COA Centraal Orgaan opvang asielzoekers

Meerjarenstrategie COA 2020-2025

Colofon

Opdracht
Meerjarenstrategie COA 2020-2025

Periode
Mei 2019 – september 2020

Datum
Den Haag, 11 september 2020

Copyright
© 2020 Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA)

Druk
Xerox Communicatie Services

Ontwerp
Smidswater Creative Agency

Coverfoto
Chris Lans

Oplage
1.750 exemplaren

Deze uitgave is te downloaden via www.coa.nl/meerjarenstrategie

Voor vragen of opmerkingen over dit document kunt u contact opnemen met de COA Informatielijn via info@coa.nl.

Voorwoord

De volgende stap

Nog altijd praten de wat oudere COA-medewerkers met trots over het pionieren van onze organisatie in de beginjaren, na de oprichting in 1994. Of over het realiseren van voldoende opvang tijdens de vluchtelingencrisis in 2015 en 2016. Waar in veel Europese landen vluchtelingen op straat sliepen, kreeg in Nederland iedereen een opvangplek. Het zijn twee voorbeelden van het improvisatievermogen en de inventiviteit van COA-medewerkers.

Het is diezelfde vluchtelingencrisis die ons er ook toe heeft aangezet beter te anticiperen en voorbereid te zijn op de toekomst. Beter samen te werken met partners. Slimmer om te gaan met capaciteit.

De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het sterker maken van onze organisatie. We werken inmiddels veel met scenario's, waardoor we ons gericht kunnen voorbereiden op de toekomst. Op 1 juli 2020 zijn we gestart met onze nieuwe organisatiestructuur, die het COA flexibeler en robuuster heeft gemaakt. Nu is het tijd voor de volgende stap: onze meerjarenstrategie.

Een strategie waarin de kern van wat wij doen, het opvangen en begeleiden van asielzoekers, is uitgewerkt in concrete, meetbare doelstellingen.

Een rode draad daarin is samenwerking, van gemeenten en maatschappelijke organisaties tot ministeries en partners in de migratieketen. Voor het COA is goede samenwerking onontbeerlijk. Of beter: voor onze bewoners is samenwerking essentieel.

Het pionieren, improviseren en inventief zijn waren nodig om te komen tot waar we nu staan. Een organisatie die een mooie taak uitvoert, in het oog van de actualiteit, en van toegevoegde waarde is in het leven van mensen die hulp nodig hebben. We zetten nu met elkaar de volgende stap.

Deze meerjarenstrategie kwam tot stand dankzij de input van velen, binnen en buiten onze organisatie. Veel dank aan allen die hun bijdrage hebben geleverd.

Milo Schoenmaker
Joeri Kapteijns
Het bestuur van het COA

Meer samenwerking, openheid en flexibiliteit

Het COA heeft met deze meerjarenstrategie een document opgesteld, waarmee het door wil stappen op de recent ingeslagen weg van meer samenwerking, openheid en flexibiliteit. De manier waarop deze strategie tot stand is gekomen, illustreert dat. Gemeenten en provincies voelen zich serieuzer genomen dan voorheen en kunnen het COA beter benaderen om concrete afspraken te maken.

Het doel blijft om mensen die naar ons land komen, omdat zij in hun thuisland niet veilig waren, goed op te vangen. Alle partners willen een systeem, waarin vluchtelingen snel duidelijkheid krijgen over hun toekomst en - als ze statushouder worden - onmiddellijk kunnen beginnen met integreren. Met oog voor elkaars rollen en belangen maken we afspraken aan de landelijke regietafel voor het vluchtelingenbeleid, opdat ook deze mensen mee kunnen doen in onze samenleving!

Jetta Klijnsma
Commissaris van de Koning in de provincie Drenthe en
lid van de Landelijke Regietafel Migratie en Integratie

Inzetten op zelfredzaamheid

De inzet op zelfredzaamheid van asielzoekers en vluchtelingen – waar het COA met deze meerjarenstrategie aan wil werken – is heel belangrijk. Het veronderstelt niet alleen het 'zenden van onze normen en waarden', want zelfredzaamheid bereik je alleen door de leefwereld en persoonlijke achtergrond van de persoon serieus te nemen. Dat is ook wat we vanuit VluchtelingenWerk met onze 12.500 vrijwilligers (de meeste in gemeenten, dus buiten de COA-locaties) nastreven. Daar ervaren we dagelijks hoe ingewikkeld het is om een balans te vinden tussen het internationale vraagstuk van wereldwijd steeds meer vluchtelingen, de individuele persoon die in Nederland bescherming vraagt en de manier waarop we daar als Nederlandse samenleving op een menswaardige manier mee omgaan.

Voor asielzoekers is het verblijf bij het COA een tijdelijke situatie, iedereen wil zo snel mogelijk weer volwaardig deel uitmaken van een samenleving, hier of elders. Daarom is niet alleen het werken aan zelfredzaamheid belangrijk, maar vooral om dat te doen volgens de kernwaarden die het COA hier formuleert: 'menswaardig', 'samen' en 'open'.

Abdeluheb Choho,
Bestuursvoorzitter VluchtelingenWerk Nederland

Vooruitdenken in het schaakspel

Voor het COA is positie zoeken rekening houden met velen, laveren op een weg met kuilen van vele verwachtingen vanuit politiek, belangen, instanties van landelijk tot lokaal. Om dat goed te doen, heb je een mix nodig van compassie, meedenken met partners en zelf meerdere stappen vooruitdenken in het schaakspel. De keuzes worden door de politiek gemaakt, die legt vanzelfsprekend ook de criteria vast. En dan begint het echte werk: the proof of the pudding is in the eating.

Toonzetting, timing, werkwijze en de menselijke aanpak is bepalend als het gaat om hoe een vluchteling medeburger wordt. De eerste ervaringen met opvang, voelen dat je gezien wordt, met respect wordt behandeld, tekenen je toekomstig gedrag in je nieuwe thuisland.

Om dat voor elkaar te krijgen als organisatie in een omgeving met veel afhankelijkheden moet je alles van verschillende kanten bekeken hebben. Deze veelheid aan perspectieven betekent niet dat je alle kanten opzwabbert. Integendeel. Door meerdere perspectieven kunnen mensen zich herkennen in wat je doet, daarmee wordt je een redelijke en betrouwbare partner. Dat geeft vertrouwen en leidt tot duurzame en toekomstbestendige relaties.

Yasemin Tümer,
Lid adviesraad COA en *angel investor* voor vrouwelijk ondernemerschap

Inhoudsopgave

Colofon		**2**
Voorwoord		**3**
Samenvatting		**8**
1	**Het COA en de meerjarenstrategie**	**14**
1.1	Doelstellingen en reikwijdte	15
1.2	Feiten en cijfers: het COA door de jaren heen	16
1.3	Keten- en samenwerkingspartners	19
1.4	Samenhang met bestaande trajecten/actuele vraagstukken	20
1.5	Samenhang meerjarenstrategie met andere strategische producten	23
1.6	Leeswijzer	24
2	**Missie, visie en kernwaarden**	**26**
2.1	Missie	27
2.2	Visie COA in 2025	27
2.3	Kernwaarden	28
3	**Trends in de omgeving van het COA**	**31**
Trend 1	Het absolute aantal vluchtelingen wereldwijd blijft toenemen	32
Trend 2	Aanhoudende onvoorspelbaarheid instroom in EU en Nederland	33
Trend 3	Het internationale speelveld steeds dominanter	34
Trend 4	Decentralisatie: meer verantwoordelijkheden van Rijk naar lokale overheid	35
Trend 5	Conjuncturele vastgoedmarkt	36
Trend 6	Krapte op de arbeidsmarkt	37
Trend 7	Verminderd draagvlak: polarisatie binnen de maatschappij neemt toe	38
Trend 8	Horizontalisering: van overheid naar nevenheid	39
Trend 9	Digitalisering en technologisering veranderen de maatschappij en het werk	40
Trend 10	Duurzaamheid hoog op de agenda	41
4	**Van trends naar scenario's**	**42**
4.1	Trends, scenario's en invloed op onze strategie: onze aanpak	43
5	**Strategische en tactische doelstellingen**	**46**
5.1	Strategisch vermogen: vooruitkijken en meebewegen	47
5.2	Doelenboom: doelstellingen in samenhang	47
5.3	Strategische doelstellingen	49
5.4	Dwarsdoorsnijdende thema's	52
5.5	Randvoorwaarde – een sterke organisatie	53
6	**Routekaart & financiële dekking**	**54**
6.1	Planning & actualisering routekaart	55
6.2	Financiële dekking 2021	55
6.3	Nader bepalen financiële impact na 2021	55
6.4	Routekaart	56
Bijlagen		**61**
I	Operationele doelstellingen	62
II	Samenwerkingspartners	68
III	Begrippenkader en afkortingen	70
Verantwoording		**73**

Samenvatting

Voor u ligt de meerjarenstrategie van het COA voor de periode 2020-2025. Onze missie en wettelijke taak: het opvangen en begeleiden van asielzoekers, samen met onze ketenpartners, zal de komende periode niet veranderen. We zijn trots op wat we in de afgelopen 26 jaar hebben opgebouwd.

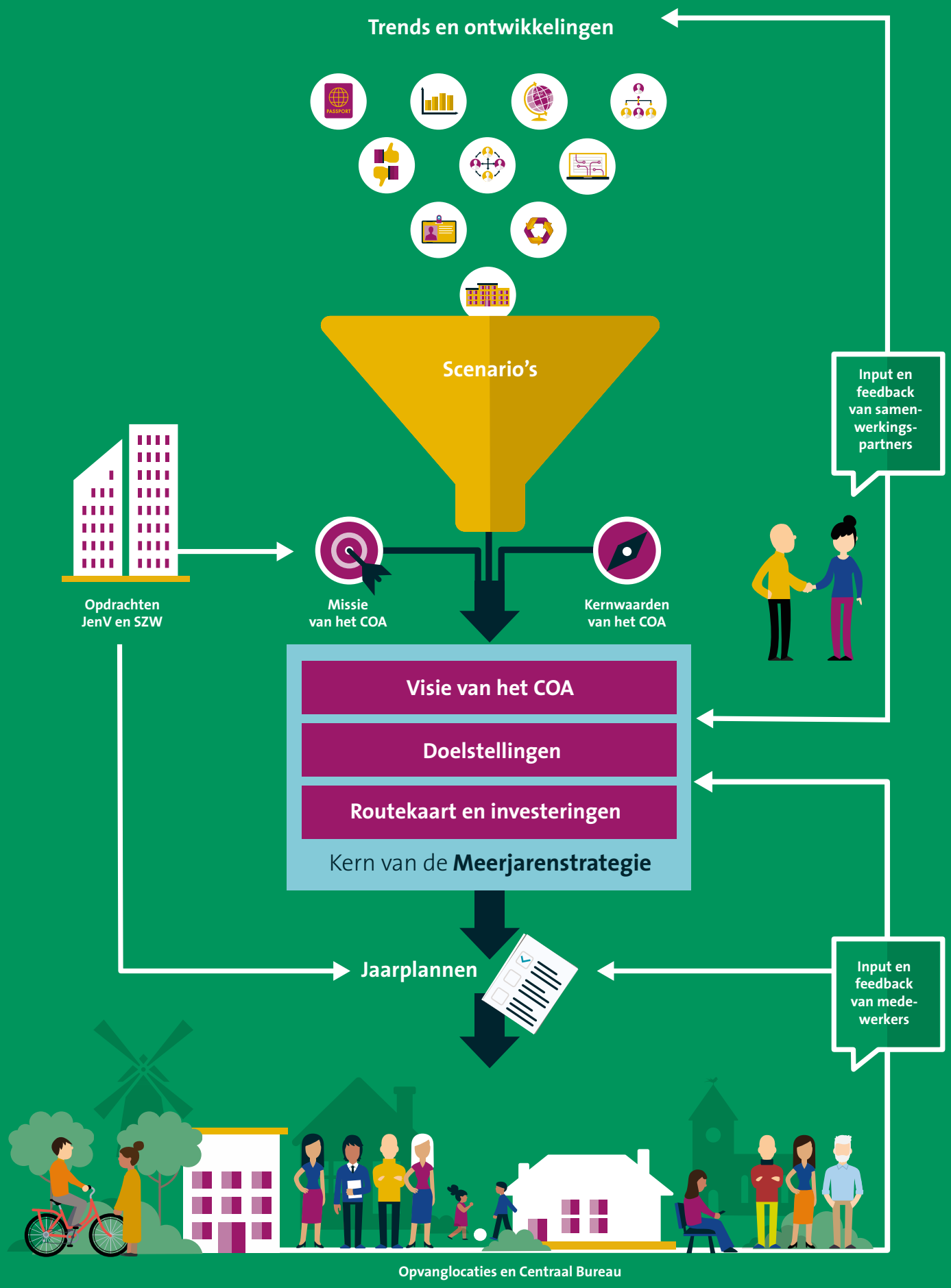
We hebben geleerd hoe we voortdurend kunnen meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen en trends. Onze ambitie is om dat nog beter te doen. Voor onze eigen bewoners, die we op een moeilijk moment in hun leven veilige, menswaardige opvang en begeleiding willen bieden, maar ook voor omwonenden in de gemeenten en medewerkers van het COA. Onze ambitie is ook dat we onder alle omstandigheden betrouwbaar zijn voor (toekomstige) bewoners, medewerkers en partners.

Het COA heeft er nadrukkelijk voor gekozen deze meerjarenstrategie een externe focus te geven en de vensters open te zetten naar onze omgeving. We willen onze omgeving en partners hierdoor inzicht bieden in de wijze waarop we onze opdracht willen vervullen. Daarmee vormt deze meerjarenstrategie en de ambities daarin, hopen wij, een basis voor het hernieuwen van onze bestaande partnerschappen én het ontwikkelen van nieuwe, nog grotere gezamenlijke maatschappelijke meerwaarde. Tegelijkertijd willen we onze interne sturing verbeteren.

Het COA heeft vier kernwaarden geformuleerd die bepalend zijn voor de wijze waarop wij ons werk doen: menswaardig, samen, open en resultaatgericht. Ze geven houvast bij de uitvoering van ons werk en ze zijn onlosmakelijk onderdeel van onze identiteit. Onze kernwaarden sluiten aan bij de visie die we hebben ontwikkeld op waar we als COA willen staan in 2025. We hebben die visie onder andere gebaseerd op een analyse van politiek-maatschappelijke trends en scenario's in onze nationale en internationale omgeving.

De visie luidt als volgt:

- Wij zijn de professionals op het gebied van menswaardige en duurzame opvang en begeleiding van asielzoekers. Wij vervullen een centrale rol in het opvangproces in Nederland conform Europese standaarden. In goede samenwerking met betrokken partners speelt het COA flexibel, transparant en voorspelbaar in op veranderingen, bijvoorbeeld als het gaat om aantallen, nationaliteit en achtergrond van de asielzoekers.
- Wij werken internationaal samen met partners opdat asielmigratie naar en in Europa voorspelbaarder, planmatiger en menswaardiger wordt, ook in Nederland.
- We creëren, samen met partners, doelmatige, duurzame, veilige, menswaardige en flexibele opvangvormen en bieden daarbij maatschappelijke meerwaarde, bijvoorbeeld op het gebied van (arbeids)participatie, lokale investeringen en huisvesting.
- Wij bieden kwalitatief hoogwaardige begeleiding aan onze bewoners. Daarmee stimuleren wij hen en stellen we hen in staat zelfredzaam te zijn in een voor hen nog onbekende omgeving. Zo kunnen zij zo vroeg mogelijk verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen toekomst en een bijdrage leveren aan de samenleving. Als onze bewoners geen recht hebben op asiel, draagt onze begeleiding bij aan terugkeer met perspectief.
- Wij kennen onze bewoners en hun talenten in een vroeg stadium en kunnen daarom
- maatwerk bieden. Wij zijn daarom voor onze partners een onmisbare schakel in de doorlopende lijn van begeleiding van bewoners naar integratie en (arbeids)participatie in Nederland. We stellen onze kennis en ervaring op dit gebied ter beschikking in alle fasen van het asielproces, bijvoorbeeld aan de gemeenten aan wie we onze bewoners overdragen, maar ook bij hervestiging en opvang in de regio.
- Het COA realiseert deze visie op een duurzame manier via het toevoegen van waarde aan mens, milieu en maatschappij.


Trends en ontwikkelingen
Scenario's
Input en feedback van samen-werkings-partners
Opdrachten JenV en SZW
Missie van het COA
Kernwaarden van het COA
Visie van het COA
Doelstellingen
Routekaart en investeringen
Kern van de Meerjarenstrategie
Jaarplannen
Input en feedback van mede-werkers
Opvanglocaties en Centraal Bureau

Om deze visie 2025 te realiseren, hebben we een drietal strategische doelstellingen vastgesteld:

1. Het COA biedt altijd genoeg menswaardige opvang en schaalt flexibel op en af

Het COA heeft de ambitie om schommelingen en variaties in aantallen en diversiteit van (groepen) asielzoekers nog beter te kunnen opvangen. We moeten daartoe snel kunnen op- en afschalen en bovendien maatwerk kunnen leveren voor specifieke doelgroepen. Denk bijvoorbeeld aan verschillende opvangvormen voor verschillende doelgroepen, zoals asielzoekers die kansrijk of kansarm zijn om asiel te verkrijgen; aan specifieke opvang voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv); kwetsbare asielzoekers, gezinnen of overlastgevers. Bovendien willen we ook in tijden van hoge instroom menswaardige opvang bieden. We willen voorkomen dat we mensen moeten opvangen in tijdelijke voorzieningen die daar eigenlijk niet voor bedoeld zijn: het liefst geen sporthallen of paviljoens meer. Onze overtuiging is dat we daarmee ook het meest doelmatig en dus kostenefficiënt zijn.

2. Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen om zelfredzaam te zijn

Het COA kent de asielzoekers vanaf dag één. Dat schept verantwoordelijkheid. Wij kunnen en willen onze bewoners zo vroeg mogelijk stimuleren en in staat stellen zelfredzaam te zijn, voor zichzelf te zorgen en eigen problemen op te lossen. Onze ervaring leert dat die eerste fase belangrijk is om te voorkomen dat de bewoners ontmoedigd raken en fysieke en mentale problemen krijgen omdat zij de weg niet weten te vinden of er niet in slagen hun dagen zinvol te besteden. Onze keuze betekent dat wij bewust de regie niet van hen overnemen. Onze bewoners zijn verantwoordelijk voor hun eigen toekomst. Onze rol is er op gericht om hen vanaf dag één in staat stellen om die verantwoordelijkheid te nemen en hen daarop aan te spreken. Dit doen we met methodische begeleiding die de brug vormt van hun oude naar hun nieuwe omgeving, van hun verleden naar hun toekomst, in Nederland of elders. De bewoner staat bij de begeleiding centraal: we gaan uit van zijn of haar ervaringen, behoeften, talenten en vaardigheden. We doen dat met persoonsgerichte ondersteuning op basis van onze agogische vakkundigheid. In onze begeleiding bieden we maatwerk voor doelgroepen als alleenstaande moeders, amv en lhbti'ers, die zich in een extra kwetsbare positie bevinden.

3. Het COA is transparant en voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak

Het COA is ervan overtuigd dat opvang en begeleiding van onze bewoners maatschappelijke meerwaarde biedt voor iedere gemeente waar onze locaties zijn gevestigd. Dit merken we het sterkst als we een opvanglocatie sluiten en er protesten klinken van lokale werkgevers, middenstanders, scholen of sportverenigingen, omdat onze locaties in de praktijk meestal snel een stevig onderdeel worden van de lokale gemeenschap. Deze meerwaarde komt overigens niet in de eerste plaats vanuit het COA zelf - bijvoorbeeld als vastgoedpartij en werkgever. Die komt met name van onze bewoners die zelf met hun talenten en hun inzet een bijdrage leveren aan de plaatselijke samenleving en economie.

Bij de opening van nieuwe opvanglocaties klinken er met enige regelmaat protesten, vooral als omwonenden in gemeenten zich overvallen voelen. Dit heeft vaak een onnodig negatief effect op het maatschappelijk draagvlak. In dergelijke gevallen is er veel winst te boeken als we de maatschappelijke meerwaarde van de aanwezigheid van een opvanglocatie nadrukkelijker samen met onze partners ontwikkelen en voor het voetlicht brengen.

Tegelijkertijd willen we onze omgeving beter meenemen in de ontwikkelingen bij het COA door open en tijdig te communiceren over de zaken die ons bezighouden, door open dagen en inloopavonden te organiseren en door omwonenden te betrekken bij ons werk.

Deze drie strategische doelen werken we uit in een doelenboom die zich vertakt in tactische en operationele doelen. We investeren ook in twee dwarsdoorsnijdende thema's – onderwerpen die voor alle doelen belangrijk zijn: verduurzaming en inspelen op technologische ontwikkelingen. Als randvoorwaarde geldt dat we blijven bouwen aan een sterke organisatie.

Wanneer we naar 2025 kijken weten we een aantal dingen zeker. Wereldwijd zijn en blijven er brandhaarden en door een combinatie van conflicten, klimaatverandering en economische factoren nemen vluchtelingenstromen eerder toe dan af. Hoe zich dat vertaalt naar de instroom en bezetting in Nederland blijft echter onvoorspelbaar. Met deze meerjarenstrategie bereidt COA zich zo goed mogelijk voor op mogelijke ontwikkelingen in de komende vijf jaar en probeert COA hier, samen met haar partners, zo goed en flexibel mogelijk op in te spelen.

