

Jaarverslag
2012

Nieuwe wegen



COA Centraal Orgaan opvang asielzoekers

[Nieuwe perspectieven](#)

[Op weg naar de toekomst](#)

[Samen op pad](#)

[Anders werken](#)

[Duurzame locaties](#)

[Raad van toezicht](#)

[Cijfers](#)



Nieuwe wegen



Het COA is in 2012 nieuwe wegen ingeslagen. Op verschillende terreinen. We zijn het afgelopen jaar op een andere manier gaan werken. Hiervoor hebben we ondermeer gekozen omdat we een lager budget hebben en door de reorganisatie afgelopen jaar afscheid hebben genomen van veel collega's. 'Anders werken' bepaalt in 2012 voor een groot deel onze agenda.

Ook in de samenwerking met ketenpartners zoeken we andere wegen. Goede ketensamenwerking is essentieel om effectief en efficiënt te kunnen werken. Op allerlei fronten zoeken we samen met onze partners in 2012 de samenwerking en verbeteren we de bestaande.

Het zijn onderwerpen die in 2012 veel aandacht van ons vragen. Maar onze belangrijkste focus blijft als altijd de veilige en leefbare opvang van onze bewoners. Dit is onze primaire taak en elke nieuwe weg die wij inslaan doen we uiteindelijk om de opvang van onze bewoners te verbeteren.

U leest in dit verslag onder andere over 'Anders werken' en over ketensamenwerking. We vertellen echter ook over het dagelijkse werk, de opvang van onze bewoners.

Nieuwe perspectieven



Voor het COA is 2012 een bewogen jaar geweest. Dit jaarverslag herinnert ons nog eens aan de gebeurtenissen die het jaar 2012 hebben gekenmerkt. Gebeurtenissen die bewoners, medewerkers, bestuur en ook de omgeving van het COA raakten.

Er zijn enkele stevige rapporten verschenen over het COA: onder andere over de cultuur en de bedrijfsvoering bij het COA. Deze rapporten zijn de resultante van een weg die het COA ingeslagen was, maar ze markeren ook een kruispunt. De mogelijkheid is hiermee ontstaan om weer nieuwe wegen in te slaan. De minister voor Immigratie, Integratie en Asiel en zijn opvolger de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie hebben hier nadrukkelijk voor gekozen.

Een nieuwe weg voor het COA: een nieuw bestuur. Met de benoeming van mijzelf tot voorzitter en de benoeming van twee bestuursleden Janet Helder (Uitvoering) en Peter Siebers (Bedrijfsvoering) is het bestuur weer compleet. Maar ook een vernieuwde raad van toezicht onder leiding van Ella Kalsbeek.

Voor het COA betekent dit ook dat we de opvangtaak nog meer dan voorheen centraal stellen en samen de schouders eronder zetten, met nieuw elan. In 2012 zijn we gereorganiseerd en overgegaan van een directie- naar een unitstructuur. Voor deze units zijn nieuwe mensen benoemd en met die benoeming hebben we een duidelijke

keuze gemaakt. We pakken samen de verantwoordelijkheid en door intensieve samenwerking, intern en extern, boeken we betere resultaten.

De externe samenwerking heeft in 2012 een impuls gekregen door de presentatie aan de directeur-generaal Vreemdelingenzaken van het gezamenlijke ketenjaarplan 2013. IND, COA en DT&V kiezen voor intensieve samenwerking op tal van terreinen. Om de kwaliteit van ons werk te verbeteren, maar ook om efficiënter en dus goedkoper te kunnen werken.

We hebben in 2012 nieuwe wegen gekozen en geven daar in 2013 verder richting aan. Daarbij kiezen we voor samenwerking, zowel binnen als buiten het COA. Het gezamenlijke doel daarbij is te zorgen voor een goede uitvoering van de vreemdelingenwet.

Veel gebeurtenissen dit verslagjaar. En intussen voerden medewerkers ondanks deze lastige omstandigheden hun werk uit, met dezelfde betrokkenheid en inzet als altijd. Daar heb ik veel waardering voor. In dit jaarverslag blikken we uiteraard terug, maar we vertellen u ook graag hoe we in 2012 richting zijn gaan geven aan onze toekomst. Daaraan bouwen we in 2013 met overtuiging verder!

Jan-Kees Goet

voorzitter van het bestuur

De kracht van het COA

[> 6 Jaarverslag Raad van Toezicht]

“Tot 1 augustus was ik enig lid van de raad van toezicht en in die eerste maanden speelde er veel bij het COA. Er waren verschillende onderzoeken naar het COA en de verschillende uitkomsten werden in het voorjaar van 2012 gepresenteerd. Dit bepaalde grotendeels de agenda van het eerste deel van 2012. In maart werd het eerste krimpbesluit genomen en de organisatie was volop bezig met de reorganisatie Anders werken. Het is bewonderenswaardig hoe medewerkers en management van het COA zich naast al deze ontwikkelingen blijven focussen op het werk. Welke ontwikkeling het bedrijf ook doormaakt, de opvang van de bewoners staat altijd voorop en hier zit de kracht van het COA.

Om zelf een goed beeld van de opvang te kunnen vormen, brengen wij regelmatig werkbezoeken aan azc's, vaak gecombineerd met onze vergaderingen, die we dan op locatie houden.

Op 1 augustus zijn vier nieuwe leden van de raad van toezicht benoemd en op 15 oktober trad Jan-Kees Goet aan als voorzitter van het bestuur. Eind 2012 zijn ook Janet Helder en Peter Siebers per 1 maart 2013 benoemd tot leden van het bestuur. Daarmee zijn toezicht en bestuur goed belegd.

In het tweede deel van het jaar heeft de reorganisatie zijn uitwerking gekregen. Met de ondernemingsraad is positief en constructief overleg, zowel over deze reorganisatie als over andere onderwerpen. Aan het eind van het jaar is er de tijd om te reflecteren op deze reorganisatie. Duidelijk is dat de focus nu komt op cultuuraspecten, op de zachte kant. Onder de noemer 'ken je bewoners, ken je medewerkers' gaat het COA een nieuwe fase in. Alle bewegingen die in 2012 zijn gemaakt waren nodig om deze volgende, belangrijke weg in te slaan.”

Ella Kalsbeek

voorzitter raad van toezicht



Zien wat er leeft

“Een prima kennismaking, met goede inhoudelijke discussies”, vindt Jan-Kees Goet van zijn eerste werkbezoek, slechts drie dagen na zijn aantreden als voorzitter van het bestuur. Zijn eerste kennismaking met de dagelijkse praktijk van onze opvang vindt plaats in Ter Apel. Vele andere werkbezoeken in 2012 (en 2013) volgen. Volgens de voorzitter een perfecte manier om ‘zijn’ organisatie beter te leren kennen. Tot aan zijn afscheid bij het COA (15 oktober 2012) bracht voorzitter van het bestuur a.i. Harry Paul eveneens regelmatig

werkbezoeken aan de opvanglocaties. “Ik geniet van deze bezoeken”, aldus Jan-Kees. “Omdat ik zo de gelegenheid heb collega’s uit de uitvoering te spreken en van hen rechtstreeks te horen en zelf te zien wat er leeft. Dat is voor mij heel waardevol en uitermate nuttig. Dat neem ik mee. Naar het hoofdkantoor, maar ook naar het ministerie. Het gaat en draait om de uitvoering, daar doen we het voor!” In 2013 vervolgt Jan-Kees zijn ronde langs onze locaties, onder andere als stagiair! ■



Onze locaties eind 2012



Terug naar Veiligheid en Justitie

Met de komst van het kabinet Rutte II in november 2012 keert het COA – als onderdeel van de vreemdelingenketen – na een korte uitstap naar het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, weer terug op het oude nest: het ministerie van Veiligheid en Justitie. De gehele Vreemdelingenketen valt onder de verantwoordelijkheid van staatssecretaris van Veiligheid en Justitie de heer mr. Fred Teeven.

Tot eind 2010 viel het asielbeleid ook al onder het ministerie van Justitie. Voor de dagelijkse praktijk van de meeste van onze medewerkers heeft deze wisseling nauwelijks gevolgen. Onze primaire taak blijft, evenals de bestaande ketenplannen en ingezette trajecten, leidend. ■

Onderzoeken naar COA

De uitkomsten van onderzoeken naar onze bedrijfscultuur, de bestuursstijl en de sociaal emotionele veiligheid bepalen mede onze agenda in 2012.

De onderzoeken zijn in 2011 gestart.

Allereerst was er in opdracht van de minister van Immigratie, Integratie en Asiel de Onderzoekscommissie COA (Scheltema/Rijsdijk). Deze commissie deed onderzoek naar de bedrijfscultuur, de bestuursstijl, de salariëring van de directieleden en mogelijke verbeteringen voor het COA als onderdeel van de vreemdelingenketen. Ook onze ondernemingsraad liet een onderzoek uitvoeren. Aan onderzoeksbureau Bezemer en Kuiper gaven zij de opdracht de sociaal emotionele veiligheid van medewerkers te onderzoeken. Eind 2011 werd door Adviesbureau Ernst & Young een onderzoek afgerond naar de financieringssystematiek van het COA, ook in opdracht van de minister van Immigratie, Integratie en Asiel. De uitkomsten van deze verschillende onderzoeken zijn stevig en raken het COA fors. Het zijn uitkomsten waar we uiteraard mee aan de slag zijn gegaan, maar het doet

natuurlijk ook wat met ons. Ons bedrijf is geraakt en dat doet pijn. Het geeft ons echter ook een extra motivatie om de schouders eronder te zetten en te werken aan verbeteringen.

De uitkomsten van de Onderzoekscommissie COA bepalen mede de keuzes die we maken in onze reorganisatie 'Anders werken'. Een van de belangrijkste vertalingen van dit onderzoek is de manier waarop we per 1 oktober 2012 onze organisatie opnieuw inrichten.

We zijn van een directiestructuur naar een unitstructuur gegaan en binnen het COA is één managementlaag verdwenen (de directeuren). Gelijktijdig hebben we ook het besluitvormingsproces gewijzigd en vereenvoudigd. Fundamentele uitgangspunten die we met het 'anders werken' hanteren komen min of meer voort uit de conclusies van de onderzoeken:

'kwaliteit en eenvoud' is ons credo, met als stelling 'vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf'.

Fors is ook geïnvesteerd in de relatie en de samenwerking met onze ketenpartners en met het departement. Om medewerkers bij dit proces betrokken te houden werden in 2012 verschillende landelijke medewerkersbijeenkomsten georganiseerd, zowel over de onderzoeken als over de reorganisatie. We maakten daarbij gebruik van ons videoconferentiesysteem, zodat collega's in het land via dit systeem de bijeenkomst konden volgen en ook zij vragen konden stellen.

Ook de ondernemingsraad is met medewerkers het gesprek aangegaan. Hun vraag: hoe kan het COA op een goede manier invulling geven aan de aanbevelingen uit het rapport Bezemer en Kuiper om de sociaal emotionele veiligheid te verbeteren. De or koos hierbij het uitgangspunt 'Een goede en veilige werkplek voor medewerkers bij het COA'. Bezemer en Kuiper deed de or

een elftal aanbevelingen, variërend van de besluitvorming bij een krimp tot de positie van de or ten opzichte van de bestuurder. De aanbevelingen van dit onderzoek (evenals van de Onderzoekscommissie COA) bepalen voor de or in 2012 voor een belangrijk deel de agenda.

Eind 2012 concluderen we met elkaar dat de focus nu vooral moet komen te liggen op één belangrijk onderwerp dat in alle onderzoeken naar voren komt: de cultuuraspecten. Alle partijen – bestuur, or en raad van toezicht – waren het erover eens dat de aandacht eerst naar de reorganisatie, de krimp en de bedrijfsstructuur uit moet gaan. Maar hoog op onze agenda staat nu de meer zachte kant van de uitkomsten van de diverse onderzoeken zoals cultuur, gedrag en samenwerking. Dat is de volgende uitdaging en ook hier slaan we met elkaar een nieuwe weg in. ■

[➤ 3 Ketensamenwerking]

[➤ 4 Anders werken]



2 Nieuwe wegen voor onze bewoners

Op weg naar de toekomst

De uitwerking van de verkorte asielprocedure, de aangepaste training Voorbereiding op inburgering met een grotere eigen verantwoordelijk, het verblijven op een gezinslocatie; ook voor onze bewoners is het nodige veranderd in 2012.

Bewoners, die per definitie al nieuwe wegen in slaan, werkend aan een toekomst in Nederland of aan een terugkeer naar het land van herkomst



Sneller thuisgeven

Na een succesvolle pilot in Friesland ('Sneller thuisgeven') voeren we in 2012 de nieuwe procedure voor het huisvesten van vergunninghouders landelijk in. Het streven is vergunninghouders voortaan binnen twee weken na het positieve antwoord van de IND aan een gemeente te 'koppelen', die vervolgens op basis van een informatieprofiel passende woonruimte zoekt.

De nieuwe procedure wordt ingevoerd om de huisvesting van vergunninghouders te verbeteren en te versnellen. Het versneld uitstromen draagt bij aan het verminderen van het aantal op te vangen asielzoekers, een speerpunt van het kabinetsbeleid. Voor vergunninghouders is het een voordeel dat zij eerder kunnen beginnen met hun integratie in Nederland.

