252.292            | 332.102            |
| Materieel                                             | 2.7.2.2        | 231.917            | 244.151            | 435.868            |
| Afschrijvingen                                        | 2.7.2.3        | 89.692             | 88.782             | 70.282             |
| Gezondheidszorg                                       | 2.7.2.4        | 126.842            | 113.267            | 133.228            |
| Programmakosten regelingen                            | 2.7.2.5        | 68.094             | 66.985             | 108.798            |
| Financieringslasten/(-baten)                          | 2.7.2.6        | 1.171              | 1.171              | 894                |
| <b>Totaal lasten</b>                                  |                | <b>750.241</b>     | <b>766.648</b>     | <b>1.081.172</b>   |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>       |                | <b>28.117</b>      | -                  | <b>-17.720</b>     |
| Bijzondere baten (krimp)                              | 2.7.2.7        | 115.456            | 108.008            | -                  |
| Bijzondere lasten (krimp)                             | 2.7.2.7        | -116.490           | -108.008           | 41                 |
| <b>Bijzonder resultaat</b>                            |                | <b>-1.034</b>      | -                  | <b>41</b>          |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>             |                | <b>27.083</b>      | -                  | <b>-17.679</b>     |
| <b>Voorstel resultaatbestemming</b>                   | <b>2.6.5.2</b> |                    |                    |                    |
| Dotatie wettelijke reserve ontwikkelkosten            |                | -                  | -                  | -1.873             |
| Dotaties bestemmingsreserves                          |                | 22.800             |                    |                    |
| Mutatie egalisatiereserve                             |                | 4.283              | -                  | -17.172            |
|                                                       |                | <b>27.083</b>      | -                  | <b>-19.045</b>     |
| <b>Resterend exploitatiesaldo</b>                     |                | -                  |                    | <b>1.366</b>       |
| <b>Bezetting</b>                                      |                |                    |                    |                    |
| Bezetting per 31 december                             |                | 21.044             | 16.940             | 27.008             |
| Gemiddelde jaarbezetting                              |                | 23.218             | 23.255             | 37.282             |
| <b>Capaciteit</b>                                     |                |                    |                    |                    |
| Capaciteit per 31 december                            |                | 34.693             |                    | 55.500             |
| Gemiddelde capaciteit                                 |                | 47.224             |                    | 55.715             |

## 2.3 Kasstroomoverzicht over de jaren

### Kasstroomoverzicht 2017

| (bedragen in € 1.000)                                           | 2017           | 2016            |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Resultaat voor resultaatbestemming                              | 27.083         | -17.679         |
| Aanpassingen voor:                                              |                |                 |
| Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa            | 87.409         | 63.663          |
| Afwaardering / desinvestering immateriële en materiële vaste ac | 9.869          | 3.812           |
| Mutatie voorzieningen                                           | 33.542         | -9.453          |
| Mutatie egalisatierekening                                      | -4.259         | -4.695          |
| Veranderingen in werkkapitaal:                                  |                |                 |
| Mutatie vorderingen                                             | 5.464          | 64.777          |
| Mutatie kortlopende schulden                                    | -50.258        | -79.671         |
|                                                                 | -44.794        | -14.894         |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                  | <b>108.850</b> | <b>20.754</b>   |
| Investerings in immateriële vaste activa                        | 2.909          | -8.010          |
| Investerings in materiële vaste activa                          | -41.642        | -206.795        |
| Desinvesteringen in vaste activa                                | 33.677         | 2.857           |
| Verkoopopbrengst activa                                         | 760            | 12              |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                   | <b>-4.296</b>  | <b>-211.936</b> |
| Vermogen ter beschikking van JenV                               | 0              | -3.596          |
| Financiering ministerie van Financiën                           | -25.920        | 264.160         |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                  | <b>-25.920</b> | <b>260.564</b>  |
| <b>Totale mutatie kasstroom</b>                                 | <b>78.634</b>  | <b>69.382</b>   |
| Saldo liquide middelen per 1 januari                            | 69.903         | 521             |
| <b>Saldo liquide middelen per 31 december</b>                   | <b>148.537</b> | <b>69.903</b>   |

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De mutatie kasstroom over 2017 is € 78,6 miljoen positief. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de financiering van de krimpvoorziening waarvoor de uitgaven in de toekomstige jaren liggen.

## **2.4 Verhouding met de Rijksoverheid**

De beleidsverantwoordelijkheid voor de opvang van asielzoekers in Nederland valt onder de verantwoordelijkheid van de staatssecretaris van JenV. De verantwoordelijkheid omvat zowel de beoordeling en behandeling van het ingediende asielverzoek als de opvang van asielzoekers gedurende de tijd dat nog niet is beslist over het asielverzoek.

### *Bijdrageverlening*

De bijdrage van het ministerie van JenV (directie Regie Vreemdelingenketen) aan de opvang van asielzoekers gebeurt op grond van wet- en regelgeving:

- Titel 4.2 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb);
- Wet Centraal Orgaan opvang asielzoekers;
- Subsidiebesluit Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2005;
- Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 (Integraal Document);
- Faciliteitenbesluit opvangcentra;
- Regeling Onderwijs huisvestingsbudgetten asielzoekers (OHBA);
- Regeling Verstrekkingen Asielzoekers en andere categorieën vreemdelingen (RVA);
- Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers met inkomen en vermogen (REBA);
- Regeling verstrekkingen aan bepaalde categorieën vreemdelingen (Rvb);
- Regeling Zorg Asielzoekers.

Sinds 1 januari 2007 is de Wet Inburgering van kracht. Het COA biedt in de opvang een voorziening voor vergunninghouders die inburgering plichtig zijn.

### **2.4.1 Financiële relatie met het ministerie van Justitie en Veiligheid**

#### *Subsidiejaar 2016*

In de brief van 6 juli 2017 heeft de eigenaar de financiële verantwoording 2016 vastgesteld, waarbij besloten is om van het behaalde resultaat 2016 een bedrag van € 17,2 miljoen te onttrekken aan voegen aan het eigen vermogen.

#### *Subsidiejaar 2017*

Op 13 december 2016 ontvangt het COA de subsidiebeschikking 2017, gebaseerd op een gemiddelde bezetting van 27.078 asielzoekers voor 2017 in de opvang.

Als gevolg van de achterblijvende instroom ontvangt het COA op 7 april 2017 een gewijzigde beschikking van het ministerie, waarbij per saldo de bestelling wordt verlaagd tot gemiddeld 22.500 asielzoekers.

Op 11 juli 2017 wordt de tweede aangepaste beschikking van het ministerie ontvangen, waarbij de totale bestelling voor 2017 uitkomt op gemiddeld 22.845 asielzoekers. Tevens worden in deze beschikking middelen beschikbaar gesteld voor o.a. leegstand en krimpkosten

## 2.5 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

### *Algemeen*

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. De opbrengsten en kosten worden, voor zover niet anders is vermeld, toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. Het COA heeft als enig financieel instrument een lening opgenomen bij het ministerie van Financiën, waarvoor wordt verwezen naar de afzonderlijke waarderingsgrondslag.

De jaarrekening voldoet aan de relevante wet- en regelgeving (Wet COA, het Subsidiebesluit COA en de Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 (Integraal Document)). Uitgangspunt van de Bekostigingsafspraken COA 2017 is dat in principe de waarderingsgrondslagen van Burgerlijk Wetboek Boek 2 Titel 9 en Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving worden gevolgd, behalve als op grond van de financieringsrelatie met het ministerie van JenV afwijking een beter inzicht geeft in de grootte en de samenstelling van het vermogen en van het resultaat.

In de Bekostigingsafspraken COA zijn afspraken vastgelegd over de minimale omvang van de egaliseringsreserve, zijnde 1% van de gemiddelde omzet over de voorgaande drie jaar, conform het COA Subsidiebesluit en artikel 40 van de Bekostigingsafspraken COA. Op basis van deze afspraken zal uiteindelijk altijd de minimale vermogensgrens worden bereikt. Bij het opstellen van de jaarrekening wordt derhalve de continuïteitsveronderstelling gehanteerd.

Indien een beter inzicht wordt verkregen, worden vergelijkende cijfers aangepast. De aanpassing van vergelijkende cijfers houdt geen wijziging van de jaarrekening van het voorafgaande boekjaar in, maar geschiedt alleen ter wille van de vergelijkbaarheid.

### *Gebruik van schattingen*

Het opmaken van de jaarrekening vereist van het management dat het beoordelingen, inschattingen en aannames maakt, die de toepassing van de waarderingsgrondslagen en de gerapporteerde bedragen voor activa, passiva, inkomsten en uitgaven beïnvloeden. De schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en andere factoren die onder de gegeven omstandigheden redelijk en billijk zijn. De schattingen en aannames zijn de basis voor de waardebeoordeling van de verantwoorde activa en passiva, waarvoor vanuit andere bronnen de omvang op dit moment nog niet blijkt. Werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van gemaakte inschattingen.

Het COA beoordeelt zijn schattingen en onderliggende aannames voortdurend. Wijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend over die periode gaat, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt.

### *Continuïteit*

Het COA heeft te maken met grote schommelingen van groei, krimp en diensgevolge frictie. Het bestuur verwacht op basis van de prognose over 2018 en de relatie met de opdrachtgever, alsmede de financieringsfaciliteit bij het ministerie van Financiën geen continuïteitsdreiging. De begroting 2018 heeft een tekort van € 17,0 miljoen. Er zullen interne maatregelen genomen worden die tot een



besparing van dit bedrag moeten leiden. De begroting 2018 is op 22 december 2017 goedgekeurd door het ministerie van Justitie en Veiligheid.

## GRONDSLAGEN VOOR DE BALANSWAARDERING

### *Immateriële vaste activa*

Onder de balansrubricering immateriële vaste activa zijn geactiveerde kosten van software en licenties opgenomen. Afzonderlijk gekochte immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Zelf vervaardigde software wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs van het ontwerpen, construeren en testen van de software. De vervaardigingskosten bestaan uit direct aan het project toe te rekenen kosten. Vanaf het moment van ingebruikname worden de immateriële vaste activa in drie jaar afgeschreven. Op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven. Een wettelijke reserve wordt gevormd voor de zelf ontwikkelde software.

### *Materiële vaste activa*

Het COA kent de volgende categorieën materiële vaste activa:

| <b>Categorie</b>                                                          | <b>Afschrijvings-<br/>percentage</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Grond en terreinen                                                        | 0 %                                  |
| Bedrijfsgebouwen:                                                         |                                      |
| Gebouwen/permanente bouw (incl. machines, installaties en infrastructuur) | 3,33 % - 5 %                         |
| Semi-permanente bouw (incl. machines, installaties en infrastructuur)     | 6,67 % - 10 %                        |
| Brandwerendheid                                                           | 10 %                                 |
| Levensduurverlengende investeringen                                       | 3,33 % - 5 %                         |
| Andere vast bedrijfsmiddelen:                                             |                                      |
| Overige niet-vastgoedgerelateerde bedrijfsmiddelen                        | 25 %                                 |
| Hardware / ICT                                                            | 20 % - 33,33 %                       |
| Functionele aanpassingen                                                  | 10 %                                 |
| Activa in aanbouw                                                         | 0 %                                  |

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden plaats vanaf ingebruikname. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur en eventuele restwaarde. Hierbij worden de bovenstaande afschrijvingspercentages gehanteerd, tenzij sprake is van een kortere economische levensduur. Op grond en terreinen en op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur en/of de capaciteit van het object verlengen of vergroten.

Machines en installaties worden geacht integraal onderdeel te zijn van het bijbehorende actief (bedrijfsgebouwen) en dienovereenkomstig afgeschreven. Deze machines en installaties worden dus niet separaat geactiveerd.

De gebruiksgoederen eerste inrichting worden verantwoord onder de activa in aanbouw.

#### *Brandwerendheid*

De noodzakelijke kosten in verband met het aanpassen van de brandveiligheid van de bestaande gebouwen worden geactiveerd.

#### *Functionele aanpassingen*

Een functionele aanpassing betreft een aanpassing aan een bestaand vast activum welke na aanbrengen deel uit maakt van het bestaande vaste activum met een langere levensduur.

#### *Bijzondere waardeveranderingen van vaste activa*

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De bedrijfswaarde wordt berekend op basis van de dekking van afschrijvingslasten via de kostprijs die de basis vormt voor de bekostiging van opvang in de toekomst. Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde verantwoord ten laste van het resultaat.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere marktwaarde, onder aftrek van verkoopkosten.

#### *Vorderingen*

Vorderingen worden gewaardeerd op de nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

#### *Liquide middelen*

Liquide middelen worden gewaardeerd op de nominale waarde. Tenzij anders vermeld, staan deze vrij ter beschikking.

#### *Egalisatiereserve*

In overeenstemming met de bepalingen in artikel 14 van het Subsidiebesluit Centraal Orgaan opvang asielzoekers is het mogelijk een egalisatiereserve te vormen. De egalisatiereserve is maximaal 5% van de gemiddelde omzet van de afgelopen drie jaar, conform het COA Subsidiebesluit en artikel 40 van de Bekostigingsafspraken COA. Een positief resultaat wordt tot deze maximumgrens toegevoegd aan de egalisatiereserve. Een negatief resultaat wordt aan de egalisatiereserve onttrokken. De

minimumgrens is gesteld op 1% van de gemiddelde omzet van de afgelopen drie jaar, conform het COA Subsidiebesluit en artikel 40 van de Bekostigingsafspraken COA. Als deze ondergrens wordt bereikt, overleggen de eigenaar en het COA over aanvulling van de egalisatiereserve zoals afgesproken in het Bekostigingsafspraken COA. Op basis van deze afspraken zal uiteindelijk altijd de minimale vermogensgrens worden bereikt.

#### *Wettelijke reserve ontwikkelingskosten*

Voor zelf ontwikkelde respectievelijk zelf gemodificeerde software wordt ter hoogte van het geactiveerde bedrag een wettelijke reserve gevormd. De wettelijke reserve valt vrij naar gelang de boekwaarde van het actief vermindert.

#### *Bestemmingreserve dekkingsverschil vastgoed*

Deze reserve is in overleg met de eigenaar in 2014 en 2015 gevormd ter dekking van toekomstige verschillen die zullen ontstaan als gevolg van een mismatch tussen rente en afschrijving en de bekostiging, voortvloeiend uit de effectuering van het voorgenomen investeringsprogramma. Door gewijzigde kostprijfsafspraken is deze reserve niet meer nodig.

#### *Bestemmingsreserve vervanging IBIS*

Deze reserve is in overleg met de eigenaar gevormd voor het vervangen van het systeem IBIS.

#### *Bestemmingsreserve voldoen aan eisen AVG*

Onderdeel van het primaire proces van het COA is het registreren van persoonsgegevens. Om te voldoen aan de eisen van de AVG is een gespecialiseerd team samengesteld. Voor het inrichten van de systemen en alle daaruit voortvloeiende acties is een bestemmingsreserve gevormd.

#### *Bestemmingsreserve veranderend speelveld*

In overleg met de eigenaar is een reserve gevormd om de kosten te dekken van deze organisatieontwikkeling.

#### *Vermogen beschikbaar aan het ministerie*

In de Bekostigingsafspraken COA is afgesproken dat het COA het meerdere bedrag terugstort als de grens van 5% van de egalisatiereserve wordt overschreden. Een dergelijke overschrijding staat als ‘vermogen beschikbaar aan het ministerie’ op de balans.

#### *Egalisatierekening*

De egalisatierekening is de tegenrekening van de op de balans verantwoorde materiële vaste activa, voor zover het ministerie van JenV deze *à fonds perdu* financiert. De egalisatierekening zal, in overeenstemming met de afschrijvingstermijn van de betreffende materiële vaste activa, vrijvallen ten gunste van de rekening van baten en lasten. Voor alle te activeren investeringen kan een beroep worden gedaan op de leenfaciliteit bij het ministerie van Financiën. De egalisatierekening is hierop dan niet van toepassing.

#### *Voorzieningen*

Op de balans worden voorzieningen opgenomen voor op balansdatum bestaande:

1. verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, maar redelijkerwijs is te schatten;
2. op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten;
3. kosten die in een volgend boekjaar zullen worden gemaakt, mits het maken van die kosten begint in het boekjaar of in een voorafgaand boekjaar en de voorziening strekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal boekjaren.

De voorzieningen worden op de balans onderscheiden in de volgende groepen: onderhoud, reorganisatie, krimpkosten, beëindiging contract MOA, verlieslatende contracten en overige.

#### *Reorganisatievoorzieningen*

Deze voorzieningen zijn bedoeld voor de financiering van wachtgeldverplichtingen, salarissen en outplacementkosten, frictiekosten en overige specifiek benoemde reorganisatiekosten, voortkomend uit organisatorische reorganisaties, niet zijnde krimp.

#### *Voorziening krimpkosten*

In de jaarrekening is een voorziening krimp opgenomen inzake de verwachte meerjarige risico's vanwege krimp. Voor zover de datum van het krimpbesluit vóór 31 december van het boekjaar ligt, treft het COA een voorziening voor de o.a. volgende risico's:

1. risico's voor verplichtingen volgens het Sociaal Plan van het COA;
2. risico's voor wachtgeldverplichtingen van oud-MOA medewerkers, voor wie het COA financieel en economisch risico draagt;
3. huisvestingskosten van opvanglocaties die bewoners leeg zijn;
4. risico's voor wachtgeldverplichtingen van de Stichting Valentijn, waarvoor het COA financieel en economisch risico draagt.

#### *Voorziening beëindiging contract MOA*

De voorziening is bedoeld voor de kostendeckering van wachtgeldverplichtingen, salarissen en outplacementkosten, frictiekosten en overige specifiek benoemde reorganisatiekosten, voortkomend uit de beëindiging van het MOA-contract, voor zover op balansdatum redelijkerwijs is in te schatten.

#### *Voorziening verlieslatende contracten*

Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd indien waarschijnlijk is dat de onvermijdelijke kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van die contracten.

#### *Overige voorzieningen:*

##### *Sociaal beleidskader*

Volgens de brief van 20 december 1996, kenmerk 598700/96/4 van het ministerie van JenV, mag het COA een voorziening treffen voor kosten in verband met de afvloeiing van personeel als gevolg van een afname van de opvangcapaciteit. Destijds is met het ministerie van JenV afgesproken dat de voorziening ook te benutten is voor de kostendeckering van afvloeiing van personeel en wachtgelduitkeringen uit hoofde van andere doeleinden.

##### *Juridische claims*

In de jaarrekening is een voorziening juridische claims opgenomen inzake te verwachte kosten vanwege claims, geschillen en rechtsgedingen. De omvang van de voorziening is bepaald naar de beste schatting van het bedrag waarvoor het COA de risico's kan afwikkelen.