En mocht de wereld de komende vijf jaar toch een andere kant opgaan dan voorzien in deze meerjarenstrategie, dan sturen we de organisatie en onze doelstellingen bij om onze missie goed uit te kunnen blijven voeren. Ook dat bijsturen doen we zoveel mogelijk samen met onze partners.

Doelenboom

Missie

Het COA biedt asielzoekers leefbare en veilige opvang en begeleidt hen naar een toekomst in Nederland of daarbuiten, in samenwerking met partners in de samenleving

Strategische doelstellingen

- Het COA biedt altijd voldoende menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers
- Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen om zelfredzaam te zijn
- Het COA handelt transparant & voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak

Tactische doelstellingen

- Stabiele portefeuille en flexibiliseren van locaties
- Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang
- Bieden van een veilige omgeving voor de bewoner, medewerker en de buurt
- Beperken verhuisbewegingen bewoners
- Doorlopende lijn begeleiding en integratie
- Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer
- Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken
- Internationaal bijdragen aan harmonisering opvang en begeleiding

Operationele doelstellingen

- Stabiele opvangportefeuille (middel) lange termijn door flexibele inzetbaarheid opvanglocaties
- Terugdringen verblijfsduur nareizigers en referenten
- Een bewoner is en voelt zich veilig op locatie
- Vroegtijdige screening aanmeldlocaties
- Kansrijke koppeling nieuwe vergunninghouders
- Begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1
- Betere resultaten en meer draagvlak door goede samenwerking met betrokken partners
- Gemeenten herkennen meerwaarde van opvanglocatie
- Delen van kennis en expertise vanuit kennisplatform
- Strategische inzet van COA-experts
- Regionale afspraken inzet op- en afschalen
- Hervestigers rechtstreeks huisvesten in gemeenten
- Afname overlastgevend gedrag op en rond locaties
- Stabiliteit voor minderjarige bewoners
- Dagbesteding gericht op de toekomst
- Doorontwikkelen integrale ketensamenwerking, visie, -strategie en rollen
- Meer begrip, draagvlak en betere reputatie door open proactieve communicatie
- Terugbrengen verblijfsduur reguliere vergunninghouders
- Bewoner vroegtijdig in beeld
- Aanpassen plaatsingsproces
- Warme overdracht aan gemeenten
- Gestroomlijnde (keten)processen i.r.t terugkeer (en vertrek)

Dwarsdoorsnijdende thema's

Verduurzaming: waarde creëren voor milieu

- Meer circulariteit
- Verduurzamen energieverbruik
- Opwekken hernieuwbare energie
- Verduurzamen vervoer
- Duurzame huisvesting

Inspelen op technologische ontwikkelingen

- Vergroten efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding
- Digitale fitheid COA-organisatie
- Plaats en tijd onafhankelijk werken
- Inclusie en normalisatie digitale participatie
- Zelfredzaamheid vergroten door technologie
- Toekomst en Kaders vanuit I-strategie
- Toepassen van innovatieve technologieën in de bedrijfsprocessen

Randvoorwaarde

Sterke organisatie

- Wendbare organisatie
  - Voortdurend alert
  - Strategisch doortastend
  - Operationeel slagvaardig
- Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend
  - Veilig werkklimaat
  - Uitdagend werkklimaat
- Solide bedrijfsvoering
  - Beheer en processen gevalideerd op orde
  - Een hogere klantwaarde tegen lagere kosten

1. Het COA en de meerjarenstrategie

Het opvangen en begeleiden van asielzoekers, dat is de wettelijke taak van het COA. We doen dat al 26 jaar, samen met onze partners in de migratieketen. We hebben veel kennis en ervaring opgebouwd en we ontwikkelen ons nog steeds.

De Nederlandse aanpak wordt internationaal gezien als een goed voorbeeld en daar zijn we trots op. We hebben in Nederland namelijk een flexibel opvang- en begeleidingssysteem en kunnen daardoor meebewegen met de wisselingen in de aantallen vluchtelingen die in Nederland asiel aanvragen. Met behulp van gemeenten en samenwerkingspartners realiseerden we in de periode 2015-2016, de periode van de hoge instroom van asielzoekers, voldoende opvang waardoor niemand op straat hoefde te slapen.

We doen het dus goed, maar we hebben de ambitie om ons werk nog beter te doen en om nog beter om te gaan met de uitdagingen waar we voor staan. In de eerste plaats voor onze bewoners. Die bieden we op een moeilijk moment in hun leven veilige, menswaardige opvang en we begeleiden ze naar een toekomst. Voor sommigen zal die in Nederland liggen en voor anderen in hun land van herkomst. In de tweede plaats voor de omwonenden van onze azc's, op wie de komst, aanwezigheid of sluiting van een opvanglocatie impact heeft, en voor wie we graag toegevoegde waarde willen bieden. En, *last but not least*, voor onze medewerkers, onze opdrachtgever en onze keten- en samenwerkingspartners waarmee we onze maatschappelijke taak uitvoeren. Om onze koers te bepalen, heeft het COA deze veerkrachtige meerjarenstrategie ontwikkeld voor de periode 2020-2025. Niemand weet waar we over vijf jaar mee te maken hebben, maar door waarschijnlijke trends te koppelen aan scenariodenken, kan het COA zich met zijn partners toch goed voorbereiden op mogelijke ontwikkelingen en er flexibel op inspelen als ze zich voordoen.

1.1 Doelstellingen en reikwijdte

De meerjarenstrategie heeft de volgende twee hoofddoelstellingen:

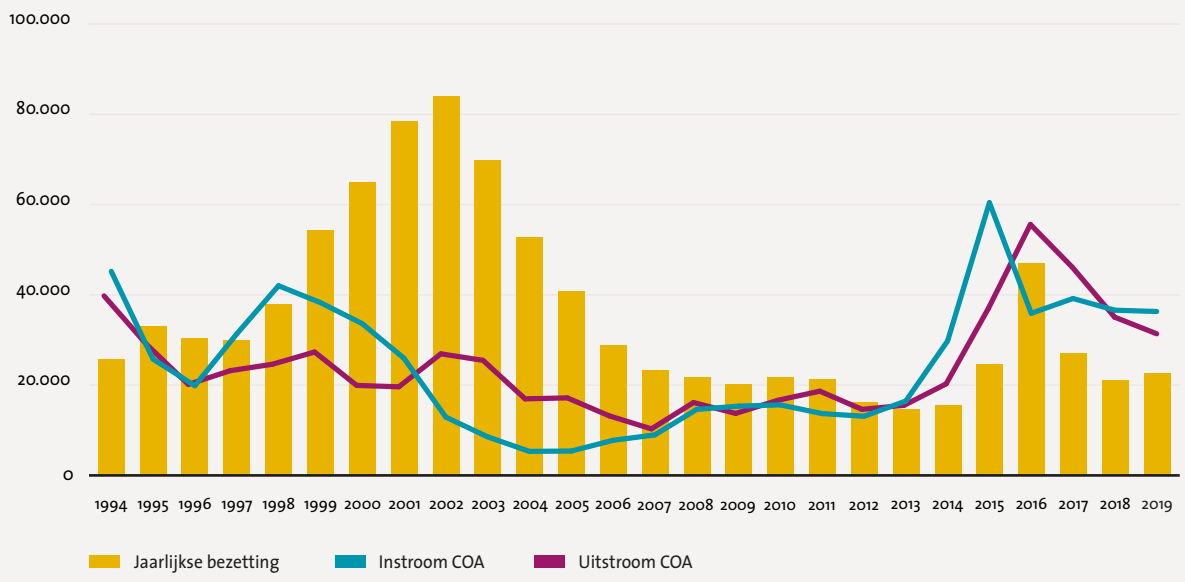
1. **Externe focus:** de meerjarenstrategie biedt onze omgeving een helder beeld van de wettelijke taak en de aanvullende opdrachten van het COA, van onze positionering ten opzichte van die omgeving en van de wijze waarop we onze opdrachten willen vervullen. We kijken daarbij ook naar de belangen van onze partners in het speelveld. Wat kunnen al onze partners- onze externe stakeholders, inclusief gemeenten, ministeries en ketenpartners- van het COA verwachten? Wat heeft het COA hen te bieden en hoe gaan we samen om met de dilemma's rond onze maatschappelijke opgave?
2. **Interne sturing:** de meerjarenstrategie zorgt intern voor helderheid over waar het COA voor staat, over de doelen die willen bereiken en over de keuzes die we daarbij maken. Omdat de meerjarenstrategie het hoogste kaderstellende stuk binnen het COA is, is het de basis voor interne sturing en voor onderlinge samenwerking. Tegelijkertijd is deze strategie ook een inspiratiebron voor ons dagelijks werk en voor innovatie.

Reikwijdte

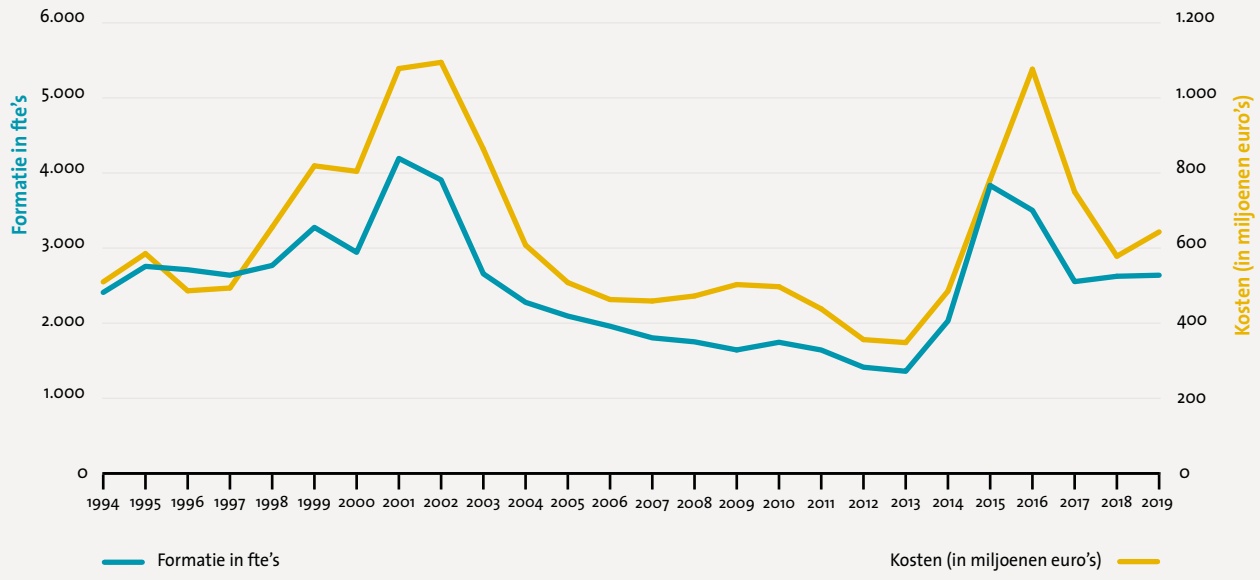
Het is de eerste keer dat het COA een meerjarenstrategie presenteert. We benoemen er onze strategische doelstellingen in, gebaseerd op onze visie op het COA in het jaar 2025. Voor het realiseren van deze doelstellingen zijn wij afhankelijk van vele keten- en samenwerkingspartners. In de operationalisering van onze strategie maken we deze afhankelijkheden en randvoorwaarden inzichtelijk. We de toetsen meerjarenstrategie jaarlijks en herijken die ten minste elke vijf jaar, of zoveel eerder als nodig is.

1.2 Feiten en cijfers: het COA door de jaren heen

Jaarlijkse bezetting[1] en in- en uitstroom COA

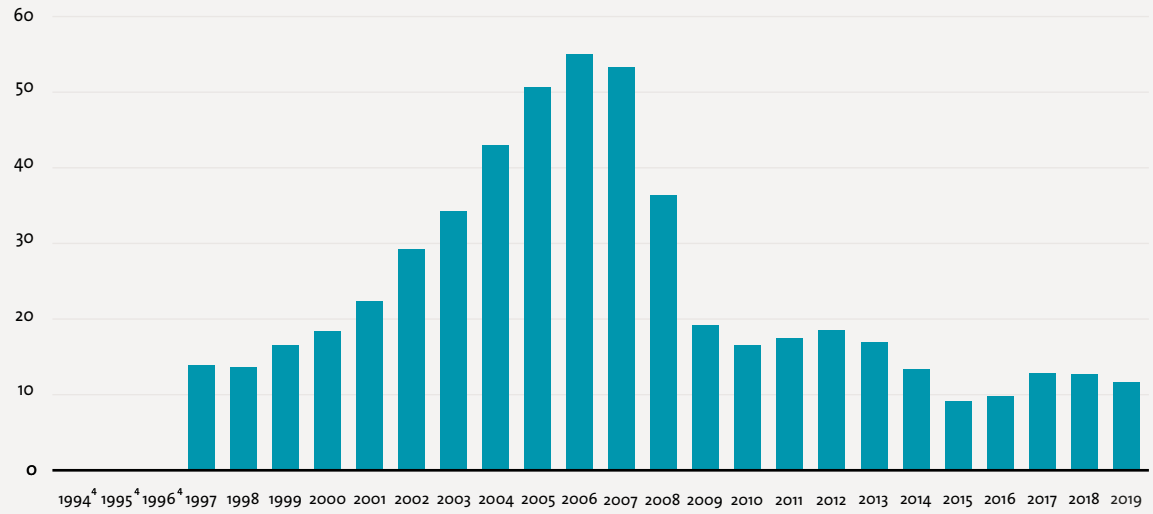


Formatie in fte's[2] en kosten[3]

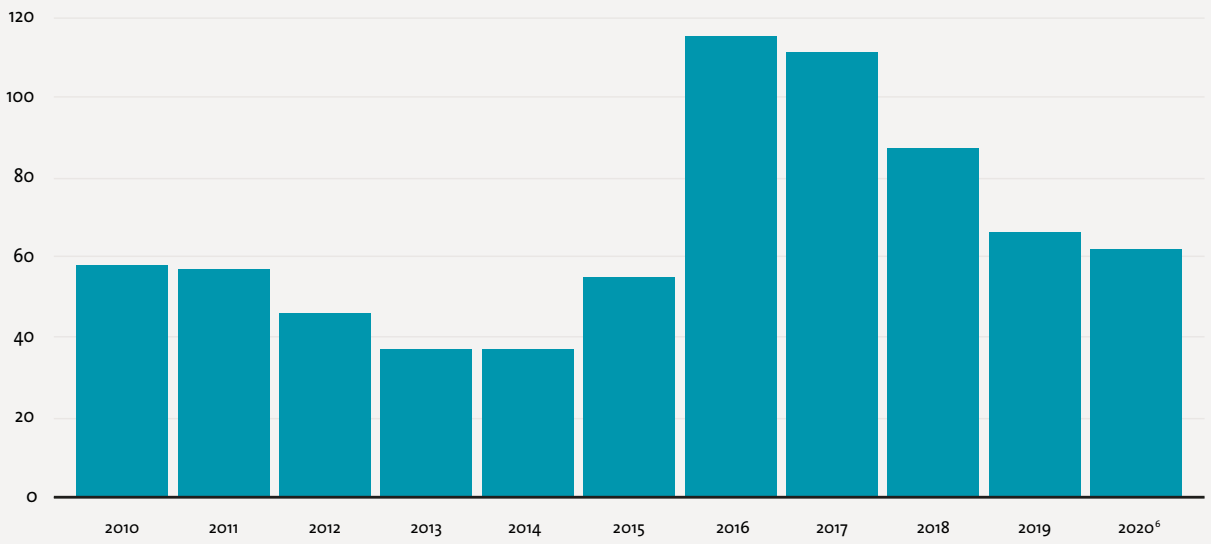


[1] De peildatum van de bezetting is telkens 1 januari van het desbetreffende jaar.
[2] Tussen 1994 en 1997 werden aantallen en geen fte genoemd en tot 2000 werden externen en uitzendkrachten niet in aantallen uitgedrukt. In 2000 gingen 700 medewerkers medisch over naar de GGD. In 2001 gingen 120 medewerkers administratief over naar PWC.
[3] Dit is het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening. Bijzonder resultaat is niet meegenomen. De kosten over een bepaald jaar in de meerjarige overzichten zijn soms verschillend. De kosten in 1994 tot en met 2001 in guldens zijn omgerekend naar euro's.

Gemiddelde verblijfsduur in maanden

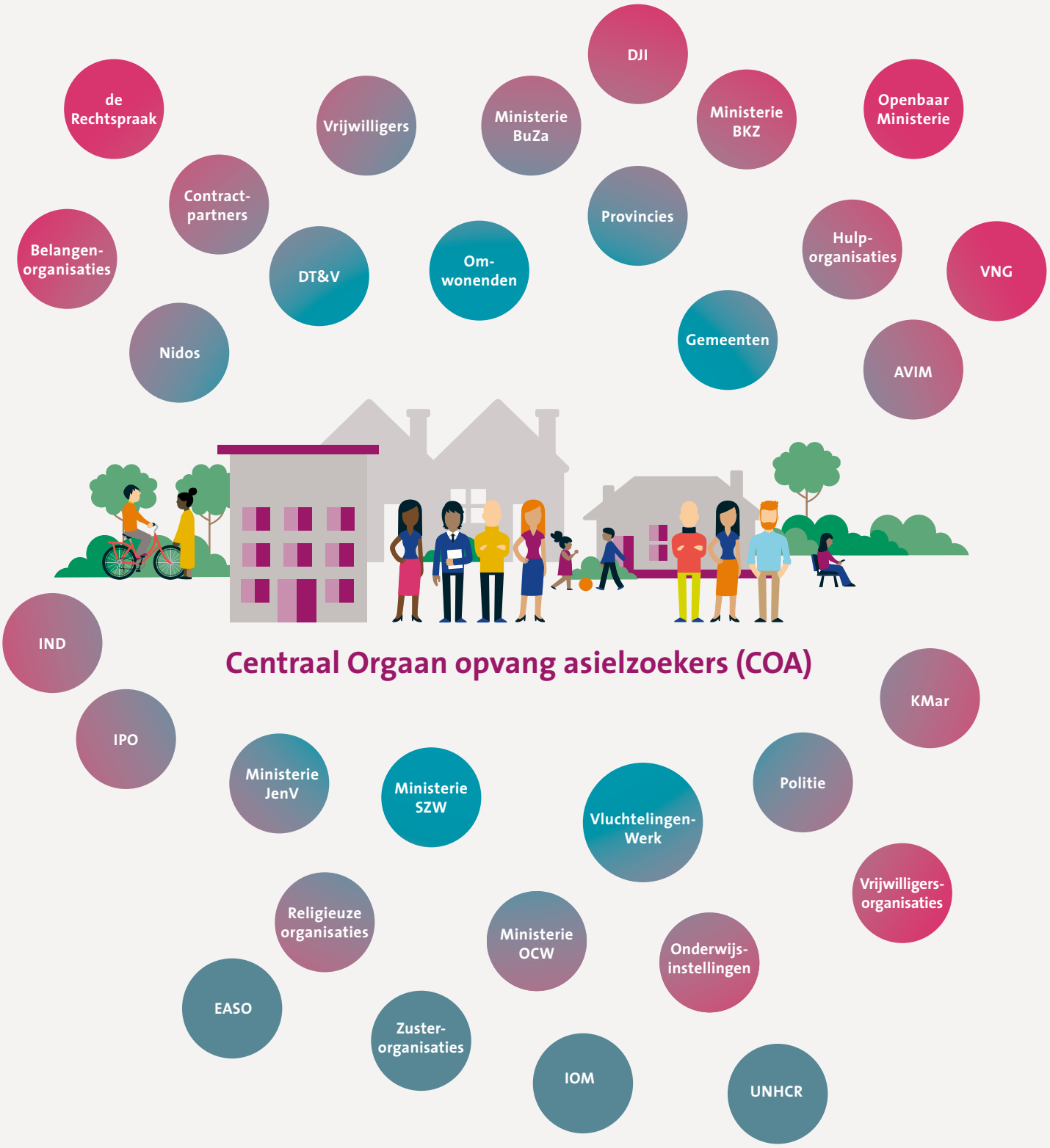


Aantal opvanglocaties[5]



[4] In 1994, 1995 en 1996 werd data over de verblijfsduur niet geadministreerd.
[5] Op een opvanglocatie kunnen meerdere modaliteiten (opvangvormen, red.) zijn.
[6] Peildatum 1 juni 2020.

Keten- en samenwerkingpartners



1.3 Keten- en samenwerkingspartners

Bij de opvang en begeleiding van asielzoekers zijn veel samenwerkingspartners betrokken. De IND, DT&V, AVIM (Afdeling Vreemdelingenpolitie, Identificatie en Mensenhandel) en de KMar zijn onze partners binnen de vreemdelingenketen. We hebben alle vijf eigen opdrachten vanuit het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) die onderling samenhangen. Ieder voert zijn opdracht uit met oog voor die samenhang en daarvoor zijn intensieve samenwerking en focus op gezamenlijk (keten)doelen noodzakelijk.

Het COA werkt ook intensief samen met het Rijk, de provincies en de gemeenten aan gezamenlijke opgaven op de terreinen asiel, huisvesting van statushouders en integratie en participatie. Dat doen we onder andere aan de Landelijke Regietafel Migratie en Integratie en aan provinciale en regionale regietafels.