En dat is heel belangrijk, vindt vergunninghouder Leila Jahanbakhshi Sheikh Neshin. De Iranese wiskundelerares



kwam met haar echtgenoot naar Nederland. Het koppel kreeg tijdens de pilot een woning toegewezen in Franeker. "We wisten wel dat we ook zelf een woning konden zoeken, maar we hadden geen idee waar we dan moesten beginnen. We waren hier nog maar zo kort, we wisten niets. We wilden gewoon zo snel mogelijk beginnen aan ons nieuwe leven in Nederland. Franeker is kalm en vredig. Het voelt veilig hier en dat vinden we nu het allerbelangrijkst." ■

Leila Jahanbakhshi Sheikh Neshin

"Het voelt veilig hier en dat vinden we nu het allerbelangrijkst"

Écht kind kunnen zijn

Gemiddeld is bijna een derde van onze bewoners jonger dan 18 jaar. Onder de noemer 'Kind in de opvang' besteedt het COA sinds 2010 extra aandacht aan deze kwetsbare groep. Het COA investeert direct in de kinderen in de opvang, maar ook in de ouders of opvoeders én in de begeleiding door COA-medewerkers en vrijwilligers. Want ook een kind in de opvang moet écht kind kunnen zijn.

Tevredenheidsonderzoek

"Het accent lag tot voor kort vooral op tastbare dingen", vertelt projectleider Kind in de opvang Anne Weert. "Bijna alle locaties kregen meer speelvoorzieningen en een huiswerkruimte met computers. Uit een tevredenheidsonderzoek onder de kinderen blijkt dat dit gewaardeerd wordt. Het spelen, zowel binnen als buiten, is toegenomen. Als favoriete vrijetijdsbesteding noemen de jeugdige bewoners in dit onderzoek sport en spel (voetballen, fietsen, skeeleren, computerspellen) en knutselen. Ook het

tevredenheidsonderzoek als instrument zelf is een voorbeeld hoe we extra aandacht aan deze doelgroep besteden.”

Duurzame aandacht

2012 staat in het teken van het ‘verduurzamen’ van de aandacht voor kinderen. Het accent verschuift van materiële zaken naar participatie en

weerbaarheid. In totaal omvat dit nieuwe project negentien activiteiten. Anne: “Het uitgangspunt is dat al deze activiteiten op elke locatie vorm krijgen, vóór 30 juni 2013. Ik noem enkele voorbeelden: in azc Sint Annaparochie is aandacht besteed aan brandpreventie. Op speelse wijze zijn daar ontruimingsoefeningen gehouden, konden de kinderen zelf blussen en werden

gevaarlijke situaties in en om het huis nagebootst. In azc Delfzijl krijgen kinderen zwemles.”

Deskundigheidsbevordering

“Voor onze medewerkers zijn er activiteiten met als doel deskundigheidsbevordering”, gaat de projectleider verder. “Zoals de nieuwe methodieken die we ontwikkelen

in het kader van de Wet meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld. Medewerkers worden getraind om signalen van mishandeling en huiselijk geweld eerder te herkennen. Ook leren zij hoe ze hierover het best in gesprek kunnen gaan met de betrokkenen en welke instanties hen kunnen helpen.”

Partners

“Een ander onderdeel van de activiteiten is meer (en meer gerichte) informatie over zaken die voor kinderen en hun ouders belangrijk zijn”, vervolgt Anne. “Zo is er ondersteuning in de opvoeding voor de ouders en krijgen kinderen voorlichting over de algemene asielprocedure. We werken hierbij onder meer samen met stichting de Vrolijkheid en VluchtelingenWerk.”

Een aantal activiteiten is gefinancierd met subsidie van het Europees Vluchtelingenfonds (EVF). Ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) stelt in 2012 extra budget beschikbaar. ■



De Week van
het vergeten kind



Bescherming bieden

Alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv) zijn een kwetsbare doelgroep voor mensenhandel en mensensmokkel. Om de veiligheid van deze jongeren in onze opvang te verbeteren hebben we in de loop der jaren diverse maatregelen genomen. Met name de pilot 'Beschermd opvang' (2008-2011) leverde ons veel nuttige praktijkervaring en verbeteringen op.

Project

In 2012 wordt Beschermd opvang een breedgedragen project, dat voortborduurt op de resultaten van de pilot. In nauwe samenwerking met stichting Jade en stichting Nidos willen we de opvang van deze jongeren verder optimaliseren. Een belangrijke vraag binnen het project is hoe we de jongeren kunnen beschermen terwijl ze toch voldoende bewegingsvrijheid hebben.

Slachtoffers herkennen

Een ander doel van het project is de ontwikkeling van een methodiek om (mogelijke) slachtoffers van mensenhandel in de reguliere opvang te herkennen. Ook werken we aan een advies voor een keteninformatiesysteem voor het volgen van (mogelijke) slachtoffers van mensenhandel. Het project wordt in 2013 afgesloten met een internationaal seminar waar de resultaten worden gepresenteerd. Het project wordt gesubsidieerd door het Europees vluchtelingenfonds (EVF). ■

Meisjes uit de beschermde opvang maakten voor voorzitter van het bestuur Jan-Kees Goet 'wensstokken', met bedankjes en wensen en dergelijke. Hij kreeg de wensstokken van de meisjes tijdens zijn werkbezoek aan de beschermde opvang. "Een indrukwekkend werkbezoek. Bemoedigend dat deze opvang er is", zei Jan-Kees na afloop van dit bezoek.

Discriminatie? No way!

Het leven op een azc is al ingewikkeld genoeg, laat staan dat je ook nog met discriminatie te maken krijgt. In een onafhankelijk onderzoek (door Deloitte) eind 2011 gaven (ex)asielzoekers echter aan met discriminatie te maken (gehad) te hebben tijdens hun verblijf op een azc. De discriminatie had betrekking op hun seksuele geaardheid of geloofsovertuiging. Slechts weinig slachtoffers maakten melding van de discriminatie, waardoor deze vaak onzichtbaar bleef voor de hulpverlening. Voor ons een reden om in 2012 het project 'Meldingsbereidheid bij discriminatie' te starten.

Pittig rapport

"Het rapport van Deloitte was pittig", vertelt projectleider 'Meldingsbereidheid bij discriminatie' Ilja van Beekum van het COA. "Naast de constatering van discriminatie bleek dat weinig slachtoffers gebruik maakten van de meldingsmogelijkheden binnen het COA. Het rapport gaf enkele aanbevelingen om deze situatie te verbeteren, zoals voorlichting aan de

bewoners over wat wel en geen acceptabel gedrag is in Nederland. Ook verduidelijking van het meldproces kan helpen: weet men waar men terecht kan met klachten? Daarnaast spelen de houding en gedrag van onze medewerkers een belangrijke rol."

Werkgroep

"Een werkgroep van zo'n 25 opvang-medewerkers uit het hele land is aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit het rapport", gaat Ilja verder. "Zij deden dit in nauwe samenwerking met het COC Nederland (belangenvereniging voor LHTB's; lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuelen en transgenders) en stichting Gave (voor kerk en vluchteling)." Koen van Dijk, directeur COC Nederland zegt daarover: "Wij zijn blij dat het COA de signalen van discriminatie serieus neemt en heeft opgepakt. Een deel van de oplossing zit vooral in het bewustmaken van deze problematiek bij alle medewerkers in de opvang."

Middelen

De werkgroep ontwikkelde diverse ondersteunende middelen, zoals een

reader met informatie en tips, checklists en posters. Tijdens twee themadagen is de problematiek vervolgens onder de aandacht gebracht bij de collega's in het land. "Sindsdien ligt de bal bij de locaties om er in hun azc's iets mee te doen", aldus Ilja tot besluit. "En dat gebeurt ook! Zo hebben medewerkers in Dronten een programma opgezet om de bewustwording in het azc te vergoten. In 2013 blijven we collega's uitdagen een bijdrage te leveren." ■



De kunst van het ‘omklappen’

Het COA zorgt sinds 2011 voor opvang van uitgeprocedeerde gezinnen met minderjarige kinderen in speciale ‘gezinslocaties’. Door de toegenomen vraag naar deze opvangplekken worden in 2012 op verzoek van de toenmalige minister voor Immigratie, Integratie en Asiel vier extra opvangcentra ‘omgeklapt’ naar een gezinslocatie.

Azc Burgum is het zesde azc dat als gezinslocatie ingericht wordt. Een verandering die van grote invloed is op bewoners en medewerkers. Al maakt het in de basis niet zo veel uit wie je binnen hebt, vindt locatiemanager Auke Kunnen. “Het zijn allemaal bewoners. We behandelen iedereen hetzelfde. Dat is ook de boodschap waarmee we naar de gemeente zijn gegaan. Die waren na onze uitleg over wat er stond te gebeuren dan ook zeer positief.”

Zelfredzaamheid

“We zijn in Burgum gewend zeer diverse groepen mensen op te vangen. Wat niet wegneemt dat het omklappen naar een gezinslocatie een bijzondere boodschap is voor zowel bewoners, die plaats moeten gaan maken voor de gezinslocatie, als medewerkers. Omdat er binnen de opvang in het najaar vrij veel ruimte was konden

we de bewoners maatwerk aanbieden: ze mochten zelf aangeven waar ze het liefst naar toe zouden willen. De collega’s in het land hebben daar goed aan meegewerkt. Niemand is uiteindelijk gedwongen overgeplaatst. Rond de kerst waren de 300 bewoners geplaatst op een andere locatie van het COA. Het ergste vonden ze vaak dat ze afscheid moesten nemen van de medewerkers. Je hebt toch een band met elkaar.”



Auke Kunnen

“Als je wilt dat bewoners aan de slag gaan met hun toekomst, moeten ze in hun kracht staan.”

Toekomstgericht

“Ook medewerkers stonden aanvankelijk niet te springen voor de omklap naar een gezinslocatie. Het beeld was dat je de bewoners vrijwel niets kunt bieden. Zo mogen we geen Nederlandse les meer geven. Maar ledigheid is des duivels oorkussen. Als ik niets doe of organiseer creëer ik als opvangcentrum mijn eigen problemen. We hebben ons dan ook vooral gericht op wat we wél kunnen bieden aan bewoners van een gezinslocatie. Wat houdt

hen bezig? Ze moeten keuzes maken over hun toekomst, die niet in Nederland ligt. Wat we doen is daarom gericht op empowerment. Als je wilt dat bewoners aan de slag gaan met hun toekomst, moeten ze in hun kracht staan.”



Kinderen

“Er verblijven nu ongeveer 300 uitgeprocedeerde bewoners in Burgum. Een groot deel daarvan bestaat uit gezinnen met kinderen. De grootste aanpassing in de omslag naar gezinslocatie lag dan ook bij de basisschool. Hadden zij eerst vijfendertig kinderen, nu hebben ze er tachtig. Om iedereen te kunnen huisvesten zijn maar liefst vier leslokalen bijgeplaatst. Ook op het opvangcentrum zelf organiseren we meer activiteiten voor kinderen. Na schooltijd lopen er immers tachtig kinderen op het terrein. Gelukkig organiseren de bewoners zelf ook van alles. Zo geeft iemand yogales en zijn er danslessen voor jongeren.”

Er zijn eind 2012 gezinslocaties in Katwijk, Gilze-Rijen, Den Helder, Amersfoort, Emmen en Burgum. ■

Onze visie op begeleiding

Niet alleen de opvang van asielzoekers, maar ook het begeleiden van deze – vaak kwetsbare – doelgroep is een vak. Daar zijn wij ons terdege van bewust. 2012 staat in het teken van een verdere professionalisering van het opvangvak. Dit leidt onder meer tot een nieuwe begeleidingsvisie.

De duidelijke visie maakt ons werk uniform, eenduidig en overdraagbaar. Het is belangrijk dat we overal in het land dezelfde taal spreken. Dat we kunnen uitleggen wat ons vak inhoudt en hoe we moeten handelen. Preventie en (vroeg) signalering staan daarbij centraal. Een methodische begeleiding draagt ook bij aan de leefbaarheid en veiligheid op onze locaties. ■

Afscheid van locaties

Onze opvangcapaciteit is afhankelijk van het aantal asielzoekers dat we opvangen. In 2012 zet de daling van de bezetting in de opvanglocaties door en sluiten maar liefst tien azc's hun deuren. Aalten, Apeldoorn Noordwest, Azelo, Bellingwolde, Crailo, Geeuwenbrug, Markelo, Rotterdam, Sweikhuizen, Vught en een gedeelte van Ter Apel.

Om tot het (tweejaarlijkse) besluit te komen welke locaties dicht gaan, maken we een zorgvuldige afweging op basis van een aantal criteria, zoals kwaliteit, duurzaamheid en lopende contracten. Bij dit soort besluiten zoeken we nauwe afstemming met onze keten- en samenwerkingspartners. In september 2012 valt het besluit in 2013 nog eens vier azc's te sluiten. Het zijn besluiten die impact hebben op zowel bewoners als medewerkers. Een besluit dat we in december grotendeels terugdraaien omdat de bezetting, tegen de voorspellingen in, eind 2012 hoger is dan voorzien. ■

[Lees meer over krimp](#) [➤ [Hoofdstuk 4](#)]

Maatwerk

Vergunninghouders verblijven tegenwoordig korter in de opvang én er is per 1 januari 2013 een nieuwe Wet inburgering. Twee belangrijke redenen om het COA-programma Voorbereiding op inburgering eens kritisch onder de loep te nemen en aan te passen aan de veranderde situatie.