##### *Kortlopende schulden*

De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

##### *Langlopende schulden*

In 2016 zijn ter financiering van investeringen leningen aangegaan bij het ministerie van Financiën. Deze langlopende schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

*Niet uit de balans blijkende verplichtingen*

De niet uit de balans blijkende verplichtingen zijn, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen nominale waarde.

## GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

### Bijdrage ministerie van JenV

#### *Opvang asielzoekers*

Het COA wordt gefinancierd volgens de COS-systematiek. Volgens deze systematiek wordt de bijdrage van het ministerie van Justitie en Veiligheid enerzijds vastgesteld volgens een aantal overeengekomen producten, vermenigvuldigd met de kostprijs van het product ( $p \cdot q$  model). Anderzijds gelden voor de kosten van regelingen, de projectkosten, de krimpkosten en overige kostenposten specifieke afspraken. De kosten van de regelingen worden afgerekend op grond van werkelijke kosten. De projectkosten worden afgerekend volgens de projectregeling. De wijze waarop krimpkosten worden gefinancierd wordt hierna toegelicht.

#### *Resultaat Krimp*

In de Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 zijn afspraken gemaakt over de kosten van groei en krimp. Deze afspraken leiden er toe dat de kosten en baten van krimp uit oude jaren volledig voor rekening voor de opdrachtnemer komen. Voor de krimpkosten naar aanleiding van de krimpbesluiten in 2017 zijn separate afspraken gemaakt en deze kosten komen in 2017 volledig voor rekening van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

#### *Overige baten*

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van activa worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper.

De inkomsten voor Europese subsidieprojecten worden als opbrengst verantwoord zodra een definitieve subsidievaststelling is ontvangen.

### **Lasten**

Lasten welke hun oorsprong vinden in het verslagjaar zijn in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

#### *Afschrijvingen*

Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur en vanaf het moment dat het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik.

#### *Financiële baten en lasten*

De financiële baten en lasten betreffen van derden en van het ministerie van Financiën ontvangen (te ontvangen) en betaalde (te betalen) interest.

## GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLING VAN HET KASTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht volgt de indirecte methode. Deze gaat uit van het resultaat na resultaatsbestemming gecorrigeerd met kosten die geen uitgaven zijn en voor mutaties in het werkkapitaal.

## 2.6 Toelichting op de balans

### 2.6.1 Immateriële vaste activa

Gedurende 2017 is € 0,8 miljoen (2016: € 9,6 miljoen) geactiveerd in immateriële vaste activa, met name bestaande uit zelfontwikkelde en gekochte software. Na afschrijving resteert ultimo 2017 een boekwaarde van € 2,2 miljoen (2016: € 13,6 miljoen).

| <b>Immateriële vaste activa<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>Software en<br/>maatwerk</b> | <b>Activa in<br/>aanbouw</b> | <b>Totaal</b>  |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 31 december 2016</b>                         |                                 |                              |                |
| Verkrijgingsprijs                                         | 19.709                          | 4.494                        | 24.203         |
| Cumulatieve afschrijvingen                                | -7.581                          | -                            | -7.581         |
| Cumulatieve afwaarderingen                                | -3.066                          | -                            | -3.066         |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>                    | <b>9.062</b>                    | <b>4.494</b>                 | <b>13.556</b>  |
| <b>Mutaties 2017</b>                                      |                                 |                              |                |
| Investeringsen                                            | 769                             | -3.678                       | -2.909         |
| Afschrijvingen                                            | -5.107                          | -                            | -5.107         |
| Afwaarderingen                                            | -                               | -                            | -              |
| Verkrijgingsprijs desinvesteringen                        | -13.040                         | -                            | -13.040        |
| Afschrijvingen desinvesteringen                           | 6.682                           | -                            | 6.682          |
| Afwaarderingen desinvesteringen                           | 3.066                           | -                            | 3.066          |
| <b>Totaal mutaties 2017</b>                               | <b>-7.630</b>                   | <b>-3.678</b>                | <b>-11.308</b> |
| <b>Stand per 31 december 2017</b>                         |                                 |                              |                |
| Verkrijgingsprijs                                         | 7.438                           | 816                          | 8.254          |
| Cumulatieve afschrijvingen                                | -6.006                          | -                            | -6.006         |
| Cumulatieve afwaarderingen                                | -                               | -                            | -              |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>                    | <b>1.432</b>                    | <b>816</b>                   | <b>2.248</b>   |

In het verslagjaar is het activabestand opgeschoond waardoor oude activa met een aanschafwaarde van € 0,6 miljoen en een boekwaarde van nihil zijn uitgeboekt.

Daarnaast hebben desinvesteringen met een boekwaarde van € 3,3 miljoen plaats gevonden. Dit betreft met name software die tijdens de groeiperiode door het COA zelf is ontwikkeld.

De activa in aanbouw betreffen investeringen in lopende ICT-projecten die ultimo verslagjaar nog onderhanden zijn.

In de categorie Activa in aanbouw is zichtbaar dat de investeringen negatief worden gepresenteerd ter hoogte van EUR -3.678. Het COA evalueert jaarlijks de lopende projecten. Uit de evaluatie 2017 blijkt dat de schatting die eerder werd gemaakt niet meer voldoet en de projecten geen grond hebben voor activering. Het COA kiest ervoor om deze projecten als kosten te presenteren.

## 2.6.2 Materiële vaste activa

Onderstaande tabel toont het verloop van de materiële vaste activa.

| Materiële vaste activa<br>(bedragen in € 1.000) | Grond en<br>terreinen | Bedrijfsgebouwen      |                   |                      |                       | Andere vaste bedrijfsmiddelen |                           |                       | Activa<br>in aanbouw | Totaal         |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
|                                                 |                       | Gebouwen<br>permanent | Semi<br>permanent | Brand-<br>werendheid | Bedrijfs-<br>gebouwen | Ov. bedrijfs-<br>middelen     | Functionele<br>aanpassing | Bedrijfs-<br>middelen |                      |                |
| <b>Stand per 31 december 2016</b>               |                       |                       |                   |                      |                       |                               |                           |                       |                      |                |
| Verrijingsprijs                                 | 26.703                | 271.182               | 210.824           | 37.377               | 519.383               | 76.094                        | 102.971                   | 179.065               | 24.952               | 750.103        |
| Cumulatieve afwaarderingen                      | -1.716                | -1.496                | -2.678            | -1.198               | -5.372                | -698                          | -1.839                    | -2.537                | -                    | -9.625         |
| Cumulatieve afschrijvingen                      | -                     | -58.351               | -123.804          | -28.212              | -210.367              | -25.760                       | -34.025                   | -59.785               | -                    | -270.152       |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>          | <b>24.987</b>         | <b>211.335</b>        | <b>84.342</b>     | <b>7.967</b>         | <b>303.644</b>        | <b>49.636</b>                 | <b>67.107</b>             | <b>116.743</b>        | <b>24.952</b>        | <b>470.326</b> |
| <b>Mutaties 2017</b>                            |                       |                       |                   |                      |                       |                               |                           |                       |                      |                |
| Investeringen                                   | 1.437                 | 10.037                | 7.479             | -                    | 17.516                | 3.158                         | 15.571                    | 18.729                | 3.960                | 41.642         |
| Afwaardering                                    | 884                   | -4.813                | -2.614            | -429                 | -7.856                | -101                          | -2.796                    | -2.897                | -                    | -9.869         |
| Afschrijvingen                                  | -                     | -12.259               | -15.357           | -3.964               | -31.580               | -17.261                       | -33.461                   | -50.722               | -                    | -82.302        |
| Desinvesteringen                                | -98                   | -                     | -15.172           | -                    | -15.172               | -30.234                       | -31.610                   | -61.844               | -                    | -77.114        |
| Afwaarderingen desinvesteringen                 | -                     | -                     | -                 | -                    | -                     | 81                            | -                         | 81                    | -                    | 81             |
| Afschrijvingen desinvesteringen                 | -                     | -                     | 8.000             | -                    | 8.000                 | 17.427                        | 20.461                    | 37.888                | -                    | 45.888         |
| <b>Totaal mutaties 2017</b>                     | <b>2.223</b>          | <b>-7.035</b>         | <b>-17.664</b>    | <b>-4.393</b>        | <b>-29.092</b>        | <b>-26.930</b>                | <b>-31.835</b>            | <b>-58.765</b>        | <b>3.960</b>         | <b>-81.674</b> |
| <b>Stand per 31 december 2017</b>               |                       |                       |                   |                      |                       |                               |                           |                       |                      |                |
| Verrijingsprijs                                 | 28.042                | 281.219               | 203.131           | 37.377               | 521.727               | 49.018                        | 86.932                    | 135.950               | 28.912               | 714.631        |
| Cumulatieve afwaarderingen                      | -832                  | -6.309                | -5.292            | -1.627               | -13.228               | -718                          | -4.635                    | -5.353                | -                    | -19.413        |
| Cumulatieve afschrijvingen                      | -                     | -70.610               | -131.161          | -32.176              | -233.947              | -25.594                       | -47.025                   | -72.619               | -                    | -306.566       |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>          | <b>27.210</b>         | <b>204.300</b>        | <b>66.678</b>     | <b>3.574</b>         | <b>274.552</b>        | <b>22.706</b>                 | <b>35.272</b>             | <b>57.978</b>         | <b>28.912</b>        | <b>388.652</b> |

### Investeringen

In 2017 heeft het COA voor € 41,6 miljoen (2016: € 206,8 miljoen) geïnvesteerd. Deze investeringen betreffen voornamelijk de herontwikkeling van bestaande locaties, ICT en inventaris.

Onder de bedrijfsgebouwen zijn de categorieën gebouwen permanent, gebouwen semipermanent en brandwerendheid opgenomen, voor een totale boekwaarde per 31 december 2017 van € 274,5 miljoen (2016: € 303,6 miljoen).

De overige bedrijfsmiddelen omvatten de categorieën overige bedrijfsmiddelen en functionele aanpassingen, voor een totale boekwaarde per 31 december 2017 van € 58,0 miljoen (2016: € 116,7 miljoen). In de overige bedrijfsmiddelen is de voorraad inventaris opgenomen voor de eerste inrichting van nieuwe locaties. Deze worden afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

### Desinvesteringen

Dit betreft een desinvestering (afstoten) van locaties met een aanschafwaarde van € 46,8 miljoen en een resterende boekwaarde van € 18,3 miljoen.

Daarnaast zijn er overige bedrijfsmiddelen gedesinvesteerd met een aanschafwaarde van € 30,2 miljoen en een boekwaarde van € 12,7 miljoen. Dit betreft hardware en inventaris hoofdzakelijk van locaties die afgestoten zijn.

Van een drietal locaties waarvan de bedrijfsgebouwen en bedrijfsmiddelen zijn afgewaardeerd is niet eenduidig te beoordelen wat de eventuele verkoopwaarde zou zijn. Het COA heeft besloten om deze locaties af te waarderen naar grondwaarde. Het COA erkent dat onzekerheid over de waarde bestaat. De totale afwaardering betreft EUR 7,2 miljoen. Deze afwaardering geeft tevens de marge weer waarbinnen de waarde kan variëren. De kans bestaat dat de bedrijfsmiddelen meer waard zijn dan de boekwaarde voor afwaardering. Deze kans acht het COA echter klein. De totale waarde van de activa die buiten gebruik zijn is EUR 3,3 miljoen.



### 2.6.3 Vorderingen

#### *Overige vorderingen*

De overige vorderingen ad € 1,0 miljoen (2016: € 0,2 miljoen) betreffen vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar.

#### *Overlopende activa*

De post overlopende activa ultimo 2017 bedraagt € 24,4 miljoen (2016: € 30,9 miljoen) en bestaat onder meer uit vooruitbetaalde huurkosten van accommodaties en voorschotten aan leveranciers. De overlopende activa zijn overwegend kortlopend (< 1 jaar).

### 2.6.4 Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt uitgesplitst.

#### **Liquide middelen per 31 december (bedragen in € 1.000)**

|                          | <b>2017</b>    | <b>2016</b>   |
|--------------------------|----------------|---------------|
| Ministerie van Financiën | 148.490        | 69.819        |
| Bank                     | -              | -             |
| Kas                      | 47             | 84            |
| <b>Totaal</b>            | <b>148.537</b> | <b>69.903</b> |

### 2.6.5 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de egaliseringsreserve (algemene risicobuffer), wettelijke reserve ontwikkelingskosten bestemmingsreserve dekkingsverschil vastgoed. Het eigen vermogen moet de gekwantificeerde specifieke risico's (kosten van normale groei en normale krimp) dekken, evenals de algemene risico's uit de normale bedrijfsvoering (bijvoorbeeld als gevolg van veranderde wetgeving).

#### *Egaliseringsreserve*

Het COA heeft een gezond eigen vermogen nodig om risico's in de bedrijfsvoering te dragen.

In de Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 (Integraal Document) is vastgelegd dat het totaal van de egaliseringsreserve maximaal 5%, danwel minimaal 1% is van de gemiddelde omzet over de afgelopen drie jaar, conform het COA Subsidiebesluit en artikel 40 van de Bekostigingsafspraken COA. Vooruitlopend op de definitieve goedkeuring van het ministerie is € 4,3 miljoen ten gunste van deze reserve geboekt. Door de vrijvallen uit de wettelijke reserve ontwikkelingskosten en bestemmingsreserve vastgoed komt het eigen vermogen boven de bovengrens van 5%. Het overschot komt ter beschikking van het ministerie van JenV.

In paragraaf 2.6.5.2 voorstel resultaatbestemming 2017 zal hier nader op worden ingegaan. Het verloop van de egaliseringsreserve gedurende het boekjaar ziet er als volgt uit:

| <b>Egalisatiereserve</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>   | <b>2016</b>   |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>                               | <b>7.861</b>  | <b>25.033</b> |
| Mutatie wettelijke reserve ontwikkelingskosten           | 5.890         | -             |
| Vrijval bestemmingsreserve vastgoed                      | 41.408        | -             |
| Bestemming resultaat                                     | 4.283         | -17.172       |
| Vermogen ter beschikking aan JenV                        | -19.850       | -             |
| <b>Stand per 31 december</b>                             | <b>39.592</b> | <b>7.861</b>  |

#### *Wettelijke reserve ontwikkelingskosten*

Conform Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek wordt een wettelijke reserve gevormd uit hoofde van zelfontwikkelde software. Deze wettelijke reserve valt vrij naar gelang de boekwaarde van het actief vermindert. Als gevolg hiervan is € 5,90 miljoen onttrokken aan deze reserve. Het verloop van de wettelijke reserve gedurende het boekjaar is als volgt:

| <b>Wettelijke reserve ontwikkelingskosten</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>  | <b>2016</b>  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>                                                    | <b>6.319</b> | <b>8.192</b> |
| Investeringen                                                                 | 44           | 3.241        |
| Vrijval als gevolg van afschrijvingen en afwaarderingen                       | -5.934       | -5.114       |
| <b>Stand per 31 december</b>                                                  | <b>429</b>   | <b>6.319</b> |

#### **Bestemmingsreserves:**

##### *Bestemmingsreserve dekkingsverschil vastgoed:*

De bestemmingsreserve dekkingsverschil vastgoed is bedoeld om de tijdelijke dekkingsverschillen op rente en afschrijving, die de komende jaren zullen ontstaan bij de effectuering van het investeringsprogramma, te dekken. Door gewijzigde kostprijsafspraken is deze reserve niet meer nodig.

##### *Bestemmingsreserve generatiepact*

Voor medewerkers die binnen vijf jaar de AOW gerechtigde leeftijd bereiken is een generatieregeling van toepassing. De AOW gerechtigde leeftijd is toegenomen van 65 naar 67 jaar. Als gevolg daarvan heeft het COA een aanvullende reserve opgenomen.

##### *Bestemmingsreserve vervanging IBIS*

Deze reserve is in overleg met de eigenaar gevormd voor het vervangen van het systeem IBIS.

#### *Bestemmingsreserve AVG*

Onderdeel van het primaire proces van het COA is het registreren van persoonsgegevens. Om te voldoen aan de eisen van de AVG is een gespecialiseerd team samengesteld. Voor het inrichten van de systemen en alle daaruit voortvloeiende acties is een bestemmingsreserve gevormd.

#### *Bestemmingsreserve veranderend speelveld*

In overleg met de eigenaar is een reserve gevormd om de kosten te dekken van deze organisatieontwikkeling.

#### *Bestemmingsreserve voorgenomen krimp*

Het COA is voornemens om de laatste acties ten behoeve van de reeds ingezette krimp in 2018 verder af te ronden. Hiervoor is een reserve gevormd.

Het verloop van de bestemmingsreserves gedurende het boekjaar ziet er als volgt uit:

| <b>Bestemmingsreserves<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>   | <b>2016</b>   |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>                           | <b>41.408</b> | <b>40.042</b> |
| Dotatie vastgoed                                     | -             | 1.366         |
| Dotatie generatiepact                                | 2.000         | -             |
| Dotatie IBIS                                         | 8.500         | -             |
| Dotatie AVG                                          | 4.300         | -             |
| Dotatie VerS                                         | 3.000         | -             |
| Dotatie voorgenomen krimp                            | 5.000         | -             |
| Onttrekking vastgoed                                 | -41.408       | -             |
| <b>Stand per 31 december</b>                         | <b>22.800</b> | <b>41.408</b> |

### *Vermogen ter beschikking van JenV*

Het verloop van het vermogen ter beschikking van JenV is als volgt:

| <b>Vermogen ter beschikking JenV</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>   | <b>2016</b>  |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>                                           | <b>0</b>      | <b>3.596</b> |
| Overschot Eigen vermogen                                             | 19.850        | 0            |
| Resterend exploitatiesaldo                                           | -             | -3.028       |
| Vrijval bestemmingsreserve beleidsintensiveringen                    | -             | -568         |
| <b>Stand per 31 december</b>                                         | <b>19.850</b> | <b>0</b>     |

Ten aanzien van de grenzen aan de egalisatiereserve is in de Bekostigingsafspraken afgesproken dat indien de grens van 5% wordt overschreden, het meerdere wordt teruggestort. Het overschot eind 2017 van € 19,9 miljoen is daarom als ‘vermogen ter beschikking van JenV’ op de balans gepresenteerd.

#### **2.6.5.1 Vaststelling resultaatbestemming 2016**

Op 6 juli 2017 is de vaststelling van de jaarrekening door ministerie van JenV ontvangen en daarmee is de bestelling van het resultaat 2016 vastgesteld.

#### **2.6.5.2 Voorstel resultaatbestemming 2017**

Het resultaat voor resultaatbestemming 2017 bedraagt € 27,1 miljoen. Voorgesteld wordt dit resultaat als volgt te verwerken:

- € 22,800 miljoen toe te voegen aan de bestemmingsreserves;
- € 4,283 miljoen ter beschikking te stellen aan het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Vooruitlopend op de vaststelling van deze bestemming door de eigenaar is deze bestemming als zodanig verwerkt in de financiële verantwoording 2017.