Asielzoekers hebben in Nederland met verschillende organisaties te maken, die allemaal een specifieke rol hebben. Bij het COA werken we daardoor met talloze keten- en samenwerkingspartners samen, zoals VluchtelingenWerk, De Vrolijkheid en TeamUp, om asielzoekers optimale begeleiding te bieden op onze locaties. We zorgen ervoor dat ze weten bij wie ze in welke fase van het asielproces terechtkunnen. Onze internationale contacten zijn vooral gericht op samenwerking en het delen van kennis en ervaring.

In bijlage II hebben we een uitgebreid overzicht van onze partners opgenomen.

Het COA in relatie tot opdrachtgevers, eigenaar en adviesraad

Het COA valt als zbo onder de ministeriële verantwoordelijkheid van het ministerie van JenV. De conclusie van recent uitgevoerde onderzoeken is dat het COA deze rechtsvorm de komende jaren zal behouden. De zbo-status heeft als toegevoegde waarde dat het COA flexibel en snel kan op- en afschalen, wat nodig is om te kunnen meebewegen met de wisselingen in de aantallen asielzoekers.

Sinds 2008 biedt het COA daarnaast, in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), het programma Voorbereiding op inburgering (V-inburgering) aan. Vergunninghouders die inburgerings¬plichtig zijn, kunnen dit programma volgen. Het bereidt hen voor op het leven in de gemeente en op de inburgering. De deelnemers oriënteren zich in deze fase ook op werk en/of op het volgen van een opleiding in Nederland. In de loop van 2021 wordt naar verwachting een geheel nieuwe wet Inburgering van kracht en als gevolg daarvan wordt ook het programma V-inburgering aangepast. In het uitwerkingsakkoord “Verhoogde asielinstroom” van 2016 is het programma V-inburgering al geïntensiveerd en uitgebreid. Het COA en gemeenten zetten zich in het kader van het programma onder meer in voor een ‘warme overdracht’ van vergunninghouders van het COA naar de gemeente.

Met de inwerkingtreding van de nieuwe wet wordt voorbereiding op inburgering een wettelijke bepaling, die in lagere wetgeving halverwege 2021 bij het COA komt te liggen.

Het COA ontvangt dan voor die activiteiten ook een structurele financiering vanuit het ministerie van SZW en dat versterkt zijn positie als tweede belangrijke opdrachtgever van het COA, naast het ministerie van JenV. Daarom maakt het COA ook met SZW structurele afspraken over de opdrachtgevers- en eigenaarsrelatie, over de kwaliteit en kwantiteit van producten, de prestaties die COA daarvoor minimaal levert en over de wijze van bekostiging. Ook worden er afspraken gemaakt over de aansluiting van de voorbereiding op inburgering bij het COA op het (nieuwe) wettelijk verplichte inburgeringstraject bij gemeenten.

Het COA ziet zichzelf als een professioneel opdrachtnemer en is daarom transparant en proactief richting de departementen. We maken eventuele strategische/bestuurlijke dilemma's en gedachten bespreekbaar bij zowel JenV als SZW en maken daarna zelf een weloverwogen keuze in onze handelwijze. Volgens het sturingsmodel heeft het COA bij JenV te maken met een eigenaar secretaris-generaal (sg) en een opdrachtgever directeur-generaal (dg). De eigenaar is verantwoordelijk voor de continuïteit van het COA. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het (jaarlijks) verstrekken van de opdracht die het COA moet uitvoeren. In lijn met het sturingsmodel van JenV, is de dg van het ministerie van SZW opdrachtgever. De dg SZW sluit aan bij het driehoeksoverleg met JenV. SZW heeft geen eigenaarsrol naar het COA. Het COA voert formele gesprekken met de SG en de dg van beide ministeries afzonderlijk, en gezamenlijk in de driehoek. Het bestuur van het COA heeft als aanvulling op het formele toezicht door de opdrachtgevers een adviesraad ingesteld, met als belangrijkste doel externe inspiratie en tegenspraak te organiseren. Naast de rol als sparringpartner hebben de leden van de adviesraad ook de rol van ambassadeur voor het COA. De adviesraad kan het bestuur vanuit die rol gevraagd en ongevraagd adviseren.

1.4 Samenhang met bestaande trajecten/actuele vraagstukken

De missie van het COA is: asielzoekers leefbare en veilige opvang bieden en hen begeleiden naar een toekomst binnen Nederland of daarbuiten. Op een aantal terreinen is het COA in de afgelopen periode aan de slag gegaan om deze opdracht, samen met partners in de samenleving, beter uit te voeren in het licht van politiek-maatschappelijke ontwikkelingen. Er zijn (buiten de in hoofdstuk 3 opgenomen trends) ook andere ontwikkelingen waarmee we in onze strategie rekening houden:

a. **Organisatie-inrichting COA 2020;**
b. **Flexibilisering asielketen;**
c. **Vroege integratie en participatie;**
d. **Internationalisering;**
e. **Veiligheid bewoners, medewerkers en omgeving.**

a. Organisatie-inrichting COA vanaf 1 juli 2020

In 2020 realiseert het COA een organisatieverandering waarin de volgende uitgangspunten centraal staan:

- Openstaan naar onze omgeving en als partner en regisseur in een netwerk optreden;
- Vakgroepen inrichten voor kwaliteit en ontwikkeling van vakmanschap;

- Strategisch vermogen vergroten zodat we flexibel zijn, kunnen anticiperen en kunnen veranderen;
- Professionele houding, gedrag en kerncompetenties laten zien;
- Locaties meer verantwoordelijkheden, sturing en ruimte bieden;
- Klantteams inrichten voor betere dienstverlening aan locaties en gezamenlijke prioriteitenstelling;
- Nieuwe topstructuur inrichten voor richting/prioriteitsstelling en betere besluitvorming en besturing.

Na de verandering heeft het COA een nieuwe organisatiestructuur met werkprocessen die aansluiten op onze meerjarenstrategie (zie ook hoofdstuk 5 Strategische en tactische doelstellingen).

b. Flexibilisering asielketen

De ervaringen met de hoge instroom van asielzoekers in 2015 en 2016 hebben geleid tot het programma Flexibilisering Asielketen, dat deel uitmaakt van de integrale Migratieagenda van het kabinet-Rutte III. Het programma beoogt onder meer te komen tot een flexibeler en effectiever asielsysteem dat beter kan inspelen op de wisselingen in aantallen en achtergronden van asielzoekers.

Gemeenten, provincies, Rijk en COA hebben gezamenlijk de Uitvoeringsagenda Flexibilisering Asielketen opgesteld, die op 14 mei 2020 aan de Landelijke Regietafel Migratie en Integratie is vastgesteld door alle betrokken partijen. Hierin staan afspraken die voor het COA de komende jaren leidend zijn. Zo staat in de uitvoeringsagenda een toekomstig opvangstelsel beschreven, inclusief afspraken over de samenwerking tussen de gezamenlijke overheden om dit opvangstelsel te realiseren. Deze samenwerking moet ertoe leiden dat de opvangcapaciteit flexibeler kan meebewegen met wijzingen in de instroom. De samenwerking moet er ook toe leiden dat de overgang van opvang door het COA naar huisvesting en integratie in een gemeente soepeler verloopt.

Het COA richt zich verder samen met gemeenten op het ontwikkelen van flexibele opvangvormen: locaties waar gelijktijdig of volgtijdelijk naast asielzoekers ook andere groepen woningzoekenden verblijven. Dat kan bijdragen aan grotere flexibiliteit in de opvang.

c. Vroege integratie en participatie

Onder de noemer Veranderopgave Inburgering streeft het kabinet naar verbetering van de inburgering. Gemeenten krijgen meer verantwoordelijkheid voor en regie op het inburgeringsproces vanaf het moment dat de vergunninghouder is gekoppeld aan de gemeente. Hiervoor is de nieuwe Wet inburgering in de maak. De ambitie van de minister van SZW is dat die op 1 juli 2021 van kracht wordt. Nieuw in deze wet is dat ‘voorinburgering’ een vast onderdeel wordt van het inburgeringsstelsel en daarmee een wettelijke taak die wordt toegewezen aan het COA.

Het is de ambitie van het COA om zo vroeg mogelijk in de asielopvangperiode een stevige basis te leggen voor de inburgering van asielzoekers die een grote kans hebben op een vergunning. Samen met het Rijk, met gemeenten en met maatschappelijke organisaties wil het COA daarom een doorlopende lijn ontwikkelen voor de begeleiding van vergunninghouders. Een vroeg integratietraject start met de koppeling aan de gemeente waar de vergunninghouder komt te wonen. In een screeningsgesprek wordt het profiel van elke vergunninghouder in beeld gebracht. Deze informatie wordt benut om de vergunninghouder te plaatsen in een omgeving in Nederland waar hij vanwege zijn of haar vroegere beroep, bestaand netwerk of scholingsmogelijkheden de beste kans heeft om succesvol te integreren in de Nederlandse samenleving. Door zinvolle dagbesteding wordt ingezet op deelname aan verschillende activiteiten die bijdragen aan integratie en participatie.

Om de vroege integratie en participatie van vergunninghouders te ondersteunen, is een 'warme overdracht' naar gemeenten essentieel. Het COA voert daartoe overdrachtsgesprekken met de gemeenten en deelt het digitale klantprofiel van de statushouder. Het doel is dat de voorbereiding op inburgering die het COA wordt georganiseerd, naadloos aansluit op de inburgeringsactiviteiten die vervolgens onder regie van de gemeente plaatsvinden: een doorlopende lijn.

d. Internationalisering

De crisis van 2015-2016 heeft het besef versterkt dat onze buitengrenzen zich feitelijk in Zuid-Europa bevinden en dat ontwikkelingen daar ons werk in Nederland ingrijpend beïnvloeden (zie ook hoofdstuk 4 voor de trend dat het internationale speelveld dominanter wordt). We hebben een gezamenlijk belang bij solide asielstelsels in alle EU-lidstaten, conform de 'zespijleragenda' van het kabinet. De onderhandelingen in de EU over een vernieuwd Gemeenschappelijke Europees Asiel System (GEAS) moeten we in dat licht zien. De Wet COA, waarin onze wettelijke taken zijn vastgelegd, is gebaseerd op de oude EU-opvangrichtlijn uit 2013 die wordt vernieuwd. We moeten ons voorbereiden op de mogelijke impact daarvan op de opvang in Nederland. Het COA werkt mede daarom actief samen met de European Asylum Support Office (EASO) om bij te dragen aan de harmonisering van opvang en begeleiding en aan de ontwikkeling van Europese standaarden voor opvang en begeleiding van asielzoekers.

EASO wordt onder het nieuwe GEAS waarschijnlijk omgevormd tot een European Union Asylum Agency (EUAA). De instelling van dit agentschap zal grotere verplichtingen voor lidstaten met zich meebrengen. Organisaties als het COA zijn dan verplicht om een pool met experts beschikbaar te hebben die ingezet kunnen worden in EU-lidstaten die te maken hebben of krijgen met een relatief grote asielmigratie. Ook zal EUAA een groter mandaat krijgen om naleving van de opvangrichtlijn in de lidstaten te bevorderen.

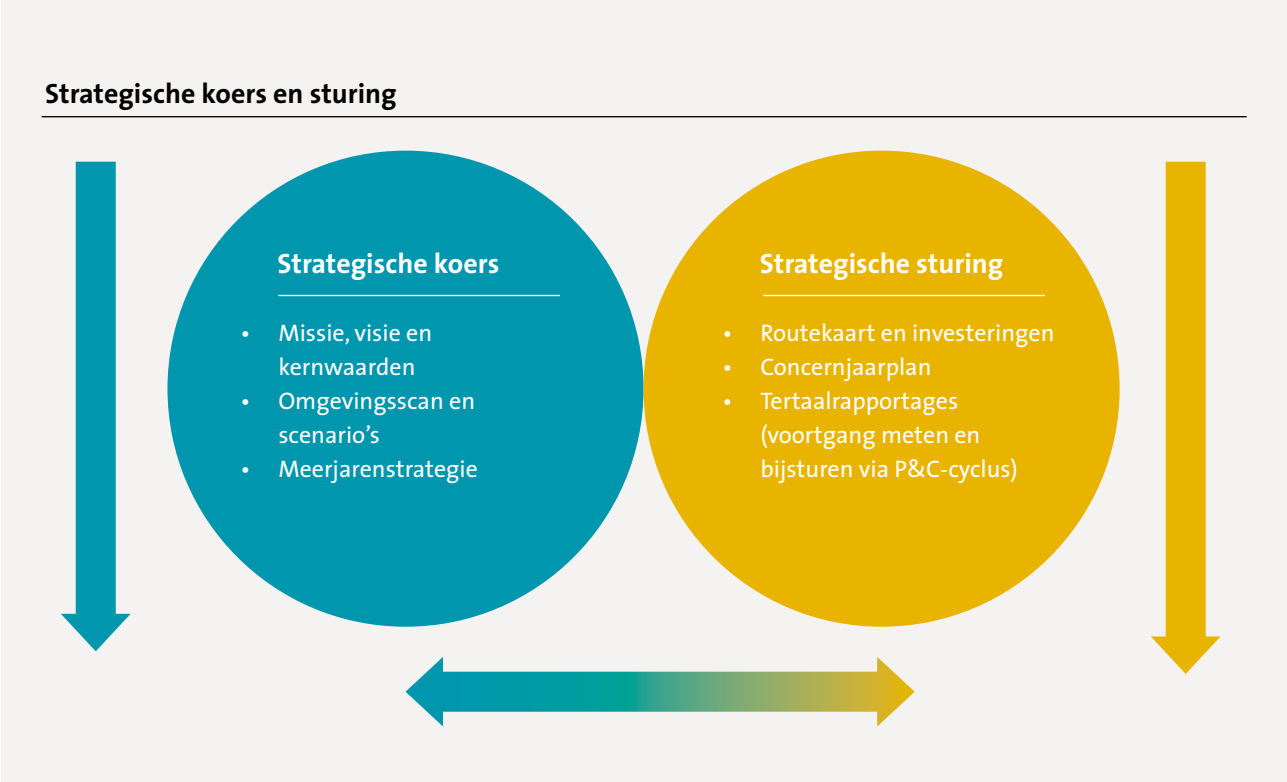
Het COA werkt met een internationale strategie die gericht is op het delen van kennis en ervaring met Europese zusterorganisaties om bij te dragen aan de voorspelbaarheid en de planmatigheid van de asielmigratie in Europa. Landen in Zuid-Europa, zoals Griekenland, zijn voor ons prioritair conform het coalitieakkoord "Vertrouwen in de Toekomst". We hebben ook het initiatief genomen voor een internationale ketenagenda om voor synergie te zorgen in het internationale werk van de ketenpartners COA, IND, DT&V, politie en KMar. Het "Ter Apel-model", waarin we binnen de keten nauw met elkaar samenwerken, staat internationaal in de belangstelling en is een belangrijk referentiepunt voor deze ketenagenda. Het COA speelt bovendien internationaal een actieve rol bij de professionalisering van hervestiging van kwetsbare vluchtelingen; een voorspelbare en planmatige vorm van asielmigratie die waarschijnlijk aan belang gaat toenemen.

e. Veiligheid bewoners, medewerkers en omgeving

We hebben bij het COA te maken met een kleine groep asielzoekers, veelal afkomstig uit veilige landen, die op en rond onze locaties voor veel overlast zorgt. Het gaat om agressie en lichte criminaliteit, tegen een achtergrond van verslaving en psychosociale problematiek. Overlastgevende asielzoekers ondergraven het draagvlak voor ons werk. Bewoners, medewerkers en omwonenden hebben veel last van deze groep en dat vinden we niet acceptabel. Er is een multidisciplinaire aanpak nodig om het probleem met deze overlastgevers op te lossen. Samen met het ministerie van JenV, ketenpartners, politie en strafrechtketen treffen we maatregelen om dit probleem aan te pakken.

1.5 Samenhang meerjarenstrategie met andere strategische producten

De meerjarenstrategie is richtinggevend voor de strategische producten van het COA. Hieronder lichten we de samenhang tussen die producten kort toe.



In de meerjarenstrategie bepalen we de koers voor de komende vijf jaar en daarmee is die het uitgangspunt voor de interne planning- en-controlcyclus.

De meerjarenstrategie hebben we uitgewerkt in concrete doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau, telkens met daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren. Jaarlijks koppelen we in het jaarplan activiteiten aan de tactische en operationele doelen. Gedurende het jaar monitort het COA niet alleen ontwikkelingen in zijn omgeving, maar ook in hoeverre doelen zijn bereikt en welke bijstelling nodig is om de doelen te realiseren.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de vernieuwde missie, visie en de vier kernwaarden van het COA. In hoofdstuk 3 worden de tien trends die spelen in de buitenwereld en die de komende vijf jaar invloed hebben op het COA uiteengezet. Hoofdstuk 4 staat in het teken van de vertaling van trends naar scenario's en de methodiek die is toegepast om (mede) vanuit de trends tot onze visie en doelstellingen te komen. In hoofdstuk 5 worden de strategische en tactische doelstellingen, dwarsdoorsnijdende thema's en randvoorwaarden uiteengezet en gepresenteerd in een samenhangende doelenboom. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de routekaart: wanneer willen we welk operationeel doel bereikt hebben? De bijlagen bevatten allereerst een korte omschrijving per operationele doelstelling, een overzicht van onze samenwerkingspartners en een begrippenkader en gehanteerde afkortingen.

Wettelijk kader COA

De taken van het COA zijn vastgelegd in de Wet Centraal Orgaan opvang asielzoekers (Wet COA). Dit wettelijk kader is een toepassing op de Nederlandse situatie van de EU-opvangrichtlijn[7] uit 2013, die de voorwaarden voor en omstandigheden van de opvang van asielzoekers op EU-niveau harmoniseert. In artikel 3 van deze wet staat het volgende:

1. Het COA is belast met:
   - de materiële en immateriële opvang van asielzoekers.
   - het plaatsen van asielzoekers in een opvangvoorziening.
   - het plaatsen van asielzoekers op gemeentelijke opvangplaatsen en het betalen van bijdragen aan de desbetreffende gemeente ten behoeve van de kosten van deze opvang.
   - werkzaamheden met betrekking tot de bemiddeling bij de uitstroom van verblijfsgerechtigden naar door burgemeester en wethouders beschikbaar gestelde huisvesting.
   - door onze minister aan het COA op te dragen andere taken die samenhangen met de opvang van asielzoekers.

2. Onze minister kan het COA taken als bedoeld in het eerste lid opdragen met betrekking tot andere categorieën vreemdelingen.

3. Bij regeling van onze minister kunnen regels worden gesteld met betrekking tot verstrekkingen aan asielzoekers en andere categorieën vreemdelingen als bedoeld in het tweede lid.

Het COA heeft de volgende wettelijke taken:

- Asielzoekers opvangen. Het COA vangt asielzoekers op in locaties van het COA.
- Begeleiding geven aan asielzoekers. Asielzoekers zijn zelfstandig en verantwoordelijk voor hun eigen leven. Het COA begeleidt hen naar een toekomst in Nederland of daarbuiten. In goede samenwerking met de betrokken partners bereiden we asielzoekers voor op integratie en participatie in Nederland of dragen we bij aan terugkeer met een perspectief.
- Goederen leveren. Het COA voorziet bewoners van de benodigdheden voor verblijf in een opvanglocatie.
- Weekgeld uitbetalen aan asielzoekers.
- Opvanglocaties verwerven, beheren en sluiten. Het COA is verantwoordelijk voor voldoende opvangplaatsen voor asielzoekers. We realiseren opvanglocaties in heel Nederland en werken daarbij nauw samen met gemeenten. Het COA speelt flexibel in op de aard en omvang van de asielinstroom en -uitstroom.
- De veiligheid en leefbaarheid handhaven in de opvanglocaties.
- De Regeling verstrekkingen bepaalde categorieën vreemdelingen (Rvb) uitvoeren. Deze regeling voorziet in een uitkering voor mensen die niet in aanmerking komen voor de asielprocedure, maar die wel rechtmatig in Nederland verblijven.

[7] Een EU-richtlijn (directive) moet worden omgezet naar Nederlandse wetgeving en laat ruimte voor eigen invulling. Voor de tekst van de richtlijn, zie https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:32013L0033

2. Missie, visie en kernwaarden

In dit hoofdstuk hebben we de missie, visie en kernwaarden van het COA opgenomen. Eerst de missie, mede gebaseerd op ons wettelijk kader.

2.1 Missie

Ook in 2025 zullen mensen hun land ontvluchten en asiel aanvragen, omdat zij niet veilig zijn vanwege conflict of oorlog, ras, geloof, geaardheid of politieke overtuiging. Om deze reden is onze missie:

Het COA biedt asielzoekers leefbare en veilige opvang en begeleidt hen naar een toekomst in Nederland of daarbuiten, in samenwerking met partners in de samenleving.

2.2 Visie COA in 2025

Onze visie schetst een beeld van waar we willen zijn over vijf jaar en is daarmee richtinggevend voor onze strategische doelen.