Het belangrijkste uitgangspunt: bewoners moeten op zijn minst goed voorbereid zijn op hun leven in Nederland in de eerste maanden ná de opvang.

Krachten bundelen

Met dit doel voor ogen bundelen programmabegeleiders, casemanagers en beleidsadviseurs van het COA in 2012 hun krachten, wat resulteert in een nieuw programma Voorbereiding op inburgering. "Het nieuwe programma is op 1 januari 2013 op alle azc's ingebruikgenomen", vertelt beleidsadviseur Agata Hinc. "Het programma bevat onder meer een nieuwe methode voor taalles. Bij de training Kennis van de Nederlandse samenleving (KNS) ligt de nadruk voortaan meer dan ooit op gezondheid, werk & inkomen, wonen en inburgering. Daarnaast krijgt elke vergunninghouder persoonlijke begeleiding

en krijgt iedereen bij vertrek uit de opvang zijn eigen persoonlijke dossier mee naar huis. Dit dossier kan de vergunninghouder voorleggen aan zijn toekomstige taaldocent of begeleider in de gemeente."



Les op eigen niveau

Programmabegeleider Tineke van der Meulen geeft taallessen in azc Dronten. Zij dacht mee over het nieuwe programma, besliste mee over de aanschaf van de nieuwe methode en testte het materiaal. "Het was heel prettig dat wij mochten meebeslissen over het lesprogramma", vindt ze. "Wij kennen onze cursisten goed en moeten immers dagelijks werken met dit programma. We hebben gekozen voor drie verschillende lesmethoden: voor analfabeten, voor midden- en

laagopgeleiden en voor hoogopgeleiden.

Voorheen volgde iedereen hetzelfde programma. Nu krijgt iedereen les op zijn eigen niveau. Het betekent meer administratie voor ons, maar we leveren nu wel veel meer maatwerk."

Online cursus

"Wat ook bijzonder is, is dat het nieuwe lesmateriaal - behalve de methode voor analfabeten - ook online is te volgen", aldus Tineke. "Op deze manier kan elke cursist in zijn eigen tempo de lesstof tot zich nemen. Wie niet kan omgaan met computers krijgt daar natuurlijk hulp bij. Bijkomend voordeel is dat de bewoners ook na uitstroom uit de opvang door kunnen gaan met het lesmateriaal. Via een persoonlijke inlogcode blijft het lesprogramma voor hen beschikbaar. De Somalische Ifraah Yasin Qumane (zie foto) is daar blij mee. "Ik vind de cursus heel goed, ik begrijp het goed. Het is niet makkelijk, vooral Nederlands praten vind ik moeilijk. Gelukkig heb ik een laptop, daarmee kan ik straks na vertrek van het azc gewoon doorgaan met de lessen." ■

3 Nieuwe wegen; ook in samenwerken

Mét ketenpartners op pad

Op steeds meer terreinen werken we nauw samen met onze ketenpartners IND en DT&V. Het blijft niet bij intenties; concrete samenwerking, met als tastbare resultaten ondermeer een gezamenlijk ketenjaarplan en een gezamenlijk inkoop uitvoeringscentrum, waar de inkoopkracht van de ketenpartners zijn gebundeld. Ook met andere partners en met gemeenten staat samenwerking hoog op onze agenda.



‘We zoeken elkaar steeds meer op’

De samenwerking tussen het COA en ketenpartners Immigratie en Naturalisatiedienst (IND) en de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V) is in 2012 verder geïntensiveerd. We zoeken elkaar steeds meer op. Een ontwikkeling die wordt toegejuicht door het departement.

De ketenorganisaties moeten effectiever en dus ook efficiënter werken. Hoe ver de samenwerking gaat staat uitvoerig beschreven in het gezamenlijke ketenjaarplan 2013 dat we eind 2012 met onze ketenpartners hebben opgesteld en aan directeur-generaal Vreemdelingenzaken Loes Mulder hebben aangeboden.

Samen waar mogelijk

De titel van het ketenjaarplan zegt het eigenlijk al: ‘Samen vooreen goede uitvoering van de Vreemdelingenwet’. Het uitgangspunt is dat de organisaties verantwoordelijk blijven voor hun hoofdtaak: toelating (IND), opvang (COA) en terugkeer (DT&V). Het openen en sluiten van locaties blijft bijvoorbeeld onze taak. Het is echter nieuw dat we daar

ketenpartners steeds meer bij betrekken. Dat staat expliciet als actie in het ketenplan benoemd. Als we ergens weggaan dan heeft dat ook gevolgen voor IND en DT&V. Daarnaast blijven er altijd activiteiten waarbij IND en DT&V niet betrokken zijn. En Apart waar nodig? Denk aan ‘Anders werken’, een meer intern gericht project. Of acties waarbij we ándere partners betrekken, zoals VluchtelingenWerk. Ook de IND en DT&V hebben uiteraard taken waar het COA geen rol bij speelt.

Eén proces

“We moeten als ketenpartners het werk zien als één proces”, vindt voorzitter van het bestuur Jan-Kees Goet. “De drie organisaties zijn enorm naar elkaar toegegroeid. We kunnen ons eigen werk



Aanmeldcentrum Zevenaar, van links naar rechts Anne-Marie Hendriks (DT&V), Tilly Janssen (COA) en Rob Deelen (IND)

beter doen als we nog intensiever met ketenpartners samenwerken.” Die betere samenwerking wordt dan ook al in alle lagen van de organisatie gevoeld. Zo stond ook voor beleidsregisseur Jos Houtakkers 2012 in het teken van de keten. “De Leidraad Terugkeer & Vertrek is daar een voorbeeld van. De verbeterde samenwerking in de diverse landelijke en regionale afstemmingsoverleggen ook. Ik zie ook

steeds meer ketenbrede projecten ontstaan. Al deze activiteiten versterken de keten als geheel.”

Zevenaar

Op sommige plekken in het land werken COA, IND en DT&V al jaren nauw samen, zoals bij de IND-aanmeldcentra in

Ter Apel, Zevenaar, Schiphol en Den Bosch. In Zevenaar komen unitmanager Rob Deelen (IND), regievoerder Anne-Marie Hendriks (DT&V) en medewerker ondersteuning Tilly Janssen (COA) elkaar bijna dagelijks tegen. Rob legt uit waarom: “Op deze plek wordt de asielprocedure uitgevoerd, met iedereen die daarin een rol heeft. We zijn hier allemaal gelijkwaardige partners. Met de vernieuwde asielprocedure – ingevoerd in 2010 – is de samenwerking geïntensiveerd. In het begin was het even zoeken naar de juiste vorm, maar nu houden we elkaar goed op de hoogte.”

Kracht in samenwerking

Ook Anne-Marie merkt dat de samenwerking het afgelopen jaar beter is geworden. “Ik merk bij de partners het besef dat we samen echt constructief aan terugkeer werken.” Rob: “Er gaat veel kracht uit van de samenwerking van partners met gescheiden taken. Dat die scheiding van taken er is, is goed! Zo houden we het

zuiver.” Tilly is het daar mee eens: “We zijn allemaal sterk in onze eigen taak. Wat de samenwerking nog verder zou kunnen verbeteren is bijvoorbeeld een gezamenlijk registratiesysteem.”

Nog intensiever

De komende jaren zal de samenwerking in de vreemdelingenketen nog intensiever worden, voorspeld Jan-Kees Goet. Hij heeft samen met de collega’s van IND en DT&V verkend op welke terreinen we door echt intensieve samenwerking winst kunnen boeken. “Die winst moet zich vertalen in kwaliteit, maar ook in minder kosten. Daar staat tegenover dat dit zeker in de beginjaren ook investeringen zal vragen. We kunnen deze stappen dan ook alleen maar zetten met steun en betrokkenheid van het ministerie. En die zullen we alleen maar krijgen als de drie organisaties overtuigd zijn van hun voornemen om intensief samen te werken. En dat zijn we.” ■



Ondertekening van het ketenjaarplan, van links naar rechts Rhodia Maas, Jan-Kees Goet, Loes Mulder, Rob van Lint en Peter Diez tonen met gepaste trots het getekende document

Gezamenlijk ketenjaarplan

IND, COA en DT&V schrijven in 2012 in opdracht van directeur-generaal Vreemdelingenzaken Loes Mulder (Veiligheid en Justitie) voor het eerst een gezamenlijk jaarplan. Het plan 2013 krijgt de titel ‘Samen voor een goede uitvoering van de Vreemdelingenwet’. Uitgangspunt is dat ieder vanuit de eigen expertise en rol bijdraagt. Voor het COA is dat primair het ‘professioneel uitvoeren van de opvangtaken’ en de begeleiding van onze bewoners.

Het jaarplan is een uiting van de steeds intensievere samenwerking tussen de drie ketenpartners. Het beschrijft de ambities voor 2013, de visie op de vreemdelingenketen en de rollen van de drie samenwerkingspartners. Ook is aandacht voor de taakstelling uit het regeerakkoord van het kabinet Rutte II. Een trotse Loes Mulder noemt het ketenjaarplan ‘een prachtig en concreet voorbeeld van de samenwerking in de keten’. ■

Praten over dilemma's

Ruim dertig vertegenwoordigers van gemeenten, ketenpartners, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en COA wonen in september in Staverden het eerste COA-Bestuurscongres bij.

Doel van het congres is te praten over de dilemma's uit de dagelijkse praktijk van het opvangen en begeleiden van asielzoekers. Een schot in de roos, zo blijkt al snel. Er ontstaan levendige discussies en er is veel herkenning over en weer. Zo praten de partijen bijvoorbeeld uitvoerig over de last die gemeenten hebben van gedwongen

uitzettingen. "Het zou geweldig zijn als we daar een gezamenlijke oplossing voor kunnen vinden", aldus voorzitter van het bestuur a.i. Harry Paul.

In de middag zijn er workshops die opnieuw goede discussies opleveren. De belangrijkste dilemma's, conclusies en suggesties worden uitgewerkt voor ons bestuur. De sfeer op de dag is goed. En daarmee is een belangrijke doelstelling van het congres al gehaald, vindt Harry Paul na afloop. Dagvoorzitter Jan Broertjes (burgemeester van de gemeente Midden-Drenthe) is het met hem eens: "Het was een nuttige dag, waarbij

de ketenpartners elkaar ontmoetten en op een andere manier met elkaar gesproken hebben. Het is belangrijk dat we elkaar ook persoonlijk kennen en niet alleen van papier. Het verkleint de afstand en zorgt voor meer begrip voor de positie van de ander." "Het congres bood een uitstekende gelegenheid om met alle relevante

Jan Broertjes (burgemeester van de gemeente Midden-Drenthe)
"Het verkleint de afstand en zorgt voor meer begrip voor de positie van de ander."



partners te spreken over uitvoering van het asielbeleid in de praktijk en de dilemma's die zich daarbij voordoen", vindt ook hoofddirecteur van de IND Rob van Lint. "Ik waardeer vooral de openheid in de discussies daarover." Mede vanwege het grote succes vindt in 2013 opnieuw een bestuurscongres plaats, in samenwerking met ketenpartners IND en DT&V. ■

Dagvoorzitter Jan Broertjes met Harke Heida, directeur Migratiebeleid

Samen inkopen

In het kader van de samenwerking tussen de IND, COA en DT&V start in 2012 de voorbereiding van een gezamenlijke inkooporganisatie. Het Inkoop Uitvoeringscentrum voor de vreemdelingenketen (IUC) moet draaien per 1 januari 2014. Al onze inkoopzaken en die van ketenpartners IND en DT&V lopen vanaf dat moment via het IUC.

Vooruitlopend op het gezamenlijke inkoopcentrum trekken we waar mogelijk ook nu al samen op bij aanbestedingen. Zo starten in 2012 een ketenbrede aanbesteding voor medische advisering en voor vertaaldiensten. Het concentreren van de inkoop moet leiden tot een besparing op de uitgaven en kwalitatief hoogwaardige inkoop. ■

Etages voor de IND

Wanneer er na de reorganisatie van het COA twee verdiepingen van het Centraal Bureau in Rijswijk leeg komen te staan ziet ons bestuur al snel mogelijkheden die interessant kunnen zijn voor de IND. De etages worden verhuurd aan de ketenpartner, die er hun project INDIGO huisvest. “Een heel concreet en prima voorbeeld van samenwerking in de keten en van efficiënt omgaan met middelen”, aldus onze voorzitter van het bestuur Jan-Kees Goet en hoofddirecteur van de IND Ron van Lint bij de ondertekening van het huurcontract. De overeenkomst loopt tot 31 december 2014. ■



Wereld(s) koken in Aalden

Waar kunnen bewoners van de opvang en omwonenden elkaar beter ontmoeten dan in de keuken? Bewoonsters van azc Zweeloo en vrouwen uit het dorp Aalden bereiden tijdens meerdere workshops ‘Wereldkoken’ gezamenlijk gerechten uit verschillende landen. Er zijn Afghaanse en West-Afrikaanse kooksessies, evenals Russische, Armeense, Azerbeidjaanse en Iraanse. De bewoonsters delen enthousiast hun kennis met de Nederlandse vrouwen.