#### **2.6.6 Egalisatierekening**

##### *Egalisatierekening investeringen*

De egalisatierekening omvat investeringen die het ministerie van JenV destijds *à fonds perdu* heeft gefinancierd. Aanwending van deze egalisatierekening vindt plaats door reguliere afschrijvingskosten op betreffende activa hiermee te verrekenen. In geval van desinvestering wordt de volledige boekwaarde van het actief verrekend met de egalisatierekening investeringen.

Het verloop van de egalisatierekening investeringen blijkt uit onderstaand overzicht.

| <b>Egalisatierekening investeringen</b> | <b>Grond en</b>  | <b>Gebouwen</b>  | <b>Gebouwen</b>       | <b>Overige</b>           |               |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|
| <b>(bedragen in € 1.000)</b>            | <b>terreinen</b> | <b>permanent</b> | <b>semi permanent</b> | <b>bedrijfs-middelen</b> | <b>Totaal</b> |
| <b>Stand per 31 december 2016</b>       |                  |                  |                       |                          |               |
| Verkrijgingsprijs                       | 16.517           | 32.964           | 80.909                | 4.478                    | 134.868       |
| Cumulatieve afwaarderingen              | -832             | -331             | -                     | -                        | -1.163        |
| Cumulatieve afschrijvingen              | -                | -27.635          | -80.909               | -4.478                   | -113.022      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>  | <b>15.685</b>    | <b>4.998</b>     | <b>-</b>              | <b>-</b>                 | <b>20.683</b> |
| <b>Mutaties 2017</b>                    |                  |                  |                       |                          |               |
| Investerings                            | -                | -                | -                     | -                        | -             |
| Afwaardering                            | -                | -414             | -                     | -                        | -414          |
| Afschrijvingen                          | -                | -977             | -                     | -                        | -977          |
| Desinvesteringen                        | -98              | -                | -                     | -4.478                   | -4.576        |
| Afwaardering desinvesteringen           | -                | -                | -                     | -                        | -             |
| Afschrijvingen desinvesteringen         | -                | -                | -                     | 4.478                    | 4.478         |
| <b>Totaal mutaties 2017</b>             | <b>-98</b>       | <b>-1.391</b>    | <b>-</b>              | <b>-</b>                 | <b>-1.489</b> |
| <b>Stand per 31 december 2017</b>       |                  |                  |                       |                          |               |
| Verkrijgingsprijs                       | 16.419           | 32.964           | 80.909                | -                        | 130.292       |
| Cumulatieve afwaarderingen              | -832             | -745             | -                     | -                        | -1.577        |
| Cumulatieve afschrijvingen              | -                | -28.612          | -80.909               | -                        | -109.521      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>  | <b>15.587</b>    | <b>3.607</b>     | <b>-</b>              | <b>-</b>                 | <b>19.194</b> |

#### *Egalisatierekening brandwerendheid*

Onderstaand overzicht toont het verloop van de egalisatierekening brandveiligheid.

| <b>Egalisatierekening brandwerendheid<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>Brand-<br/>werendheid</b> |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Stand per 31 december 2016</b>                                   |                              |
| Verkrijgingsprijs                                                   | 22.224                       |
| Cumulatieve afwaarderingen                                          | -668                         |
| Cumulatieve afschrijvingen                                          | -16.780                      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>                              | <b>4.776</b>                 |
| <b>Mutaties 2017</b>                                                |                              |
| Investerings                                                        | -                            |
| Afwaardering                                                        | -656                         |
| Afschrijvingen                                                      | -2.114                       |
| Desinvesterings                                                     | -                            |
| Afwaardering desinvesterings                                        | -                            |
| Afschrijvingen desinvesterings                                      | -                            |
| <b>Totaal mutaties 2017</b>                                         | <b>-2.770</b>                |
| <b>Stand per 31 december 2017</b>                                   |                              |
| Verkrijgingsprijs                                                   | 22.224                       |
| Cumulatieve afwaarderingen                                          | -1.324                       |
| Cumulatieve afschrijvingen                                          | -18.894                      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>                              | <b>2.006</b>                 |

De egalisatierekening overig omvat *à fonds perdu* gefinancierde overige vaste activa en bestaat uit investeringen voor brandwerendheid.

## 2.6.7 Voorzieningen

De volgende tabel toont het verloop van de diverse voorzieningen. Per voorziening zijn de belangrijkste mutaties toegelicht.

| Voorzieningen<br>(bedragen in € 1.000)       | Stand per<br>31-12-2016 | Dotaties      | Onttrek-<br>kingen | Vrijval       | Stand per<br>31-12-2017 |
|----------------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------------|
| Achterstallig onderhoud                      | -                       | -             | -                  | -             | -                       |
| <b>Onderhoudsvoorziening</b>                 | -                       | -             | -                  | -             | -                       |
| Reorganisatie 2005                           | 61                      | 103           | -74                | -             | 90                      |
| Reorganisatie bedrijfsvoering                | 301                     | 543           | -92                | -40           | 712                     |
| Anders werken                                | 640                     | 486           | -347               | -27           | 752                     |
| Bewegen op ambitie                           | 2.570                   | 1.491         | -983               | -             | 3.078                   |
| Externe mobiliteit                           | 37                      | 71            | -31                | -             | 77                      |
| <b>Reorganisatie voorziening</b>             | <b>3.609</b>            | <b>2.694</b>  | <b>-1.527</b>      | <b>-67</b>    | <b>4.709</b>            |
| Wachtgeldverplichtingen Valentijn            | 78                      | 11            | -50                | -             | 39                      |
| Wachtgeldverplichtingen COA                  | 1.854                   | 1.023         | -914               | -             | 1.963                   |
| Personele verplichtingen krimp 2017          | -                       | 180           | -                  | -             | 180                     |
| Huisvesting en overige krimp 2017            | -                       | 42.601        | -                  | -             | 42.601                  |
| <b>Voorziening krimpkosten</b>               | <b>1.932</b>            | <b>43.815</b> | <b>-964</b>        | -             | <b>44.783</b>           |
| <b>Voorziening beëindiging contract MO</b>   | <b>1.589</b>            | <b>512</b>    | <b>-585</b>        | -             | <b>1.516</b>            |
| <b>Voorziening verlieslatende contracten</b> | <b>4.262</b>            | -             | <b>-4.262</b>      | -             | -                       |
| Sociaal beleidskader                         | 332                     | 259           | -283               | -             | 308                     |
| Juridische claims                            | 8.850                   | 1.290         | -2.999             | -4.341        | 2.800                   |
| <b>Overige voorzieningen</b>                 | <b>9.182</b>            | <b>1.549</b>  | <b>-3.282</b>      | <b>-4.341</b> | <b>3.108</b>            |
| <b>Totaal</b>                                | <b>20.574</b>           | <b>48.570</b> | <b>-10.620</b>     | <b>-4.408</b> | <b>54.116</b>           |

### Voorzieningen reorganisatie

De reorganisatievoorziening is bedoeld voor wachtgeldverplichtingen, salarissen, outplacementkosten, frictiekosten en overige specifiek benoemde reorganisatiekosten. Deze voorzieningen zijn vanaf 2003 gevormd. In 2017 muteert de voorziening per saldo € 1,1 miljoen (2016: -/- € 1,8 miljoen).

### Voorzieningen krimpkosten

Deze voorzieningen omvatten de personeels- en huisvestingskosten die uit krimpbesluiten voortvloeien. De voorzieningen zijn vanaf 2002 gevormd. In 2017 zijn nieuwe krimpbesluiten genomen. Mede daardoor stijgt de voorziening met € 42,9 miljoen (2016: -/- € 1,2 miljoen).

### Voorziening beëindiging contract MOA

Het COA heeft de raamovereenkomst met GGD Nederland opgezegd per 1 januari 2007, waardoor deze feitelijk eindigde per 1 januari 2009. Door beëindiging van de raamovereenkomst is het COA

verplicht met de opzegging gepaard gaande kosten te betalen, mits deze onvermijdbaar zijn. Voor deze onvermijdbare kosten is destijds een voorziening gevormd.

Mede door herijking blijft de voorziening gelijk aan 2016 (2016: +/- circa €1,2 miljoen)

### **Voorziening verlieslatende contracten**

In vorige boekjaren is een voorziening gevormd voor een beperkt aantal locaties waarbij door de bijzondere omstandigheden sprake was van een verlieslatend contract. Deze laatste locatie waar dit van toepassing was is in 2017 gesloten en afgestoten.

### **Voorzieningen overige**

#### *Sociaal Beleidskader*

De voorziening Sociaal Beleidskader komt voort uit het plan Aanpak krimp van december 1997. Het COA en het ministerie van JenV hebben afgesproken de voorziening ook te gebruiken voor personele mutaties en wachtgelduitkeringen zonder rechtstreeks verband met krimp of reorganisatie.

#### *Juridische claims*

Het COA wordt geconfronteerd met claims en juridische geschillen als gevolg van de reguliere bedrijfsvoering, krimp en het niet doorgaan van een aantal leads wegens de verlaagde instroom. Voor de bestuurlijke claims, claims van gemeenten vanwege het niet realiseren van leads, is met het ministerie van JenV en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) afgesproken dat deze bestuurlijke claims worden afgehandeld door het ministerie. Er is inmiddels een regeling getroffen; het COA heeft die regeling in 2017 uitgevoerd.

## **2.6.8 Langlopende schulden**

### *Ministerie van Financiën*

#### **Ministerie van Financiën (bedragen in € 1.000)**

|                 | <b>2017</b> | <b>2016</b> |
|-----------------|-------------|-------------|
| Leningen > 1jr. | 238.240     | 264.160     |

Er zijn in 2016 ter dekking van omvangrijke investeringen vier leningen afgesloten van in totaal € 293 miljoen:

- € 73 miljoen met een looptijd van 8-1-2016 tot 17-12-2040 en een rentepercentage 1,17%;
- € 100 miljoen met een looptijd van 1-11-2016 tot 30-10-2036 en een rentepercentage 0,32%;
- € 60 miljoen met een looptijd van 1-11-2016 tot 30-10-2026 en een rentepercentage 0,06%;
- € 60 miljoen met een looptijd van 15-12-2016 tot 15-12-2021 en een rentepercentage 0,0%.

In 2017 is € 25,92 miljoen afgelost op deze leningen en er zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

Van de leningen van het Ministerie van Financiën heeft € 25,9 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar; € 103,7 miljoen een looptijd van tussen 1 en 5 jaar en € 134,6 miljoen een looptijd langer dan 5 jaar.



## 2.6.9 Kortlopende schulden

### *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*

De balanspost Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ad +/- € 1,5 miljoen (2016: +/- € 5,3 miljoen) kan als volgt worden gespecificeerd:

#### Schuld aan ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

| (bedragen in € 1.000)             | Saldo<br>31-12-2016 | Afrekening   | Voor-<br>schotten | Bijdrage<br>DI&I | Uitbetaling<br>asielger. | Bijdrage<br>kosten | Saldo<br>31-12-2017 |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|-------------------|------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| Maatschappelijke begeleiding      | -3.710              | 3.744        | -60.776           |                  | 57.321                   |                    | -3.421              |
| Bijdrage apparaatskosten          | 14                  | -14          | -224              |                  |                          | 226                | 2                   |
| Voorbereiden op inburgering       | -1.732              | 1.732        | -15.073           | 18.100           |                          |                    | 3.027               |
| Screening/Divosa                  | 143                 | -143         |                   |                  |                          |                    | -                   |
| Vroege integratie en participatie |                     |              | -2.851            | 1.791            |                          |                    | -1.060              |
| Project Taalles                   |                     |              | -140              | 86               |                          |                    | -54                 |
| <b>Totaal</b>                     | <b>-5.285</b>       | <b>5.319</b> | <b>-78.924</b>    | <b>19.977</b>    | <b>57.321</b>            | <b>226</b>         | <b>-1.506</b>       |

### *Ministerie van Justitie en Veiligheid (Directie Regie Migratieketen)*

De schuld van € 2,7 miljoen (2016: € 22,6 miljoen) aan het ministerie van JenV kan als volgt worden gespecificeerd:

#### Schuld aan het ministerie van Justitie en Veiligheid

| (bedragen in € 1.000)               | Stand per<br>31-12-2016 | Afrekening     | Voorschot<br>2017 | Bijdrage<br>DRM<br>2017 | Overlopende<br>post<br>31-12-2017 | Stand per<br>31-12-2017 |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Uitvoering 2016                     | 19.253                  | -19.253        |                   |                         |                                   |                         |
| Regelingen 2016                     | 14                      | -14            |                   |                         |                                   |                         |
| Overige kosten en kortingen 2016    | -                       | -              |                   |                         |                                   |                         |
| Uitvoering 2017                     |                         |                | -502.799          | 540.390                 | -                                 | 37.591                  |
| Regelingen 2017                     |                         |                | -60.449           | 61.966                  | -                                 | 1.517                   |
| Krimpvergoeding                     |                         |                | -135.000          | 115.455                 | -                                 | -19.545                 |
| Overige kosten en kortingen 2017    |                         |                | -170.153          | 148.317                 | -                                 | -21.836                 |
| <b>DRM reguliere subsidie</b>       | <b>19.267</b>           | <b>-19.267</b> | <b>-868.401</b>   | <b>866.128</b>          | <b>-</b>                          | <b>-2.273</b>           |
| BRP-straat                          | 3.367                   | -              | -                 | 2.938                   | -409                              | -20                     |
| <b>DRM projecten</b>                | <b>3.367</b>            | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>2.938</b>            | <b>-409</b>                       | <b>-20</b>              |
| Subtotaal overlopende post / schuld |                         |                |                   |                         | <b>-409</b>                       | <b>-2.293</b>           |
| <b>Totaal</b>                       | <b>22.634</b>           | <b>-19.267</b> | <b>-868.401</b>   | <b>869.066</b>          |                                   | <b>-2.702</b>           |

**Ministerie van Financiën**  
**(bedragen in € 1.000)**

|                  | <b>2017</b>   | <b>2016</b>   |
|------------------|---------------|---------------|
| Rekening-courant | -             | -             |
| Leningen < 1 jr. | 25.920        | 25.920        |
| <b>Totaal</b>    | <b>25.920</b> | <b>25.920</b> |

Er zijn in 2016 vier leningen afgesloten van in totaal € 293 miljoen (zie paragraaf 2.6.8); dit betreft het gedeelte met een looptijd korter dan 1 jaar.

*Belastingen en sociale premies*

**Belastingen en sociale premies**  
**(bedragen in € 1.000)**

|               | <b>2017</b>   | <b>2016</b>  |
|---------------|---------------|--------------|
| Loonbelasting | 11.613        | 9.691        |
| BTW           | 56            | 48           |
| <b>Totaal</b> | <b>11.670</b> | <b>9.739</b> |

*Crediteuren*

**Crediteuren**

| <b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Crediteuren                  | 2.256       | 3.297       |

De doorlooptijd van een inkoopfactuur bedraagt over 2017 gemiddeld 21 dagen (2016: 32 dagen). Gedurende 2017 is 88,0% van de inkoopfacturen binnen 30 betaald (2016: 63,4%)

### Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden en overlopende passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

| <b>Overige schulden en overlopende passiva<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>    | <b>2016</b>    |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Schadereserve medische kosten                                            | 40.480         | 41.923         |
| Nog te betalen personeelskosten                                          | 10.947         | 10.313         |
| Overige schulden en overlopende passiva                                  | 73.154         | 99.781         |
| <b>Totaal</b>                                                            | <b>124.581</b> | <b>152.017</b> |

Onder de overige schulden en overlopende passiva zijn opgenomen de nog te ontvangen facturen voor geleverde goederen en diensten van € 16,5 miljoen (2016: € 30,3 miljoen).

### 2.6.10 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De niet in de balans opgenomen verplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

| <b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>Ultimo<br/>2017</b> | <b>Ultimo<br/>2016</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Huur Kantoren                                                                | 10.450                 | 9.340                  |
| Huur Centra                                                                  | 76.507                 | 138.168                |
| DBM contracten                                                               | 4.710                  | 2.244                  |
| ICT-kosten                                                                   | 1.099                  | 1.875                  |
| Lease-auto's                                                                 | 2.613                  | 3.192                  |
| <b>Totaal</b>                                                                | <b>95.379</b>          | <b>154.819</b>         |

De looptijd van de niet in de balans opgenomen verplichtingen is in onderstaande tabel uitgesplitst:

| <b>Looptijd niet uit de balans blijvende verplichtingen<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>totaal</b> | <b>vervalt in</b> |                    | <b>vervalt na</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|-------------------|
|                                                                                       |               | <b>2018</b>       | <b>2019 - 2022</b> | <b>2022</b>       |
| Huur Kantoren                                                                         | 10.450        | 2.443             | 7.257              | 750               |
| Huur Centra                                                                           | 76.507        | 30.072            | 44.739             |                   |
| DBM contracten                                                                        | 4.710         | 945               | 2.995              | 770               |
| ICT-kosten                                                                            | 1.099         | 506               | 593                | -                 |
| Lease-auto's                                                                          | 2.613         | 971               | 1.642              | -                 |
| <b>Totaal</b>                                                                         | <b>95.379</b> | <b>34.937</b>     | <b>57.226</b>      | <b>1.520</b>      |

De post ‘huur centra’ omvat huur van grond en gebouwen, caravans en woningen. De ICT-kosten omvatten uitsluitend de verplichtingen voor printersystemen. Voor de herontwikkeling van de locaties Dronten, Luttelgeest en Ter Apel zijn zogenoemde Design Build Maintain contracten afgesloten. De opgenomen verplichting betreft de Maintain component.

Het COA is in 2017 investeringsverplichtingen aangegaan voor 2018 en verder ten bedrage van € 8,0 miljoen. Deze investeringsverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op nieuwbouw en herontwikkeling van asielzoekerscentra.

## 2.7 Toelichting op de rekening van baten en lasten

### 2.7.1 Toelichting baten

De baten zijn opgebouwd uit verschillende subsidiestromen. De subsidiebijdrage van het ministerie van Justitie en Veiligheid wordt grotendeels verstrekt door de directie Regie Migratieketen (DRM). Het COA krijgt inkomsten als vergoeding voor reguliere producten (op basis van de productenklapper), voor programmakosten van regelingen en voor overige kosten en kortingen waarover aanvullende afspraken zijn gemaakt. Daarnaast verstrekt DRM projectsubsidies.