- Wij zijn de professionals op het gebied van menswaardige en duurzame opvang en begeleiding van asielzoekers. Wij vervullen een centrale rol in het opvangproces in Nederland conform Europese standaarden. In goede samenwerking met betrokken partners speelt het COA flexibel, transparant en voorspelbaar in op veranderingen, bijvoorbeeld als het gaat om aantallen, nationaliteit en achtergrond van de asielzoekers.
- Wij werken internationaal samen met partners opdat asielmigratie naar en in Europa voorspelbaarder, planmatiger en menswaardiger wordt, ook in Nederland.
- We creëren, samen met partners, doelmatige, duurzame, veilige, menswaardige en flexibele opvangvormen en bieden daarbij maatschappelijke meerwaarde, bijvoorbeeld op het gebied van (arbeids)participatie, lokale investeringen en huisvesting.
- Wij bieden kwalitatief hoogwaardige begeleiding aan onze bewoners. Daarmee stimuleren wij hen en stellen we hen in staat zelfredzaam te zijn in een voor hen nog onbekende omgeving. Zo kunnen zij zo vroeg mogelijk verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen toekomst en een bijdrage leveren aan de samenleving. Als onze bewoners geen recht hebben op asiel, draagt onze begeleiding bij aan terugkeer met perspectief.
- Wij kennen onze bewoners en hun talenten in een vroeg stadium en kunnen daarom maatwerk bieden. Wij zijn daarom voor onze partners een onmisbare schakel in de doorlopende lijn van begeleiding van bewoners naar integratie en (arbeids)participatie in Nederland. We stellen onze kennis en ervaring op dit gebied ter beschikking in alle fasen van het asielproces, bijvoorbeeld aan de gemeenten aan wie we onze bewoners overdragen, maar ook bij hervestiging en opvang in de regio.
- Het COA realiseert deze visie op een duurzame manier via het toevoegen van waarde aan mens, milieu en maatschappij.

2.3 Kernwaarden

Het COA heeft vier kernwaarden geformuleerd, die bepalend zijn voor de wijze waarop wij ons werk doen. Ze geven houvast bij de uitvoering van ons werk en zijn onderdeel van onze identiteit.

Vier kernwaarden

Menswaardig

Wij bieden veilige en menswaardige opvang en staan naast de bewoner. We zijn positief, betrokken, sociaal en duidelijk. Onze begeleiding draagt eraan bij dat onze bewoners zelf verantwoordelijkheid nemen, zelf-redzamer worden en zich ontwikkelen. Zo zijn zij beter voorbereid op hun toekomst in Nederland of daarbuiten.

Open

We staan open voor elkaar en voor anderen en delen onze kennis en ervaring. We zijn transparant over wie we zijn, wat we doen en wat er bij ons gebeurt. We nemen de Nederlandse samenleving mee in ontwikkelingen en in onze dilemma's. Op die manier werken we aan draagvlak voor ons werk.

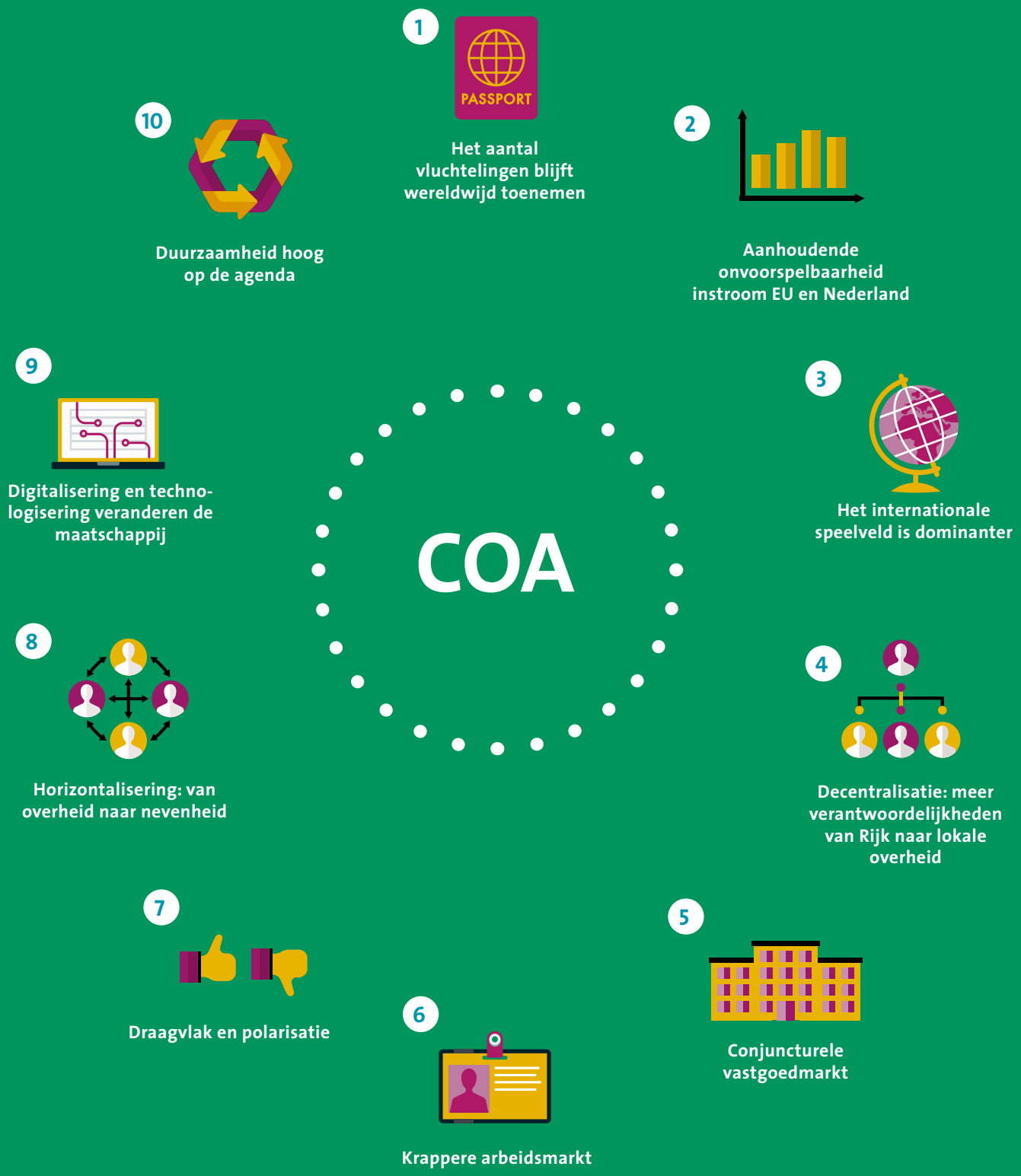
Samen

Door intern én extern samen te werken, creëren we meerwaarde voor onze bewoners, onze medewerkers en onze omgeving. We werken daarbij intensief samen met keten- en samenwerkingspartners, gemeenten en ngo's. Internationaal trekken we op met zusterorganisaties en andere partners.

Resultaatgericht

We werken resultaatgericht, professioneel en efficiënt. We zijn collegiaal en spreken elkaar aan. Binnen de gestelde kaders nemen wij als professionals de ruimte om ons werk steeds beter te doen. We leren en innoveren. We kijken vooruit, nemen initiatief en komen onze afspraken na.

Trends


1
PASSPORT
Het aantal vluchtelingen blijft wereldwijd toenemen
2
Aanhoudende onvoorspelbaarheid instroom EU en Nederland
3
Het internationale speelveld is dominanter
4
Decentralisatie: meer verantwoordelijkheden van Rijk naar lokale overheid
5
Conjuncturele vastgoedmarkt
6
Krappere arbeidsmarkt
7
Draagvlak en polarisatie
8
Horizontalisering: van overheid naar nevenheid
9
Digitalisering en techno-logisering veranderen de maatschappij
10
Duurzaamheid hoog op de agenda
COA

3. Trends in de omgeving van het COA

Een veerkrachtige meerjarenstrategie houdt rekening met wat er in de buitenwereld gebeurt, dus dat doen we in deze strategie ook. Welke trends die de komende vijf jaar impact hebben op de organisatie, zien we in de context van het COA?

In dit hoofdstuk hebben we een samenvatting opgenomen van de tien belangrijkste trends die uit een omgevingsscan kwamen en die we hebben geanalyseerd op hun impact voor het COA. Hoe laten ze zich beschrijven, welke kant gaan ze vermoedelijk op en hoe raken ze het COA?

Het resultaat is een overzicht met trends van verschillende omvang die elkaar soms overlappen, maar die één ding gemeen hebben: ze zijn relevant voor de keuzes die het COA voor de komende vijf jaar maakt, zowel in de dienstverlening aan asielzoekers, de samenwerking met ketenpartners en andere belanghebbenden als in de bedrijfsvoering. De beschrijving van de trends in dit hoofdstuk is een samenvatting van het document 'Trends in de omgeving van het COA'. Het volledige document is beschikbaar via www.coa.nl/trends.

In de verschillende trends is aandacht voor de eerste zichtbare gevolgen van de coronapandemie van 2020.

PASSPORT

Trend 1. Het absolute aantal vluchtelingen wereldwijd blijft toenemen

Wereldwijd stijgt het absolute aantal vluchtelingen. Eind 2019 waren er circa 80 miljoen ontheemden in de wereld door vervolging, conflicten, geweld, klimaat, natuurrampen of geschonden mensenrechten; bijna een verdubbeling sinds 2010. Tachtig procent van de mensen die wereldwijd op de vlucht zijn, bevindt zich in landen of gebieden die kampen met acute voedselonzekerheid en ondervoeding. Veel van die landen hebben te maken met klimaat- en natuurrampen.

Meer dan driekwart van de vluchtelingen in de wereld (77 procent) is langdurig op de vlucht. Meer dan acht op de tien vluchtelingen (85 procent) bevinden zich in ontwikkelingslanden, meestal in een buurland van hun thuisland.[8] In 2019 kwam ongeveer 70% van het aantal ontheemden uit slechts 5 landen; namelijk Syrië, Venezuela, Afghanistan, Zuid-Soedan en Myanmar. Mensen vluchten vaker richting Europa, omdat recente conflicten relatief dichtbij Europa plaatsvonden, zoals de oorlog in Syrië. Als de (economische) kansen voor migranten in werelddelen als Azië en Noord-Amerika toenemen, kan dit de migratie naar met name Azië verder aanjagen.[9]

In de EU valt een aantal zaken op. Ten eerste dat het aantal nieuwe vluchtelingen harder groeit dan het aantal mensen dat terugkeert naar het land van herkomst, waardoor het totale aantal vluchtelingen in Europa groeit.[10] Ten tweede valt de vermogensparadox op: mensen kunnen pas vluchten als zij daar voldoende geld voor hebben. Een conflict in landen met een middeninkomen, zoals in Syrië sinds 2014, leidt daarom relatief tot meer vluchtelingen die de grens overgaan, dan een conflict in armere landen.

Begin 2020 zijn we in de pandemie van het coronavirus terechtgekomen en het is onzeker hoe lang die nog duurt. Het is dan ook de vraag in hoeverre deze pandemie een drijvende kracht wordt achter wereldwijde vluchtelingenstromen. Aan de ene kant zien we dat landen hun grenzen sluiten voor al het inkomende personenverkeer. En aan de andere kant valt te verwachten dat mensen uit landen met een zwakke gezondheidszorg en economie proberen te vluchten door de maatregelen die in die landen genomen worden om de pandemie te bestrijden.

Hoe raakt deze trend het COA?
Meer ontheemden wereldwijd betekent meer asielzoekers wereldwijd en dus naar alle waarschijnlijkheid ook meer mensen die asiel aanvragen in Europa. De verwachting is dat die stijging ook in Nederland te zien zal zijn. Het COA en de migratieketen moeten daarop voorbereid zijn. Deze trend houdt verband met trend 2: aanhoudende onvoorspelbaarheid van de instroom in EU en Nederland.

[8] UNHCR, Global Trends, forced displacements in 2019.
[9] M. McAulife & A. Kitimbo, 2018 World Economic Forum, African Migration: what the numbers really tell us.
[10] Eurostat Data, Asylum Statistics, toegang verkregen op 13-08-2019.

Trend 2. Aanhoudende onvoorspelbaarheid instroom in EU en Nederland

De onvoorspelbaarheid van asielmigratie naar de EU en dus ook naar Nederland is onverminderd groot. Van het ene moment op het andere kan de instroom explosief stijgen, of juist sterk dalen. De aanhoudende oorlog in Syrië leidde in 2015 plotseling tot bijna een verdrievoudiging van het aantal asielzoekers in de EU en nam in 2017 net zo snel weer af, mede door de EU-Turkijedeal uit 2016.

De werkelijke instroom is een combinatie van het aantal mensen dat Europa in wil komen, de bereidwilligheid en capaciteit van landen om mensen toe te laten en de inspanningen en effectiviteit van de grensbescherming in het tegenhouden en/of terugsturen van mensen. Voor de instroom in Nederland is ook de "concurrentiepositie" van ons land ten opzichte van andere landen belangrijk: hoe aantrekkelijker het asielsysteem in Nederland in die vergelijking is, hoe groter de instroom kan zijn. Hierbij spelen ook andere sociaal-economische factoren een rol, zoals toegang tot de arbeidsmarkt.

Veel hangt af van het Asiel en Migratiepact van de EU, dat waarschijnlijk binnenkort wordt vastgesteld. Zal dit pact richting geven om asielstelsels op het continent effectief te maken- ook aan de continentale grenzen - en te harmoniseren? En om de verantwoordelijkheid voor menswaardige opvang en begeleiding te verdelen onder de lidstaten?

De afgelopen jaren hebben laten zien dat ook de samenstelling van de instroom in nationaliteiten, samenstelling van de sociale eenheid en mate van kansrijkheid in de EU en Nederland wijzigt. Voor de wijze van begeleiden en het gebruik van de diverse voorzieningen maakt dat een aanmerkelijk verschil.

Het effect van de coronapandemie op de langere termijn is nog lastig in te schatten.

Hoe raakt deze trend het COA?
De onvoorspelbaarheid van de instroom in de EU in het algemeen en in Nederland in het bijzonder maakt het voor het COA zeer uitdagend om 'te allen tijde' klaar te zijn voor plotselinge pieken en dalen in de aantallen op te vangen mensen. De onzekerheid over de benodigde kwantiteit en kwaliteit van de capaciteit en begeleiding vraagt om voorbereiding aan de hand van verschillende scenario's en om regelmatige monitoring van signalen uit de wereld om ons heen.

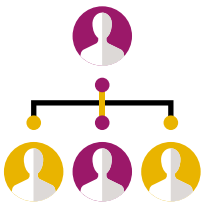
Trend 3. Het internationale speelveld steeds dominanter

Asielmigratie is per definitie een grensoverschrijdend en dus internationaal verschijnsel. Toch zijn opvang- en asielstelsels nog altijd nationaal georganiseerd. Met de trend 'internationalisering' bedoelen we het nationale, maar ook wereldwijd groeiende besef dat een duurzame oplossing voor het migratie- en vluchtelingenvraagstuk, inclusief grotere voorspelbaarheid en betere spreiding van verantwoordelijkheden, niet te bereiken is zonder internationale samenwerking en oplossingen. Dit besef gaat gepaard met nieuwe multilaterale en multi-stakeholder samenwerkingsvormen en initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn het het Global Compact for Migration en het Global Compact on Refugees eind 2018 van de Verenigde Naties, Hervestiging (resettlement) en herplaatsing (relocation), de EU-migratie-agenda en het Gemeenschappelijk Europees Asiel Stelsel (GEAS) en de EU-Turkijedeal uit 2016.

Het regeerakkoord van het kabinet-Rutte III bevat een uitvoerig deel over migratie in het hoofdstuk "Nederland in de wereld". De uitwerking ervan in de "zespijleraanpak" van het kabinet ademt dezelfde geest: gericht op internationale samenwerking als de genoemde migratie-agenda van de EU.

Er zijn ook tendensen die de internationaliseringstrend tegen lijken te werken. Zoals populistische regeringsleiders die migratie buiten de deur willen houden of die migratie als internationaal drukmiddel willen gebruiken, maar ook een economische crisis of een coronapandemie kunnen ertoe leiden dat landen een meer solitaire aanpak verkiezen boven een multinationale aanpak.

Hoe raakt deze trend het COA?
Bij een sterkere dominantie van het internationale speelveld in het asielbeleid moet het COA rekening houden met vragen die vanuit EU-verbanden op ons afkomen. De verwachting is dat er een toenemend aantal verzoeken komt van internationale partners (EU, EASO, EC, zusterorganisaties, UNHCR etc.) om inzet en kennis ter beschikking te stellen. De politiek-maatschappelijk druk om internationaal een bijdrage te leveren aan verbetering van opvang en begeleiding in en om Europa kan ook blijven of toenemen. De mate waarin en de wijze waarop internationale samenwerking vorm krijgt, kan invloed hebben op de aantallen en de herkomst van de asielzoekers van de toekomst.



Trend 4. Decentralisatie: meer verantwoordelijkheden van Rijk naar lokale overheid

In de huidige tijdgeest en in het huidige kabinet is decentralisatie het leidende principe bij de overheid. In de decentralisaties sinds 2015 hebben gemeenten taken overgenomen van zowel de rijksoverheid als van de provincie, zoals jeugdzorg, werk en inkomen, en zorg aan langdurig zieken en ouderen. In gedecentraliseerde organisaties is vaak een spanningsveld tussen 'het veld' waar de contacten liggen en waar innovaties plaatsvinden en de centrale organisatie die in control moet en/of wil blijven.

In 2020 wordt het voorstel voor de nieuwe Inburgeringswet verwacht, waarmee gemeenten op zijn vroegst vanaf halverwege 2021 de regierol over de integratie van nieuwkomers toebedeeld krijgen. Gemeenten kunnen volgens de minister van SZW de komende jaren al op 40 miljoen euro extra middelen rekenen om deze nieuwe regierol uit te voeren en inburgeringsplichtige statushouders aan een deugdelijke taalcursus te helpen en sneller te begeleiden naar werk.[11]

Recent hebben we gezien dat bijvoorbeeld de provincies een belangrijker rol hebben gekregen bij het verwerven van opvangcapaciteit, doordat de Commissarissen van de Koning voorzitter zijn van de regionale regietafels en er een verwervingsdoelstelling geformuleerd is.

Hoe raakt deze trend het COA?
Het COA zal in de nabije toekomst vaker te maken krijgen met wisselingen in het bestuurlijke niveau waarop verantwoordelijkheden voor asielopvang neergelegd worden. Dit vraagt iets van de omgevingssensitiviteit van het COA en het vermogen om met de wisselingen om te gaan. We zoeken daarvoor effectieve samenwerking met onze partners.

[11] 40 miljoen extra voor gemeenten bij inburgering, rijksoverheid.nl, februari 2019.

Trend 5. Conjuncturele vastgoedmarkt

De bouwsector en de vastgoedmarkt volgen de brede conjuncturele ontwikkeling. We bevonden ons in de afgelopen jaren in een hoogconjunctuur. Door de lage rente groeide de markt voor vastgoed als beleggingsobject. In alle deelmarkten, zoals woningbouw en zorgvastgoed, nam het aanbod van vastgoed af, waardoor de prijzen stegen. De corona uitbraak heeft voorlopig een einde gemaakt aan deze groei. Het macro-economische conjunctuurbeeld is volgens het CBS[12] halverwege mei 2020 fors verslechterd en de economie is in een fase van laagconjunctuur gekomen. Het consumentenvertrouwen is sterk afgenomen, het aantal vastgoedtransacties neemt af en de verwachting is dat het investeringsvolume zal dalen.[13] De impact, omvang en duur van deze afname is op dit moment nog lastig te voorspellen.

De lagere woningbouwproductie en de prijsstijging van 7,3% voor bestaande woningen (CBS, dd. 20 mei 2020) zorgen er onder andere voor dat de huren in de vrije sector zijn gestegen. Dit heeft een stagnerend effect op de doorstroom van sociale huur naar het middeldure huurwoningsegment. De vraag naar (huur)woningen blijft bovendien voorlopig groot door de lage nieuwbouwproductie en de woningtekorten. De geografische ligging van een locatie is en blijft het belangrijkst voor de waardering van vastgoed (en van grond). Als de vraag naar vastgoed afneemt, is de verwachting dat de (grote) steden aantrekkelijker zijn voor investeringen in vastgoed. De krimpregio's die in tijden van hoogconjunctuur minder achterbleven, zullen dan weer krimpen. Conjuncturele schommelingen in de vastgoedmarkt hebben direct effect op nieuwbouwlocaties. Bouwgrond is schaars in Nederland en lokale overheden zijn genegen om de bouwgrond te bestemmen voor woningbouw om de woningproductie te stimuleren. Door personeelstekorten in de bouw worden waarschijnlijk minder nieuwe bouwvergunningen afgegeven en vanwege de PAS uitspraak van de Raad van State en de PFAS-problematiek[14] schakelt de groei van de investeringen in woningen terug naar een lager tempo, ondanks de schaarste op de woningmarkt. De bouw is relatief mild geraakt door de coronamaatregelen omdat zij laat-cyclisch reageert.

Hoe raakt deze trend het COA?