In de ruime keuken van een eetcafé in Aalden eten de vrouwen de heerlijkheden vervolgens ook samen op. Een ‘werelds’ initiatief waarbij de vrouwen uit het azc vol trots laten zien wat ze kunnen en de Nederlandse vrouwen volop nieuwe kookideeën opdoen. ■

Opzoomerdag

Het is traditie aan het worden en dus doet een grote groep bewoners van azc Oisterwijk in 2012 weer met verve mee aan de Opzoomerdag.

‘Opzoomeren’ is een landelijk initiatief waarbij (stads)bewoners jaarlijks op 10 maart grote schoonmaakacties van openbare ruimten organiseren. Met twee tractoren met aanhanger ruimen onze bewoners van het azc samen met omwonenden het park, de wijk Waterhoef en de looproute van het azc naar het centrum op. Vooral de jongeren zijn zo enthousiast dat ze zelfs voortuintjes afvalvrij beginnen te maken. Beide aanhangers liggen aan het eind van de dag dan ook vol met zwerfvuil. “Een succesvolle dag en prima voor de relatie met onze omwonenden”, aldus de tevreden locatiemanager Ad Balemans. “Volgend jaar zijn we weer van de partij!” ■





4 Nieuwe wegen voor medewerkers

Anders werken

Voor medewerkers van het COA was 2012 een dynamisch jaar. We namen afscheid van een fors aantal collega's en we zijn 'anders gaan werken'. Ook de krimp van de opvang heeft impact op onze medewerkers. Intussen gaat, ondanks al deze ontwikkelingen, het opvangwerk gewoon door. En we zetten daarbij vooral in op 'kwaliteit en eenvoud', begrippen van waaruit we ons werk willen doen.

Anders werken, zelfde opdracht

Het COA werkt sinds eind vorig jaar ‘anders’. Al vóór de bestuurswisselingen in 2012 was duidelijk: de manier waarop de organisatie in elkaar stak werkte niet voldoende.

Met zeven directies was het proces te veel versnipperd en onnodig ingewikkeld geworden. Tel daarbij op dat we stevig moeten bezuinigen en onze overhead terugbrengen in verhouding tot het primaire proces. Ook zijn de omstandigheden waarin we ons werk uitvoeren veranderd. Bijvoorbeeld het teruglopende aantal asielzoekers in de opvang en de steeds verdergaande ketensamenwerking.

Keuzes

Intussen blijft onze opdracht dezelfde. Om dé opvang-organisatie te kunnen blijven die zorgt voor opvang, begeleiding en uitstroom van asielzoekers, zijn we de uitdaging van anders werken aangegaan. Na een jaar van voorbereiding gaat Anders werken in oktober 2012 officieel van start. Het traject werd geleid door de directeuren Arina Blom, Petra Ginjaar en Rien van Immerseel. Als ‘transitiedirecteuren’ waren zij voor Anders werken verantwoordelijk. Ze blikken terug op dit traject en vertellen over de keuzes die gemaakt zijn.

Kwaliteit en eenvoud

“De vraag die centraal stond was hoe worden we een effectieve en efficiënte organisatie die goed en tijdig op de veranderingen in haar omgeving kan inspelen?”, legt Petra Ginjaar uit.” Het antwoord op die vraag steunt op twee pijlers: kwaliteit en eenvoud. Dat betekent minder versnippering, meer taken dicht bij de uitvoering. Maar ook simpele procesbeschrijvingen en minder bureaucratie. Ruimte voor het vakmanschap. De afdelingen slaan meer dan ooit de handen ineen en vinden elkaar. De organisatie biedt haar medewerkers goede faciliteiten zodat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid kan nemen. Op die manier kunnen zij kwaliteit leveren en komt hun vakmanschap tot zijn recht.”

Balans

Het jaar 2012 staat vooral in het teken van de ‘organisatorische’ kant van Anders werken: de reductie bij de ondersteunende organisatieonderdelen. De overhead

moet weer in balans gebracht worden met het primair proces. Rien van Immerseel: “De organisatiestructuur wijzigt. Medewerkers veranderen van functie en functies verdwijnen in zijn geheel. Voor een fors aantal medewerkers is er binnen het COA geen werk meer. Het COA biedt vanuit het sociaal plan ondersteuning en begeleiding aan medewerkers bij hun zoektocht naar een nieuwe werkgever. Aanvullend geven we LinkedIn trainingen en benadrukken we het belang van netwerken. Er is ook aandacht voor externe mobiliteit, voor medewerkers die geen herplaatser zijn maar die zélf een nieuwe stap in hun carrière willen



maken, buiten het COA. Op deze manier ontstaat er weer meer ruimte voor herplaatsers die wél willen blijven.”

Nieuwe werkwijze

“Het betekent ook niet dat alles anders is, nu we sinds oktober Anders werken”, vervolgt Arina Blom. “Dat kan ook niet: een andere manier van werken vraagt, naast de organisatorische kant, vooral ook een andere manier van denken. Van houding en van gedrag. Gewoonten, werkwijzen en procedures veranderen kost tijd. Het raakt de hele organisatie.” Als de medewerkers eind 2012 een beetje gewend zijn aan hun nieuwe taken en collega’s verschuift de aandacht dan ook naar de ‘zachte’ kant van Anders werken. Arina: “Het eerste deel ging vooral over structuur, over aantallen. We gaan ons nu meer focussen op de ‘zachte’ elementen van wat nodig is om de verandering te implementeren, zoals houding en gedrag en de competenties van leidinggevend en medewerkers.” Uitgangspunten zijn onder andere de nieuwe besturingsprincipes zoals ‘verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen’ en ‘vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf’ en het werkend krijgen van het regiemodel.

Directeur Arina Blom

“Gewoonten, werkwijzen en procedures veranderen kost tijd. Het raakt de hele organisatie.”

Review

Volgens de oorspronkelijke plannen is de in 2012 gerealiseerde reductie nog niet voldoende. Voor 2013 staat nog meer krimp op het programma. Maar voorzitter van het bestuur Jan-Kees Goet kondigt eind 2012 aan dat hij even pas op de plaats wil maken. “Er is in 2012 met veel energie gewerkt aan Anders werken”, zo zegt hij. “En we zijn nog niet klaar met veranderen. Ik vraag me echter af of verder krimpen op dit moment de juiste beslissing is. De bezetting in de opvang is bijvoorbeeld minder hard gedaald dan was voorspeld. We gaan daarom opnieuw rekenen of verdere inperking van de overhead op korte termijn nodig is, maar ook of we de doelen van Anders werken hebben behaald en of onderdelen moeten worden bijgesteld.” Met een reviewronde begin 2013 wil de voorzitter hier duidelijkheid over krijgen. Zijn focus ligt ondertussen vooral op de cultuuromslag: hoe gaan we de gewenste cultuurverandering in de organisatie realiseren? ■



Krimpen ja of nee?

Onze opvangcapaciteit is mede afhankelijk van het aantal asielzoekers dat in Nederland asiel aanvraagt. Dit aantal fluctueert en dus is het openen en sluiten van locaties een onvermijdelijk gevolg.

De laatste jaren hebben we vooral te maken met een daling van de bezetting. Daarom sluiten in 2012 maar liefst tien azc's hun deuren. Oorzaken van de 'krimp' zijn onder andere een dalende instroom en een kortere verblijfsduur in de opvang door de verbeterde asielprocedure.

De daling lijkt zich gedurende het verslagjaar voort te zetten en in september neemt ons bestuur – op basis van tweejaarlijkse prognoses – het besluit in 2013 nog vier azc's te sluiten. Maar de werkelijkheid is weerbarstig: in december blijken er meer bewoners in de opvanglocaties te zijn dan was voorspeld. Met andere woorden: het aantal asielzoekers neemt minder snel af dan in september werd gedacht.

De onverwacht hogere bezetting heeft een aantal oorzaken, zoals het feit dat

uitgeprocedeerde gezinnen als gevolg van de uitspraak van de Hoge Raad van 21 september 2012 onderdak moeten blijven krijgen zolang terugkeer niet is gerealiseerd. Ook het aangekondigde kinderpardon heeft invloed op de terugkeerbereidheid van gezinnen. Daarnaast hebben we eind 2012, begin 2013 tijdelijk nog te maken met de opvang van vreemdelingen en asielzoekers die vallen onder coulanceregelingen, waaronder mensen die hebben deelgenomen aan een protestactie. Het bestuur besluit in december dan ook om het laatste krimpbesluit ten



dele te herzien: drie van de vier azc's die moeten sluiten blijven alsnog open. Alleen 's-Gravendeel zal daadwerkelijk sluiten in 2013, in verband met een aflopende bestuursovereenkomst. De opnieuw berekende prognoses laten een piek in de bezetting zien rond 1 april 2013. Om deze piek op te vangen zetten we tijdelijk een deel van de buffer in. Dit zijn plekken die zijn gereserveerd voor onvoorziene instroom of calamiteiten.

Al met al is 2012, net als het jaar ervoor, door de krimp een onrustig jaar voor onze medewerkers. Verliezen zij hun baan of

toch weer niet. Een deel gaat op een ander azc werken, van een ander deel moeten we afscheid nemen. Dit alles raakt mensen, iets wat bestuurder Jan-Kees Goet duidelijk merkt tijdens zijn werkbezoeken aan opvanglocaties in het land. Hij belooft dan ook te gaan onderzoeken of het mogelijk is het COA in de toekomst zodanig in te richten dat we nog beter bestand zijn tegen schommelingen in de opvang. ■

Externe mobiliteit in cijfers

In het kader van externe mobiliteit ondersteunen we medewerkers die – ook al zijn ze geen herplaatsingskandidaat – zelf een nieuwe stap in hun carrière willen maken. In 2012 komen ruim tweehonderd aanvragen binnen voor voorzieningen, zoals een vertrekstimuleringspremie of het kwijtschelden van een terugbetalingsverplichting. ■

[> Personeel in loondienst]

Stand van zaken externe mobiliteit op 9 januari 2013

Aantal aanvragen	215
Waarvan toegekend	71
In behandeling	84
Ingetrokken of afgewezen	43
Anders	17

Top 5 toegekende regelingen

Toegekende regelingen	
Vertrekstimuleringspremie	59
Kwijtschelding terugbetalingsverplichting	8
Vergoeding kosten outplacement	7
WIZ/Wachtgeld/Overgangsregeling	6
Afzien/bekorten opzegtermijn	4

Bron: Rapportage externe mobiliteit, d.d. 10-01-2013

Kansen vergroten met LinkedIn



Voor een aantal medewerkers betekent Anders werken – vrijwillig of helaas gedwongen – dat zij op zoek moeten naar een andere werkgever. In het kader van externe mobiliteit bieden we deze medewerkers ondersteuning en begeleiding bij hun zoektocht. Wie wil kan een workshop LinkedIn volgen.

LinkedIn is een digitaal sociaal netwerk, gericht op vakmensen. Het belangrijkste doel van de website is de geregistreerden (drie miljoen in Nederland) gebruik te laten maken van elkaars zakelijke netwerk. Het belang van LinkedIn bij het zoeken van een nieuwe baan anno 2012 is groot. Veel ondernemingen gebruiken LinkedIn bij de werving van nieuwe medewerkers.

Tijdens de workshops leren de deelnemers hoe zij een goed profiel kunnen aanmaken en onderhouden. Wie wil kan bovendien professionele profielfoto's laten maken. Deze fotosessies zijn meerdere keren door het COA aangeboden. ■

Meer tijd hebben voor onze bewoners

Wat helpt jou om je werk uit te voeren en wat heeft jouw team nodig?

Dat is wat we onze medewerkers in de zomer van 2012 vroegen in het kader van Anders werken. “De afgelopen jaren hebben we vooral op cijfers gestuurd. In Anders werken sturen we op resultaat”, aldus Helga Stieber, projectleider van ‘Sturen en Verantwoorden in Uitvoering’. “We zijn nu meer in gesprek over de kwaliteit van ons werk. Dan moet je weten wat medewerkers nodig hebben om een goed resultaat neer te zetten.

Om het resultaat ‘Ken je bewoner’ te behalen, horen we vooral ‘Meer tijd hebben voor onze bewoners’. Om dit te kunnen bereiken is de wens om dingen efficiënter te organiseren en te werken aan een kwalitatief betere samenwerking. Oplossingen kunnen zitten in dingen die heel erg voor de hand lijken. Zoals informatie bundelen op een dashboard, waarmee je op centralere punten informatie met elkaar deelt, in plaats van logboeken, whiteboards, planborden of iets dergelijks. Een ander winstpunt is het gaan werken met tablets. Je bent dan minder afhankelijk van je computer die ergens op je bureau staat en je bevind je meer onder de bewoners.

Medewerkers geven aan dat we met de gekozen aanpak en de snelle resultaten dit project op de goede weg zijn. Het is de goede vertaling van ‘Anders werken’. ‘Concrete en tastbare invulling van verantwoordelijkheden laag in de organisatie, vertrouwen vooraf en vakmanschap’, zo is de feedback. En de winst voor onze bewoners? Tijd voor meer persoonlijk contact!” ■



5 Nieuwe wegen voor ons vastgoed

Duurzame locaties

De contouren van een opvang met duurzaam vastgoed worden steeds zichtbaarder. In Dronten en Luttelgeest zijn de eerste duurzame woongebouwen opgeleverd. Ons vastgoed is in beweging. Het is ook een jaar waarin we locaties sluiten omdat we in 2012 krompen. En of we nu met een locatie linksaf slaan of rechtsaf, een nieuwe route stemmen we af met de gemeente.