Onder de overige baten vallen o.a. de bijdragen van het ministerie SZW in het kader van de inburgering van vergunninghouders. Ook eventuele baten uit Europese subsidies evenals de vrijval van de egalisatierekening als gevolg van afschrijvingen, afwaarderingen en desinvesteringen en de opbrengst uit de verkoop van onroerende zaken vallen onder de overige baten.

#### 2.7.1.1 Baten opdrachtgever DRM (excl. krimp)

Bij brief van 13 december 2016, kenmerk 2025829, heeft het COA de beschikking voor 2017 ontvangen ten bedrage van € 647,0 miljoen. De beschikking is gebaseerd op 27.078 asielzoekers (zie ook Bijlage 1: Afrekening 2017).

Gezien de daling van het aantal asielzoekers is op 7 april 2017 een aanvullende beschikking, kenmerk 2064770, afgegeven, waarbij de subsidie met € 61,9 miljoen werd verlaagd. Deze aanvullende beschikking is gebaseerd op 22.500 asielzoekers. Mede in verband met nadere afspraken over vergoedingen voor krimp en leegstand is op 11 juli 2017 een tweede aanvullende beschikking, kenmerk 2095280, afgegeven waarbij de subsidie met € 283,3 miljoen werd verhoogd. Deze aanvullende beschikking was gebaseerd op 22.845 asielzoekers.

De baten opdrachtgever DRM bestaan uit de volgende elementen:

| <b>Baten opdrachtgever DRM (excl. Krimp)</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>    | <b>2016</b>      |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| Vergoeding reguliere producten                                               | 540.390        | 885.837          |
| BRP-straat                                                                   | 2.938          | 5.259            |
| Overige vergoedingen en kortingen                                            | 148.317        | 30.947           |
| <b>Bijdrage opdrachtgever DRM</b>                                            | <b>691.645</b> | <b>922.043</b>   |
| <br>Vergoeding programmakosten regelingen                                    | <br>61.966     | <br>108.798      |
| <b>Bijdrage programmakosten DRM</b>                                          | <b>61.966</b>  | <b>108.798</b>   |
| <b>Totaal</b>                                                                | <b>753.611</b> | <b>1.030.841</b> |

#### *Vergoeding reguliere producten*

De vergoeding wordt bepaald op grond van de gerealiseerde bezetting en aantallen, tegen een vastgestelde kostprijs, op grond van afrekenafspraken zoals vastgelegd in het document Bekostigingsafspraken COA 2017 (Integraal Document). Een positief of negatief resultaat op de

uitvoering komt ten gunste of ten laste van het eigen vermogen van het COA. Een specificatie van de vergoeding reguliere producten staat in bijlage 1 Opbrengstverantwoording opdrachtgever.

#### *Afrekening projecten DRM*

Projectkosten rekt het COA via projectfinanciering, dus buiten de kostprijs, met het ministerie van JenV af. Afrekening vindt plaats volgens de Projectenregeling COA zoals deze op 8 december 2008 is vastgesteld, kenmerk brief 5556223/08/DVB. De regeling heeft tot doel om tot uniforme afspraken te komen over door het COA uit te voeren projecten.

#### *Vergoeding overige kosten en kortingen*

In onderstaande tabel staan de beschikking en realisatie 2017 van de overige kosten en kortingen. Dit zijn kosten en kortingen, waarover afspraken zijn gemaakt in het kostprijsmodel, dan wel die separaat zijn overeengekomen. Bijlage 1 Opbrengstverantwoording opdrachtgever geeft een toelichting per onderdeel.

In onderstaande tabel staan de beschikking en realisatie 2017 van de overige kosten en kortingen.

| <b>Overige vergoedingen en kortingen</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>Afrekening</b><br><b>2017</b> | <b>Beschikking</b><br><b>2017</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Jeugdzorg                                                                | 3.000                            | 3.000                             |
| Gesloten gezinsvoorzieningen                                             | 276                              | 276                               |
| Toeslagenpunt                                                            | 923                              | 923                               |
| Frictiekosten                                                            | 11.321                           | 11.000                            |
| Leegstandvergoeding                                                      | 123.596                          | 142.000                           |
| Gemeentelijke claims                                                     | 6.128                            | 5.000                             |
| Catering / eetgeld                                                       | -1.201                           | -                                 |
| EBTL                                                                     | 1.032                            | -                                 |
| Relocatie Turkije                                                        | 2.535                            | 6.750                             |
| Relocatie Griekenland/Italië                                             | 707                              | 1.204                             |
| <b>Totaal</b>                                                            | <b>148.317</b>                   | <b>170.153</b>                    |

### Vergoeding programmakosten regelingen

Het ministerie van JenV is risicodragend van de regelingen. Dit betekent dat regelingen worden afgerekend op basis van werkelijke kosten. Deze zijn in 2017 € 62,0 miljoen (2016: € 108,8 miljoen).

De vergoeding programmakosten per regeling staat in de tabel hieronder. Voor een uitgebreide toelichting op de kosten per regeling wordt verwezen naar paragraaf 2.7.2 (toelichting lasten).

De vergoeding programmakosten per regeling staat in de tabel hieronder.

| <b>Vergoeding programmakosten regelingen<br/>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>Afrekening<br/>2017</b> | <b>Afrekening<br/>2016</b> |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Week-, school- en kleedgeld (RVA)                                      | 57.194                     | 85.022                     |
| Regeling eigen bijdrage asielzoekers (REBA)                            | -497                       | -309                       |
| Uitkeringen aan gemeenten                                              | 2.831                      | 18.665                     |
| Wooncomponent Zelfzorgarrangement (ZZA)                                | 1.863                      | 4.824                      |
| Regeling verstrekkingen aan bepaalde categorie vreemdelingen (RVB)     | 575                        | 596                        |
| <b>Totaal</b>                                                          | <b>61.966</b>              | <b>108.798</b>             |

### 2.7.1.2 Overige baten

De overige baten zijn opgenomen in onderstaande tabel.

| <b>Overige baten<br/>(bedragen in € 1.000)</b>                        | <b>2017</b>   | <b>2016</b>   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Voorbereiden op inburgering                                           | 18.100        | 26.580        |
| Screening/Divosa                                                      | -             | 143           |
| Vroege integratie en participatie                                     | 1.791         | -             |
| Project Taalles                                                       | 86            | -             |
| <b>Ministerie SZW</b>                                                 | <b>19.977</b> | <b>26.723</b> |
| Europese subsidies                                                    | -             | 1.193         |
| <b>Europese Commissie</b>                                             | <b>-</b>      | <b>1.193</b>  |
| Vrijval egalisatierekening investeringen, incl. afwaardering          | 1.391         | 1.467         |
| Vrijval egalisatierekening investeringen brandveiligheid en overig    | 2.114         | 2.445         |
| Vrijval egalisatierekening desinvesteringen                           | 98            | 439           |
| Vrijval egalisatierekening desinvesteringen brandveiligheid en overig | 656           | 344           |
| Verkoopopbrengsten                                                    | 511           |               |
| <b>Diverse baten</b>                                                  | <b>4.770</b>  | <b>4.695</b>  |
| <b>Totaal</b>                                                         | <b>24.747</b> | <b>32.611</b> |

#### *Voorbereiden op inburgering*

Met het ministerie van SZW is afgesproken om in 2017 af te rekenen op basis van het aantal vergunninghouders dat een eerste taalles is gestart. In 2017 zijn 8.454 vergunninghouders een eerste taalles gestart (2016: 13.250 vergunninghouders). Voor de uitvoering van het programma is een voorschot toegekend van € 15,1 miljoen. Afrekening van deze uniek startende deelnemers leidt tot een subsidiebijdrage van € 18,1 miljoen, hetgeen ook verantwoord is.

#### *Vroege integratie en participatie:*

Op 24 februari 2017 heeft het ministerie van SZW een beschikking afgegeven voor het project 'Vroege integratie & participatie 2017'. In 2017 hebben 2.696 screeningsprekken plaats gevonden, zijn er 8.302 klantprofielen verzonden en 496 begeleidingsgesprekken participatie met asielzoekers gevoerd. Op basis van de prijsafspraken komt daarmee de subsidie uit op € 1,8 mln.

#### *Project taalles:*

Op 29 maart 2017 heeft het ministerie van SZW een beschikking afgegeven voor het project 'taalles voor potentiële vergunninghouders'. Dit project loopt tot en met 2018 en zal na afloop van het project worden afgerekend op basis van de afgesproken verrekensystematiek. De subsidie die betrekking heeft op het boekjaar 2017 bedraagt € 0,1 mln.

#### *Europese subsidies*

De inkomsten voor Europese subsidieprojecten worden als opbrengst verantwoord zodra een definitieve subsidievaststelling is ontvangen. In 2017 zijn geen definitieve subsidievaststellingen ontvangen (2016: € 1,2 miljoen). Zie bijlage 4 voor een specificatie per project.

#### *Vrijval egalisatierekening*

De vrijval van de egalisatierekening heeft betrekking op reguliere afschrijving van investeringen die à fonds perdu gefinancierd zijn door het ministerie.



## 2.7.2 Toelichting lasten

### 2.7.2.1 Personeel

De volgende tabel geeft het verloop weer van het aantal medewerkers per ultimo boekjaar.

| <b>Personeel COA per 31 december</b>  | <b>2017</b>  |               | <b>2016</b>  |               | <b>2015</b>  |               |
|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                                       | <b>FTE</b>   | <b>aantal</b> | <b>FTE</b>   | <b>aantal</b> | <b>FTE</b>   | <b>aantal</b> |
| COA-personeel vast dienstverband      | 1.820        | 1.960         | 1.674        | 1.808         | 1.305        | 1.402         |
| COA-personeel voor bepaalde tijd      | 87           | 94            | 828          | 892           | 612          | 665           |
| COA-personeel herplaatsingskandidaten | 15           | 17            |              |               | 0            | 0             |
| <b>Subtotaal</b>                      | <b>1.922</b> | <b>2.071</b>  | <b>2.502</b> | <b>2.700</b>  | <b>1.917</b> | <b>2.067</b>  |
| Externen en uitzendkrachten           | 632          | 726           | 1.000        | 1.119         | 1.917        | 2.107         |
| <b>Totaal personele inzet</b>         | <b>2.554</b> | <b>2.797</b>  | <b>3.503</b> | <b>3.819</b>  | <b>3.834</b> | <b>4.174</b>  |

#### *Aantallen*

De gemiddelde ingezette formatie over het jaar 2017 bedraagt 3.029 fte (2016: 3.668). Wordt de berekening gemaakt op basis van de gemiddelde inzet per 1<sup>e</sup> van de maand gedurende het jaar, dan is in 2017 gemiddeld 2.963 fte ingezet en in 2016 gemiddeld 4.143 fte. Per 31 december 2017 wordt 2.554 fte ingezet, hiervan hebben 87 fte een contract voor bepaalde tijd. De daling van het aantal medewerkers wordt veroorzaakt door de verminderde instroom en hoge uitstroom ten opzichte van 2015 en 2016.

Gemiddeld over het jaar daalt de inzet van externen en uitzendkrachten ten opzichte van vorig jaar tot 816 fte. Wordt de berekening gemaakt op basis van de gemiddelde inzet per 1<sup>e</sup> van de maand gedurende het jaar, dan is in 2017 gemiddeld 765 fte ingezet en in 2016 gemiddeld 1.757 fte. Per 31 december 2017 wordt nog 632 fte ingezet. Naar verwachting zal in 2018 de formatie verder dalen.

#### *Herplaatsingskandidaten*

Eind 2017 zijn nog 17 medewerkers herplaatsingskandidaat.

De uitsplitsing van de personeelskosten ziet er als volgt uit:

| <b>Personeel</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>    | <b>2016</b>    |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Salariskosten                                    | 105.234        | 111.710        |
| Pensioenlasten                                   | 9.856          | 10.240         |
| Sociale lasten                                   | 18.524         | 20.028         |
| Uitzendkrachten en externen                      | 60.419         | 140.359        |
| Overige personeelskosten                         | 13.387         | 17.324         |
| Overheadkosten                                   | 22.219         | 32.772         |
| <b>Subtotaal personeel</b>                       | <b>229.639</b> | <b>332.433</b> |
| Voorziening Reorganisatie                        | 2.627          | 20             |
| Voorziening Sociaal beleidskader                 | 259            | 128            |
| Voorziening Ambtsjubileum                        | -              | -479           |
| <b>Subtotaal mutatie voorzieningen</b>           | <b>2.886</b>   | <b>-331</b>    |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>232.525</b> | <b>332.102</b> |

Het subtotaal van de personeelskosten ligt € 99,6 miljoen onder het niveau van 2016. De daling is vooral veroorzaakt door de lagere inzet van zowel intern als extern personeel en de hieraan gerelateerde kosten, als gevolg van de verminderde gemiddelde bezetting. De gemiddelde personeelslasten per fte zijn in lijn met 2016.

#### *Salariskosten*

De salariskosten zijn € 6,5 miljoen (6%) lager dan in 2016. Het aantal medewerkers met een dienstverband met het COA (onbepaalde en bepaalde tijd) lag in 2017 gemiddeld 8% lager dan in 2016. De CAO salarisontwikkeling bedroeg circa 0,9 % ten opzichte van 2016.

Medewerkers die nieuw in dienst komen (onbepaalde of bepaalde tijd) worden in het algemeen aan het begin van de functieschaal ingeschaald. Vooral de groep medewerkers met een contract voor bepaalde tijd is sterk afgenomen, waardoor de gemiddelde salariskosten per medewerker stijgen. Tot slot heeft de jaarlijkse periodieke verhoging van medewerkers die nog niet op het maximum van de functieschaal worden betaald een opdrukkend effect.

### *Pensioenen*

De door het COA-personeel opgebouwde rechten voor ouderdomspensioen zijn berekend op basis van middelloon, wat betekent dat sprake is van een toegezegde pensioenregeling. De pensioenen zijn ondergebracht bij het pensioenfonds Zorg en Welzijn. In het geval van een tekort bij het pensioenfonds Zorg en Welzijn rust bij het COA als werkgever geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies. Derhalve worden de betaalde pensioenpremies als pensioenkosten verantwoord. Op basis van het 4<sup>e</sup> kwartaalbericht van het pensioenfonds Zorg en Welzijn bedraagt de beleidsdekkingsgraad per ultimo 2017 98,6%. Dit is 8,5 procentpunten hoger dan ultimo 2016. De actuele dekkingsgraad (berekeningwijze 2014 en eerder) bedraagt 101,1%. Dit is 5,8 procentpunten hoger dan ultimo 2016.

De daling van de pensioenlasten wordt veroorzaakt door een lager aantal medewerkers met een COA-dienstverband.

### *Sociale lasten*

De kosten van de sociale lasten gaan in 2017 met € 1,5 miljoen naar beneden. Deze daling wordt veroorzaakt door een lager aantal medewerkers met een COA-dienstverband.

### *Uitzendkrachten en externen*

De kosten voor externe inhuur en uitzendkrachten daalden met € 79,9 miljoen (57%) ten opzichte van 2016. De gemiddelde inzet van uitzendkrachten en externen (fte's) is met 55,9% gedaald ten opzichte van 2016.

### *Overhead*

De daling van de overheadkosten bedraagt € 10,5 miljoen (32%). Deze daling ligt in lijn met de afname van de formatie.

Onder de overheadkosten worden de kosten van BDO Audit & Assurance B.V. verantwoord. De kosten van BDO, inclusief btw, zijn in 2017 totaal € 201.000 (2016: € 232.000). In onderstaande tabel is een uitsplitsing van de kosten van de accountants opgenomen.

#### **Accountantskosten**

| <b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Onderzoek jaarrekening 2015  | -           | 53          |
| Onderzoek jaarrekening 2016  | 37          | 180         |
| Onderzoek jaarrekening 2017  | 164         | -           |
| Andere controle-opdrachten   | -           | -1          |
| Andere niet-controlediensten | -           | -           |
| <b>Totaal</b>                | <b>201</b>  | <b>232</b>  |

### *Mutatie voorzieningen*

Zie voor een specificatie hoofdstuk 2.6.7 Voorzieningen personeel.

### 2.7.2.2 Materieel

De onderstaande tabel toont de uitsplitsing van de kosten materieel:

| <b>Materieel</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b>         | <b>2017</b>        | <b>2016</b>        |
|----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Huurkosten                                               | 63.119             | 101.980            |
| Facilitaire kosten en kosten van beheer                  | 102.568            | 173.195            |
| <b>Huisvestingskosten</b>                                | <b>165.687</b>     | <b>275.175</b>     |
| <br><b>Uitkeringen en verstrekkingen</b>                 | <br><b>40.847</b>  | <br><b>91.848</b>  |
| <br><b>Onderhoud</b>                                     | <br>28.434         | <br>72.563         |
| <br><b>Mutatie voorziening verlieslatende contracten</b> | <br>-              | <br><b>-12.045</b> |
| <br><b>Mutatie voorziening juridische claims</b>         | <br><b>-3.051</b>  | <br><b>8.327</b>   |
| <br><b>Totaal</b>                                        | <br><b>231.917</b> | <br><b>435.868</b> |

#### *Huurkosten*

Ten opzichte van 2016 zijn de huurkosten met € 38,9 miljoen gedaald. De daling wordt veroorzaakt door het sluiten van verscheidene huurlocaties en het huren van paviljoens voor noodopvang.

#### *Facilitaire kosten en kosten van beheer*

Dit zijn de beheer- en exploitatiekosten van de locaties. Deze kosten bestaan voor een groot deel uit beveiliging, schoonmaak, energie, heffingen, verzekeringen en vuilafvoer. Ook wordt vervanging van (eerste) inrichting (inventaris) hier verantwoord. De daling ten opzichte van 2016 wordt in belangrijke mate veroorzaakt door het sluiten van locaties.

#### *Uitkeringen en verstrekkingen*

De kosten uitkeringen en verstrekkingen zijn ten opzichte van 2016 met € 51,0 miljoen gedaald. Deze kosten nemen af naarmate asielzoekers langer in de opvang zitten. De kosten bestaan onder meer uit kosten voor kleinschalige en besloten opvang, tolken- en vertaaldiensten, uitkeringen aan gemeentes in het kader van de (crisis)noodopvang en overige uitkeringen en verstrekkingen aan asielzoekers.

#### *Onderhoudskosten*

Dit betreffen onderhoudskosten voor planmatig onderhoud en kosten voor contract- en klachtenonderhoud (KOS). Deze kosten nemen in 2017 fors af mede omdat alleen noodzakelijk onderhoud wordt uitgevoerd op locaties die gaan sluiten.

#### *Mutatie voorzieningen*

Zie voor een specificatie hoofdstuk 2.6.7 Voorzieningen.