Voor het COA is vastgoed onderdeel van het primaire proces van huisvesting en het heeft dan ook geen investeringsdoel. Daardoor is COA minder gevoelig voor conjuncturele schommelingen in de vastgoedmarkt en kan het zich, met een beheerst proces van op en afschalen, deels 'markcontrair' gedragen. Omdat het COA zich op de vastgoedmarkt begeeft om nieuwe opvanglocaties te openen, is de kentering van hoogconjunctuur naar aanbodmarkt voor COA gunstig. Met een dalende vraag is COA immers een aantrekkelijke partij om vastgoed aan aan te bieden. De uitstroom van statushouders uit de opvang wordt mede bepaald door hun mogelijkheden om een woning in de sociale huursector in een gemeente te betrekken. Uit de huidige trends op de vastgoedmarkt blijkt dat de voorraad beschikbare sociale huurwoningen afneemt en voorlopig niet meer gaat toenemen. Dit kan een direct gevolg hebben voor de uitstroom van vergunninghouders en daarmee voor de opvangcapaciteit van het COA. De recente PFAS-problematiek en de stikstofcrisis hebben ook gevolgen voor COA, bijvoorbeeld bij de aanvraag van een omgevingsvergunning. Daardoor worden de doorlooptijden van het vernieuwen of openen van opvanglocaties langer en daardoor kost het meer tijd om opvangcapaciteit te realiseren.

[12] Centraal Bureau voor Statistiek, 15-5-2020 'Economie in laagconjunctuur'.

[13] Rabobank, 8 april 2020, 'De 7 belangrijkste vragen over de corona-crisis in het vastgoed'.

[14] Economisch Instituut voor de Bouw, 2019.

Trend 6. Krapte op de arbeidsmarkt

Door de huidige hoogconjunctuur in combinatie met de vergrijzing van de beroepsbevolking, neemt de krapte op de arbeidsmarkt de laatste jaren toe. Deze ontwikkeling is niet gelijkelijk verdeeld over Nederland: tussen de regio's zijn sterke verschillen. Dat komt onder andere door bevolkingsgroei of –afname in een regio. Ook wisselt het arbeidspotentieel per beroepsgroep in regio's.

Inzicht in de regionale verschillen van arbeidspotentieel is voor de bedrijfsvoering van het COA belangrijk vanwege de landelijke spreiding van opvanglocaties en dus de vraag naar personeel. De belangrijkste trend voor de komende jaren die onze bedrijfsvoering het meest raakt, is de ontwikkeling van het aantal mensen met een opleiding Social Work. Die ontwikkeling moeten we monitoren, want er dreigt een tekort aan mensen met een Social Work-opleiding op hbo- en mbo-niveau, waardoor belangrijke functies als programmabegeleider, woonbegeleider en medewerker bijzondere opvang moeilijker vervuld kunnen worden.[15] Uit extrapolatie blijkt dat dit zich al in 2022 voordoet. Per regio kan het aanbod sterk verschillen; grote steden en direct omliggende gemeenten hebben doorgaans meer aanbod aan geschikte kandidaten. Het is nog onduidelijk welk effect de coronacrisis de komende jaren gaat hebben op de beschikbaarheid van onder andere deze arbeidskrachten.

Hoe raakt deze trend het COA?

Het COA is van oudsher een organisatie die heel goed is in snel op- en afschalen als een gewijzigde instroom en/of verblijfsduur van asielzoekers daarom vraagt. Dat betekent ook dat er snel mensen gevonden moeten kunnen worden om bij opschaling extra locaties te kunnen openen. Bij een krappere arbeidsmarkt is dat uiteraard lastiger. Vooral in beroepsgroepen waar de krapte het grootst is, zoals in de zorg, wordt werven, boeien en binden van personeel een forse uitdaging. Overigens is nog onzeker in hoeverre het eventuele ruimere aanbod aan personeel door een recessie door de coronacrisis aansluit op de behoefte aan bepaalde profielen bij het COA.

[15] Arbeidsmarkttool 2017-2021, Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, www.azwinfo.nl

Trend 7. Verminderd draagvlak: polarisatie binnen de maatschappij neemt toe

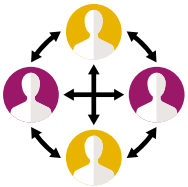
Polarisatie, 'wij-zij'-denken, neemt toe en daardoor groeien de tegenstellingen tussen groepen in de samenleving, waardoor ze steeds vaker tegenover elkaar komen te staan.[16] Dit heeft impact op het draagvlak voor de opvang van asielzoekers, wat bijvoorbeeld gevolgen kan hebben voor het sluiten of verlengen van overeenkomsten voor opvanglocaties voor asielzoekers.

Polarisatie is van alle tijden, zeker als het gaat om het thema (asiel)migratie. Zowel in de politiek en in de maatschappij als in de media, en zowel landelijk als lokaal. Al in 1994-1995 verschenen krantenartikelen met voorbeelden van polarisatie over migratie. In de politieke arena lijkt migratie een belangrijk onderwerp te worden voor de aankomende verkiezingen. Mede door en op (sociale) media lijkt polarisatie sneller te gaan en extremer te worden. Onderzoek van het SCP uit 2019 laat zien dat driekwart van de Nederlanders het gevoel heeft dat meningsverschillen over maatschappelijke kwesties heviger worden. Bijna de helft ervaart een grote druk om uitgesproken stelling te nemen voor of tegen vluchtelingen, en heeft de indruk dat een 'middenpositie' in dat debat onmogelijk is.[17] Dit onderzoek, waarbij het gevoel van burgers is onderzocht, geeft volgens het SCP overigens geen aanleiding om te spreken van daadwerkelijk groter wordende meningsverschillen en van verharding.

Ook de komende jaren zullen de meningen over de opvang van asielzoekers sterk uiteen blijven lopen. Vaak gaat het over de 'echte' asielzoekers versus de 'gelukszoekers'. Overlastgevende asielzoekers uit zogenoemde veilige landen en individuele schrijnende gevallen leveren beide uitersten van het spectrum voorbeelden op. Dit debat heeft invloed op het draagvlak voor de opvang van asielzoekers. De te verwachten economische recessie als gevolg van de coronacrisis kan polarisatie versterken: als er minder welvaart te verdelen is, kan de bereidheid om deze te delen met asielzoekers afnemen.

Hoe raakt deze trend het COA?
Vooral in tijden van een plotselinge piek in de instroom, waarbij er snel moet worden opgeschaald met locaties, is draagvlak in de politiek en in de samenleving van cruciaal belang. Als de balans in de meningen over asielmigratie naar de negatieve kant opschuift, neemt het draagvlak af en verlopen bestuurlijke gesprekken met gemeenten moeilijker. Ook kan het politieke klimaat en politiek draagvlak door polarisatie veranderen als colleges van B en W, de Tweede Kamer of het kabinet een andere politieke kleur krijgen en dat kan de opdracht aan het COA beïnvloeden.

[16] Kennisplatform Integratie & samenleving
[17] Burgerperspectieven 2019|1, SCP, 2019



Trend 8. Horizontalisering: van overheid naar nevenheid

De maatschappij horizontaliseert, wat wil zeggen dat de verticale hiërarchie tussen overheid en burger verandert in een gelijkwaardiger, horizontaler verhouding, ofwel meer 'nevenheid'. Beleid en regels worden steeds minder 'van bovenaf' opgelegd en meer in samenspraak en cocreatie met burgers gecreëerd. Dit is zowel vraag- als aanbodgedreven: burgers willen vaker meer inspraak in het beleid en de overheid doet steeds vaker een beroep op burgers. Door burgers vaker te betrekken bij het maken van beleid probeert de overheid de groeiende kloof tussen politiek en burger te dichten. Door horizontalisering wint ook het lokale bestuur aan belang ten opzichte van de rijksoverheid, omdat het dichter bij de burgers staat.

Een ander aspect van horizontalisering is de opkomst van burgerinitiatieven, zoals WhatsApp buurtpreventie, mantelzorg of de Voedselbank.[18] De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) spreekt zelfs van een coöperatieve samenleving, waarin burgers samen met elkaar en/of de overheid initiatieven ontplooien om voor hen relevante maatschappelijke problemen aan te pakken. Met behulp van digitale communicatietechnologie, zoals sociale media, weten burgers elkaar snel te mobiliseren. Zo leidden in 2015 protesten in verschillende gemeenten ertoe dat asielzoekerscentra niet werden geopend, terwijl de gemeenteraad daar in principe voorstander van was.[19]

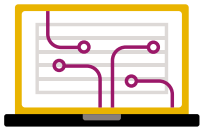
Tijdens de hoge instroom in 2015 en 2016 werd duidelijk dat gemeenten en ngo's meer verantwoordelijkheid willen voor de opvang en begeleiding van asielzoekers en met name van vergunninghouders. Dat betekent dat een deel van de verantwoordelijkheden voor hun begeleiding meer naar lokaal niveau zou kunnen worden overgeheveld.

De verwachting is dat met een wisselende samenstelling van de instroom er ook een wisselende behoefte is aan de invulling van lokale verantwoordelijkheden en betrokkenen. Dit vergt dat het COA zich kan aanpassen aan de lokale situatie.

Hoe raakt deze trend het COA?
Het COA is centraal georganiseerd, maar heeft een sterke mate van regionale en lokale zelfstandigheid in de uitvoering. Dat betekent dat voor horizontalisering van onze bestuurlijke omgeving en onze samenwerkingspartners vaardigheden nodig zijn om centrale kaders te vertalen naar regionale en lokale contexten, omdat lokale belangen nadrukkelijker meegewogen moeten worden en lokale samenwerkingsverbanden gesmeed moeten kunnen worden. De uitdaging voor beleidsmakers is dat ze, met name bij controversiële beslissingen, de moeilijk bereikbare groep burgers toch moeten weten te vinden.

[18] Nationale Ombudsman, 2018, Burgerinitiatief: waar een wil is... Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven

[19] 'Heftig protest tegen opvang asielzoekers, heeft dat effect?', NOS.nl, 2016



Trend 9. Digitalisering en technologisering veranderen de maatschappij en het werk

De wereld digitaliseert in een hoog tempo, denk bijvoorbeeld aan de beschikbaarheid van steeds snellere en kleinere mobiele devices, slimme apps, robotisering, sensortechniek, big data en kunstmatige intelligentie. Ook het dagelijks leven digitaliseert steeds verder. Neem alleen al het openbaar vervoer, het betalingsverkeer, de gezondheidszorg en/of de digitale overheid (DigiD, aanvragen van toeslagen en dergelijke).

Digitalisering biedt veel nieuwe kansen. De digitalisering kan door externe invloeden in een stroomversnelling raken, zoals bleek tijdens de coronacrisis. Technologisering kan ons oplossingen bieden, onze (thuis)werkzaamheden ondersteunen, duidende informatie verstrekken, et cetera.

Ook steeds meer asielzoekers beschikken over een smartphone en daardoor groeit ook de behoefte aan wifi als 'eerste levensbehoefte'. Hiermee houden ze bovendien contact met (eventueel achtergebleven) familie. Asielzoekers kunnen door een smartphone ook hulpmiddelen zoals een vertaalapp gebruiken om met onze medewerkers te communiceren of een navigatieapp om hun eigen weg te vinden, ook al spreken ze de taal nog niet. Dit bevordert hun zelfredzaamheid en dat is van groot belang.

Hoe raakt deze trend het COA?
Digitale ontwikkelingen gaan in een sneltreinvaart en de honger naar data neemt alleen maar toe. We zien bijvoorbeeld nu al dat de huidige wifi-voorziening (datacapaciteit) van het COA op opvanglocaties achterblijft bij de behoefte. Digitalisering en technologisering bieden kansen en uitdagingen voor het COA, zowel op organisatorisch gebied als op het gebied van personeel en de dienstverlening aan bewoners (denk aan websites en apps zoals MyCOA en online registratie). Het zal ons werk fundamenteel veranderen. Het betekent ook kansen en uitdagingen voor de verschillende samenwerkingsverbanden van het COA.

Trend 10. Duurzaamheid hoog op de agenda

Duurzaamheid is een van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd. Zorgen over de toekomst van mens, milieu en maatschappij staan hoog op de agenda. De urgentie is hoog: dier- en plantensoorten sterven uit en het klimaat verandert als gevolg van menselijk handelen. Maar ook gelijke kansen en rechten voor alle mensen vallen onder de actuele duurzaamheidsvraagstukken.

Het voorkomen/stoppen van klimaatverandering en een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering vragen fundamentele aanpassingen. Deze onderwerpen zijn terug te vinden in de *sustainable development goals* van de Verenigde Naties, maar ook in het internationale klimaatverdrag: het klimaatakkoord van Parijs. In Nederland heeft het Rijk dit klimaatakkoord vertaald naar een nationale versie. In dat Nederlandse klimaatakkoord heeft het Rijk zichzelf belangrijke doelstellingen opgelegd om ervoor te zorgen dat de temperatuur op aarde niet meer dan 1,5 tot 2 graden stijgt.

De externe ontwikkelingen zijn te clusteren in vier onderwerpen:

1. Klimaatverandering. De gevolgen van klimaatverandering raken ook het COA, bijvoorbeeld omdat mensen hun woonplaats of land ontvluchten als zij getroffen worden door de gevolgen van klimaatverandering (denk aan bijvoorbeeld extremer weer) waardoor het aantal klimaatvluchtelingen toeneemt.
2. Toegenomen matschappelijke en politieke aandacht voor het thema klimaat. In de gemeente Budel tot op de klimaattop in Parijs worden visies op duurzaamheid geformuleerd met effecten voor het COA. Deze aandacht maakt dat niet handelen op het thema duurzaamheid een potentieel politiek risico oplevert.
3. Toegenomen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door transparantie in de hele keten wordt steeds duidelijker wat de consequenties zijn van het handelen van onderdelen van de keten (zoals productie- en werkomstandigheden). Ook buiten haar eigen centra wil het COA een positieve maatschappelijke bijdrage leveren en dus samen met gemeenten duurzaamheidsuitdagingen aangaan.
4. Toename in verwachtingen en verplichtingen door beleid en wetgeving. Voorbeelden hiervan zijn Europese, landelijke (ministerie van JenV) en lokale (gemeente) beleidsvorming en richtlijnen op het gebied van huisvesting, uitstoot, vervoer en energie.

Hoe raakt deze trend het COA?

Inzetten op duurzaamheid sluit aan bij onze interne ambities. Verduurzaming is breder dan vergroening: het gaat ook om een verandering in houding en gedrag. Of het nu gaat om HR, inkoop of huisvesting: elke unit binnen het COA heeft te maken met (aspecten van) duurzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn groene leasecontracten, social return bij aanbesteding en diversere flora als bijdrage aan behoud van biodiversiteit bij het ontwikkelen van opvanglocaties. De interne ontwikkelingen zijn deels een reactie op wat er extern op het COA af komt, maar ze komen ook voort uit de intrinsieke ambitie om stappen te zetten op dit vlak en zo maatschappelijk bij te dragen.

4. Van trends naar scenario's

In hoofdstuk 3 is ingegaan op de trends die het COA de komende jaren raken en die daardoor relevant zijn voor de keuzes die het COA voor de komende vijf jaar maakt. In dit hoofdstuk gaan we in op de scenariomethodiek die het COA inzet om met de onzekerheden rond de ontwikkeling van deze trends om te gaan.

4.1 Trends, scenario's en invloed op onze strategie: onze aanpak

Het COA wil onder alle omstandigheden betrouwbaar zijn voor (toekomstige) bewoners, medewerkers, gemeenten en andere partners. Dat betekent dat het COA voorbereid moet zijn op vele mogelijke ontwikkelingen. Niet alleen op sterke wisselingen in aantallen en in de samenstelling van onze bewonerspopulatie, maar ook op veranderingen in de opdracht van het COA of de wijze waarop deze uitgevoerd wordt. Goede samenwerking met onze partners is daarbij cruciaal. Daarom stopt het niet bij het vaststellen van voorliggende meerjarenstrategie. Het COA blijft immers continu vanuit trends en actualiteit inspelen op veranderende situaties en blijft nadenken over wat er mogelijk komen gaat. Dat is scenariodenken.

Scenariodenken gaat over voorbereid zijn op onverwachte situaties in een onvoorspelbare buitenwereld. Vooraf nadenken en plannen en niet pas nadenken als de waan van de dag daarom vraagt. De mate van waarschijnlijkheid van een scenario, bepaalt de aard en omvang van de voorbereidingen.

Bij alle ontwikkelingen om ons heen kunnen we de vraag stellen: laten we de gebeurtenis op ons afkomen en handelen we als het zo ver is, OF moeten we nu al in actie komen zodat we kunnen handelen als de gebeurtenis zich daadwerkelijk voordoet? En ook: ga je handelen naar het waarschijnlijke scenario of wil je omstandigheden juist zodanig beïnvloeden dat het waarschijnlijke scenario zich niet, of juist wel, gaat voordoen?

Door terug te blikken op de afgelopen twee jaar zijn we in ons scenariodenken tot een aantal belangrijke inzichten gekomen:

- Er zijn voor de langere termijn geen harde zekerheden meer. Scenario's leren ons om te gaan met onzekerheid en complexiteit.
- Scenario's maken een combinatie tussen wat we al weten (geschiedenis, cijfers, aantallen, ervaringscijfers) en voorstellingsvermogen van wat er in de toekomst mogelijk op ons af komt.
- Scenario's geven ons de mogelijkheid ons voor te bereiden op wat mogelijk op ons af komt.

Het COA gebruikt scenario's voor de grote en abstracte vragen, zoals over de asielbeweging, maar ook over onderwerpen die dichtbij en concreet zijn, bijvoorbeeld als het gaat over een specifieke locatie.

Zo houden we rekening met de volgende scenario's rond twee politiek-bestuurlijke onzekerheden: de mate van decentralisatie en de internationalisering van de opvang (zie hieronder).

Op een meer operationeel niveau monitoren we regelmatig de scenario's rond het volume van de instroom en de kansrijkheid van asielaanvragen (zie rechtsonder).

Voorbeeld van een scenario-uitwerking over internationale samenwerking

Er is geen internationale samenwerking op het gebied van immigratie en **Nederland is zelf verantwoordelijk** voor de opvang, begeleiding en terugkeer van asielmigranten.

Het COA is hier **uitvoerder.**

Er is geen internationale samenwerking op het gebied van immigratie en **lokale overheden zijn verantwoordelij**k voor de uitvoering van de opvang en begeleiding van asielmigranten?

Het COA is hier nationale **regisseur.**

Unilateraal

Centraal — Uitvoering — Decentraal

Opvang

Binnen een multilateraal verband wordt **één supranationale organisatie verantwoordelijk** voor de opvang en begeleiding van asielmigranten. Deelnemende landen dienen te voorzien in financiële middelen en personele capaciteit.

Het COA is hier **leverancier.**

Binnen een multilateraal verband zijn afspraken gemaakt over **opvang in de regio**. Via gereguleerde instroom worden asielmigranten naar landen binnen het verband verplaatst, waar op lokaal niveau verdere opvang en begeleiding plaatsvindt.

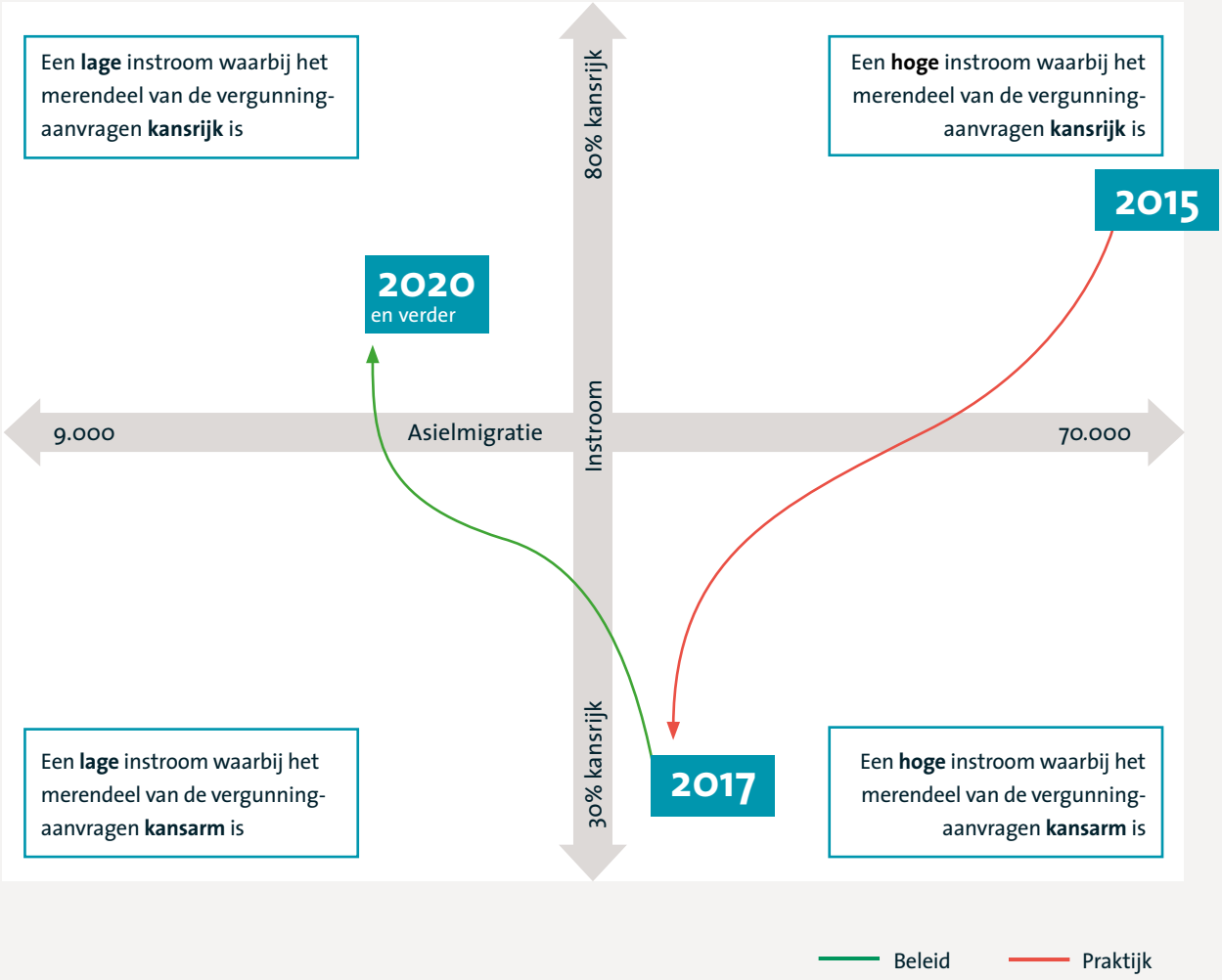
Het COA treedt op als **facilitator.**

Multilateraal

Gedurende de ontwikkeling van het COA in de periode tot 2025 komen we als organisatie in verschillende omstandigheden terecht. De eerder beschreven trends monitoren we daarom periodiek. We organiseren sessies met deelnemers van binnen en buiten onze organisatie. Eens per halfjaar bespreken we de opbrengsten daarvan met bestuur en directie. Afhankelijk van de ontwikkelingen bepalen we of aanpassing van de meerjarenstrategie – of onderdelen ervan – wenselijk of noodzakelijk is. Zo blijven we wendbaar en tegelijk koersvast.