Duurzame nieuwbouw in gebruik

Het aantal opvangplaatsen blijft volgens de prognoses de komende jaren ongeveer gelijk. Toch bouwen we op enkele plaatsen in het land aan aanzienlijke nieuwbouwprojecten.

Dronten en Luttelgeest zijn het verst gevorderd. Grave, Ter Apel en Amsterdam volgen. “Grote renovatie- of herontwikkelingstrajecten blijven altijd nodig”, verklaart projectregisseur Edwin van Dijk deze schijnbare tegenstelling. “We moeten bestaande locaties soms

vervangen door kwalitatief betere of goedkopere locaties. Met nieuwbouw is winst te behalen op onder meer veiligheid, beheersbaarheid en exploitatiekosten.”

COA’s vastgoedvisie gaat uit van een duurzame ontwikkeling van haar gebouwen. Edwin: “Voor Dronten en Luttelgeest zie je dat vooral terug in laag energieverbruik, de toepassing van duurzame materialen en bouw volgens een geïntegreerd contract, waarbij toekomstig onderhoud onderdeel is van de overeenkomst met de aannemer. En we kijken verder vooruit: mocht het COA de locaties verlaten dan zijn beide opvangcentra met kleine aanpassingen om te bouwen tot recreatiewoningen. Deze dubbele bestemming is van grote meerwaarde, vooral ook voor de gemeenten.”

projectregisseur Edwin van Dijk
“Met nieuwbouw is winst te behalen op onder meer veiligheid, beheersbaarheid en exploitatiekosten.”

Locatiemanager Elsa van der Hoek van azc Dronten maakt het allemaal van dichtbij mee. “Het afgelopen jaar was een heftige periode, zowel voor medewerkers als bewoners. Er waren veel werkzaamheden op het terrein en in de kantoren. Heel de locatie stond soms op zijn kop. Het werk en het dagelijkse leven gingen ondertussen natuurlijk gewoon door. Eind 2012 zijn zeshonderd van de in totaal duizend nieuwe plaatsen in gebruik. Dat de woningen duurzaam gebouwd zijn is goed, maar in de dagelijkse praktijk merk je daar niet zo veel van. Voor de bewoners was het vooral leuk om naar een nieuwe, lichte woning, met allemaal nieuwe spullen te verhuizen. Ook is de indeling van de nieuwe huizen anders. Er zijn meer eenpersoonskamers, waardoor men meer privacy heeft.” ■



Afstemming met gemeente

Als een azc sluit heeft dat veel consequenties. Voor de bewoners en medewerkers, maar bijvoorbeeld ook voor de gemeente. Het is voor alle betrokkenen belangrijk om op tijd te weten waar ze aan toe zijn. Daarom informeren we het college van burgemeester en wethouders zoveel mogelijk vooraf. We maken met hen afspraken over onder meer de communicatie (wie informeert welke partij op welk tijdstip) en over praktische zaken, zoals het afhandelen van financiën.

In veel gevallen is de sluitingsdatum van een opvanglocatie ruim van tevoren bekend, bijvoorbeeld bij het aflopen van een bestuursovereenkomst. Bij sluitingen door

krimp is dat niet altijd het geval. Ongeveer tien jaar geleden maakte het COA ook een periode van krimp mee. Deze ging vrij geleidelijk, waardoor we op den duur goed konden inschatten welke locaties op welk moment aan de beurt waren om te sluiten. De huidige krimp verloopt iets grilliger. De daadwerkelijke bezetting blijkt in 2012 om diverse redenen sterk af te wijken van eerdere schattingen, waardoor in een relatief korte tijd beslissingen genomen moeten worden. Dit heeft tot gevolg dat we in sommige gevallen medewerkers en bewoners, maar vooral ook gemeenten, nogal 'overvallen' met de aankondiging van de sluiting van een locatie of juist het niet door gaan van een geplande sluiting. ■

Unitmanager noord Henk Wolthof
“Sinds 2009 zitten we regelmatig met het gemeentebestuur elkaar aan tafel”

Masterplan Ter Apel

Ter Apel wordt ook wel de asielhoofdstad van Nederland genoemd. De meeste mensen die in Nederland asiel aanvragen komen in Ter Apel terecht. Bijna alle soorten opvang die wij aanbieden zijn hier vertegenwoordigd. Het is dan ook onvermijdelijk dat het centrum een aantal jaren geleden uit zijn jasje dreigde te barsten.

“In 2009 hadden we duizend bedden”, vertelt unitmanager noord Henk Wolthof. “We wilden uitbreiden en vroegen de gemeente Vlagtwedde om tweeduizend bedden. Best ambitieus in een gemeente met negenduizend inwoners, maar de burgemeester en de gemeenteraad zeiden meteen ja. Als argumenten noemden zij de werkgelegenheid en de goede band die het COA al sinds 1995 met het gemeentebestuur heeft. Sinds 2009 zitten we regelmatig met elkaar aan tafel voor contract- en andere besprekingen over dit zogenaamde ‘masterplan’.”

Zo presenteerde senior projectregisseur Huisvesting Natalie Schellius in 2012 het stedenbouwkundig plan, dat twee mogelijkheden bood. Natalie: “Zowel de gemeente als het



Natalie en Henk in Ter Apel

Senior projectregisseur Huisvesting
Natalie Schellius
*“Zowel de gemeente als het
COA koos unaniem voor het
zogeneten expansiemodel”*

COA koos unaniem voor het zogeheten ‘expansiemodel’, waarbij uitbreiding van het terrein voorzien is. Het plan bevat tweeduizend opvangplaatsen, een unitkantoor en een school met gymzaal. Door het terrein uit te breiden vermijden we dat we de hoogte in moeten. Dat zou niet passen in de landelijke omgeving.”

In lijn met de duurzame aanpak voor vastgoed wordt Ter Apel gebouwd aan de hand van een geïntegreerd contract. “Volgens het Design, Build & Maintain-principe

contracteren we geen verschillende partijen, maar één marktpartij, die aan de slag gaat met ons programma van eisen”, legt Natalie uit. “De ontwerpverantwoordelijkheid komt hierdoor bij de marktpartij te liggen. Deze kan zijn eigen adviseurs selecteren om zo tot een optimaal resultaat te komen, niet alleen tijdens de bouw maar ook tijdens de onderhoudsfase.”

Door de diversiteit in opvang en werkzaamheden in Ter Apel is een belangrijke eis dat de nieuwbouw flexibel

en multifunctioneel inzetbaar moet zijn. Henk: “Om toekomstbestendig te kunnen zijn moet het niet uitmaken of de opvangplaatsen voor col (centrale ontvangstlocatie), pol (proces opvanglocatie), regulier azc of bijvoorbeeld een vbl (vrijheidsbeperkende locatie) gebruikt worden. En omdat de hele vreemdelingenketen hier vertegenwoordigd is ligt de focus op ketensamenwerking, met onder meer een gezamenlijke receptie.”

In tegenstelling tot Dronten en Luttelgeest kent Ter Apel geen alternatieve bestemming na afloop van het bestuurscontract, dat bovendien voor dertig jaar is afgesloten in plaats van de gebruikelijke vijftien jaar. “Als tweede bestemming tekenen we voor nóg dertig jaar opvang in Ter Apel”, grapt Henk, die daarmee nog een keer de goede relatie met de gemeente benadrukt. Naar verwachting start de bouw in 2015 en worden in 2016 de eerste gebouwen opgeleverd. ■



Feestje voor docenten en leerlingen

Om hen heen wordt nog druk gebouwd als de kinderen en leerkrachten van basisschool 'de Wissel' in november op feestelijke wijze hun nieuwe gebouw in gebruik nemen. De school is het eerste gebouw van de omvangrijke nieuwbouw die in azc Luttelgeest gereed is. "Een feest voor de docenten en de kinderen", noemt een trotse Sandra van der Tempel, directeur van de basisschool, het nieuwe gebouw. Ook locatiemanager Reurik Regelink van het COA is tevreden: "Er is een extra speellokaal voor de kleintjes en er is zelfs een lift voor mindervalide kinderen. Natuurlijk is de school volledig duurzaam gebouwd, net als de omringende woningen en kantoren. Zowel leerlingen als docenten zijn laaiend enthousiast." ■

[< Duurzame nieuwbouw]

Azc in Amsterdamse Houthaven

Amsterdam voelt zich maatschappelijk verantwoordelijk voor de opvang van asielzoekers. Daarom gaat de gemeente samen met ons in de Amsterdamse Houthaven een nieuwe opvanglocatie bouwen. Op de locatie komen 67 woningen, geschikt voor de opvang van 500 asielzoekers. Dit besluiten het college van Amsterdam en het COA in 2012.

De nieuwe opvanglocatie komt midden in een woonwijk te staan. "Wij hebben er bewust voor gekozen de woningen voor de opvang van asielzoekers onderdeel te laten zijn van een gewone Amsterdamse nieuwbouwlocatie. Op deze manier zijn de bewoners van het begin af aan deel van de wijk", zegt wethouder van Poelgeest (o.a. Ruimtelijke Ordening en Grondzaken) hierover.

Het COA en de gemeente ontwikkelen in Amsterdam moderne en duurzame woningen. In de nieuwbouw gaan we vijftien jaar lang maximaal 500 asielzoekers opvangen. Daarna besluiten beide partijen gezamenlijk of de opvang verlengd wordt, of over het op de markt brengen

Artist impression azc in
Amsterdamse Houthaven



van de woningen als reguliere koop- of huurwoningen.

Naar verwachting start de bouw van de woningen in de tweede helft van 2014. In de eerste helft van 2016 verwachten we de eerste asielzoekers. ■

6 Raad van toezicht

Jaarverslag raad van toezicht

De raad van toezicht brengt jaarlijks een verslag uit. Evenals vorig jaar is dit verslag samengevoegd met het algemene jaarverslag van het COA, dat u nu voor u hebt.

In 2012 krijgt het COA weer een voltallige raad van toezicht, onder voorzitterschap van Ella Kalsbeek. Op de valreep van het jaar worden ook de benoemingen voor de twee vacatures in de raad van bestuur afgerond, waarmee de raden van toezicht en bestuur weer volledig bezet zijn. Voorzitter van de raad van toezicht Ella Kalsbeek blikt terug op een naar haar idee enerverend 2012 voor het COA.

[[Voorwoord Ella Kalsbeek](#)]



Governance

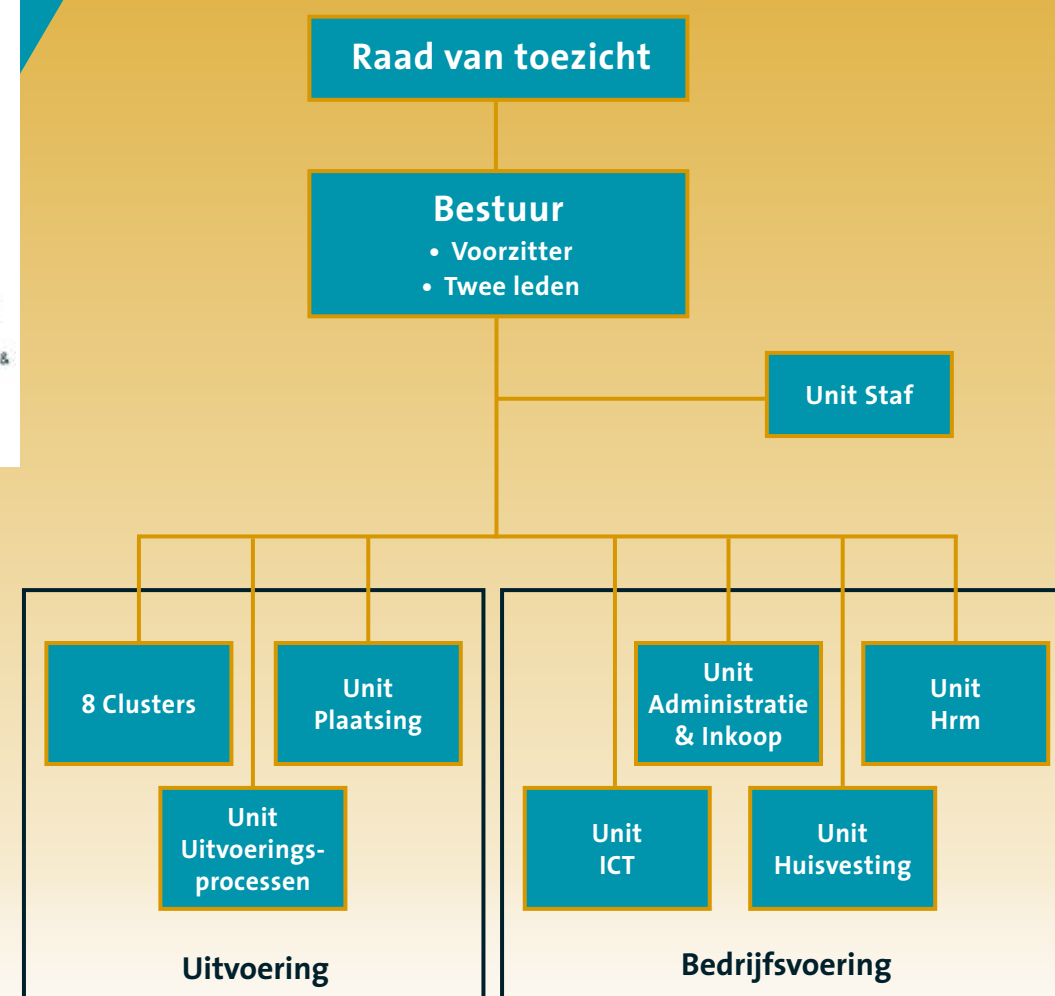
Per 1 oktober 2012 is de organisatiestructuur van het COA gewijzigd. De schema's die u hiernaast aantreft tonen de organisatie van het COA voor en na 1 oktober 2012, de datum waarop het COA volgens de nieuwe opzet is gaan werken.