### 2.7.2.3 Afschrijvingen en afwaarderingen

De afschrijvingen en afwaarderingen kunnen als volgt worden uitgesplitst:

| <b>Afschrijvingen en afwaarderingen</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>   | <b>2016</b>   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Afschrijving MVA gebouwen permanent                                     | 12.259        | 7.563         |
| Afschrijving MVA gebouwen semi-permanent                                | 15.357        | 11.205        |
| Afschrijving brandwerendheid                                            | 3.964         | 4.246         |
| Afschrijving functionele aanpassingen                                   | 33.461        | 22.078        |
| Afschrijving overige bedrijfsmiddelen                                   | 17.261        | 13.939        |
| Afschrijving immateriële vaste activa                                   | 5.107         | 4.632         |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>                                            | <b>87.409</b> | <b>63.663</b> |
| Afwaardering immateriële vaste activa                                   | -             | 3.075         |
| Afwaardering / desinvestering MVA                                       | 2.283         | 3.544         |
| <b>Totaal afwaarderingen/desinvestering</b>                             | <b>2.283</b>  | <b>6.619</b>  |
| <b>Totaal</b>                                                           | <b>89.692</b> | <b>70.282</b> |

De afschrijvingen, inclusief afwaarderingen, zijn ten opzichte van 2016 met € 19,4 miljoen toegenomen vooral als gevolg van investeringen in locaties die in de loop van 2016 en 2017 zijn opgeleverd.

### 2.7.2.4 Gezondheidszorg

De kosten van gezondheidszorg zijn in onderstaande tabel uitgesplitst.

| <b>Kosten gezondheidszorg</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>    | <b>2016</b>    |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Medische kosten                                               | 116.219        | 119.127        |
| Tbc-onderzoek                                                 | 2.106          | 2.988          |
| Publieke gezondheidszorg                                      | 8.517          | 11.113         |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>126.842</b> | <b>133.228</b> |

#### *Medische kosten*

De medische kosten zijn in 2017 afgenomen met € 2,9 miljoen. Deze daling staat echter niet in verhouding met de gedaalde aantallen in de opvang van gemiddeld 37.282 in 2016 naar 23.218 in 2017, een daling van circa 38%. In 2016 was er sprake van een aantal incidentele meevallers zoals

ondermeer de vrijval vanuit de schadereserve doordat er uiteindelijk minder is gedeclareerd (€ 18,2 miljoen voor het jaar 2015 en € 2,7 miljoen voor 2014), de gewijzigde doelgroep (al toegelicht in de jaarrekening 2015) en de kortere verblijfsduur van de nareizigers, waardoor er ook minder gebruik gemaakt wordt van de zorg. Deze ontwikkelingen hebben met ingang van 2017 ook tot een verlaging van de kostprijs geleid.

In 2017 zijn de kosten weer bijna op het prijspeil van 2014. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat door het nieuwe beleid omtrent bewonerscategorie artikel 64 het gehele behandeltraject van personen ‘niet fit to fly’ voor rekening van COA zijn en het gebruik van dure medicijnen hebben geleid tot een kostenstijging.

#### *Publieke gezondheidszorg (PGA)*

De GGD-en voeren voor asielzoekers, net als voor alle overige inwoners in Nederland, de PGA-taken uit. De taken in het dienstenpakket zijn vastgelegd in een overeenkomst tussen het COA en GGD Nederland. De PGA omvat jeugdgezondheidszorg 0-19 jarigen, infectieziektepreventie en –bestrijding, technische hygiënezorg, soa/hiv bestrijding, gezondheidsbevordering/GVO, coördinatie van de zorgketen en openbare geestelijke gezondheidszorg. De kosten zijn in 2017 met € 2,6 miljoen gedaald ten opzichte van 2016. Dit heeft te hoofdzakelijk te maken met de dalende gemiddelde bezetting.

### **2.7.2.5 Programmakosten regelingen**

Onderstaande tabel geeft de werkelijke lasten per regeling weer. De totale lasten 2017 bedragen € 68,1 miljoen (2016: € 108,8 miljoen).

| <b>Programmakosten regelingen<br/>(bedragen in € 1.000)</b>        | <b>2017</b>   | <b>2016</b>    |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Week-, school- en kleedgeld (RVA)                                  | 57.194        | 85.022         |
| Regeling eigen bijdrage asielzoekers (REBA)                        | -497          | -309           |
| Uitkeringen aan gemeenten                                          | 8.959         | 18.665         |
| Wooncomponent Zelfzorgarrangement (ZZA)                            | 1.863         | 4.824          |
| Regeling verstrekkingen aan bepaalde categorie vreemdelingen (RVB) | 575           | 596            |
| <b>Totaal</b>                                                      | <b>68.094</b> | <b>108.798</b> |

#### *Week-, school- en kleedgeld*

Op grond van de Regeling verstrekkingen asielzoekers heeft de asielzoeker recht op een wekelijkse financiële toelage voor voeding, kleding en andere persoonlijke uitgaven. Daarnaast is er een eenmalige bijdrage voor een zelfkokenpakket en een vergoeding van schoolkosten. De Rva is formeel niet van toepassing op asielzoekers die verblijven op een vrijheidsbeperkende locatie (vbl) en gezinslocatie, maar deze krijgen een uitkering analoog aan de Rva.

#### *Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers*

De Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers met inkomen en vermogen heeft voor 2017 in een opbrengst geresulteerd van € 0,5 miljoen (2016: € 0,3 miljoen).

#### *Uitkeringen aan gemeenten*

De uitkeringen aan gemeenten betreffen twee regelingen: het Faciliteitenbesluit opvangcentra en de OHBA. Het Faciliteitenbesluit is met ingang van 1 januari 2010 gewijzigd, de uitkeringen bedoeld in de artikelen 3 en 4 (koppengeld en wooneenheden) worden via de Decentralisatie uitkering BZK verstrekt, het administratief beheer blijft ongewijzigd. Via de laatste regeling regelt het COA de vergoedingen aan gemeenten voor onderwijshuisvestingsbudgetten. In 2017 zijn eenmalige vergoedingen verstrekt aan gemeenten voor plankosten voor de ontwikkeling van nieuwe locaties die als gevolg van de dalende aantallen asielzoekers niet zijn doorgegaan.

#### *Wooncomponent Zelfzorgarrangement*

In 2017 zijn diverse regelingen uitgevoerd met een wooncomponent. De realisatie van de wooncomponenten bedroeg in 2017 € 1,9 miljoen (2016: € 4,8 miljoen).

#### *Regeling verstrekkingen aan bepaalde categorieën vreemdelingen*

De kosten voor de Regeling verstrekkingen aan bijzondere categorieën vreemdelingen (Rvb) zijn ten opzichte van vorig jaar nagenoeg gelijk gebleven.

### **2.7.2.6 Financieringslasten/(-baten)**

De financieringslasten/(-baten) zijn uitgesplitst als volgt:

| <b>Financieringslasten/(-baten)</b> | <b>2017</b>  | <b>2016</b> |
|-------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>(bedragen in € 1.000)</b>        |              |             |
| Overige rentelasten                 | 1.171        | 894         |
| <b>Totaal</b>                       | <b>1.171</b> | <b>894</b>  |

De overige rentelasten komen voort uit de volgende leningen die dit jaar zijn afgesloten:

- €73 miljoen ingangsdatum 8-1-2016 met een rente van 1,17%;
- €100 miljoen ingangsdatum 1-11-2016 met een rente van 0,32%;
- €60 miljoen ingangsdatum 1-11-2016 met een rente van 0,06%;
- De lening van € 60 miljoen die op 15-12-2016 is afgesloten brengt geen rentelasten met zich mee.

### 2.7.2.7 Resultaat krimp

| <b>Resultaat krimp</b>                              |               |             |
|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|
| <b>(bedragen in € 1.000)</b>                        | <b>2017</b>   | <b>2016</b> |
| Voorziening MOA personeel                           | -             | 52          |
| Voorziening COA personeel                           | -1.034        | 39          |
| Terugname waardevermindering materiele vaste activa | -             | -50         |
| Krimpkosten 2017                                    | -115.456      | -           |
| Krimpbaten                                          | 115.456       | -           |
| <b>Resultaat krimp</b>                              | <b>-1.034</b> | <b>41</b>   |

#### *Voorziening COA personeel*

In het verslagjaar heeft een extra dotatie plaats gevonden als gevolg van een herijking van de desbetreffende voorzieningen.

#### *Resultaat krimp Opdrachtgever*

In de Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 zijn afspraken gemaakt over de kosten van groei en krimp. Deze afspraken leiden er toe dat de kosten en baten van krimp uit oude jaren volledig voor rekening voor de opdrachtnemer komen. Voor de krimpkosten naar aanleiding van de krimpbesluiten in 2017 zijn separate afspraken gemaakt en deze kosten komen in 2017 volledig voor rekening van het ministerie van Justitie en Veiligheid.



## 2.7.3 Wet Normering Topinkomens ( WNT )

### *Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)*

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op het COA van toepassing zijnde regelgeving: het algemene WNT-maximum. De WNT verstaat onder een topfunctionaris de leden van de hoogste uitvoerende en toezichthoudende organen van een rechtspersoon als, voor zover voor ons van belang, bedoeld in artikel 1.2 onderdeel h (zelfstandig bestuursorgaan) van de wet. Voor het COA worden alleen de leden van het bestuur gezien als topfunctionarissen.

### *Bezoldiging bestuur*

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor het COA is € 181.000 (2016: 179.000). Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

De beloningen van de topfunctionarissen voor 2017, zijnde de leden van het bestuur, zijn gespecificeerd in de volgende tabel.

| <u>Bestuur COA</u>                |                             |                          |                           |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Naam:                             | De heer dr. Mr. G.M. Bakker | Mevrouw drs. J.H. Helder | De heer drs. P.L. Siebers |
| Functie:                          | Voorzitter van het bestuur  | Lid van het bestuur      | Lid van het bestuur       |
| Duur dienstverband:               | januari - december 2017     | januari - december 2017  | januari - december 2017   |
| Omvang dienstverband              | 1,0 fte                     | 1,0 fte                  | 1,0 fte                   |
| Individueel WNT-maximum:          | 181.000                     | 181.000                  | 181.000                   |
| <b>Bezoldiging</b>                |                             |                          |                           |
| Beloning                          | 130.587                     | 119.780                  | 107.640                   |
| Belastbare onkostenvergoedingen   | 10.940                      | 725                      | 465                       |
| Sociale lasten en pensioenlasten  | 11.613                      | 11.560                   | 11.511                    |
| Beloningen betaalbaar op termijn  | -                           | -                        | -                         |
| <b>Subtotaal</b>                  | <b>153.140</b>              | <b>132.065</b>           | <b>119.616</b>            |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag | -                           | -                        | -                         |
| <b>Totaal bezoldiging 2017</b>    | <b>153.140</b>              | <b>132.065</b>           | <b>119.616</b>            |
| <b>Gegevens 2016</b>              |                             |                          |                           |
| Duur dienstverband:               | januari - december 2016     | januari - december 2016  | januari - december 2016   |
| Omvang dienstverband              | 1,0 fte                     | 1,0 fte                  | 1,0 fte                   |
| <b>Bezoldiging 2016</b>           |                             |                          |                           |
| Beloning                          | 135.643                     | 121.879                  | 118.104                   |
| Belastbare onkostenvergoedingen   | 3.507                       | 194                      | 192                       |
| Sociale lasten en pensioenlasten  | 11.318                      | 11.318                   | 11.318                    |
| Beloningen betaalbaar op termijn  | -                           | -                        | -                         |
| <b>Subtotaal</b>                  | <b>150.468</b>              | <b>133.391</b>           | <b>129.614</b>            |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag | -                           | -                        | -                         |
| <b>Totaal bezoldiging 2016</b>    | <b>150.468</b>              | <b>133.391</b>           | <b>129.614</b>            |
| Individueel WNT-maximum 2016:     | 179.000                     | 179.000                  | 179.000                   |

Voor de leden van het bestuur wordt het bezoldigingsmaximum 2017, zoals bepaald in de WNT, niet overschreden.

Naast de hierboven vermelde bestuursleden zijn er geen overige topfunctionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Rijswijk, 20 maart 2018

Het bestuur van het COA,

Gerard Bakker  
voorzitter van het bestuur

Janet Helder  
lid van het bestuur

Peter Siebers  
lid van het bestuur

#### **2.7.4 Gebeurtenissen na balansdatum**

Na de balansdatum hebben zich geen materiële gebeurtenissen voorgedaan die noodzaken tot een bijstelling van de financiële verantwoording per 31 december 2017.

### 3. Overige gegevens

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Centraal Orgaan opvang asielzoekers.

#### A. Verklaring over de in de financiële verantwoording opgenomen jaarrekening 2017

##### Ons oordeel met betrekking tot de jaarrekening en ons oordeel inzake financiële rechtmatigheid

Wij hebben de jaarrekening 2017 van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in deze financiële verantwoording opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Wet COA, het subsidiebesluit COA en de daarbij gevoegde Bekostigingsafspraken 2017 en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Voorts zijn wij van oordeel dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2017, in alle van materieel belang zijnde opzichten, voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de rekening van baten en lasten over 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen, de Regeling vaststelling Controleprotocol 2005 Centraal Orgaan opvang asielzoekers, het Subsidiebesluit COA 2005, de Bekostigingsafspraken COA 2015 en het Controleprotocol WNT. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## B. Verklaring over de in de financiële verantwoording opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de financiële verantwoording andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ overige gegevens;
- ▶ de opbrengstverantwoording opdrachtgever 2017;
- ▶ bezettings- en capaciteitsgegevens;
- ▶ financieel meerjarenoverzicht 2013-2017;
- ▶ specificatie Europese subsidies.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie.

## C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de governance belaste personen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Wet COA, het Subsidiebesluit COA 2005, de Bekostigingsafspraken COA 2017 en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

---

Utrecht, 22 maart 2018

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

w.g. R.W.A. Eradus RA

---

## **Bijlagen**



## Bijlage 1 Opbrengstverantwoording opdrachtgever 2017

### Algemeen

Het bijdragerecht (de afrekening) wordt vastgesteld volgens de tussen het ministerie van Justitie en Veiligheid en het COA afgesproken afrekensystematiek in de Bekostigingsafspraken Centraal Orgaan opvang asielzoekers 2017 (Integraal Document) en het Controleprotocol 2005.

Bij de afrekening wordt onderscheid gemaakt tussen producten en overige kosten. Van belang hierbij is het aantal bestelde producten (opgenomen in de beschikking en de aanvullende beschikkingen) en het gerealiseerde aantal producten. De kosten van de regelingen (onderdeel van de producten) worden afgerekend op grond van de werkelijke kosten. De overige kosten worden in de meeste gevallen op basis van de werkelijke kosten afgerekend. De toelichting op de afrekening gaat hier verder op in.

### Aantallen 2017

In de volgende tabel staan de bestelde en gerealiseerde processen/producten die van belang zijn voor de afrekensystematiek.

| Aantallen 2017               | Initiele<br>bestelling | Eerste aanv.<br>bestelling | Tweede aanv.<br>bestelling | Afrekening | Realisatie | Verreken-<br>eenheid               |
|------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------------------------------|
| <b>Proces</b>                |                        |                            |                            |            |            |                                    |
| Toelating                    | 2.622                  | -                          | -                          | 2.622      | 1.723      | Asielzoekers                       |
| Opvang                       | 21.826                 | 4.801-                     | 293                        | 19.433     | 18.788     | Asielzoekers                       |
| Terugkeer                    | 2.097                  | 42-                        | 1                          | 2.085      | 1.931      | Asielzoekers                       |
| Amv                          | 533                    | 265                        | 51                         | 849        | 775        | Asielzoekers                       |
|                              | 27.078                 | 4.578-                     | 345                        | 24.989     | 23.217     |                                    |
| <b>Product</b>               |                        |                            |                            |            |            |                                    |
| COL                          | 1.022                  | -                          | -                          | 1.022      | 519        | Minimale bestelling                |
| POL                          | 1.600                  | -                          | -                          | 1.600      | 1.204      | Minimale bestelling                |
| AZC                          | 20.000                 | 4.200-                     | 410                        | 18.406     | 17.896     | Asielzoekers                       |
| IBO                          | 46                     | -                          | -                          | 46         | 23         | Minimale bestelling                |
| ZZA / AMG / LRV / GZZA / GVA | 1.780                  | 601-                       | 117-                       | 981        | 869        | Asielzoekers                       |
| VBL                          | 424                    | 42-                        | 2-                         | 380        | 229        | Minimale bestelling                |
| GLO                          | 1.673                  | -                          | 3                          | 1.705      | 1.702      | Asielzoekers                       |
| POL-AMV                      | 235                    | 150                        | 22                         | 407        | 390        | Minimale bestelling                |
| AMV-binnen AZC               | 158                    | 43-                        | 3-                         | 112        | 87         | Asielzoekers                       |
| AMV-buiten AZC               | 84                     | 158                        | 35                         | 277        | 267        | Asielzoekers                       |
| Beschermde opvang            | 56                     | -                          | 3-                         | 53         | 31         | Asielzoekers                       |
| Hervestigde vluchtelingen    | 500                    | -                          | 200-                       | 300        | 144        | Instroom hervestigde vluchtelingen |
| RVB                          | 150                    | -                          | -                          | 150        | 58         | Aantal beschikkingen rvb           |

In de kolom afrekening staat welk aantal per proces/product wordt afgerekend. Bij een aantal producten wordt rekening gehouden met een minimale bestelling. Bij andere producten is de realisatie alleen leidend als deze hoger is dan de aanvullende bestelling. Daarbij wordt gekeken naar standen op de 1<sup>e</sup> van de maand.

In de kolom realisatie staat het aantal werkelijk gerealiseerde processen vermeld en tevens zijn de aantallen van de producten opgenomen.

De bezetting EBTL is niet opgenomen in dit overzicht omdat deze afgerekend worden op basis van werkelijke kosten.