Voor een nadere toelichting op de COA aanpak van scenariodenken en voorbeelden van toepassingen van de methodiek is er de separate publicatie Scenariodenken bij het COA. Ga daarvoor naar www.coa.nl/scenariodenken.

Voorbeeld van een scenario-uitwerking over kansrijkheid op een asielvergunning



5. Strategische en tactische doelstellingen

In dit hoofdstuk zetten we vanuit de visie op het COA in 2025 de stap naar de doelstellingen: welke doelen wil het COA concreet bereiken in de komende vijf jaar?

5.1 Strategisch vermogen: vooruitkijken en meebewegen

Deze meerjarenstrategie beslaat vijf jaar en werkt toe naar de visie op waar we willen zijn in 2025. We kunnen de toekomst uiteraard niet voorspellen. Wel weten we dat onze omgeving en ons werkveld onvoorspelbaar zijn en blijven. De uitbraak van corona leert ons opnieuw hoe belangrijk het is om flexibel te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen die effecten hebben op zowel korte als lange termijn. Daarop willen én kunnen we voorbereid zijn. Samen met onze partners.

Onze missie is relatief tijdloos en zal in de komende vijf jaar hetzelfde blijven. Van onze drie strategische doelen verwachten we ook dat ze de komende vijf jaar actueel en richtinggevend blijven. Ook onze tactische en operationele doelen zijn richtinggevend voor de komende vijf jaar, maar we nemen ze jaarlijks onder de loep bij het opstellen van de jaarplannen.
De lakmoesproef voor deze meerjarenstrategie is niet per se gelegen in de mate waarin over vijf jaar al onze tactische en operationele doelen, zoals we die nu benoemen, gehaald zijn.
We kunnen ook succesvol zijn als we in staat zijn gebleken om mee te bewegen met onze omgeving en onze doelen gaandeweg hebben kunnen aanpassen in de mate waarin dat nodig was. Mede daarom is flexibiliteit misschien wel het belangrijkste onderdeel van onze strategie.

In deze meerjarenstrategie benoemen we de processen die nodig zijn om de voortgang van het behalen van onze doelen én ontwikkelingen in onze omgeving te monitoren en ons eraan aan te passen.

5.2 Doelenboom: doelstellingen in samenhang

De missie van het COA omvat drie elementen: Opvang, Begeleiding en Samenwerking. In deze meerjarenstrategie werken we deze drie elementen uit naar wat wij voor de komende vijf jaar als de belangrijkste uitdagingen zien om deze missie goed uit te voeren.

1. **Het COA biedt altijd genoeg menswaardige opvang en schaalt flexibel op en af.**
2. **Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen zelfredzaam te zijn.**
3. **Het COA handelt transparant en voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak.**

Deze drie strategische doelen hebben we uitgewerkt in een zogenaamde doelenboom. Hierin hebben we strategische doelstellingen opgenomen, maar ook ondersteunende tactische doelstellingen. Deze hebben we weer vertaald naar concrete doelen op operationeel niveau met daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren.

De strategische doelen zijn het meest abstract en raken direct de formele opdracht en de missie van het COA. De doelenboom verbindt de beleidsmatige doelen met de praktijk op de werkvloer. Daarbij is het goed mogelijk dat één tactisch doel bijdraagt aan meerdere strategische doelen (of een operationele aan meerdere tactische). Het behalen van deze doelstellingen verbetert de doelmatigheid van het COA als geheel. Het COA streeft naar het in evenwicht bereiken van alle drie de doelenniveaus.

Doelenboom

Missie

Het COA biedt asielzoekers leefbare en veilige opvang en begeleidt hen naar een toekomst in Nederland of daarbuiten, in samenwerking met partners in de samenleving

Strategische doelstellingen

- Het COA biedt altijd voldoende menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers
- Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen om zelfredzaam te zijn
- Het COA handelt transparant & voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak

Tactische doelstellingen

- Stabiele portefeuille en flexibiliseren van locaties
- Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang
- Bieden van een veilige omgeving voor de bewoner, medewerker en de buurt
- Beperken verhuisbewegingen bewoners
- Doorlopende lijn begeleiding en integratie
- Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer
- Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken
- Internationaal bijdragen aan harmonisering opvang en begeleiding

Operationele doelstellingen

- Stabiele opvangportefeuille (middel) lange termijn door flexibele inzetbaarheid opvanglocaties
- Terugdringen verblijfsduur nareizigers en referenten
- Een bewoner is en voelt zich veilig op locatie
- Vroegtijdige screening aanmeldlocaties
- Kansrijke koppeling nieuwe vergunninghouders
- Begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1
- Betere resultaten en meer draagvlak door goede samenwerking met betrokken partners
- Gemeenten herkennen meerwaarde van opvanglocatie
- Delen van kennis en expertise vanuit kennisplatform
- Strategische inzet van COA-experts
- Regionale afspraken inzet op- en afschalen
- Hervestigers rechtstreeks huisvesten in gemeenten
- Afname overlastgevend gedrag op en rond locaties
- Stabiliteit voor minderjarige bewoners
- Dagbesteding gericht op de toekomst
- Doorontwikkelen integrale ketensamenwerking, visie, -strategie en rollen
- Meer begrip, draagvlak en betere reputatie door open proactieve communicatie
- Terugbrengen verblijfsduur reguliere vergunninghouders
- Bewoner vroegtijdig in beeld
- Aanpassen plaatsingsproces
- Warme overdracht aan gemeenten
- Gestroomlijnde (keten)processen i.r.t terugkeer (en vertrek)

Dwarsdoorsnijdende thema's

Verduurzaming: waarde creëren voor milieu

- Meer circulariteit
- Verduurzamen energieverbruik
- Opwekken hernieuwbare energie
- Verduurzamen vervoer
- Duurzame huisvesting

Inspelen op technologische ontwikkelingen

- Vergroten efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding
- Digitale fitheid COA-organisatie
- Plaats en tijd onafhankelijk werken
- Inclusie en normalisatie digitale participatie
- Zelfredzaamheid vergroten door technologie
- Toekomst en Kaders vanuit I-strategie
- Toepassen van innovatieve technologieën in de bedrijfsprocessen

Randvoorwaarde

Sterke organisatie

- Wendbare organisatie
- Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend
- Solide bedrijfsvoering
- Voortdurend alert
- Strategisch doortastend
- Operationeel slagvaardig
- Veilig werkklimaat
- Uitdagend werkklimaat
- Beheer en processen gevalideerd op orde
- Een hogere klantwaarde tegen lagere kosten

5.3 Strategische doelstellingen

Strategische doelstelling 1 - Het COA biedt altijd genoeg menswaardige opvang en schaalt flexibel op en af

Nederland en het COA stáán ervoor dat een asielzoeker nooit op straat hoeft te slapen. Deze verantwoordelijkheid, het bieden van opvang voor alle asielzoekers, heeft het COA zelfs ten tijde van de hoge instroom (2015-2016) kunnen waarmaken. Maar we hebben ook van die periode geleerd. De opvangomstandigheden waren in die jaren voor onze bewoners soms verre van ideaal, en dat gold ook voor de bewoners in de gemeenten waar we opvanglocaties openden en sloten én voor onze medewerkers van wie soms wel heel veel gevraagd werd.

Het COA heeft de ambitie om schommelingen en variaties in aantallen en diversiteit van (groepen) asielzoekers nog beter te kunnen opvangen. We moeten snel kunnen op- en afschalen en bovendien maatwerk in opvang en begeleiding kunnen leveren voor specifieke doelgroepen. Denk bijvoorbeeld aan verschillende opvangvormen voor specifieke doelgroepen, zoals asielzoekers die kansrijk of kansarm zijn voor het verkrijgen van asiel, aan specifieke opvang voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv), kwetsbare asielzoekers, gezinnen of overlastgevers. Bovendien willen we ook in tijden van hoge instroom menswaardige opvang bieden. We willen voorkomen dat we mensen moeten opvangen in tijdelijke voorzieningen die daar eigenlijk niet voor bedoeld zijn: we willen het liefst geen evenementenhallen of paviljoens meer gebruiken.

Tactische doelen

Variaties in aantal, land van herkomst en kans op asielstatus hebben vaak grote effecten op ons werk. De onvoorspelbaarheid ervan kunnen we niet wegnemen, maar onze flexibiliteit vergroten kunnen we wel. We moeten dat wel samen doen. Daarom hecht het COA veel belang aan de uitkomsten van het programma voor flexibilisering van de asielketen en die passen we die toe.

Een *stabiele portefeuille van opvanglocaties in Nederland* met voldoende opvangplekken voor (middel)lange termijn kunnen we bereiken door samen met onze partners te innoveren en *oude en nieuwe opvanglocaties te flexibiliseren*. Met flexibilisering denken we bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van hybride locaties die ook geschikt zijn voor de opvang van andere doelgroepen dan asielzoekers, zoals studenten of arbeidsmigranten. We kunnen opvanglocaties flexibel inzetten in een tijdsbestek dat past bij lokale behoeften, kansen en mogelijkheden. Zo kan het COA blijvende, duurzame meerwaarde aan de gemeenten bieden waar wij ons bevinden of bevonden.

Ook *een afname van de verblijfsduur van vergunninghouders in de opvang* is een belangrijk element in deze strategie: hoe korter asielzoekers in de opvang verblijven, hoe minder vaste capaciteit het COA nodig heeft. Bovendien is een zo snel mogelijke vestiging van statushouders in een gemeente in het belang van hun participatie- en integratieproces. De verblijfsduur van nareizigers en referenten willen we terugbrengen en hervestigers willen we rechtstreeks in gemeenten huisvesten.

Het COA biedt te allen tijde, ook in tijden van hoge instroom, een menswaardige en *veilige omgeving*. De voorwaarden voor veiligheid zijn onder andere maatwerk, continuïteit en stabiliteit. Het COA stelt de balans centraal tussen het individu en de leefbaarheid en veiligheid op iedere locatie voor alle betrokkenen (bewoners en medewerkers). We beperken overlast op en rondom onze locaties en zetten ons in voor allerlei vormen van betrokkenheid van en interactie tussen onze locaties, bewoners en de *omgeving*.

Strategische doelstelling 2 - Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen zelfredzaam te zijn

Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leven kan lastig zijn als je uit een andere cultureel-maatschappelijke context komt en misschien zelfs traumatische ervaringen hebt opgedaan. Toch is onze overtuiging dat je zelfredzaam moet zijn om een duurzaam en kwaliteitsvol nieuw bestaan op te bouwen, hier of elders.

Het COA kent de asielzoekers vanaf dag 1. Dat schept verantwoordelijkheid. Wij kunnen en willen onze bewoners zo vroeg mogelijk stimuleren en in staat stellen zelfredzaam te zijn, voor zichzelf te zorgen en de eigen problemen op te lossen. Onze ervaring leert dat het belangrijk is om daar gelijk mee te beginnen, om te voorkomen dat de bewoners ontmoedigd raken en fysieke en mentale problemen krijgen omdat zij de weg niet weten te vinden of er niet in slagen hun dag zinvol te besteden.

Deze keuze betekent dat wij bewust de regie niet van hen overnemen. Onze bewoners zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen toekomst. Onze rol is er wel op gericht om hen vanaf dag 1 in staat te stellen om die verantwoordelijkheid te nemen en hen daarop aan te spreken. Dit doen we met methodische begeleiding die de brug vormt van hun oude naar hun nieuwe omgeving, van hun verleden naar hun toekomst, in Nederland of elders. De bewoner staat bij de begeleiding centraal: we gaan uit van zijn of haar ervaringen, behoeften, talenten en vaardigheden. We doen dat met persoonsgerichte maatwerkondersteuning, en vanuit onze agogische vakkundigheid. In onze begeleiding bieden we maatwerk voor doelgroepen als alleenstaande moeders, amv en lhbti'ers, die zich in een extra kwetsbare positie bevinden.

Tactische doelen

Onze bewoners hebben recht op opvang en bescherming. Onze begeleiding draagt eraan bij dat zij kennismaken met Nederlandse regels, waarden en normen, rechten en plichten, zodat zij beter zelfredzaam kunnen zijn in een voor hen onbekende omgeving. Voor kansrijke asielzoekers en statushouders spelen we een essentiële rol in *de doorlopende lijn in de begeleiding en integratie*, ook na de opvang. We beogen dat onze begeleidingsmethodiek naadloos aansluit op de begeleiding door ketenpartners. Met name de warme overdracht aan de gemeente, op niveau van de individuele asielzoeker, is daarvan een voorbeeld. We staan ervoor open om ook nadat onze bewoners de opvang hebben verlaten, een rol te spelen in die begeleiding.

Als bewoners geen vergunning krijgen, is onze begeleiding erop gericht om weer perspectief te zien in het land van herkomst. Deze *vroegtijdige begeleiding van terugkeerders* verdient meer aandacht en willen we die gaan intensiveren in nauwe samenwerking met partners zoals DT&V. We willen dit gaan doen vanaf dag 1.

Momenteel moeten veel bewoners verhuizen als zij een volgende fase in hun asielprocedure ingaan. Elke verhuizing betekent dat zij opnieuw moeten wennen, hun weg moeten vinden en een netwerk moeten opbouwen. Dat kost telkens tijd en kan demotiverend en ontmoedigend zijn, met name voor kinderen en amv. *Het beperken van het aantal verhuisbewegingen* betekent dat bewoners duurzamer de weg weten in en rond de locatie waar ze verblijven en dus sneller zelfredzaam zijn. We streven er onder andere naar om minderjarige asielzoekers niet te plaatsen in locaties die gaan sluiten; en we willen plaatsing mede laten afhangen van screening, al tijdens de aanmeldfase. Uiteindelijk willen we ernaar toe dat we procedures en (plaatsings)processen gaan organiseren rond de vaste woonlocatie van bewoners.

Strategische doelstelling 3 - Het COA is transparant en voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak

Het COA is ervan overtuigd dat opvang en begeleiding van onze bewoners maatschappelijke meerwaarde biedt voor iedere gemeente waar onze locaties zijn gevestigd. Dit merken we het sterkst als we een opvanglocatie sluiten en er protesten klinken van lokale werkgevers, middenstanders, scholen of sportverenigingen, omdat onze locaties in de praktijk meestal snel een stevig onderdeel worden van de lokale gemeenschap. Deze meerwaarde komt overigens niet in de eerste plaats vanuit het COA zelf - bijvoorbeeld als vastgoedpartij en werkgever. Die komt met name van onze bewoners die zelf met hun talenten en hun inzet een bijdrage leveren aan de plaatselijke samenleving en economie.

Bij de opening van nieuwe opvanglocaties klinken er met enige regelmaat protesten, vooral als omwonenden in gemeenten zich overvallen voelen. Dit heeft vaak een onnodig negatief effect op het maatschappelijk draagvlak. In dergelijke gevallen is er veel winst te boeken als we de maatschappelijke meerwaarde van de aanwezigheid van een opvanglocatie nadrukkelijker samen met onze partners ontwikkelen en voor het voetlicht brengen.

Tegelijkertijd willen we onze omgeving beter meenemen in de ontwikkelingen bij het COA door open en tijdig te communiceren over de zaken die ons bezighouden, door open dagen en inloopavonden te organiseren en door omwonenden te betrekken bij ons werk.

Tactische doelen

Het COA kiest ervoor nadrukkelijker naar buiten te treden als transparante, voorspelbare partner. Onzekerheden kunnen we niet wegnemen, maar we kunnen ze wel transparant met onze partners bespreken, zodat ook zij weten wat zij wel en niet kunnen verwachten.
Zo ontstaat er vertrouwen en ruimte om *gezamenlijk oplossingen te creëren voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken*. Het betekent ook dat het COA actiever moet meedenken met partners zodat hun belangen en die van het COA elkaar versterken. We gaan actief op zoek naar maatwerk, zodat wij – ook na ons vertrek – blijvende meerwaarde achterlaten, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, werkgelegenheid of verenigingsleven. Dit vergroot het draagvlak¸ nationaal en lokaal, en biedt het COA optimale ruimte om een goede opvang te organiseren. Ook communiceren we opener en pro-actiever.

Sinds de invoering van het verdrag van Schengen bevinden onze feitelijke grenzen zich aan de randen van Europa. Dus zolang asielstelsels daar niet goed functioneren, heeft dat effect op onvoorspelbaarheid van de asielmigratie naar Nederland. Het COA wil dan ook investeren in internationale samenwerking door verbeteringen in, en coördinatie en *harmonisering van het internationale opvang en begeleiding in en om Europa*. Dan wordt asielmigratie voorspelbaarder. Het vergt gezamenlijke inspanningen met onze internationale partners om beter en in een vroeger stadium voorbereid te zijn op ontwikkelingen aan de Europese grenzen. Dit doen we onder andere via de inrichting van een internationaal kennisplatform om onze kennis en expertise beter te ontsluiten voor onze partnerorganisaties; en door experts strategisch in te zetten in prioritaire landen in en om Europa.

5.4 Dwarsdoorsnijdende thema's

In onze strategie hebben we ervoor gekozen om twee 'dwarsdoorsnijdende' thema's vast te stellen die alle activiteiten van het COA toekomstbestendiger en doelmatiger maken. Deze thema's zijn geen doelen op zich; ze zijn nauw verweven met alle onderwerpen in de meerjarenstrategie. We hebben ook aandacht voor een randvoorwaarde die in orde moet zijn om onze strategie te kunnen realiseren: een sterke organisatie. Het eerste thema is:

Verduurzaming: waarde creëren voor het milieu

Het COA neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en heeft ambities op het gebied van duurzaamheid. Bij alles wat we doen, streven we ernaar om waarde toe te voegen aan mens, maatschappij en milieu. Meerwaarde voor de mens en maatschappij is geoperationaliseerd in de eerste twee strategische doelstellingen.

Meerwaarde voor het milieu bieden we onder andere door in te zetten op circulariteit (minder restafval en meer hergebruik van materialen), het verduurzamen van het energieverbruik en het opwekken van duurzame energie, inzetten op duurzame huisvesting en op duurzaam vervoer.

Inspelen op technologische ontwikkelingen

De inzet van technologie maakt informatieverzameling en -uitwisseling makkelijker, gerichter, efficiënter en effectiever. Sommige zaken kunnen we beter doen met behulp van technologie, bijvoorbeeld door simpele zaken uit te leggen met instructievideo's of serious games, en/of goedkoper, zoals door geautomatiseerde vertaalsystemen zodat we zonder tolk kunnen communiceren. Maar ook onze bewoners hebben behoefte aan digitale vaardigheden om te kunnen integreren.

Bij de inzet van technologie staan bewoners en medewerkers centraal: hun leven en werk moet erop vooruit gaan. We zetten voor het *vergroten van de efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding* dan ook in op *plaats- en tijd onafhankelijk werken, inclusie en normalisatie van digitale participatie* en het *vergroten van zelfredzaamheid door technologie*. De *digitale fitheid* van de COA organisatie wordt mogelijk gemaakt door in te zetten op een *I-strategie* die voldoet aan de uitgangspunten van Nederlandse Digitaliseringsstrategie en de Nederlandse Cybersecurity agenda en die het onder andere mogelijk maakt om op de ontwikkeling van 'connected enterprises'. Daarnaast wordt ingezet op digitale fitheid van de medewerker en wordt zowel vanuit klantgerichtheid als doelmatigheid ingezet op de *toepassing van innovatieve technologieën in de bedrijfsprocessen*.

5.5 Randvoorwaarde – een sterke organisatie

Een randvoorwaarde om de ambities te bereiken, is dat het COA beschikt over een sterke organisatie. We werken aan een *wendbare organisatie* met medewerkers en locaties waarmee we structureel in staat zijn de strategische, tactische en operationele doelen op de steeds veranderende omgeving af te stemmen en te realiseren door *voortdurend alert, strategisch doortastend en operationeel slagvaardig* te zijn.