In het organogram vanaf 1 oktober 2012 zijn de uitgangspunten en besturingsprincipes van Anders Werken geconcretiseerd. Een driehoofdig bestuur zorgt voor betere checks en balances in de top van de organisatie. Het vervallen van de directeurslaag versterkt de communicatie tussen het bestuur en de werkvloer de organisatie. De verantwoordelijkheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd, binnen de units. Een duidelijke keuze voor één primair proces. Huisvesting heeft een ondersteunende rol, waardoor tegemoet wordt gekomen aan het uitgangspunt van eenvoud. De unit Staf herbergt de teams audit, bestuurlijke ondersteuning, communicatie, financiën en juridische zaken.



Per 1 januari 2013 zijn de acht clusters uit dit schema volgens planning vervangen door vier units

Organogram vanaf 1 oktober 2012



Public governance

Het COA is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) dat op basis van de Wet COA wettelijke en door de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie opgedragen taken uitvoert. Het COA kent een raad van toezicht en een bestuur. Zowel de raad van toezicht als het bestuur hebben een reglement waarin ondermeer de taken en bevoegdheden en de wijze van besluitvorming is beschreven.

Rapport Onderzoekscommissie COA

De begin november 2011 ingestelde Onderzoekscommissie COA (commissie Scheltema/Rijsdijk) heeft een aantal aanbevelingen gedaan met betrekking tot de COA-organisatie en de 'public governance' rondom en binnen het COA. De toenmalige minister voor Immigratie, Integratie en Asiel heeft 18 april 2012 schriftelijk de Tweede Kamer geïnformeerd welke consequenties hij verbindt aan de bevindingen die door de Onderzoekscommissie zijn gedaan op de drie hoofdthema's Werkklimaat en bestuursstijl, Bestuursstructuur en Salariëring bij het COA. Het COA geeft uitvoering aan de aanbevelingen van de Onderzoekscommissie. Onderstaand

is ingegaan op de opvolging van deze aanbevelingen.

[< Onderzoeken naar COA]

Algemeen directeur

Het dienstverband van de algemeen directeur is opgezegd met ingang van 23 april 2012, met in achtneming van de opzegtermijn die liep tot 1 augustus 2012. Tegen het ontslag zijn rechtsmiddelen aangewend. Daarnaast is een rechterlijke procedure gestart over de uitleg van het arrest van het Gerechtshof Den Haag van 10 januari 2012. Op het moment van vaststelling van de jaarrekening 2012 lopen beide procedures nog.

Samenstelling raad van toezicht COA

Na het verschijnen van het rapport van de Onderzoekscommissie COA heeft de minister voor Immigratie, Integratie en Asiel aan de tijdelijk teruggetreden leden van de raad van toezicht (Loek Hermans, Anne-Wil Duthler, Rein Willems en Ronald Bandell) ontslag verleend.

Op basis van een geactualiseerd profiel voor de raad van toezicht is eind mei 2012 de werving voor vier leden van de raad van toezicht gestart. Op voordracht van het

zittende lid van de raad van toezicht en bij besluit van de minister voor Immigratie, Integratie en Asiel zijn Henk Broeders, Henk van Brummen, Ruud Hopstaken en Edith Snoeij benoemd in de functie van lid van de raad van toezicht van het COA voor de periode van 1 augustus 2012 tot 1 augustus 2016. Ella Kalsbeek is sinds 19 oktober 2011 lid van de raad van toezicht en benoemd in de functie van voorzitter van de raad van toezicht van het COA voor de periode van 1 augustus 2012 tot en met 18 oktober 2015.

Samenstelling bestuur COA

De aanbeveling van de Onderzoekscommissie COA dat de topstructuur van het COA en de COA-organisatie sterk moeten worden vereenvoudigd, is meegenomen in de reorganisatie Anders werken. Per 1 oktober 2012 kent het COA een driehoofdig bestuur met daaronder unitmanagers in plaats van directeuren. Hiermee is een leidinggevende laag verdwenen en de sturing en communicatie binnen het COA directer geworden.

Jan-Kees Goet is door de minister voor Immigratie, Integratie en Asiel, op voordracht van de raad van toezicht,

benoemd in de functie van voorzitter van het bestuur van het COA voor de periode van 15 oktober 2012 tot 15 oktober 2016.

Op basis van artikel 8, lid 4 van de Wet COA kunnen aftredende leden van het bestuur ten hoogste tweemaal worden herbenoemd.

Jan-Kees Goet is Harry Paul als voorzitter van het bestuur opgevolgd.

Ook twee leden van het bestuur zijn extern geworven. Eind december 2012, begin januari 2013 heeft de raad van toezicht een voordracht voor enerzijds de benoeming van een lid van het bestuur met de portefeuille Bedrijfsvoering en anderzijds voor een lid van het bestuur met de portefeuille Uitvoering gedaan. De staatssecretaris van Veiligheid en Justitie besluit conform de voordracht van de raad van toezicht tot benoeming van Peter Siebers en Janet Helder in de functie van lid van het bestuur voor de periode van 1 maart 2013 tot 1 maart 2017. Met deze benoeming is het bestuur van het COA per 1 maart 2013 compleet. Om te zorgen voor de continuïteit en om vorm te geven aan het traject Anders werken nemen Petra Ginjaar (Uitvoering) en Rien van Immerseel (Bedrijfsvoering) vanaf

1 oktober 2012 de twee bestuursfuncties waar tot het moment waarop deze zijn vervuld.

Handvest Publiek Verantwoorden

Het COA neemt deel aan de Handvestgroep Publiek Verantwoorden en onderschrijft de uitgangspunten en principes zoals in de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners neergezet.

De Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en de Wet COA gaan voor de reglementen voor de raad van toezicht en het bestuur. De reglementen voor de raad van toezicht en het bestuur gaan voor de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners.

De code schrijft voor dat organisaties in hun jaarverslag een toelichting opnemen over de public governance structuur waarin ze aangeven of de bepalingen in de code worden opgevolgd en zo niet, waarom dat het geval is. Onderstaand zijn de artikelen opgenomen waar het COA afwijkt van de Code Goed Bestuur.

Als gevolg van de vele interne en externe ontwikkelingen heeft in afwijking van artikel

5.4 na de eerste visitatie van het COA in 2002 geen volgende visitatie plaatsgevonden. De klokkenluiderregeling van het COA wordt op dit moment herzien. Na herziening en vaststelling door het bestuur wordt de herziene regeling op de website van het COA geplaatst overeenkomstig artikel 3.1.6. Thans is dit nog niet het geval. In afwijking van artikel 3.2 bevat de toelichting op de jaarrekening voor 2012 geen informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de bestuurder.

Het COA beschikt over een klachtenregeling voor bewoners en derden.

De klachtenregeling is op 29 januari 2003 gepubliceerd in de Staatscourant. Vooralsnog staat de klachtenregeling niet overeenkomstig artikel 5.5 op de website van het COA en wordt geen inzicht gegeven in de hoeveelheid klachten die in het verslagjaar zijn ingediend, de aard van de klachten alsmede de uitkomst van de beoordeling van de klachten. ■

[Werkbezoek Ella Kalsbeek aan azc Katwijk.](#)



Verslag raad van toezicht

De raad van toezicht ziet toe op de werkzaamheden van het bestuur en staat deze met raad terzijde. De raad van toezicht handelt met inachtneming van het reglement voor de raad van toezicht en de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. De raad van toezicht rapporteert in dit verslag over zijn toezichthoudende en adviserende taken.

Samenstelling

De verantwoordelijke bewindspersoon benoemt op voordracht van de raad van toezicht de leden van de raad van toezicht voor een periode van vier jaren. De aftredende leden kunnen ten hoogste tweemaal worden herbenoemd. Gezien de recente benoeming van de raad van toezicht is nog geen rooster van aftreden vastgesteld.

Alle leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk in de zin dat de afhankelijkheids-criteria zoals genoemd in artikel 2, lid 3 van

het reglement voor de raad van toezicht niet op hen van toepassing zijn.

Met ingang van 1 juni 2012 is de Regeling Vergoeding raad van toezicht in werking getreden. Op basis van deze regeling ontvangt de voorzitter € 14.051 per jaar en de leden ontvangen € 9.367 per jaar. Met de inwerkingtreding van de Regeling Vergoeding raad van toezicht vervalt de Regeling Bestuursvergoeding COA.

Op basis van artikel 8 van het reglement voor de raad van toezicht vindt vergoeding van onkosten en binnenlandse reiskosten

Raad van toezicht

Naam	Functie, commissie	Benoeming per	Termijn
mw. mr. N.A. Kalsbeek-Jasperse	Voorzitter raad van toezicht, lid renumerationcommissie	19 oktober 2011	eerste termijn
H.W. Broeders	Lid raad van toezicht, lid auditcommissie	1 augustus 2012	eerste termijn
mr. H.A. van Brummen	Vicevoorzitter/secretaris raad van toezicht	1 augustus 2012	eerste termijn
drs. R.J.M. Hopstaken	Lid raad van toezicht, voorzitter auditcommissie	1 augustus 2012	eerste termijn
mw. E.L. Snoeij	Lid raad van toezicht, voorzitter renumerationcommissie	1 augustus 2012	eerste termijn



raad van toezicht , van links naar rechts
Ruud Hopstaken, Edith Snoeij, Henk Broeders,
Ella Kalsbeek en Henk van Brummen

van de raad van toezicht plaats door middel van declaratie op basis van werkelijk gemaakte kosten, conform de geldende regels van de Belastingdienst.

Vergaderingen raad van toezicht

De raad van toezicht (hierna genoemd: 'de raad') heeft in aanwezigheid van de voorzitter van het bestuur in maart, april, juni, september, oktober en december 2012 vergaderd. In september 2012 vond de eerste vergadering met de voltallige, nieuwe raad plaats. Als gevolg van persoonlijke omstandigheden kon een lid van de raad niet bij de vergadering in december aanwezig zijn.

Commissies raad van toezicht

De raad heeft uit zijn midden in de septembervergadering een auditcommissie en remuneratie-commissie samengesteld. Daarnaast heeft de raad een vicevoorzitter/secretaris benoemd. De werkwijze van de auditcommissie is overeenkomstig hun advies vastgesteld in de december-vergadering van de raad. In deze vergadering is ook de werkwijze van de remuneratiecommissie vastgesteld.

Besproken onderwerpen

Vanaf eind 2011 tot aan de publicatie van het rapport medio april 2012 vergt het onderzoek door de **Onderzoekscommissie COA** (commissie Scheltema/Rijsdijk) veel aandacht van de raad.

De raad ziet toe op de opvolging door de voorzitter van het bestuur van de consequenties die destijds door de minister voor Immigratie, Integratie en Asiel zijn verbonden aan de bevindingen van de Onderzoekscommissie. Dit heeft gevolgen voor de destijds zittende 'oude' raad van toezicht, de toenmalig algemeen directeur en de toenmalige directeuren bij het COA. Door het aanwijzen van een (onafhankelijk) ambtelijk secretaris heeft het COA waarborgen gecreeerd voor een adequate ondersteuning van de raad. Hiermee is onder meer de zelfstandige informatievergaring van de raad versterkt en is gefaciliteerd dat de leden van de raad actief hun oor te luisteren kunnen leggen in de organisatie.

De **invulling van de raad van toezicht en het bestuur** heeft ruime aandacht van de raad gevraagd. Conform de voordracht van

het enig zittende lid van de raad heeft de verantwoordelijke bewindspersoon per 1 augustus 2012 vier nieuwe leden van de raad van toezicht benoemd. Tevens is per 1 augustus 2012 de voorzitter van de raad van toezicht benoemd. Conform de voordracht van de raad heeft de verantwoordelijke bewindspersoon op 15 oktober 2012 de voorzitter van het bestuur benoemd.

Voor de werving en selectie van de twee leden van het bestuur hebben twee leden van de raad aan de selectiecommissie deelgenomen. Conform de voordracht van de raad zijn door de verantwoordelijke bewindspersoon per 1 maart 2013 twee leden van het bestuur benoemd.

De raad heeft ervoor zorg gedragen dat de bezoldiging van het bestuur niet boven het in de publieke sector geldende maximum ligt.