## Afrekening 2017

De tabel hieronder toont de kosten per proces, per product, de overige kosten en enkele correcties volgend uit de afrekeningsystematiek over 2017. De aantallen komen overeen met de aantallen in de voorgaande tabel. De kostprijzen zijn afgeleid van het kostprijsmodel, zoals overeengekomen tussen het ministerie van JenV en het COA.

| Afrekening 2017<br>(kostprijzen in €, Kosten in € 1.000) | Beschikking 2017 |           | Aanvul. beschikkingen 2017 |        | Afrekening 2017    |        |           | Afrekening         |                   |
|----------------------------------------------------------|------------------|-----------|----------------------------|--------|--------------------|--------|-----------|--------------------|-------------------|
|                                                          | Aantal           | Kostprijs | Kosten                     | Aantal | Kosten             | Aantal | Kostprijs | Kosten             |                   |
| <b>Proces</b>                                            |                  |           |                            |        |                    |        |           |                    |                   |
| Toelating                                                | 2.622            | 29.220    | 76.614.440                 | -      | 476.242            | 2.622  | 29.319    | 76.875.602         |                   |
| Opvang                                                   | 21.826           | 22.184    | 484.188.980                | -4.508 | -95.120.166        | 19.433 | 22.474    | 436.732.919        |                   |
| Terugkeer                                                | 2.097            | 20.200    | 42.359.631                 | -41    | -737.919           | 2.085  | 20.186    | 42.088.830         |                   |
| Amv                                                      | 533              | 63.163    | 33.665.708                 | 316    | 21.223.655         | 849    | 64.244    | 54.543.398         |                   |
|                                                          | 27.078           | 23.518    | 636.828.759                | -4.233 | -74.158.188        | 24.989 | 24.420    | 610.240.749        | 47.570.178        |
| <b>Producten</b>                                         |                  |           |                            |        |                    |        |           |                    |                   |
| Hervestigde vluchtelingen                                | 500              | 4.491     | 2.245.500                  | -200   | -887.100           | 300    | 4.512     | 1.353.600          | -4.800            |
| RVB                                                      | 150              | 12.635    | 1.895.250                  | -      | 1.950              | 150    | 12.643    | 1.896.450          | -750              |
| <b>Overige</b>                                           |                  |           |                            |        |                    |        |           |                    |                   |
| Relocatie Griekenland / Italië                           |                  |           | -                          |        | 1.203.754          |        |           | 706.855            | -496.899          |
| Relocatie Turkije                                        |                  |           | -                          |        | 6.750.000          |        |           | 2.534.761          | -4.215.239        |
| EBTL                                                     |                  |           | -                          |        | -                  |        |           | 1.031.416          | 1.031.416         |
| Leegstand                                                |                  |           | -                          |        | 142.000.000        |        |           | 123.596.100        | -18.403.900       |
| Jeugdzorg                                                |                  | 3.000.000 | -                          |        | -                  |        |           | 3.000.000          | -                 |
| Gesloten gezinsvoorzieningen                             |                  | 275.685   | -                          |        | -                  |        |           | 275.685            | -                 |
| Frictiekosten                                            |                  | -         | -                          |        | 11.000.000         |        |           | 11.321.398         | 321.398           |
| Krimpkosten personeel                                    |                  | -         | -                          |        | 15.000.000         |        |           | 837.593            | -14.162.407       |
| Krimpkosten overig                                       |                  | -         | -                          |        | 120.000.000        |        |           | 114.618.775        | -5.381.225        |
| Gemeentelijke claims                                     |                  | -         | -                          |        | 5.000.000          |        |           | 6.128.317          | 1.128.317         |
| Ziektekosten nareizigers (mvv)                           |                  | 1.855.350 | -                          |        | -                  |        |           | 1.781.136          | -74.214           |
| Toeslagenpunt                                            |                  | 923.267   | -                          |        | -                  |        |           | 923.267            | -                 |
| Catering / eetgeld                                       |                  | -         | -                          |        | -                  |        |           | -1.201.200         | -1.201.200        |
| Programmakosten afrekening werkelijk                     |                  | -         | -                          |        | -720.000           |        |           | -4.859.427         | -4.139.427        |
| Ziektekosten afrekening bezetting                        |                  | -         | -                          |        | -3.813.000         |        |           | -8.056.449         | -4.243.449        |
| <b>Subtotaal</b>                                         |                  |           | <b>647.023.811</b>         |        | <b>221.377.416</b> |        |           | <b>866.129.026</b> | <b>-2.272.201</b> |
| Overlopende post pilot meldpunt matching woningen        |                  |           | 66.878                     |        |                    |        |           | 46.888             | -19.990           |
| Overlopende post landelijke uitrol BRP straat            |                  |           | 3.300.099                  |        |                    |        |           | 2.890.853          |                   |
| <b>Totaal</b>                                            |                  |           | <b>650.390.788</b>         |        |                    |        |           | <b>869.066.767</b> | <b>-2.292.191</b> |

### Proces

Bij de afrekening zijn de afgerekende aantallen en de kostprijzen van belang. Dit betekent dat de opbrengsten niet afhangen van de werkelijke kosten in 2017. Een positief of negatief resultaat op de uitvoering komt ten gunste of ten laste van het eigen vermogen van het COA. Het COA kent meerdere producten voor verschillende doelgroepen. Per proces volgt een korte omschrijving en voor welke doelgroep dit product bestemd is.

#### Proces Toelating

Het proces toelating bestaat uit de twee producten col en pol. Tijdens het proces toelating verblijven de vreemdelingen eerst in de col (centrale ontvangstlocatie) ten behoeve van de aanmelding en registratie bij de (centrale) aanmeldunit van de Vreemdelingenpolitie (VP). Na registratie door de Vreemdelingenpolitie (VP) en tbc-screening gaan de vreemdelingen naar de pol (proces opvanglocatie). In de pol verblijven de vreemdelingen gedurende de resterende dagen van de rust- en voorbereidingstermijn (rvt) en tijdens de algemene asielprocedure (aa).

#### Proces opvang

In het proces opvang zijn de volgende modaliteiten opgenomen.

- Asielzoekerscentra (azc); Hier verblijven zowel verblijfsgechtigden die in afwachting zijn van een woning als asielzoekers die in de verlengde procedure zitten. Het grootste deel van de asielzoekers verblijft in een azc en brengt daar ook de langste tijd door.

- Intensief begeleidend opvang (ibo). Hier worden asielzoekers opgevangen met een chronische psychiatrische problematiek, met problematisch gedrag en met onaangepast en onacceptabel gedrag. Opvang vindt plaats op basis van indicatiestelling;
- Zelfzorgarrangement, Logeerregeling, Administratief geplaatsten en Gemeentelijke Versnellingsarrangement (zza/amg/lrv/gva). Iedere asielzoeker in de modaliteiten zza/amg/lrv ziet op vrijwillige basis af van onderdak bij het COA, dan wel verblijft vanwege medische noodzaak of detentie buiten een opvangvoorziening van het COA; Voor de gva geldt dat een vergunninghouder niet vrijwillig kan worden ondergebracht in deze tijdelijke gemeentelijke huisvesting.

#### *Proces Terugkeer*

Het proces Terugkeer bestaat uit de producten vbl en glo. Tijdens het proces terugkeer verblijven vreemdelingen in een vrijheidsbeperkende locatie (vbl) of in een gezinslocatie. In een vrijheidsbeperkende locatie verblijven vreemdelingen met een vertrekplicht. In een gezinslocatie verblijven gezinnen van wie is bepaald dat het onderdak in de vbl niet mag worden beëindigd.

#### *Proces amv*

Hier verblijven alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv), ouder dan 12 jaar en jonger dan 18 jaar. Kinderen jonger dan 13 jaar worden onder verantwoordelijkheid van de voogd in pleeggezinnen opgevangen. Deze vorm van opvang valt niet onder het product amv en niet onder verantwoordelijkheid van het COA.

In het product amv zijn de volgende modaliteiten opgenomen:

- Procesopvanglocatie amv (pol-amv);
- Amv binnen een azc (rgo1);
- Amv buiten een azc (rgo2);
- Beschermde Opvang (bo);

### **Producten**

#### *Hervestigde vluchtelingen*

Vluchtelingen die op voordracht van de UNHCR en op uitnodiging van de Nederlandse regering tot Nederland worden toegelaten. Deze vluchtelingen worden niet bij het COA opgevangen in de centrale opvang, maar worden direct in gemeenten gehuisvest.

#### *Regeling verstrekkingen aan bepaalde categorieën vreemdelingen (rvb)*

De Rvb voorziet in een financiële toelage en dekking van medische kosten voor een aantal categorieën vreemdelingen die, ondanks rechtmatig verblijf, geen recht hebben op Rva of andere verstrekkingen van de overheid. Op grond van de Rvb wordt voor deze categorieën vreemdelingen voorzien in de noodzakelijke bestaansvoorwaarden.

### **Overige**

#### *Relocatie Vluchtelingen*

Vluchtelingen die op grond van een besluit van de Raad van de Europese Unie op het gebied van internationale bescherming in aanmerking komen, dit geldt voor de landen Griekenland en Italië en vluchtelingen (veelal Syriërs) die in het kader van de overeenkomst tussen de EU en Turkije naar Nederland worden overgebracht. In 2017 ging het om 511 vluchtelingen uit Italië, 912 uit Griekenland en 2.123 uit Turkije.

#### *EBTL:*

Op verzoek van het ministerie van Justitie en Veiligheid zijn eind 2017 twee Extra Begeleidings- en Toezichtslocaties geopend. De EBTL is een specifieke opvanglocatie die is bedoeld voor de opvang van overlastgevende asielzoekers die recht hebben op opvang. Doel van de EBTL is om overlastgevers

te confronteren met hun gedrag en dit bij te stellen. En om de veiligheid en rust te borgen op de opvanglocatie waar zij eerder verbleven. De locaties worden in 2017 afgerekend op basis van werkelijke kosten.

#### *Leegstand:*

In de tweede aanvullende beschikking zijn middelen beschikbaar gesteld ter financiering van opvangcapaciteit die het COA wel in beheer heeft maar waarvan geen gebruik gemaakt wordt als gevolg van de lage bezetting.

#### *Jeugdzorg*

Met ingang van 1 januari 2015 verzorgt het COA op alle COA-locaties de jeugdhulp conform de Jeugdwet. Voorlopig is jaarlijks een bedrag van € 3,0 miljoen hiervoor beschikbaar gesteld. Het is de bedoeling dat deze zorg uiteindelijk rechtstreeks gefinancierd wordt door de gemeentes.

#### *Gesloten gezinsvoorziening Zeist*

Het COA is door de het ministerie verzocht om met de DJI samen te werken in de gesloten gezinsvoorziening te Zeist. Vanaf 1 oktober 2014 stelt het COA hiervoor medewerkers beschikbaar.

#### *Frictiekosten:*

In de tweede aanvullende beschikking zijn middelen beschikbaar gesteld ter dekking van de sluitingskosten van locaties die geen onderdeel uitmaken van het krimpbesluit (April 2017).

#### *Krimpkosten personeel:*

In de eerste aanvullende beschikking is € 15 miljoen beschikbaar gesteld voor krimpkosten personeel. Gedurende 2017 is van ongeveer 1.000 medewerkers afscheid genomen. Dit betrof hoofdzakelijk afbouw van de flexibele schil (tijdelijk personeel) waardoor de werkelijke krimpkosten beperkt zijn gebleven.

#### *Overige krimpkosten:*

In de tweede aanvullende beschikking zijn middelen beschikbaar gesteld voor de kosten die direct gerelateerd zijn aan de locaties zoals opgenomen in het Krimpbesluit van 26 april 2017 en het AMV-krimpbesluit van 19 oktober 2017.

#### *Gemeentelijke claims:*

Door het ministerie van Justitie en Veiligheid zijn afspraken gemaakt met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten over een eenmalige vergoeding van planvormingskosten van niet gerealiseerde opvanglocaties. Het COA is gevraagd om deze regeling uit te voeren.

#### *Ziektekosten nareizigers*

Om verzekeringstechnische redenen moeten nareizigers, die na enkele dagen verblijf in de col rechtstreeks naar de referent gaan, worden geadmistreerd in de COA-administratie. Totdat deze vreemdelingen de vergunningshouderpas krijgen betaalt het COA de verzekeringspremie. In 2017 bedroeg het aantal gemiddeld 432, zodat een bedrag van € 1,8 miljoen is opgenomen.

#### *Toeslagenpunt:*

Het toeslagenpunt draagt er zorg voor dat de uitplaatsing van vergunninghouders naar gemeenten sneller kan verlopen doordat vergunninghouders eerder kunnen beschikken over huur- en andere toeslagen. Voor de inzet van personeel is een vaste bijdrage voor 2017 afgesproken.

#### *Catering / eetgeld:*

De pilot ‘zelf koken in de POL’ is verder uitgebreid. Mede hierdoor is een stukje dubbele financiering ontstaan (voor catering en eetgeld). Dit deel wordt weer teruggeven aan de opdrachtgever.

#### *Correctie programmakosten*

Op basis van de af te rekenen aantallen is de bijdrage voor de programmakosten € 66,8 mln. De werkelijke kosten zijn lager, daar is in de tweede aangepaste beschikking 2017 al deels rekening meegehouden. Per saldo resteert nog een teruggave van € 4,1 miljoen

#### *Correctie ziektekosten*

In de gehanteerde en afgesproken kostprijzen van de producten is een bedrag opgenomen voor medische kosten. Indien het gerealiseerde aantal van het product lager ligt dan het bestelde aantal van het product, dan worden de medische kosten niet vergoed. In de tweede aangepaste beschikking 2017 is daar al deels rekening meegehouden. Per saldo resteert nog een teruggave van € 4,2 miljoen.

#### *Pilot meldpunt matching woningen*

Voor het project Basisregistratie Personen (BRP) is door het ministerie een aparte beschikking afgegeven in 2016. In deze beschikking was ook een bedrag opgenomen voor de pilot ‘Meldpunt matching woningen commerciële verhuurders’. Dit project is in 2017 beëindigd en het beschikbaar gesteld bedrag is niet geheel uitgeput.

#### *Landelijke uitrol BRP-straat*

In 2015 en 2016 zijn bedragen beschikbaar gesteld voor de landelijke uitrol BRP straat. Eind 2016 resteerde er nog een bedrag van € 3,3 miljoen. In 2017 is € 2,9 miljoen uitgeput waardoor er nog een bedrag van € 0,4 miljoen beschikbaar is voor 2018.

## Bijlage 2      Bezettings- en capaciteitsgegevens

De bezetting in de centrale opvang van het COA is weergegeven in onderstaande tabel. De bezetting is gedaald van 37.282 in 2016 naar 23.218 in 2017.

| Bezettingsgegevens: in- en uitstroom            |           | 2017   | 2016   | 2015   |
|-------------------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Bezetting centrale opvang (totaal) 1)           | 1 jan     | 27.008 | 47.441 | 24.468 |
|                                                 | gemiddeld | 23.218 | 37.282 | 31.133 |
|                                                 | 31 dec    | 21.044 | 27.008 | 47.636 |
| Bezetting proces Toelating                      | 1 jan     | 1.574  | 21.036 | 4.916  |
|                                                 | gemiddeld | 1.723  | 8.290  | 8.809  |
|                                                 | 31 dec    | 1.808  | 1.574  | 21.036 |
| Bezetting proces Opvang                         | 1 jan     | 22.342 | 22.364 | 16.458 |
|                                                 | gemiddeld | 18.789 | 25.721 | 18.743 |
|                                                 | 31 dec    | 16.725 | 22.342 | 22.364 |
| Bezetting proces Terugkeer                      | 1 jan     | 2.070  | 2.035  | 2.171  |
|                                                 | gemiddeld | 1.931  | 2.138  | 2.103  |
|                                                 | 31 dec    | 1.977  | 2.070  | 2.035  |
| Bezetting proces Amv 1)                         | 1 jan     | 1.022  | 2.006  | 923    |
|                                                 | gemiddeld | 775    | 1.133  | 1.478  |
|                                                 | 31 dec    | 534    | 1.022  | 2.201  |
| Instroom centrale opvang                        |           | 39.189 | 35.923 | 60.427 |
| - Uitgeplaatst naar gemeenten                   |           | 30.731 | 36.580 | 27.624 |
| - Vertrek uit centrale opvang                   |           | 15.350 | 19.020 | 9.324  |
| Uitstroom centrale opvang:                      |           | 46.081 | 55.600 | 36.948 |
| Gemiddelde verblijfsduur centrale opvang (mnd.) |           | 12,9   | 9,6    | 9,1    |
| Overige bezettingsgegevens:                     |           |        |        |        |
| - COL (incl. ongeregistreerden)                 | gemiddeld | 519    | 541    | 568    |
| - POL                                           | gemiddeld | 1.204  | 7.749  | 8.241  |
| - Gezinslocatie                                 | gemiddeld | 1.702  | 1.775  | 1.907  |
| - Vrijheidsbeperkende locatie                   | gemiddeld | 229    | 363    | 196    |
| - RGO1/RGO2 (incl. Pol amv) incl. bo 2)         | gemiddeld | 992    | 992    | 1.209  |
| - AMV-campus                                    | gemiddeld | 0      | 141    | 269    |
| - RVB                                           | gemiddeld | 58     | 62     | 78     |
| - Hervestigde vluchtelingen                     | totaal    | 144    | 241    | 471    |
| - Hervestiging vanuit Turkije                   | totaal    | 2123   | 459    | -      |
| - Relocanten Griekenland / Italië               | totaal    | 1423   | 1216   | -      |
| Statushouders (centraal & decentraal) *         | 1 jan     | 15.941 | 34.914 | 18.061 |
|                                                 | gemiddeld | 12.621 | 25.381 | 22.814 |
|                                                 | 31 dec    | 8.978  | 15.941 | 34.914 |

\* Met ingang van 2017 wordt gemeten op basis van verblijftitel. De vergelijkende cijfers 2015 en 2016 zijn hierop aangepast

## Capaciteit

De volgende tabel toont de capaciteitsgegevens over de jaren 2015 tot en met 2017.

| Capaciteitsgegevens                  |           | 2017   | 2016   | 2015   |
|--------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Totale capaciteit centrale opvang    | 1 jan     | 55.500 | 53.881 | 30.189 |
|                                      | gemiddeld | 47.224 | 55.715 | 37.255 |
|                                      | 31 dec    | 34.693 | 55.500 | 54.479 |
| Capaciteit proces Toelating          | 1 jan     | 10.733 | 23.644 | 7.596  |
|                                      | gemiddeld | 7.041  | 16.135 | 11.518 |
|                                      | 31 dec    | 4.043  | 10.733 | 23.644 |
| Capaciteit proces Opvang             | 1 jan     | 39.656 | 25.336 | 18.558 |
|                                      | gemiddeld | 35.413 | 34.679 | 21.195 |
|                                      | 31 dec    | 26.687 | 39.656 | 25.336 |
| Capaciteit proces Terugkeer          | 1 jan     | 3.106  | 2.374  | 2.726  |
|                                      | gemiddeld | 3.032  | 2.685  | 2.647  |
|                                      | 31 dec    | 2.603  | 3.106  | 2.374  |
| Capaciteit proces Amv                | 1 jan     | 2.005  | 2.527  | 1.309  |
|                                      | gemiddeld | 1.738  | 2.216  | 1.895  |
|                                      | 31 dec    | 1.360  | 2.005  | 3.125  |
| Buffercapaciteit centrale opvang     | 1 jan     | -      | -      | -      |
|                                      | gemiddeld | -      | -      | -      |
|                                      | 31 dec    | -      | -      | -      |
| Overige capaciteitsgegevens:         |           |        |        |        |
| - COL                                | gemiddeld | 2.098  | 1.636  | 923    |
| - POL                                | gemiddeld | 4.943  | 14.499 | 10.595 |
| - Gezinslocatie                      | gemiddeld | 2.466  | 2.135  | 2.272  |
| - Vrijheidsbeperkende locatie        | gemiddeld | 566    | 550    | 375    |
| - RGO1/RGO2 (incl. Pol amv) incl. bo | gemiddeld | 1.738  | 1.967  | 1.567  |
| - AMV-campus                         | gemiddeld | 0      | 249    | 328    |

Onderstaande tabel toont de opvangcapaciteit ultimo 2017 en de ontwikkeling van het aantal opvanglocaties per ultimo van de jaren 2015 tot en met 2017.

| Aantal modaliteiten           | Opvangcapaciteit | Aantal opvanglocaties per 31/12* |            |            |
|-------------------------------|------------------|----------------------------------|------------|------------|
|                               | 2017             | 2017                             | 2016       | 2015       |
| AZC                           | 26.095           | 54                               | 92         | 81         |
| COL                           | 1.628            | 3                                | 3          | 3          |
| POL                           | 2.415            | 9                                | 27         | 62         |
| GLO                           | 2.126            | 7                                | 7          | 8          |
| POL-AMV                       | 772              | 9                                | 13         | 25         |
| AMV-campus / BO               | 60               | 6                                | 5          | 10         |
| KCO                           | -                | 0                                | 1          | 1          |
| AMG/ ZZA /LRV/GZZA            | 592              | nvt                              | nvt        | nvt        |
| RG01/RGO2 1)                  | 528              | 18                               | 20         | -          |
| Vrijheidsbeperkende locaties  | 477              | 3                                | 5          | 1          |
| <b>Totaal aantal locaties</b> | <b>34.693</b>    | <b>109</b>                       | <b>173</b> | <b>191</b> |

(\*) Een locatie heeft meerdere opvangmodaliteiten; fysiek op 31 december 67 operationele locatie  
1) Regionale Opvang 1 (RGO1) is op een AZC, RGO2 is een aparte locatie.



### Bijlage 3 Financiële meerjarenoverzichten 2013 – 2017

Meerjarige balans per 31 december  
(bedragen in € 1.000)

|                                                 | 2017           | 2016           | 2015           | 2014           | 2013           |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Vaste activa</b>                             |                |                |                |                |                |
| <b>Immateriële vaste activa</b>                 | <b>2.248</b>   | <b>13.556</b>  | <b>13.253</b>  | <b>10.526</b>  | <b>6.550</b>   |
| <b>Materiële vaste activa</b>                   |                |                |                |                |                |
| Grond en terreinen                              | 27.210         | 24.987         | 23.001         | 19.330         | 18.157         |
| Bedrijfsgebouwen                                | 309.824        | 303.644        | 149.496        | 130.036        | 136.553        |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen                   | 22.706         | 116.743        | 69.935         | 24.237         | 10.080         |
| Vaste activa in uitvoering                      | 28.912         | 24.952         | 83.736         | 38.980         | 18.159         |
|                                                 | <b>388.652</b> | <b>470.326</b> | <b>326.168</b> | <b>212.583</b> | <b>182.949</b> |
| <b>Vlottende activa</b>                         |                |                |                |                |                |
| <b>Vorderingen</b>                              |                |                |                |                |                |
| Ministerie van Justitie en Veiligheid           | -              | -              | 61.775         | -              | 6.343          |
| Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | -              | -              | 2.572          | 1.397          | -              |
| Overige vorderingen                             | 1.020          | 224            | 137            | 1.305          | 1.602          |
| Overlopende activa                              | 24.405         | 30.665         | 31.182         | 20.321         | 18.247         |
|                                                 | <b>25.425</b>  | <b>30.889</b>  | <b>95.666</b>  | <b>23.023</b>  | <b>26.192</b>  |
| <b>Liquide middelen</b>                         | <b>148.537</b> | <b>69.903</b>  | <b>521</b>     | <b>12.846</b>  | <b>291</b>     |
| <b>Totaal activa</b>                            | <b>564.862</b> | <b>584.674</b> | <b>435.608</b> | <b>258.978</b> | <b>215.982</b> |
| <b>Passiva</b>                                  |                |                |                |                |                |
| Egalisatiereserve                               | 39.592         | 7.861          | 25.033         | 18.173         | 17.290         |
| Wettelijke reserve ontwikkelingskosten          | 429            | 6.319          | 8.192          | 7.316          | -              |
| Bestemmingsreserve beleidsintensivering         | -              | -              | -              | 1.884          | 3.864          |
| Bestemmingsreserve overhead                     | -              | -              | -              | 3.900          | 7.800          |
| Overige bestemmingsreserves                     | 22.800         | 41.408         | 40.042         | 22.123         | -              |
| <b>Eigen vermogen</b>                           | <b>62.821</b>  | <b>55.588</b>  | <b>73.267</b>  | <b>53.396</b>  | <b>28.954</b>  |
| <b>Vermogen ter beschikking van JenV</b>        | <b>19.850</b>  | <b>-</b>       | <b>3.596</b>   | <b>-</b>       | <b>-</b>       |
| Egalisatierekening investeringen                | 19.194         | 20.683         | 22.589         | 24.015         | 29.888         |
| Egalisatierekening brandwerendheid              | 2.006          | 4.776          | 7.565          | 9.730          | 12.822         |
| Egalisatierekening overig                       | -              | -              | -              | 799            | 3.067          |
| <b>Egalisatierekening</b>                       | <b>21.200</b>  | <b>25.459</b>  | <b>30.154</b>  | <b>34.544</b>  | <b>45.777</b>  |
| Onderhoud                                       | -              | -              | 801            | 15.661         | 17.580         |
| Reorganisatie                                   | 4.709          | 3.609          | 5.421          | 7.721          | 9.604          |
| Krimpkosten                                     | 44.783         | 1.932          | 3.135          | 5.325          | 7.948          |
| Beëindiging contract MOA                        | 1.516          | 1.589          | 2.788          | 4.718          | 6.595          |
| Verlieslatende contracten                       | -              | 4.262          | 16.374         | 8.938          | -              |
| Overige                                         | 3.108          | 9.182          | 1.508          | 2.507          | 3.704          |
| <b>Voorzieningen</b>                            | <b>54.116</b>  | <b>20.574</b>  | <b>30.027</b>  | <b>44.870</b>  | <b>45.431</b>  |
| Ministerie van Financiën                        | 238.240        | 264.160        |                |                |                |
| <b>Langlopende schulden</b>                     | <b>238.240</b> | <b>264.160</b> |                |                |                |
| Ministerie van Justitie en Veiligheid           | 2.702          | 22.634         | -              | 2.727          | -              |
| Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | 1.506          | 5.285          | -              | -              | 8.966          |
| Ministerie van Financiën                        | 25.920         | 25.920         | 50.406         | -              | 8.059          |
| Belastingen en sociale premies                  | 11.670         | 9.740          | 5.728          | 4.244          | 3.405          |
| Crediteuren                                     | 2.256          | 3.297          | 10.971         | 3.820          | 1.974          |
| Overige schulden en overlopende passiva         | 124.581        | 152.017        | 231.459        | 115.377        | 73.416         |
| <b>Kortlopende schulden</b>                     | <b>168.635</b> | <b>218.893</b> | <b>298.564</b> | <b>126.168</b> | <b>95.820</b>  |
| <b>Totaal passiva</b>                           | <b>564.862</b> | <b>584.674</b> | <b>435.608</b> | <b>258.978</b> | <b>215.982</b> |

| <b>Rekening van baten en lasten</b><br><b>(bedragen in € 1.000)</b> | <b>2017</b>    | <b>2016</b>      | <b>2015</b>    | <b>2014</b>    | <b>2013</b>    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Baten opdrachtgever (excl. krimp)                                   | 753.611        | 1.030.841        | 787.704        | 489.079        | 355.756        |
| Overige baten                                                       | 24.747         | 32.611           | 20.435         | 19.872         | 5.982          |
| <b>Totaal baten</b>                                                 | <b>778.358</b> | <b>1.063.452</b> | <b>808.139</b> | <b>508.951</b> | <b>361.718</b> |
| <br>                                                                |                |                  |                |                |                |
| Personeel                                                           | 232.525        | 332.102          | 201.612        | 118.535        | 92.171         |
| Materieel                                                           | 231.917        | 435.868          | 333.455        | 187.563        | 114.419        |
| Afschrijvingen                                                      | 89.692         | 70.282           | 39.893         | 28.631         | 22.119         |
| Ziektekosten en MOA                                                 | 126.842        | 133.228          | 142.897        | 102.901        | 82.082         |
| Programmakosten                                                     | 68.094         | 108.798          | 69.551         | 47.949         | 37.668         |
| Financieringslasten/(-baten)                                        | 1.171          | 894              | -1             | -33            | -50            |
| <b>Totaal lasten</b>                                                | <b>750.241</b> | <b>1.081.172</b> | <b>787.407</b> | <b>485.546</b> | <b>348.409</b> |
| <br>                                                                |                |                  |                |                |                |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>                     | <b>28.117</b>  | <b>-17.720</b>   | <b>20.732</b>  | <b>23.405</b>  | <b>13.309</b>  |
| <br>                                                                |                |                  |                |                |                |
| Resultaat krimp                                                     | -1.034         | 41               | 2.735          | 820            | -2.086         |
| Incidentele kosten gezondheidszorg                                  | -              | -                | -              | -              | 2.876          |
| Bijdrage Justitie incidentele kosten gezondheidszorg                | -              | -                | -              | -              | -2.876         |
| <b>Bijzonder resultaat</b>                                          | <b>-1.034</b>  | <b>41</b>        | <b>2.735</b>   | <b>820</b>     | <b>-2.086</b>  |
| <br>                                                                |                |                  |                |                |                |
| <b>Resultaat</b>                                                    | <b>27.083</b>  | <b>-17.679</b>   | <b>23.467</b>  | <b>24.225</b>  | <b>11.223</b>  |

## Bijlage 4      Specificatie Europese subsidies

De inkomsten voor Europese subsidieprojecten worden als opbrengst verantwoord, zodra het COA een goedkeurende controleverklaring en/of definitieve projectbeschikking ontvangt. Vóór dat moment worden ontvangen voorschotten als vooruit ontvangen baten op de balans verantwoord als onderdeel van de kortlopende schulden.

In de volgende tabel wordt per project inzichtelijk wat het bedrag is van de oorspronkelijk toegekende subsidie, de definitief toegekende subsidie, de ontvangen voorschotten en de in de exploitatie verantwoorde baten.

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de toegekende, lopende, afgerekende en verstrekte voorschotten op projecten met Europese subsidie.

| Europese subsidies<br>(bedragen in € 1.000) |                                                                                                 | van       | t/m       | Oorspronkelijk<br>toegekend | Definitief<br>toegekend | Verstrekt voorschot<br>(op balans) | Verantwoord<br>baten 2017 |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Projecten:</b>                           |                                                                                                 |           |           |                             |                         |                                    |                           |
| 1                                           | Opvang in Beweging<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2015/511471                             | 1-jan-16  | 1-jul-18  | 1.487                       |                         | 744                                |                           |
| 2                                           | Samenwerken in de Toekomst<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2015/511476                     | 22-nov-15 | 22-nov-18 | 2.116                       |                         | 1.058                              |                           |
| 3                                           | Verbeteren leef- en spelomgeving<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2015/512937               | 22-nov-15 | 22-nov-18 | 1.735                       |                         | 868                                |                           |
| 4                                           | Opleidingsplan COA en vreemdelingenketen<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2015/513476       | 1-sep-15  | 1-sep-18  | 1.865                       |                         | 932                                |                           |
| 5                                           | Project VOORwerk<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2017/537748                               | 1-okt-17  | 30-sep-19 | 1.101                       |                         | 551                                |                           |
| 6                                           | Veiligheid en Weerbaarheid<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2017/537679                     | 1-okt-17  | 31-aug-20 | 1.203                       |                         | 601                                |                           |
| 7                                           | Opleidingsplan methodisch werken en begeleiden<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2017/537748 | 1-okt-17  | 31-mrt-19 | 978                         |                         | 489                                |                           |
| 8                                           | Flexibele maatschappelijk verankerde opvang<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2017/57659     | 1-okt-17  | 31-mrt-20 | 2.094                       |                         | 1.047                              |                           |
| 9                                           | Participatie van Eritreeers<br>Toegekend bij beschikking kenmerk 2017/537737                    | 1-okt-17  | 31-dec-19 | 718                         |                         | 359                                |                           |
| <b>Totaal generaal projecten</b>            |                                                                                                 |           |           | <b>13.297</b>               | <b>-</b>                | <b>6.649</b>                       | <b>-</b>                  |