In verschillende vergaderingen van de raad, vaak in aanwezigheid van de externe accountant, is de financiële verantwoording 2011 besproken. In oktober is het **accountantsverslag** met een controleverklaring met een beperking

voor rechtmatigheid in aanwezigheid van de accountant geagendeerd. In deze vergadering heeft de raad de **financiële verantwoording 2011** en het **jaarverslag 2011** goedgekeurd. De raad heeft het bestuur verzocht een verbeterplan voor de (financiële) bedrijfsvoering op te stellen en gevraagd om de voortgang in elke vergadering van de raad en tussentijds met de auditcommissie te bespreken. De raad heeft een verslag van activiteiten en bevindingen inzake de financiële verantwoording 2011 en jaarverslag 2011

ten behoeve van de verantwoordelijke bewindspersoon opgesteld.

Voorafgaand aan de decembervergadering van de raad heeft de eerste vergadering van de auditcommissie plaatsgevonden. De accountant heeft de **management letter 2012** in de vergadering van de auditcommissie toegelicht.

Zowel in de decembervergadering van de auditcommissie als van de raad is de concept **COA begroting 2013** besproken.

In deze begroting is nog geen rekening gehouden met het terugdraaien van het krimpbesluit ultimo 2012. In overleg met het bestuur is er voor gekozen om te streven naar een sluitende begroting 2013. Door het nemen van een aantal aanvullende maatregelen binnen het COA is een nagenoeg sluitende begroting 2013 door het bestuur van het COA begin januari 2013 vastgesteld. De begroting 2013 is vervolgens na een schriftelijke ronde op advies van de auditcommissie met inachtneming van twee voorwaarden door de raad eind januari 2013 goedgekeurd. De raad heeft een verslag van activiteiten en bevindingen betreffende de COA begroting 2013 ten behoeve van de verantwoordelijke bewindspersoon opgesteld.

Het gezamenlijk ketenjaarplan 2013 van IND, COA en DT&V is in verschillende overleggen door de raad besproken en goedgekeurd in de decembervergadering. Ten behoeve van de interne sturing bij het COA is een **COA jaarplan 2013** opgesteld. Het eerste concept is besproken in de vergadering van de auditcommissie en

de raad in december. Nadat het bestuur het COA jaarplan 2013 eind januari heeft vastgesteld, heeft de raad van toezicht na een schriftelijke ronde het COA jaarplan 2013 goedgekeurd en aandacht gevraagd voor de communicatie.

In de vergadering van de raad in maart is het **auditjaarverslag 2012** besproken. De waarnemend voorzitter van de auditcommissie heeft in de decembervergadering van de raad de bespreking van de **auditprogrammering 2013** in de auditcommissie teruggekoppeld. De auditcommissie wordt betrokken bij de verdere invulling van de auditfunctie.

Het bestuur rapporteert elk kwartaal door middel van de **financiële kwartaalrapportage** aan de raad. Deze rapportage bevat een financiële - en liquiditeitsrapportage en gaat in op de risico's en voortgang van de opvolging van de management letter punten van de externe accountant en de verbeterpunten op basis van audits door het team Audit van de unit Staf.



Op verzoek van de raad is een **verbeterplan (financiële) bedrijfsvoering** opgesteld. Het concept is in de decembervergadering van de auditcommissie en raad besproken.

Nadat in 2011 de voorbereidingen zijn gestart van Anders werken heeft in het verslagjaar **een nadere uitwerking en implementatie van Anders werken** plaatsgevonden welke verschillende malen is besproken in de vergaderingen van de raad. De raad heeft met instemming kennisgenomen van het definitieve organisatiebesluit Anders werken van het bestuur.

De analyse van het **Regeerakkoord 'Bruggen slaan'** en de gevolgen daarvan voor het COA zijn eveneens besproken.

Het onderzoek naar de **verkenning van de zbo-status van het COA** en meer in het algemeen de verkenning onderzoek vreemdelingenketen is in verschillende overleggen besproken.

De opvolging van de aanbevelingen uit het rapport van de Inspectie voor de Gezondheidszorg betreffende **'Naleving normen nieuwe zorgmodel voor asielzoekers verder verbeterd en grotendeels op orde'** is besproken. Het onderwerp gezondheidszorg is ook tijdens een werkbezoek van de raad aan een opvanglocatie aan de orde geweest.

Daarnaast heeft de raad aandacht besteed aan de opvolging van de aanbevelingen uit het rapport van de Inspectie Jeugdzorg betreffende **'Grootschalige opvang van alleenstaande minderjarige vreemdelingen** (opvang van amv's op de drie campussen)' en afgesproken dat hieraan in een werkbezoek aandacht wordt besteed. In januari 2013 hebben twee leden van de raad van toezicht een bezoek aan de amv-campus in Drachten gebracht. ■

Kennismaking met het COA

Met de ondernemingsraad

Het destijds enig zittende lid van de raad heeft in februari 2012 nader kennisgemaakt en gesproken met de ondernemingsraad over de uitkomst van het in opdracht van de ondernemingsraad opgestelde rapport door bureau Bezemer & Kuiper naar de sociaal emotionele veiligheid bij het COA.

Vervolgens heeft in april overleg met de ondernemingsraad plaatsgevonden over de uitkomst van het rapport van de Onderzoekscommissie COA.

Tijdens het overleg over de algemene gang van zaken in oktober is door de voltallige raad nader kennisgemaakt en gesproken over de samenwerking met de IND en DT&V, de invulling van het bestuur en de rol van de ondernemingsraad daarbij en over de frequentie van overleg tussen de raad en de ondernemingsraad.

Werkbezoek locaties

Het destijds enig zittende lid van de raad heeft in februari een bezoek gebracht aan de gezinslocatie in Katwijk. Na de eerste vergadering heeft de raad afgesproken zoveel mogelijk te vergaderen op locatie in combinatie met een werkbezoek om zelf een oordeel te kunnen vormen over het primaire proces. Zo heeft de raad in oktober vergaderd en een werkbezoek gebracht aan het asielzoekerscentrum in

Leersum en in december aan de gezinslocatie in Emmen. Twee leden van de raad hebben in december een werkbezoek gebracht aan de sluitende locatie's-Gravendeel.

De bevindingen en aandachtspunten uit de werkbezoeken zijn teruggekoppeld in de eerstvolgende vergadering van de raad en onder de aandacht van het bestuur gebracht.

Overige bijeenkomsten

Het destijds enig zittende lid van de raad is aanwezig geweest en heeft het woord gevoerd op een medewerkersbijeenkomst in april. Naast een toelichting op het eindrapport van de Onderzoekscommissie COA is het voorgenomen besluit in het kader van de reorganisatie Anders werken toegelicht.

Het door het COA georganiseerde bestuurscongres 'Samen zorgdragen voor asielopvang in Nederland' in september is bijgewoond door een lid van de raad.

Overleg met het departement

Op verschillende momenten heeft overleg met de verantwoordelijke bewindspersonen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en vanaf 5 november 2012 met het ministerie van Veiligheid en Justitie plaatsgevonden.

In januari is kennisgemaakt en heeft overleg plaatsgevonden met de minister voor Immigratie, Integratie en Asiel. Ook in maart en oktober heeft

overleg met de minister plaatsgevonden. Onderwerp van gesprek was in oktober onder meer de governance. Afgesproken is dat de raad bij de goedkeuring van de begroting, het activiteitenplan, de jaarrekening en het jaarverslag schriftelijk verslag doet van haar activiteiten en bevindingen.

Ten aanzien van de beoogde wijziging van de Wet COA met betrekking tot de bevoegdheden van de raad van toezicht ten aanzien van de voordracht voor leden van het bestuur en raad is afgesproken deze te bezien in samenhang met de verkenning onderzoek vreemdelingenketen.

Ook het gezamenlijk ketenjaarplan 2013 van IND, COA en DT&V is besproken.

Vervolgens heeft de voorzitter van de raad in november en een delegatie van de raad in december kennisgemaakt met de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie.

Daarnaast heeft in december een kennismaking plaatsgevonden van de voorzitter van de raad met de secretaris-generaal van het ministerie.

Evaluatie

Gezien de recente benoeming van zowel de raad als het bestuur heeft nog geen evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht, het functioneren van de afzonderlijke commissies, de afzonderlijke leden van de raad en het bestuur plaatsgevonden.



Tot slot

De beschikbaarheid van de leden van de raad en de voorzitter van het bestuur om tussentijds overleg te plegen was uitstekend. Naast formele overleggen heeft er nog vaak informeel overleg per telefoon en per e-mail plaatsgevonden. ■

De raad van toezicht bedankt alle medewerkers van het COA voor hun inzet in 2012.

Nevenfuncties

Het COA onderschrijft de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners en geeft openheid over de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en het bestuur (peildatum 31 december 2012).

Raad van toezicht

De raad van toezicht ziet toe op de werkzaamheden van het bestuur en staat deze met raad terzijde.

Mevrouw mr. N.A. Kalsbeek-Jasperse (1955), voorzitter

Hoofdfunctie: Voorzitter van de Raad van Bestuur van Altra, een instelling voor jeugdzorg en speciaal onderwijs in Amsterdam.

Huidige nevenfuncties:

- Lid Stichtingsbestuur Universiteit van Tilburg
- Voorzitter Stuurgroep Actieplan Professionalisering Jeugdzorg (ingesteld door de toenmalige minister van Jeugd en Gezin)
- Voorzitter Raad van Toezicht Nederlands Jeugdinstituut (NJI)

De heer H.W. Broeders (1952)

Hoofdfunctie: tot 1 februari 2013 Corporate Vice President Capgemini S.A., vanaf 1 februari 2013 zelfstandig gevestigd adviseur, toezichthouder, interim manager en coach

Huidige nevenfuncties:

- Voorzitter ICC Nederland, deel van International Chamber of Commerce
- Lid Raad van Toezicht TNO
- Voorzitter Raad van Commissarissen Jaarbeurs Utrecht
- Lid Raad van Toezicht Stichting Primair - StiP - Basis Onderwijs Hilversum
- Non-executive director van Forrester Research
- Voorzitter van de stichting (i.o.) Museum Hilversum
- Vice voorzitter Economic Board Utrecht

De heer mr. H.A. van Brummen (1947)

Hoofdfunctie: zelfstandig gevestigd adviseur, verricht in die hoedanigheid onder meer werkzaamheden als gatewayreviewer bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Daarnaast raadsheer-plaatsvervanger bij het gerechtshof in Den Haag.

De heer drs. R.J.M. Hopstaken (1960)

Hoofdfunctie: Vicevoorzitter Raad van Bestuur Academisch Medisch Centrum

Huidige nevenfuncties:

- Vicevoorzitter Raad van Toezicht GGNET
- Lid Raad van Commissarissen Centramed
- Voorzitter Raad van Commissarissen Ambulance Amsterdam
- Bestuurslid Nictiz
- Bestuurslid Dutch Hospital Data
- Bestuurslid Stichting HIV Monitoring
- Bestuurslid ING Adviesraad Gezondheidszorg

Mevrouw E.L. Snoeij (1956)

Huidige nevenfuncties:

- Commissaris bij APG
- Lid van de Commissie advies- en verwijspunt klokkenluiden (Adviespunt Klokkenluiders)
- Lid van de Raad van Toezicht van HIVOS
- Lid van de visitatiecommissie pensioenfonds ProMedia
- Lid van de jury van de Ien Dales Leerstoel
- Lid van de jury Veilige Taak Award
- Lid van de innovatietafel PGGM
- Lid governancecommissie voor het Scheidsgericht Gezondheidszorg

Bestuur

Het bestuur is belast met de dagelijkse leiding van het COA en draagt zorg voor een goede uitvoering van de wettelijke en opdragen taken.