## Bijlage 5      Principes Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners

| #   | Principe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Invulling en operationalisering COA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1 | Er wordt op basis van het Handvest Publiek Verantwoord een dialoog met de belanghebbenden van de publiek dienstverlener gevoerd. Een dialoog gebaseerd op wederzijds begrip van elkaars belang. Het bestuur maakt actief gebruik van de dialoog met belanghebbenden om het functioneren en de samenwerking van de publieke dienstverlener in de maatschappelijke, institutionele en professionele omgeving te blijven verbeteren. Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid zeker te stellen dat de dialoog met alle betrokken belanghebbenden plaatsvindt en wederzijds tevreden stelt. Onderdeel daarvan is dat kaders van de dialoog bij alle deelnemers bekend zijn. Om mogelijkheden en wederzijdse verwachtingen van de dialoog te verhelderen. | Met verschillende stakeholders zijn periodiek overleggen en bijeenkomsten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- VNG</li> <li>- Vluchtelingenwerk Nederland</li> <li>- Rode Kruis Nederland</li> <li>- COC Nederland</li> <li>- Defence for children</li> <li>- Interkerkelijk Contact in Overheidszaken (CIO)</li> <li>- Burgemeesters</li> <li>- Burgers/omwonenden van locaties</li> </ul> |
| 3.1 | Elke publieke dienstverlener wordt bestuurd door een goed bestuur, dat collectief verantwoordelijk is voor het succes op de lange termijn van de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Conform de Wet COA heeft het COA een bestuur bestaande uit drie leden, onder wie de voorzitter. Het bestuur besluit bij meerderheid van stemmen. Bij het staken van stemmen geeft de stem van de voorzitter de doorslag.                                                                                                                                                                         |
| 3.2 | De voorzitter van het bestuur is verantwoordelijk voor de leiding van het bestuur en zorgt voor het gepast en effectief functioneren van het gehele bestuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Dit is geregeld in artikel 3 van het reglement van het bestuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.3 | Het bestuur is in staat zijn verplichtingen en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Daarbij is een goede balans binnen het bestuur van kennis van de organisatie en omgeving, ervaring en onafhankelijkheid van belang om verplichtingen en verantwoordelijkheden ten aanzien van de publieke taak gepast en effectief uit te voeren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gerard Bakker is de voorzitter van het bestuur. De twee leden van het bestuur hebben de verantwoordelijkheden verdeeld, waarbij Janet Helder portefeuillehouder Uitvoering is en Peter Siebers portefeuillehouder Bedrijfsvoering. Verwezen wordt naar het organogram in paragraaf 1.3                                                                                                           |
| 3.4 | Er is een formele, grondige en transparante procedure voor de benoeming van nieuwe leden van het bestuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | De werkgeversrol van het bestuur is belegd bij de ambtelijk toezichthouder (DGVZ). Voor de benoeming van nieuwe leden wordt de werkwijze Bureau ABD voor benoeming van leden raad van bestuur van zelfstandige bestuursorganen gevolgd.                                                                                                                                                          |
| 3.5 | Alle leden van het bestuur kunnen na één termijn worden herbenoemd na een positieve beoordeling van het functioneren in de achterliggende periode. Dit op basis van een formele evaluatie van de prestaties, de herbenoeming wordt gerechtvaardigd door de bewezen prestaties en de betrokkenheid van het betreffende bestuurslid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Conform de Wet COA worden leden van het bestuur benoemd voor vier jaren. De aftredende leden kunnen ten hoogste tweemaal worden herbenoemd.<br>De ambtelijke toezichthouder voert het functioneringsgesprek met de voorzitter en de leden van het bestuur.                                                                                                                                       |
| 3.6 | Alle leden van het bestuur dienen vanaf indiensttreding en gedurende hun dienstverband verzekerd te zijn van voldoende opleiding en het regelmatig bijwerken van de noodzakelijke kennis en kunde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dit is onderdeel van het functioneringsgesprek met de ambtelijke toezichthouder.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.7  | Het bestuur verkrijgt tijdig juiste informatie die het bestuur nodig acht voor het uitoefenen van haar functie (het besturen van de organisatie) in een vorm en van een voldoende kwaliteit om in staat te zijn verantwoordelijkheden te vervullen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Conform de P&C-cyclus wordt maandelijks gerapporteerd over een set van KPI's en ieder kwartaal wordt verantwoording afgelegd door de verschillende units over strategische, operationele en financiële zaken. Daarnaast worden tijdens de wekelijkse bestuursvergadering actuele onderwerpen behandeld.                                                                                                                                    |
| 3.8  | Een bestuurder vervult geen nevenfuncties die ongewenst zijn met het oog op een goede vervulling van zijn functie als bestuurder van de publieke dienstverlener. Alle nevenfuncties van een bestuurder, anders dan uit hoofde van zijn functie als bestuurder van de organisatie, worden door de bestuurder openbaar gemaakt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | De nevenfuncties van de bestuurders zijn opgenomen in paragraaf 1.8 van het jaarverslag.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.9  | Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de publieke dienstverlener en leden van het bestuur wordt vermeden. Er worden geen besluiten genomen waarbij tegenstrijdige belangen en/of voordelen van leden van het bestuur spelen, die van materiële betekenis zijn voor de organisatie en/of voor de betreffende leden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Conform het reglement van het bestuur meldt een lid van het bestuur een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor het COA en/of voor zichzelf terstond aan de voorzitter van het bestuur en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover gevraagd en ongevraagd alle relevante informatie. Het bestuur meldt dit vervolgens aan de minister en treedt in overleg met de minister.                |
| 3.10 | Het is voor de vervulling van een geloofwaardige rol als bestuurder van een publiek dienstverlener van groot belang dat er inzicht bestaat over een aantal zaken rond de benoeming, dienstbetrekking en andere daarmee samenhangende zaken zoals genoemd in de Handreikingen onder §3.7.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verwezen wordt naar de financiële verantwoording, waarin hierover opgave wordt gedaan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3.11 | Het bestuur is verantwoordelijk en draagt er zorg voor dat werknemers zonder rechtspositionele gevolgen de mogelijkheid hebben te goeder trouw te rapporteren over vermeende onregelmatigheden binnen de publieke dienstverlener aan het bestuur of aan een door hem daartoe aangewezen vertrouwensfunctionaris. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de tegenkracht indien dit binnen de toegekende kaders van de tegenkracht valt en anders aan de vertrouwensfunctionaris. De klokkenluidersregeling wordt in ieder geval op de website van de publieke dienstverlener geplaatst. | <p>De klokkenluidersregeling 'Klachten en Meldingen' staat de website en op het intranet van het COA.</p> <p>In het toezichtarrangement is geregeld dat bij vermeende onregelmatigheden die bestuurders betreffen gerapporteerd kan worden aan de toezichthouder.</p> <p>Daarnaast heeft het COA een team van interne vertrouwenspersonen, waar werknemers terecht kunnen met vragen over onder andere integriteit en ongewenst gedag.</p> |
| 3.12 | Het bestuur is verantwoordelijk en draagt er zorg voor dat de publieke dienstverlener één of meerdere klachtenregeling(en) heeft. De klachtenregeling is toegankelijk voor iedereen en wordt in ieder geval op de website van de publieke dienstverlener geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Het COA heeft een klachtenreglement dat staat op de website en het intranet van het COA.</p> <p>De klachtenregeling voor bewoners en derden is opgenomen op de website van het COA.</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1 | Het bestuur draagt zorg voor een van het bestuur onafhankelijk werkende tegenkracht. Als onderdeel van haar rol in het toezicht op het handelen van het bestuur en/of haar rol in checks and balances bij het handelen van het bestuur denkt en helpt de tegenkracht binnen de kaders van de aan haar toegekende rol constructief mee bij het tot stand komen van de strategie van de organisatie.                                                        | Verwezen wordt naar paragraaf 1.3 Governance, waarin het toezicht door het ministerie van JenV en de adviserende rol van de adviesraad COA is beschreven.                                                                                                        |
| 4.2 | De tegenkracht moet een goede balans kennen van kennis, ervaring, onafhankelijkheid en kennis van de publieke dienstverlener en zijn context. Dit stelt hem in staat de aan hem toegekende verplichtingen en verantwoordelijkheden effectief uit te voeren.                                                                                                                                                                                               | Verwezen wordt naar paragraaf 1.3 Governance, waarin het toezicht door het ministerie van JenV en de adviserende rol van de adviesraad COA is beschreven.                                                                                                        |
| 4.3 | Alle leden van de tegenkracht krijgen bij hun indiensttreding voldoende opleiding en werken regelmatig hun kennis en kunde bij.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Verwezen wordt naar paragraaf 1.3 Governance, waarin het toezicht door het ministerie van JenV en de adviserende rol van de adviesraad COA is beschreven.                                                                                                        |
| 4.4 | De tegenkracht voert jaarlijks een formele en grondige evaluatie van het eigen functioneren uit en dat van de individuele leden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | In de spelregels voor het functioneren adviesraad COA is beschreven dat de adviesraad tenminste één keer per jaar op haar werking wordt geëvalueerd.                                                                                                             |
| 4.5 | Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de publieke dienstverlener en leden van de tegenkracht wordt vermeden. Er worden geen besluiten genomen waarbij tegenstrijdige belangen en/of voordelen van leden van de tegenkracht spelen, die van betekenis zijn voor de publieke dienstverlener en/of voor de betreffende leden.                                                                                                                | In de spelregels voor het functioneren adviesraad COA is opgenomen dat de adviezen van de adviesraad geen bindend karakter hebben en dat van een door de adviesraad uitgebracht advies door het bestuur kan worden afgeweken.                                    |
| 5.1 | Het bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen van de aard en omvang van de belangrijke risico's die men wil nemen om de strategische, publieke en maatschappelijke doelen te bereiken. Het bestuur moet een systeem van risicomanagement en interne beheersing onderhouden. Het bestuur bespreekt de risico's en de beheersing ervan in ieder geval met de tegenkracht. Het bestuur spreekt zich uit over de toekomstverwachtingen van de organisatie. | Hiervoor wordt verwezen naar het verslag van de bedrijfsvoering en in control statement over de bedrijfsvoering in het jaarverslag.                                                                                                                              |
| 5.2 | Het bestuur stelt een begroting ten behoeve van het daaropvolgende jaar op.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Jaarlijks wordt conform de Bekostigingsafspraken een exploitatie- en investeringsbegroting opgesteld ter goedkeuring en vaststelling door het ministerie van JenV. Daarnaast wordt een interne begroting opgesteld dat geldt als financieel kader voor de units. |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.3 | Het bestuur is verantwoordelijk voor een aparte en onafhankelijke positionering van de controllingfunctie in de bedrijfsvoering van de publieke dienstverlener. De controllingfunctie wordt op tijd door het bestuur betrokken bij strategie- en uitvoeringsbesluiten.                                                                                                                                             | Team Financiën onder leiding van een strategisch adviseur is onderdeel van unit Staf en rapporteert rechtstreeks aan de leden van het bestuur. |
| 5.4 | De interne auditfunctie, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.                                                                                                                                                                                                           | Team Audit onder leiding van een strategisch adviseur is onderdeel van unit Staf en rapporteert rechtstreeks aan het bestuur.                  |
| 6.1 | Het bestuur geeft een getrouwe, evenwichtige en begrijpelijke waardering van de toestand en de vooruitzichten van de publieke dienstverlener. De tegenkracht ziet erop toe dat het bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.                                                                                                                                                                                      | Verwezen wordt naar het jaarverslag in deze financiële verantwoording.                                                                         |
| 6.2 | De tegenkracht is de opdrachtgever van de externe accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Conform de Kaderwet zbo is het bestuur de opdrachtgever van de externe accountant.                                                             |
| 6.3 | De externe accountant is in ieder geval aanwezig bij de vergadering van de tegenkracht waarin over de vaststelling of goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkkelijk aan het bestuur en indien passend in het kader van de aan de tegenkracht toegekende verantwoordelijkheden, aan de tegenkracht. | De externe accountant is aanwezig in de bestuursvergadering waarin de jaarrekening wordt vastgesteld.                                          |

## Bijlage 6      Strategische risico's en interne beheersing

### *Strategische risico's*

Het COA onderkent een aantal strategische risico's, welke naar de aard horen bij het werk van het COA en de context waarin zij werkt. Een zestal strategische risico's zijn benoemd, te weten:

- Schaalbaarheid van de organisatie;
- Sociale veiligheid en leefbaarheid;
- Kwaliteit en beveiliging van informatie;
- Draagvlak;
- Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering;
- Professionaliteit van medewerkers en organisatie.

De voorgaande strategische risico's kunnen in meer of mindere mate worden gemitigeerd en beheerst met maatregelen. Het COA actualiseert de risicoanalyse en de beheersingsmaatregelen periodiek. In de recent vastgestelde visie (zie paragraaf 1.9) zijn de recente inzichten meegewogen en worden onder verantwoordelijkheid van het bijbehorende programma verbeteringen doorgevoerd. De reguliere taken van interne beheersing zijn in de staande organisatie belegd en over de uitvoering daarvan wordt middels periodieke rapportages en/of verbijzonderde audits gerapporteerd.

- *Het COA is een schaalbare organisatie:*  
Om voor elke bewoner een plek te realiseren én doelmatig met de middelen om te gaan dient het COA tijdig en adequaat in te spelen op fluctuaties in de in- en uitstroom van asielzoekers. Op die manier kan het personeelsbestand en de vastgoedportefeuille aansluiten bij de capaciteitsbehoefte en de gewenste kwaliteit. Het COA heeft slechts in beperkte mate invloed op deze fluctuaties, maar probeert hier wel op een gestructureerde wijze op in te spelen. In de nieuwe visie neemt het voorbereid zijn op groei én krimp een belangrijke plek in. Goede samenwerking met partners is cruciaal. Het COA heeft JenV en het kabinet (commissie Flexibilisering opvang) geadviseerd om een bepaalde omvang van reservecapaciteit aan te houden en om de infrastructuur van landelijk en regionaal overleg met gemeenten (regietafels) in stand te houden. Met deze maatregelen is het risico dat tijdige op- en afschaling bij hoge instroom of bij krimp niet kan worden gerealiseerd binnen bepaalde bandbreedtes gemitigeerd.
- *Het COA draagt zorg voor (sociale) veiligheid en leefbaarheid in de opvang:*  
Het COA wil een veilige en leefbare woonomgeving aan al zijn bewoners bieden. Het risico bestaat dat als gevolg van een toenemende instroom van asielzoekers met specifieke problematiek de grenzen aan de opvang wat betreft leefbaarheid en veiligheid van (mede)bewoners, medewerkers en omgeving van locaties worden bereikt. Dit zal leiden tot incidenten op locaties en mogelijk verlies van draagvlak vanuit de bijbehorende negatieve effecten op het imago van het COA. Om dit risico te beheersen investeert het COA veel in vakmanschap van het personeel, in ondersteunende methodieken en specifiek aanbod in samenwerking met partners. Waar nodig worden (tijdelijk) maatregelen genomen in overleg met ketenpartners, gemeente en politie.
- *Het COA beslist op basis van data van hoge kwaliteit en deze data is veilig:*  
Informatiebeveiliging krijgt een steeds belangrijkere plaats in het werk van het COA. Met name op het gebied van ICT zijn belangrijke maatregelen getroffen om de continuïteit van de dienstverlening te borgen. Uit een 'quick scan' is gebleken dat de informatiebeveiliging in de basis op orde is; in het eerste kwartaal van 2017 wordt een plan van aanpak vastgesteld voor de resterende punten. Wanneer ondanks deze maatregelen incidenten optreden op het gebied

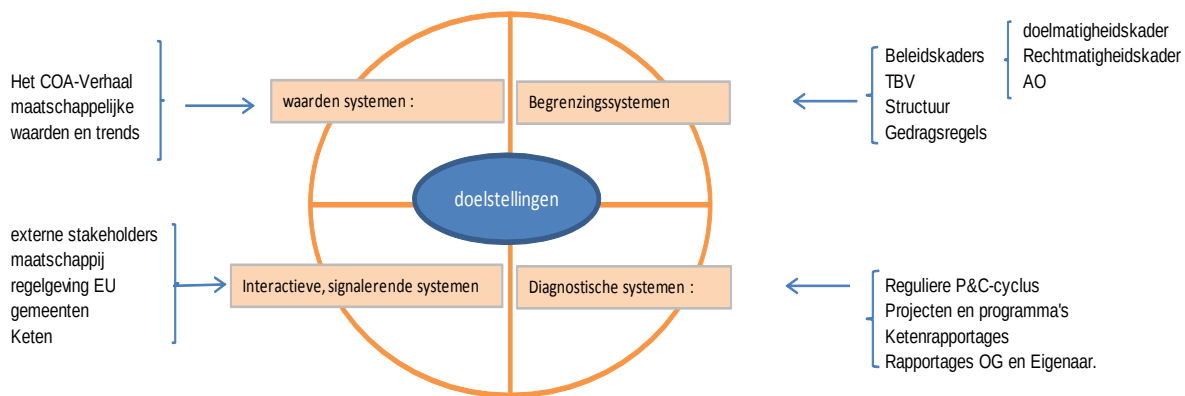


van informatiebeveiliging heeft dit financiële consequenties vanwege mogelijke claims (Wbp) en consequenties voor het imago van het COA als overheidsorganisatie.

- *Het COA en draagvlak:*  
Om als COA te worden gezien als betrouwbare partner en werkgever is een positieve reputatie en imago van belang. Het COA heeft medewerking van de opdrachtgever, lokale overheden (gemeenten, provincies), landelijke politiek, overige betrokken instanties en maatschappij nodig om haar doelen te realiseren. Het risico bestaat dat het COA mogelijk niet voldoende in staat is om aan de verwachtingen te voldoen van deze stakeholders, wat impact heeft op het draagvlak. Bij gebrek aan draagvlak is het vinden nieuwe locaties veel lastiger. Wat kan leiden tot een gebrek aan capaciteit. Het draait immers om de samenwerking met (lokale) partners. Beheersmaatregel ligt op het gebied van landelijke en lokaal stakeholder-management en een passende landelijke communicatiestrategie.
- *Het COA heeft een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering:*  
Het COA dient als publiekrechtelijke organisatie te voldoen aan vereisten als efficiëntie, doelmatigheid en rechtmatigheid. Het risico bestaat dat het COA zich richting opdrachtgever en eigenaar niet kan verantwoorden over het naleven van de vigerende externe wet- en regelgeving en/of het leveren van een product met de gewenste kwaliteit. Het COA heeft een aantal maatregelen genomen om dit risico te verkleinen. Belangrijkste zijn een duidelijke externe afspraak (productenklappen, bekostigingssystematiek), een consistente doorvertaling van wetten en externe afspraken naar interne afspraken en het periodiek auditten van de werking.
- *Het COA is een professionele organisatie met professionele werknemers:*  
Voor de uitvoering van de realisatie van zijn doelen dient het COA te beschikken over voldoende en gekwalificeerde medewerkers. Het risico bestaat dat medewerkers zich onvoldoende ontwikkelen in relatie tot de veranderde eisen die aan hen worden gesteld. Het COA investeert veel in personeelsbeleid dat die professionele houding en vakmanschap ondersteund, bijvoorbeeld in opleidingen, loopbaanpaden en vitaliteitsbeleid.

#### *Control framework*

In het kader van het bewaken van de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de bedrijfsvoering en het mitigeren van bovenstaande risico's wil het COA nadrukkelijker gebruik maken van een hierop toegesneden controlframework. In 2015 is de eerste aanzet gegeven tot een nieuw besturingsmodel en control framework van het COA. In 2016 zijn op basis van de centrale doelstellingen uit de doelenboom de strategische risico's opnieuw beschreven en gekoppeld aan de doelstellingen, zoals bovenstaand. De doelstellingen en bijbehorende KPI's zullen ook leidend worden in de sturing en verantwoording.



### *Planning & Control-cyclus*

De interne beheersing moet ertoe bijdragen dat het COA de doelstellingen die door middel van de besturing zijn vastgelegd ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Dit is grotendeels geborgd via een reguliere P&C-cyclus. Als onderdeel van de P&C-cyclus hebben unitmanagers op basis van een kader stellende bestuurlijke kaderbrief doelen geformuleerd. De doelen zijn vastgelegd in managementcontracten (per unit), die door het bestuur zijn vastgesteld. Per tertaal heeft de unitmanager schriftelijk verantwoording aan het bestuur afgelegd en toelichting gegeven over de voortgang.

Per tertaal vond de externe verantwoording plaats richting de opdrachtgever en eigenaar op het ministerie van JenV.

### *Sturing op strategische doelen*

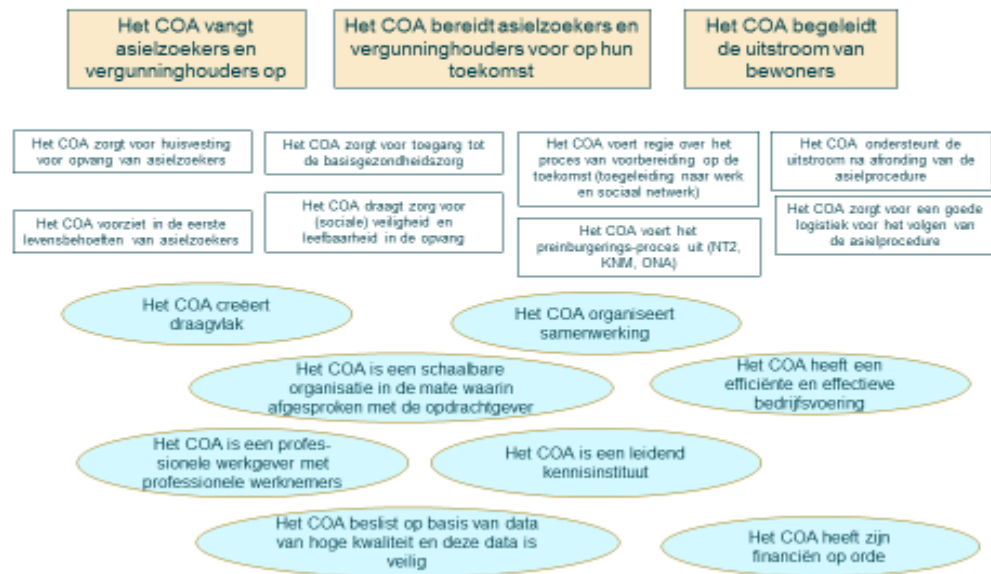
In 2016 hebben we de omslag ervaren van een sterke groei naar een situatie waarin we krimpen. Het COA staat nu voor de uitdaging te transformeren tot een flexibele organisatie en leefbaarheid en veiligheid te verbeteren terwijl het speelveld waarop we acteren sterk verandert. Om die uitdaging goed het hoofd te kunnen bieden is in 2016 het onderwerp 'resultaatgericht sturen' nadrukkelijk op de agenda gezet. In het kader daarvan heeft het bestuur de strategische doelen van de organisatie voorgesteld. Deze zijn vastgelegd in de COA-doelenboom.

In 2017 zijn deze doelstellingen nader geconcretiseerd en hebben we werkenderwijs ervaring opgedaan met het ontwikkelen van managementrapportage en een bestuursdashboard.

Op die manier werken we continu verder, zodat er een situatie ontstaat, waarbij:

- de eenduidige doelenboom de basis is voor alle activiteiten, KPI's, projecten en programma's. Zo fungeert de doelenboom als uniform afwegingskader waartegen die activiteit kan worden afgezet: aan welk doel/resultaat draagt dit bij en in geval van de noodzaak tot prioritering: welke activiteit krijgt dan voorrang.
- er in de doelen en de KPI's een onderscheid is in organisatie laag. Elk hiërarchisch niveau heeft zijn eigen set aan aggregeerbare KPI's. Dit maakt mogelijk dat elke hiërarchische laag zich echt kan richten op de resultaten en informatie die voor die laag van wezenlijk belang zijn. Het voorkomt ook dat we elkaar overvragen met sturings- en verantwoordingsinformatie.

## Het COA vangt asielzoekers en vergunninghouders op en begeleidt hen tot uitstroom uit de opvang



### *Doelmatigheidskader*

Op 7 juli 2015 heeft het bestuur het doelmatigheidskader van het COA vastgesteld. Voor de (verdere) invulling van het doelmatigheidskader binnen het COA is sprake van een groeimodel. Sinds het derde kwartaal van 2015 wordt conform dit toetsingskader gerapporteerd. Op basis van de ervaringen die zullen worden opgedaan zal het toetsingskader worden verbeterd en nadere handreikingen naar de organisatie worden gedaan om doelmatigheid in de reguliere bedrijfsvoering steeds verder in te bedden.