De heer drs. J.C. Goet (1962), voorzitter

Huidige nevenfunctie:

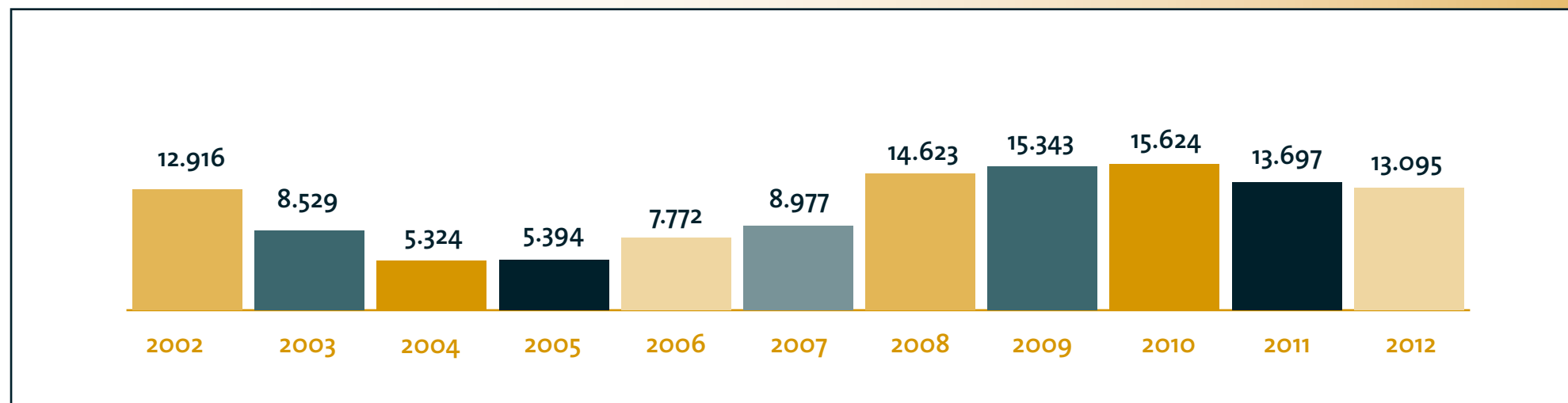
- Voorzitter kerkenraad van de Samenwerkingsgemeente ‘de Lichtzijde’ te Zoetermeer

⁷ *Het COA in cijfers*

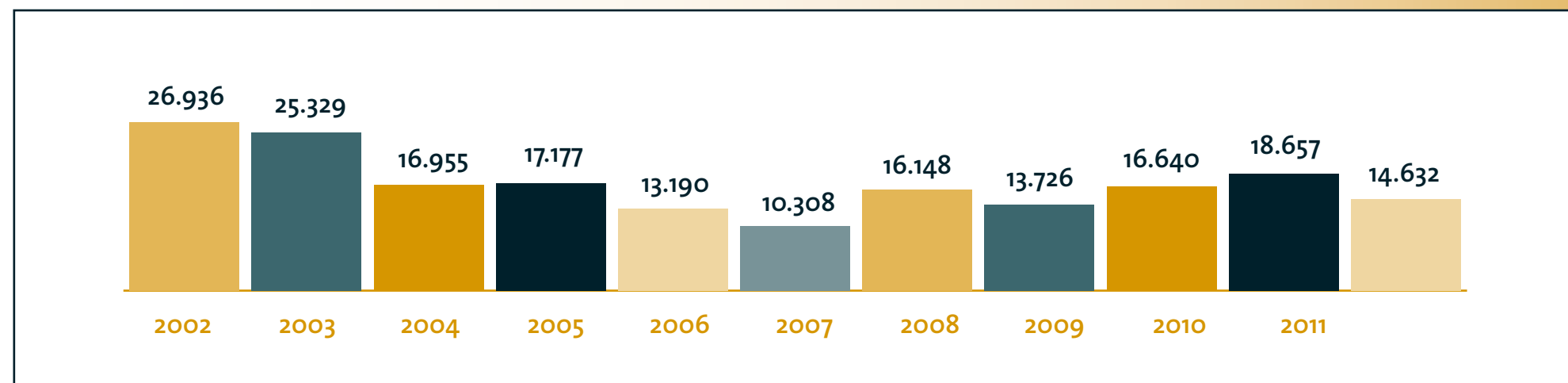


U hebt kunnen lezen over onze bewoners en medewerkers, over samenwerking en ons vastgoed. Hoe het jaar er in cijfers uitziet treft u in dit hoofdstuk aan. Cijfers over onze bewoners zoals de top vijf van landen van herkomst, een overzicht van onze locaties en een exploitatieoverzicht. Het COA in een oogopslag.

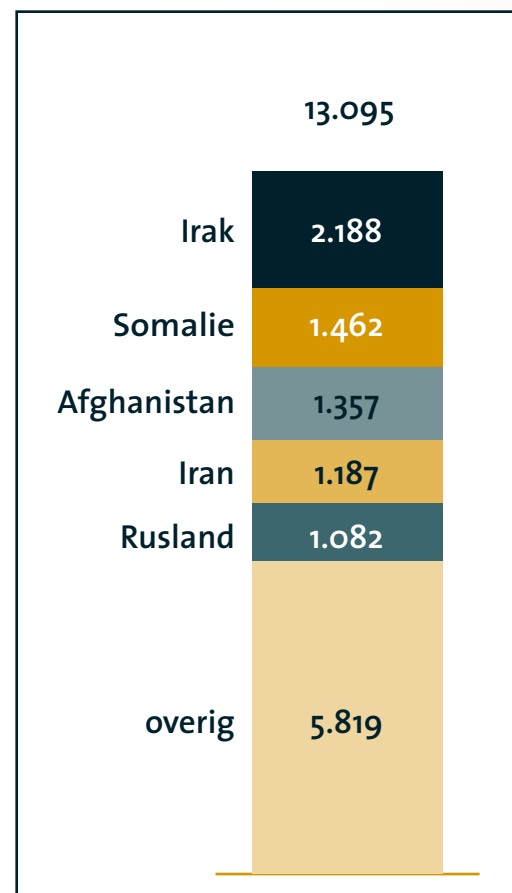
Ontwikkeling instroom centrale opvang vanaf 2002 t/m 2012



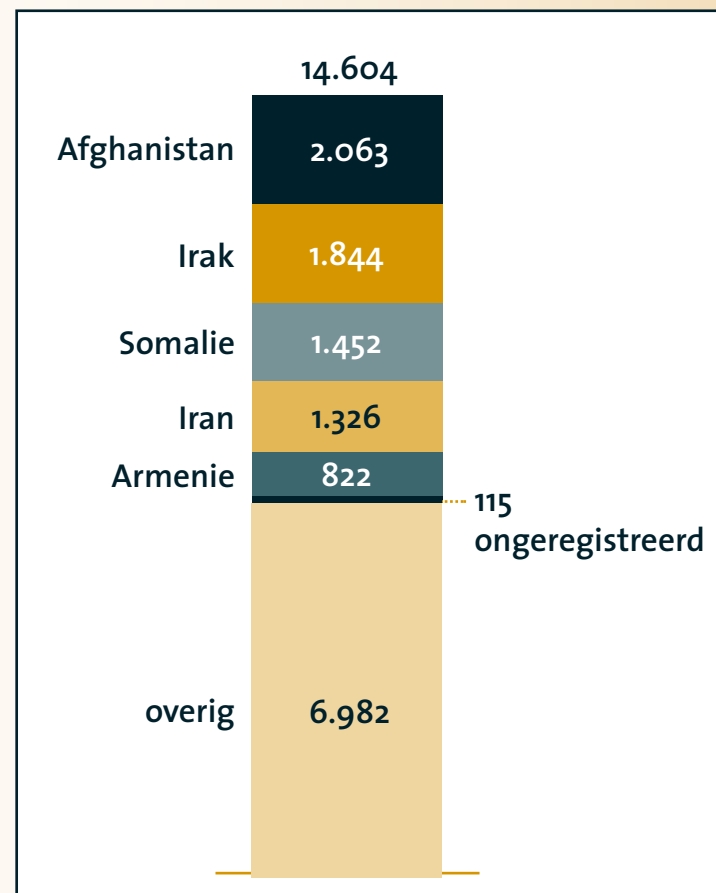
Ontwikkeling uitstroom centrale opvang vanaf 2002 t/m 2012



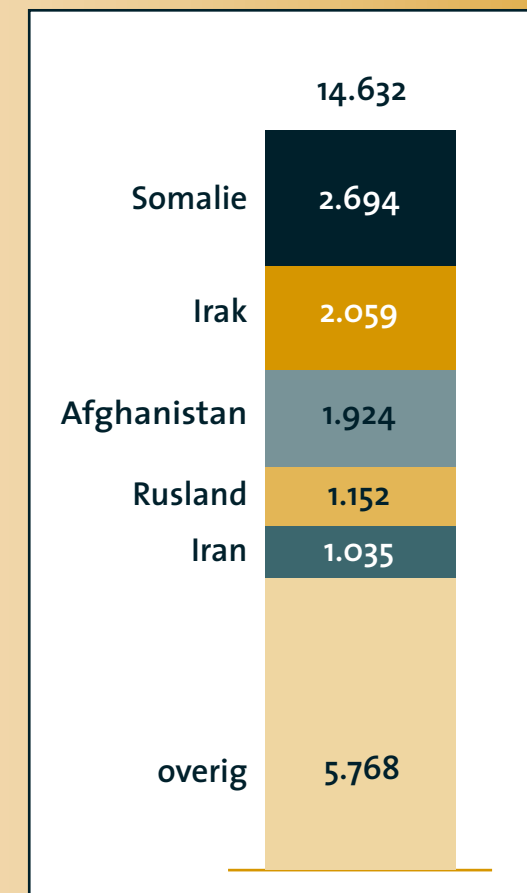
Top 5 instroom 2012 naar land van herkomst



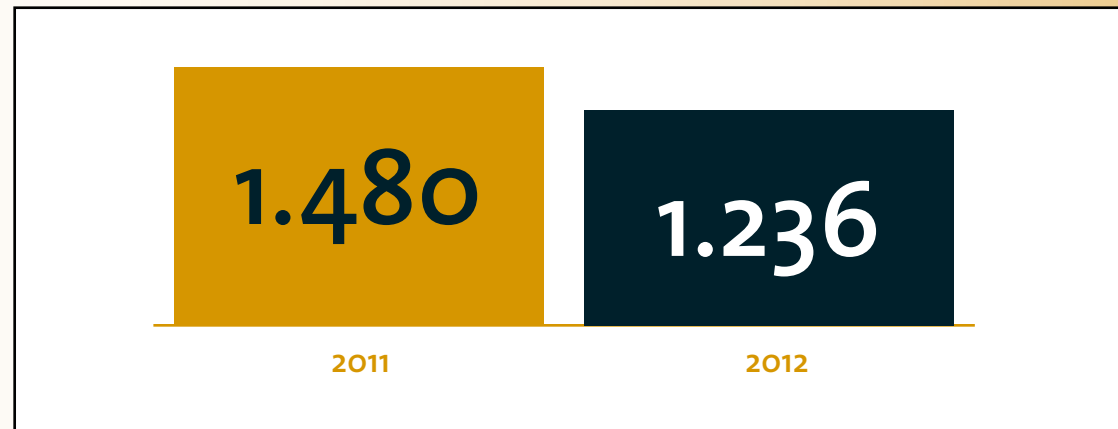
Bezetting centrale opvang Top-5 naar land van herkomst 31/12



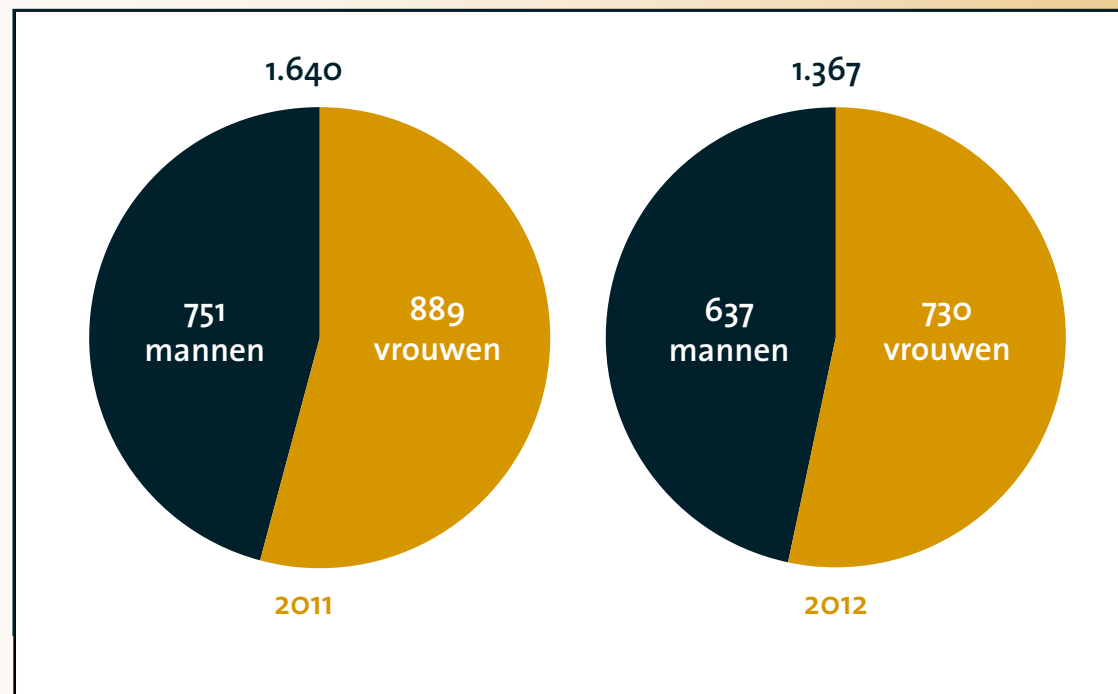
Top 5 uitstroom 2012 naar land van herkomst



Personeel in loondienst, fte



Personeel in loondienst, aantal medewerkers



Exploitatieoverzicht

(bedragen in € 1.000)	Realisatie 2012	Realisatie 2011
Totaal baten	369.895	451.449
Personeel	106.188	129.340
Materieel	113.399	131.770
Rente en afschrijvingen	21.424	25.754
Gezondheidszorg	75.179	93.450
Programmakosten	40.698	57.878
Totaal lasten	356.888	438.192
Regulier exploitatiesaldo	13.007	13.257
Resultaat krimp	-	-20.445
Dotatie reserve beleidsintensivering	2601	-
Resterend exploitatiesaldo	10.406	-7.188

Colofon

Uitgave

Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA)
Postbus 3002
2280 ME RIJSWIJK

Teksten

Cora Buitendijk - Rotterdam
Pieter Kolff (eind)redactie, unit Staf – COA

Fotografie

Elri van Dijk - Almere
Rick Keus - Rotterdam
Pieter Kolff

Ontwerp

Ontwerpwerk Den Haag

April 2013

*Met dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd
aan de totstandkoming van dit jaarverslag.*