We zijn een goede werkgever die zorgt voor een *veilig en uitdagend werkklimaat*. We hebben oog voor onze mensen en voor het doorontwikkelen van onze professionele beroepshouding en ons gedrag.

We hebben een *solide bedrijfsvoering* met het *beheer en processen gevalideerd op orde* die het primair proces optimaal en doelmatig ondersteunen. De *klantwaarde* staat centraal in ons handelen, tegen *lagere kosten*.

6. Routekaart & financiële dekking

Met de routekaart zijn de strategische en tactische doelen geoperationaliseerd en van een fasering en prioritering voorzien. Hiermee stuurt het COA op de realisatie van de doelen.

6.1 Planning & actualisering routekaart

Het COA maakt met vrijwel elk doel in 2021 een start, hetzij in gedeeltelijke doelrealisatie hetzij in voorbereidingen. De routekaart is niet statisch, het geeft een leidraad wanneer activiteiten starten en klaar dienen te zijn. Per jaar zal de routekaart worden geactualiseerd aan de hand van de reguliere omgevingsscans op relevante ontwikkelingen, denk aan (regerings)beleid, wijzigende trends of andere actuele ontwikkelingen. Het is daarmee een dynamisch document.

6.2 Financiële dekking 2021

De doelen zoals opgenomen in dit document betreffen in veel gevallen geen nieuw beleid. Het gaat om beleid dat op dit moment vaak ook al financieel gedekt wordt vanuit het reguliere kader en de opdracht.

Het uitgangspunt ten aanzien van de investeringen in het kader van de meerjarenstrategie is daarom dat activiteiten ter realisatie van de doelen voor 2021 in principe ingepast worden binnen de begroting, zodat dit niet leidt tot een verhoging van de kostprijs.

Binnen de COA-begroting wordt een centraal budget gevormd waaruit de initiatieven van de meerjarenstrategie bekostigd kunnen worden. Dit centrale budget zal gevuld worden vanuit de kostenreducties op andere fronten. Hiermee wordt het een *revolving fund* waardoor de organisatie ontwikkeling continu gevoed wordt.

6.3 Nader bepalen financiële impact na 2021

Gedurende (het eerste jaar) van de realisatie van de meerjarenstrategie wordt de financiële impact (uitgaven, opbrengsten en dekkingsvoorstellen) van de operationele doelen nader uitgewerkt. Het is mogelijk dat dit leidt tot een aanvullende financiering-/dekkingsvraag, mede in relatie tot de beoogde herijking van bekostigingssystematiek (meerjarenfinanciering).

In de tabel op de volgende pagina's is een samenvatting van deze routekaart opgenomen. Daarin is aangegeven in welke jaren het COA aan de diverse operationele doelen werkt en welk concreet eindresultaat we daarmee voor ogen hebben. In bijlage I is per operationeel doel een korte omschrijving opgenomen.

6.4 Routekaart

Legenda bij onderstaande tabel

	Voor dit operationele doel wordt in 2021 nog geen gedeeltelijke doelrealisatie verwacht. 2021 zal voor dit doel vooral in het teken staan van voorbereidende activiteiten zoals vaststellen doel en aanpak, opstellen businesscase, afspraken met bijvoorbeeld externe partijen maken, bepalen werkvorm, organiseren bemensing enz.
	Dit operationele doel is in dit jaar volop in uitvoering en er wordt al gedeeltelijke doelrealisatie verwacht.
	Voor dit operationele doel worden in dit jaar (nog) geen activiteiten ontplooid.
Beoogd eindresultaat	Deze tabel geeft een voorlopige inschatting van het (meetbare) eindresultaat van dit operationele doel. In 2021 wordt per doel gewerkt aan een KPI om het eindresultaat en de voortgang tussentijds te kunnen monitoren.

Meer uitleg over de operationele doelstellingen staat in Bijlage I.

Doelen	Jaar					Beoogd eindresultaat
	'21	'22	'23	'24	'25	
Het COA biedt altijd voldoende menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers						
1 Stabiele portefeuille en flexibiliseren van locaties						
1.1 Stabiele opvangportefeuille (middel)lange termijn door flexibele inzetbaarheid opvanglocaties						75% van de kern-vastgoedvoorraad bestaat uit opvanglocaties die > 30 jaar gebruikt kunnen worden voor asielopvang. > 2000 flexibele opvangplaatsen zijn vastgelegd in bestuurlijke samenwerkingsovereenkomsten; 50% van de nieuw te ontwikkelen locaties kunnen door andere doelgroepen worden gebruikt.
1.2 Regionale afspraken inzet op- en afschalen						In alle regionale op- en afschaalplannen zoals gevraagd door de Landelijke Regietafel Migratie & Integratie (LRT) is flexibele opvang integraal opgenomen. Handelingsperspectief (draaiboek) op- en afschalen is aangepast aan inzet flexibele opvang. Het herijkte monitoringssysteem wordt periodiek toegepast bij alle regietafels. Het systeem wordt vervolgens ook geëvalueerd en doorontwikkeld.
2 Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang						
2.1 Terugdringen verblijfsduur nareizigers en referenten						95% van de referenten en nareizigers zijn binnen de normtijd van 14 weken na vergunningverlening in een gemeente gehuisvest.
2.2 Hervestigers rechtstreeks huisvesten in gemeenten						95% van de hervestigers gaat rechtstreeks naar de ontvangende gemeente na de 2-dagen procedure.
2.3 Terugbrengen verblijfsduur reguliere vergunninghouders						Reguliere vergunninghouders zijn gemiddeld binnen de normtijd van 14 weken na vergunningverlening in een gemeente gehuisvest.

Doelen	Jaar					Beoogd eindresultaat
	'21	'22	'23	'24	'25	
3 Bieden van een veilige omgeving voor bewoner, medewerker en de buurt						
3.1 Een bewoner is en voelt zich veilig op locatie						Alle respondenten aan het bewonerstevredenheidsonderzoek (toegang 100%, respons 50% van de volwassenen inclusief amv) geven het COA gemiddeld een voldoende qua sociale veiligheid. De resultaten van het bewonerstevredenheidsonderzoek maken onderdeel uit van de resultaatafspraken met locatiemanagers. Een nader te bepalen percentage van de operationele COA-medewerkers is gecertificeerd volgens de interne leerlijn 'vakmanschap begeleiden'.
3.2 Afname overlastgevend gedrag op en rond locaties						Afname van het aantal incidenten met middel en grote impact (in relatie tot bezetting) ten opzichte van 2020 (objectieve veiligheid).
3.3 Bewoner vroegtijdig in beeld						Het COA-vakmanschap voor begeleiding is extern gecertificeerd en bekend buiten de COA-muren. Van (95% van) alle volwassen bewoners (inclusief amv) is binnen twee maanden na aankomst een actuele 6 (voor amv 8) domeinen-scan beschikbaar én een begeleidingsplan gemaakt met doelen waar de bewoner aan wil (en of moet) werken, tijdens het verblijf in de opvang en mogelijk daarna.
Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen om zelfredzaam te zijn						
4 Beperken verhuisbewegingen bewoners						
4.1 Vroegtijdige screening aanmeldlocaties						95% van de bewoners verhuist na instroom in de opvang nog maximaal 1 keer.
4.2 Stabiliteit voor minderjarige bewoners						Maximaal 5% van de minderjarige bewoners hoeft binnen 6 maanden na plaatsing te verhuizen door sluiting van de locatie.
4.3 Aanpassen plaatsingsproces						Gemeenschappelijke vreemdelingen locaties (gvl's), satellietlocaties en de regionale opvanglocaties (rol's) zijn gerealiseerd. De ketenprocessen zijn aangepast rondom de stabiele opvanglocatie van bewoners. De locatie is leidend in al onze dienstverlening.
5 Doorlopende lijn begeleiding en integratie						
5.1 Kansrijke koppeling nieuwe vergunninghouders						80% van de kansrijke asielzoekers verblijft in een locatie dichtstbijzijnd de gemeenten waar zij hun inburgering opstarten. Het COA draagt voor elke kansrijke asielzoeker op het moment van koppeling informatie over de bewoner over aan de gemeente. Elke bewoner krijgt de mogelijkheid om fysiek/online contact te onderhouden met de toekomstige gemeente.
5.2 Dagbesteding gericht op de toekomst						Elke bewoner maakt aanspraak op een dagbesteding gericht op diens toekomst, ongeacht de fase in het asielproces. Wij voeren de voorinburgering en inburgering samen met gemeenten en andere samenwerkingspartners uit en volgen daarbij de methodieken van de gemeenten. 80% van onze bewoners wordt naar participatie buiten de locatie begeleid. De begeleiding aan en programma's voor hervestigers zijn afgestemd met gemeenten waaraan de hervestigers gekoppeld zijn.
5.3 Warme overdracht aan gemeenten						Voor elke vergunninghouder biedt het COA een digitaal klantprofiel gericht op de informatiebehoefte van de gemeente en een warm (persoonlijk) overdrachtsgesprek aan. De vergunninghouder is eigenaar van zijn eigen informatiedossier. Naar wens van de gemeente wordt voor iedere hervestiger voor komst een kennismakingsgesprek aangeboden.

Doelen	Jaar					Beoogd eindresultaat
	'21	'22	'23	'24	'25	
6 Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer						
6.1 Begeleiding gericht op terugkeer vanag dag 1						Elke volwassen bewoner – ongeacht welk spoor – krijgt kort na instroom een voorlichtingsgesprek waarbij oriëntatie op terugkeer (en vertrek) een standaardonderdeel is. Het vervolggesprek volgt enkele dagen later. Norm = 95% Deze begeleiding is afgestemd op de doelgroep. Kansarme asielzoekers krijgen intensievere begeleiding Alle locaties gebruiken de ingerichte monitor terugkeer, inclusief een helder sturings- en monitoringsproces.
6.2 Doorontwikkelen integrale ketensamenwerking, visie, strategie en rollen						In 2025 handelen alle ketenpartners naar de integrale visie en ketenstrategie op terugkeer, met heldere rolomschrijving en verdeling van verantwoordelijkheden per partij. Dat maakt intensievere integrale (keten)samenwerking mogelijk met behoud van verantwoordelijkheden van elke organisatie.
6.3 Gestroomlijnde (keten) processen voor terugkeer (en vertrek)						De (keten)processen over terugkeer (en vertrek) zijn gestroomlijnd. Maximaal 10% van de bewoners komt opnieuw in procedure, waarbij het COA op alle locaties hierin coöperatief samenwerkt met IND en DT&V.
Het COA handelt transparant en voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak						
7 Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken						
7.1 Betere resultaten en meer draagvlak door goede samenwerking met betrokken partners						Minimaal 10 samenwerkingsarrangementen met onder meer ketenpartners, veiligheidsregio's, ngo's zijn opgesteld en worden uitgevoerd. Deze arrangementen worden positief ervaren door de partners.
7.2 Meer begrip, draagvlak en betere reputatie door open proactieve communicatie						De reputatie van het COA en het draagvlak voor het werk van COA zijn continu verbeterd, blijkend uit reputatie-/omgevingsonderzoek (nulmeting en 1-meting).
7.3 Gemeenten herkennen meerwaarde van opvanglocatie						Het COA heeft voor iedere gemeente waar we mogelijk een locatie kunnen openen een meerwaardescan (maatwerk) en bijbehorend aanbod gereed waarin de meerwaarde van een locatie voor die gemeente wordt onderbouwd. Bespreking van de meerwaardescan heeft in minimaal 15 gemeenten tot samenwerking geleid.
8 Internationaal bijdragen aan harmonisering opvang en begeleiding						
8.1 Delen van kennis en expertise vanuit kennisplatform						Europese standaarden op gebied van opvang en begeleiding zijn meer geharmoniseerd. Internationale lessen worden systematisch gedeeld ter verbetering van de eigen opvang en begeleiding. Het COA anticipeert systematisch in Europees verband op (veranderingen) in de instroom.
8.2 Strategische inzet van COA-experts						Het COA versterkt in minimaal twee landen onder onevenredige druk de capaciteit aldaar. 90% positieve evaluaties over inzet van experts onder EASO en/of lidstaten.

Doelen	Jaar					Beoogd eindresultaat
	’21	’22	’23	’24	’25	
Verduurzaming						
9 Waarde creëren voor het milieu						
9.1 Meer circulariteit						Elk jaar 10% minder restafval dan het jaar ervoor (in 2021 15%).
9.2 Verduurzamen energieverbruik						Elk jaar 10% duurzamer (minder en hernieuwbaar) energieverbruik dan het jaar ervoor (in 2021 15%).
9.3 Opwekken hernieuwbare energie						Minimaal 500.000 kWh op bestaande locaties per jaar en op alle herontwikkelingslocaties.
9.4 Verduurzamen vervoer						Elk jaar 10% minder CO2-uitstoot dan het jaar ervoor (in 2021 15%).
9.5 Duurzame huisvesting						Hier wordt een visiedocument voor opgesteld in 2021.
Inspelen op technologische ontwikkeling						
10 Vergroten efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding						
10.1 Plaats en tijd onafhankelijk werken						Alle medewerkers in de uitvoering krijgen met hun mobiele device toegang (raadplegen en administreren) tot essentiële apps, zoals IBIS/MyBis en dragen bij aan kortere doorlooptijden in COA- en ketenprocessen.
10.2 Inclusie en normalisatie digitale participatie						Interne bewonerspost is vervangen door e-mail in een veilige omgeving. Er is een digitale (self)service en informatiedesk waar bewoners zelfstandig een afspraak inplannen op een door de medewerker aangegeven beschikbare tijd in een digitale agenda. No-shows komen nagenoeg niet meer voor.
10.3 Zelfredzaamheid vergroten door technologie						Nader te bepalen percentage van de uitstromende bewoners kan participeren in de gedigitaliseerde samenleving. Uitvoerend medewerkers besparen veel tijd door digitale communicatie met bewoners. Bewoners hebben via apps inzage in het eigen dossier, worden ondersteund in de eigen administratie en kunnen hun taal, digitale vaardigheid en geletterdheid verbeteren via door het COA beschikbaar gestelde apps. Onderdelen van het zorg- en onderwijsaanbod worden digitaal geleverd.
11 Digitale fitheid van de COA-organisatie						
11.1 Toekomst en kaders vanuit I-strategie						Het COA heeft een I-strategie geïmplementeerd waarmee wordt voldaan aan de uitgangspunten van Nederlandse Digitaliseringsstrategie en de Nederlandse Cybersecurity agenda. Vanuit de I-strategie heeft het COA actief ingespeeld op de ontwikkeling van ‘connected enterprises’(samenwerking op ICT technisch gebied door het Rijk en uitvoeringsorganisaties). Verder wordt vanuit de I-strategie een samenhangend kader over sourcing (make, share, buy) toegepast. Digitale fitheid is een vast onderdeel van het opleidingsprogramma van elke COA medewerker. Iedere medewerker scoort voldoende op de digital fitheid-app (een app die de I-kennis, -bewustzijn en -vaardigheden meet).
11.2 Toepassen van innovatieve technologieën in de bedrijfsprocessen						Door het toepassen van de nieuwste technologische ontwikkelingen, zoals IOT (internet of things), RPA (robotic process automation), augmented reality en artificial intelligence wordt een bijdrage geleverd aan de jaarlijkse doelmatigheid van de bedrijfsvoering van 5% en de klanttevredenheid van een 8.

Doelen	Jaar					Beoogd eindresultaat
	'21	'22	'23	'24	'25	
Sterke organisatie						
12 Wendbare organisatie						
12.1 Voortdurend alert						In 2023 is de PDCA-cyclus minimaal twee maal volledig doorlopen in het kader van actualisatie van de MJS.
12.2 Strategisch doortastend						Voor elke doelstelling is een KPI opgesteld en er is een werkend dashboard strategische doelbereiking. Interne budgetverdelings-, formatie- en calculatiesystemen zijn aangepast aan deze doelstelling. Strategische personeelsplanning, vastgoedstrategie en capaciteitsplanning zijn in onderlinge samenhang vastgesteld.
12.3 Operationeel slagvaardig						Wendbare teams en medewerkers werken aan 'continu verbeteren' met behulp van moderne methodieken zoals Agile, Lean, opgavegericht werken en ervaren ruimte om zelf te beslissen binnen vastgestelde handelingskaders en ervaren daardoor meer werkplezier en zijn effectiever.
13 Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend						
13.1 Veilig werkklimaat						De psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers wordt tweejaarlijks gemeten (waaronder handelen berust op de kernwaarden van het COA en op integriteitsbeleid) waarbij de afgesproken jaarlijkse vast te stellen norm niet wordt overschreden. RI&E's en plannen van aanpak zijn actueel en afgetoetst. Over alle jaren van de meerjarenstrategie is het verzuimpercentage onder de vastgestelde landelijke norm.
13.2 Uitdagend werkklimaat						Het COA heeft een *state of the art* recruitmentaanpak. Daarbij staan *employer branding*, *candidate experience* en data en algoritmesturing centraal. Hierdoor is het COA aanzienlijk minder afhankelijk van inhuurbureaus waardoor de inhuur mogelijk alleen wordt toegepast voor de flexibele schil. Elke medewerker heeft een persoonlijk (ontwikkel)plan gericht op verdere ontwikkeling in de functie en/of loopbaan. Het gehele COA voert jaarlijks een vlootschouw (talentbespreking) van alle leidinggevenden, topadviseurs en projectleiders uit en beschikt over een opvolgingsplanning als onderdeel van de strategische personeelsplanning.
14 Solide bedrijfsvoering						
14.1 Beheer en processen gevalideerd op orde						Minimaal 90% van de aanbevelingen vanuit accountant, CISO en audit is opgevolgd en geborgd.
14.2 Een hoger klantwaarde tegen lagere kosten						Een klantwaarde van minimaal een 8. Elk jaar een kostenbesparing op de bedrijfsvoering oplopend naar 5%. Via een gestructureerde innovatieaanpak en een werkend innovatieplatform bepalen we waar te innoveren en hoe.

Bijlagen

Bijlage I. Operationele doelstellingen

Het COA biedt altijd voldoende menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers

1 Stabiele portefeuille en flexibiliseren van locaties

1.1 Stabiele opvangportefeuille (middel)lange termijn door flexibele inzetbaarheid opvanglocaties

Door de omvang van de vastgoedportefeuille stabiel te houden en de capaciteit te vullen met andere doelgroepen kan het COA doelmatig capaciteit aanhouden, zonder ingrijpende (en dure) wijzigingen te doen in de vastgoedportefeuille.

1.2 Regionale afspraken inzet op- en afschalen

Het COA beschikt altijd over voldoende opvangplekken op basis van regionale afspraken. Dit vergroot tevens de transparantie en voorspelbaarheid in het op- en afschalen. Onderdeel van dit doel is ook de herijking en doorontwikkeling van handboek op en afschalen met afwegingskaders en monitoringsysteem.

2 Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang

2.1 Terugdringen verblijfsduur nareizigers en referenten

De gemiddelde verblijfsduur van referenten en nareizigers in de opvang is in 2020 ongeveer 160 dagen, omdat beslistermijnen niet consequent gehanteerd worden en er een tekort is aan woonruimte in gemeenten. Het COA maakt in de keten en met gemeenten afspraken, zodat de normtijd van 98 dagen niet wordt overschreden.

2.2 Hervestigers rechtstreeks huisvesten in gemeenten

Het COA levert de nodige verblijfsdocumenten tijdig aan, zodat gemeenten hervestigers rechtstreeks kunnen huisvesten.

2.3 Terugbrengen verblijfsduur reguliere vergunninghouders

De gemiddelde verblijfsduur van reguliere vergunninghouders in de opvang is 128 dagen, dit wordt teruggebracht naar de normtijd van maximaal 98 dagen. Dit wordt bereikt door tijdige beschikbaarheid van woonruimte in gemeenten; andere (tussen)opvangvormen, inzet van het gemeentelijk versnellingsarrangement en het tijdig verstrekken van verblijfsdocumenten aan vergunninghouders.

3 Bieden van een veilige omgeving voor de bewoner, medewerker en de buurt

3.1 Een bewoner is en voelt zich veilig op locatie

Het COA verbetert de (ervaren) sociale veiligheid van bewoners doordat bewoners zelf in staat zijn om hun leven in te richten, bewoners betrekt bij het verbeteren van de dienstverlening en hen methodisch begeleidt. Ook is de fysieke veiligheid op locaties conform wet- en regelgeving zoals in het programma van eisen, de gebruikersovereenkomsten en de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).

3.2 Afname overlastgevend gedrag op en rond locaties

Het COA treedt direct en daadkrachtig (repressie) op bij onacceptabel gedrag van bewoners en probeert dit gedrag zoveel mogelijk te voorkomen (preventie) door methodische begeleiding en training van medewerkers om overlastgevende en kwetsbare personen vroeg te herkennen. Dit doen we consequent en transparant en betrekken daar de nodige stakeholders bij.

3.3 Bewoner vroegtijdig in beeld

Het vroegtijdig in beeld hebben van bewoners vergroot de kans op effectieve begeleiding en meer veiligheid. Het COA streeft hiermee een effectieve methodische begeleiding na, die doorontwikkeling van vakmanschap via een interne leerlijn vereist.

Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen om zelfredzaam te zijn

4 Beperken verhuisbewegingen bewoners

4.1 Vroegtijdige screening aanmeldlocaties

Het COA beperkt verhuisbewegingen door (regio)plaatsing af te stemmen op de bewoner. Dit zorgt voor rust en regelmaat, en voorkomt onderbreking in de begeleiding.

4.2 Stabiliteit voor minderjarige bewoners

Gezinnen met minderjarige kinderen worden enkel geplaatst in locaties die zeker langer dan 6 maanden open zijn. Het COA wil verplaatsingen voorkomen omdat die voor het welzijn en de ontwikkeling van kinderen negatieve gevolgen hebben.

4.3 Aanpassen plaatsingsproces

Het COA past (plaatsings)processen in ketenverband aan naar de (stabiele) opvanglocatie van de bewoner, in plaats van dat de bewoner de modaliteiten achterna reist.

5 Doorlopende lijn begeleiding en integratie

5.1 Kansrijke koppeling nieuwe vergunninghouders

Iedere kansrijke asielzoeker en hervestigde vluchteling wordt zoveel mogelijk geplaatst en uiteindelijk gekoppeld aan een gemeente binnen een voor hem/haar kansrijke arbeidsmarkt-regio, aansluitend bij zijn/haar perspectieven, zodat zij direct integreren en participeren.

5.2 Dagbesteding gericht op de toekomst

In samenwerking met gemeenten voorziet het COA alle bewoners van een dagbesteding om hen voor te bereiden op de toekomst in de Nederlandse samenleving. De dagbesteding kan onder meer bestaan uit zelfwerkzaamheid, opleiding en vrijwilligerswerk.

5.3 Warme overdracht aan gemeenten

Door een goede en tijdige informatieoverdracht naar gemeenten wordt geborgd dat maatwerkbegeleiding zoveel mogelijk kan worden doorgezet, wat vroege integratie en participatie bevordert.

6 Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer

6.1 Begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1

70-80% van de huidige bewoners ontvangt een negatieve beschikking en zal Nederland moeten verlaten. De oriëntatie op terugkeer en vertrek met perspectief (bevorderen vaardigheden) start daarmee bij instroom bij het COA, niet pas na ontvangst van een negatieve beschikking van de IND.

6.2 Doorontwikkelen integrale ketensamenwerking, -visie en -strategie

Het begeleiden van onze bewoners naar terugkeer (en vertrek) doet het COA samen met belanghebbenden en ketenpartners. Door te investeren in een duidelijke integrale visie en strategie, inclusief aandacht voor een doorgaande lijn begeleiding in de (kleine) keten en verduidelijking van de rollen van de ketenpartners optimaliseren we de samenwerking.

6.3 Gestroomlijnde (keten)processen voor terugkeer (en vertrek)

Een sluitende ketenaanpak voor terugkeer (en vertrek) is onder meer belangrijk om te voorkomen dat bewoners die zouden moeten vertrekken, onnodig opnieuw de procedure inkomen. Hiertoe dient te worden geïnvesteerd in gestroomlijnde processen die op iedere locatie uniform worden uitgevoerd.

Het COA handelt transparant & voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak

7 Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken

7.1 Betere resultaten en meer draagvlak door goede samenwerking met betrokken partners

Het COA organiseert passende themagerichte samenwerkingsarrangementen met regionale en landelijke stakeholders die bijdragen aan wederzijdse belangen.

7.2 Meer begrip, draagvlak en betere reputatie door open proactieve communicatie

Het COA creëert begrip, draagvlak en een solide basis voor goede samenwerking door open en proactief te communiceren over ons werk en onze issues, en onze omgeving te bevragen op ons werk en daar consequent opvolging aan te geven.

7.3 Gemeenten herkennen meerwaarde van opvanglocatie

Het COA werkt op lokaal niveau aan meerwaarde en draagvlak door te laten zien en onderbouwen wat een opvanglocatie voor een gemeente oplevert (zowel de asielzoekers als de opvangorganisatie) en het aanbod van het COA om de opvanglocatie mede in te zetten voor uitdagingen en zorgen die bij een gemeente leven.

8 Internationaal bijdragen aan harmonisering opvang en begeleiding

8.1 Delen van kennis en expertise vanuit kennisplatform
Het COA deelt en zoekt via het Internationaal Kennisplatform proactief kennis over opvang en begeleiding voor verbetering van (inter)nationale opvang en begeleiding

8.2 Strategische inzet van COA-experts
Het COA versterkt de Europese opvang van asielzoekers door een pool van experts in te richten en in te zetten in opvangs- en begeleidingsprojecten en prioritaire landen.

Verduurzaming

9 Waarde creëren voor het milieu

9.1 Terugdringen restafval
Door minder spullen te verbruiken, meer hergebruik en recyclen/afvalscheiding beperken we onze impact op het milieu.

9.2 Verduurzamen energieverbruik
Door minder energie en enkel uit duurzame bronnen te gebruiken, beperkt het COA zijn impact op het milieu.

9.3 Opwekken hernieuwbare energie
Het COA wekt zelf hernieuwbare energie op voor eigen gebruik en voor de omgeving.

9.4 Verduurzamen vervoer
Het COA verduurzaamt vervoer door het terugdringen van vervoersbewegingen en door minder milieubelastend vervoer voor asielzoekers, goederen en medewerkers.

9.5 Duurzame huisvesting
Langs haar visie op duurzame bouw, circulariteit en vergroten leefbaarheid, gezondheid en biodiversiteit creëert het COA duurzame huisvesting met beperkte impact op het milieu.

Inspelen op technologische ontwikkelingen

10 Vergroten efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding

10.1 Plaats en tijd onafhankelijk werken
Elke COA-medewerker moet kunnen werken waar en wanneer hij wilt. De volgende stap hierin is het mobiel beschikbaar maken van begeleidingstools middels Apps (mobile first) inclusief een scanmogelijkheid in een stabiele ICT-omgeving.

10.2 Inclusie en normalisatie digitale participatie

Door asielzoekers en vooral vergunninghouders te leren omgaan met digitale toepassingen kunnen zij deelnemen aan de gedigitaliseerde samenleving (inclusie). Dit draagt eraan bij dat bewoners hun digitale vaardigheden eerder ontwikkelen en accepteren in de gedigitaliseerde samenleving te participeren (normalisatie).

10.3 Zelfredzaamheid vergroten door technologie

Het COA maakt gebruik van de digitale *devices* die asielzoekers in toenemende mate hebben door op een voor de doelgroep afgestemde wijze informatie, training en dergelijke in digitale vorm met apps aan te bieden.

Aanvullend daarop zal het COA ook intensief investeren in de nieuwste vormen van digitale zorgaanbieding en onderwijs. Hierdoor neemt het digitale bewustzijn bij de asielzoekers toe waardoor de zelfredzaamheid wordt vergroot.

11 Digitale fitheid van de COA-organisatie

11.1 Toekomst en Kaders vanuit I-strategie

In de digitale wereld moeten asielzoekers, partners, burgers en bedrijven kunnen vertrouwen op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie van het COA. Informatiestromen moeten daarbij transparant en toegankelijk zijn. Dit alles wel op zo'n manier dat informatieveiligheid geborgd is.

Een ander belangrijk aspect in de 'nieuwe' digitale wereld is de meer technische kant van goedwerkende, samenhangende en robuuste ICT, met oog voor de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

Daarnaast verlangt de digitalisering van de samenleving dat alle medewerkers van het COA digital fit zijn. Zodat iedereen de gewenste I-kennis, I-bewustzijn en I-vaardigheden heeft.

11.2 Toepassen van innovatieve technologieën in de bedrijfsprocessen

Het COA versterkt haar digitale fitheid en doelmatigheid door inzet van nieuwe technologie om bedrijfsprocessen en klantgerichtheid te versterken.

Sterke organisatie

12 Wendbare organisatie

12.1 Voortdurend alert

Het COA monitort haar omgeving via een werkende PDCA-cyclus op trends en ontwikkelingen en vertaalt deze naar scenario's in afstemming met opdrachtgever en eigenaar voor strategische besluitvorming en progressie op doelen.

12.2 Strategisch doortastend

Het COA beschikt over tijdige, betrouwbare en actuele managementinformatie waardoor procesmatig (bijstelling van) doelstellingen doortastend en snel kan besluiten; te meten en te monitoren; en om middelen personeel flexibel over teams te verschuiven op basis van die doelen.

12.3 Operationeel slagvaardig

Het COA is in staat om de doelen slagvaardig te realiseren door wendbare teams die ruimte hebben om binnen vastgestelde handelingskaders te bewegen en waarbij doelen vertaald zijn naar plannen op teamniveau en individueel te bereiken opgaven.

13 Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend

13.1 Veilig werkklimaat

Het werkklimaat bij het COA wordt door medewerkers beleefd als veilig, waardoor zij hun werk effectief kunnen uitvoeren.

13.2 Uitdagend werkklimaat

Het COA biedt zinvol en uitdagend werk aan haar (nieuwe) medewerkers, zowel in de functie als in ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. Medewerkers ervaren aandacht, ondersteuning en faciliteiten voor opleiding, ontwikkeling en talenten.

14 Solide bedrijfsvoering

14.1 Beheer en processen gevalideerd op orde

Het COA volgt de aanbevelingen vanuit onafhankelijke adviseurs zoals de accountant, CISO en audit op, zodat beheer en bedrijfsvoeringsprocessen op orde blijven.

14.2 Een hogere klantwaarde tegen lagere kosten

Middels de aanpak ‘Elke dag beter’ streven we naar verbetering van de klantwaardering en een efficiëntere en innovatievere organisatie, waardoor we geld nog doelmatiger besteden.

Bijlage II. Samenwerkingspartners

Het COA werkt samen met ketenpartners die hieronder in willekeurige volgorde zijn opgenomen. Met deze ketenpartners werken we op onze locaties intensief samen:

Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)

De IND voert het vreemdelingenbeleid in Nederland uit. Dat betekent dat de IND alle verblijfsaanvragen beoordeelt van mensen die in Nederland willen wonen of die Nederlander willen worden. Het kan gaan om vluchtelingen die niet veilig zijn in eigen land en hier asiel aanvragen. Maar ook om mensen die hier willen werken, studeren, of die een gezin willen vormen met iemand die hier al woont.

Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V)

Ketenpartner DT&V regisseert het daadwerkelijk vertrek van vreemdelingen die niet in Nederland mogen blijven. Het uitgangspunt is ze zoveel mogelijk zelfstandig en met perspectief te laten vertrekken. Door gesprekken probeert de DT&V de vreemdeling te motiveren tot vertrek. Als de vreemdeling niet zelfstandig vertrekt, dan kan gedwongen vertrek nodig zijn.

Vreemdelingenpolitie (AVIM)

Asielzoekers zijn verplicht zich geregeld te melden. Binnen de keten behandelt de Afdeling Vreemdelingenpolitie, Identificatie en Mensenhandel (AVIM) die meldplicht op de asielzoekerscentra. Samen met de Koninklijke Marechaussee is de AVIM verantwoordelijk voor het toezicht op vreemdelingen, onder andere toezicht op hun verblijf in Nederland. Bij een positief besluit op de asielaanvraag overhandigen medewerkers van de AVIM het verblijfsdocument aan de asielzoeker. Als een asielaanvraag definitief is afgewezen, speelt de AVIM een rol bij het uitzetten van vreemdelingen.

Koninklijke Marechaussee (KMar)

De KMar ziet toe op de rechtmatigheid van de toegang tot Nederland en het rechtmatig verblijf van de vreemdeling in Nederland.

Andere samenwerkingspartners van het COA zijn onder andere:

Leger des Heils

Het Leger des Heils levert een structurele bijdrage aan de inzameling, sortering en levering van kleding voor asielzoekers op de COA-opvanglocaties. Die taak vervult het Leger dagelijks voor hulpbehoevenden via zijn zestig korpsen en zes ReShare Stores. Ook als het COA kleding ontvangt waar geen vraag naar is, zorgt het Leger voor de inzameling en sortering.

Stichting Nidos

Stichting Nidos is een voogdijinstelling voor amv. Volgens de Nederlandse wet moet er voor elke minderjarige een meerderjarige zijn die zijn of haar belangen behartigt. Dit kunnen de ouders zijn of, bij afwezigheid daarvan, een voogd. In dit geval draagt Nidos zorg voor de voogdij. Amv verblijven in een opvanglocatie van het COA of, als zij jonger zijn dan vijftien jaar, in pleeggezinnen. Nidos zorgt ook voor huisvesting van amv met status.

UAF
Volwassenen die onderwijs willen volgen, kunnen ondersteuning krijgen van de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF. Het UAF ondersteunt vluchtelingen en asielzoekers met advies en voorlichting, maar ook met de begeleiding tijdens studie, bij bemiddeling naar werk en met financiële ondersteuning.

Unicef
UNICEF is de kinderrechtenorganisatie van de Verenigde Naties en komt overal ter wereld op voor de rechten van kinderen. Als organisatie zorgen zij voor schoon water, gezondheidszorg, goede voeding en onderwijs. Daarnaast geven zij voorlichting aan kinderen over hoe ze zich kunnen beschermen tegen ziektes als aids en zorgen zij ervoor dat kinderen naar school kunnen gaan. Bovendien zet UNICEF zich in voor de bescherming van kinderen tegen uitbuiting of mishandeling.

VluchtelingenWerk Nederland
VluchtelingenWerk Nederland is de onafhankelijke organisatie die de belangen behartigt van vluchtelingen en asielzoekers in Nederland, vanaf het moment van binnenkomst tot en met de integratie in de Nederlandse samenleving. VluchtelingenWerk hanteert mensenrechten, zoals vastgelegd in internationale verdragen, als leidraad voor haar activiteiten. Op elke opvanglocatie zijn medewerkers van VluchtelingenWerk aanwezig voor voorlichting over en ondersteuning bij de asielprocedure. In 75% van de gemeenten is VluchtelingenWerk actief op het terrein van integratie en inburgering.

De Vrolijkheid
Op veel locaties van het COA is Stichting de Vrolijkheid actief. De Vrolijkheid organiseert voor kinderen en jongeren op azc's creatieve activiteiten. Het COA faciliteert de Vrolijkheid op de locaties. Per locatie maken we afspraken over activiteiten en beschikbare middelen.

Tot slot werkt het COA ook samen met internationale partners. Dit zijn de belangrijkste:

EASO
Het European Asylum Support Office (EASO) is in 2013 opgericht via een EU-verordening, om de samenwerking tussen EU-lidstaten op het gebied van asiel te vergroten, de implementatie van het gemeenschappelijk Europees asielstelsel te verbeteren en lidstaten die onder druk staan te ondersteunen.

UNHCR
Het UNHCR is de vluchtelingenorganisatie van de Verenigde Naties, gericht op het redden van levens, beschermen van rechten en bouwen van een betere toekomst voor vluchtelingen, ontheemden en statenloze mensen. Het COA werkt nauw samen met UNHCR voor hervestiging van vluchtelingen die door de UNHCR zijn geselecteerd.

IOM
De Internationale Organisatie voor Migratie (IOM) is een VN-organisatie gericht op ordelijk en humaan migratiemanagement, ter bevordering van de internationale samenwerking op gebied van migratie, door te zoeken naar praktische oplossingen voor migratieproblemen en door humanitaire hulp te verlenen aan migranten in nood, inclusief vluchtelingen en binnenlandse ontheemden. IOM is een partner voor het COA bij de hervestiging van vluchtelingen.

Bijlage III. Begrippenkader en afkortingen

Adviesraad
Het COA kent sinds juni 2016 een adviesraad. Deze is door het bestuur benoemd en kan het bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren. De adviezen hebben geen bindend karakter. De adviesraad bestaat uit 6 leden met ieder een eigen expertise.

Amv
Alleenstaande minderjarige vreemdeling; vreemdeling die zich in Nederland is zonder ouders of een andere persoon die het gezag over de jongere heeft, en die bij aankomst in Nederland minderjarig is (jonger dan 18) en afkomstig is van buiten de EU.

Asielzoeker
Een vreemdeling die in een Nederland asiel aanvraagt.

AVG
Algemene Verordening Gegevensverstrekking, ook wel de Europese privacywetgeving

Azc
Asielzoekerscentrum, de meest bekende en gangbare term voor een van de opvangmodaliteiten bij het COA. Na de algemene asielprocedure gaan de meeste volwassen asielzoekers naar een azc.

Bewoners
Algemene term voor de mensen die bij het COA worden opgevangen, omdat naast asielzoekers ook uitgeprocedeerden en vergunninghouders bij het COA verblijven.

Cm (casemanager)
De cm (casemanager) is een functie binnen het COA. De primaire taak van de cm is de verantwoordelijkheid voor fasegebonden methodische begeleiding van de individuele asielzoeker, van aankomst tot vertrek vanuit de locatie, of dit nu naar een gemeente is of naar het land van herkomst.

Dg (directeur-generaal)
De dg, directeur-generaal, geeft leiding aan een directie en rapporteert aan de secretaris-generaal, op zijn beurt de hoogste ambtenaar op een ministerie.

Flexibilisering asielketen
In het Programma Flexibilisering Asielketen werken alle organisaties in de asielketen samen aan een flexibeler en effectiever asielsysteem dat beter kan inspelen op fluctuaties, bijdraagt aan een effectieve terugkeer van vertrekplichtige asielzoekers en aan integratie van vergunninghouders.

Herplaatsing vluchtelingen
We spreken over herplaatsing (relocation) als we vluchtelingen vanuit een ander Europees land naar Nederland uitnodigen.

Hervestiging vluchtelingen
We spreken over hervestiging (resettlement) als we vluchtelingen in een uitzichtloze situatie van buiten Europa uitnodigen naar Nederland te komen op voordracht van de UNHCR. Het COA neemt deel aan de selectiemissies en bereidt vluchtelingen voor op hun verblijf in Nederland via culturele oriëntatietrainingen.

Landelijke Regietafel Migratie & Integratie (LRT)
Aan de Landelijke Regietafel Migratie & Integratie (LRT) werkt het COA samen met het Rijk, de provincies en gemeenten aan gezamenlijke opgaven op het terrein van asiel, huisvesting statushouders en integratie en participatie.

LHBTI+
Gangbare verzamelnaam voor Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender en Intersekse conditie. De vaak toegevoegde + staat voor Queer, Aseksueel, Panseksueel en Cis gender (soms geschreven als LHBTIQAPC).

LRT
Landelijke Regietafel Migratie & Integratie

Migratieagenda
Met de in 2018 door het kabinet Rutte III gepresenteerde Integrale Migratieagenda wil het kabinet de grip op migratie versterken en beter inspelen op dit vraagstuk. De ‘zespijleragenda’ moet bijdragen aan een menswaardig en effectief migratiebeleid.

MYCOA
MYCOA is een meertalige website en mobiele app van het COA voor asielzoekers.

Ngo
Niet-gouvernementele organisatie; maatschappelijke organisaties die zich - onafhankelijk van overheden – richten op lokale en/of internationale maatschappelijke doelen.

Opvanglocaties
Alle COA-locaties waar asielzoekers worden opgevangen, waaronder bijvoorbeeld azc’s of amv-opvang.

Pb (Programmabegeleider)
De pb (programmabegeleider) is een functie binnen het COA. De primaire taak van de pb is verantwoordelijkheid dragen voor fasespecifieke programma’s en begeleiding van bewoners op het gebied van activering

(Rvb) (Regeling verstrekkingen bepaalde categorieën Vreemdelingen)
Wie niet in aanmerking komt voor de asielprocedure en wel rechtmatig in Nederland verblijft, heeft mogelijk recht op een uitkering volgens de Regeling verstrekkingen bepaalde categorieën vreemdelingen (Rvb).

PFas-problematiek
PFas is een verzamelnaam en staat voor poly- en perfluoroalkylstoffen. Deze groep chemische stoffen is door mensen gemaakt en komt van nature niet voor in het milieu. PFas kunnen een negatief effect hebben op milieu en gezondheid.

Satellietlocaties
Kleine wooneenheden of locaties die vallen onder de leiding van een nabijgelegen azc (een constructie die vooral ten tijde van de hoge instroom veel is gebruikt).

Schengen(landen)
22 lidstaten van de EU en vier niet-lidstaten. De 26 Schengenlanden hebben in een overeenkomst vastgelegd dat ze de personencontrole aan hun gemeenschappelijke grenzen afschaffen.

Sg (secretaris-generaal)
Secretaris-generaal, de hoogste ambtenaar op een ministerie.

Statushouder
Formele term is 'vergunninghouder' (zie aldaar).

Terugkeer
Het COA begeleidt uitgeprocedeerde asielzoekers zonder verblijfsrecht bij de voorbereiding op terugkeer naar hun land van herkomst. Of naar het land dat verantwoordelijk is voor de behandeling van hun asielaanvraag.

Uitvoeringsagenda Flexibilisering Asielketen
In de Uitvoeringsagenda Flexibilisering Asielketen staat beschreven hoe het vernieuwde asielsysteem eruit gaat zien. In het toekomstige asielsysteem krijgen asielzoekers zo snel mogelijk duidelijkheid over de kansrijkheid van hun asielaanvraag. Zij kunnen zich dan eerder en beter voorbereiden op integratie of terugkeer.

Turkijedeal
Afspraken gemaakt in maart 2016 tussen de Europese Unie en Turkije: in ruil voor het terugnemen van elke vluchteling die via irreguliere weg in Griekenland is aangekomen, zou de EU een Syrische vluchteling overnemen via hervestiging (zie aldaar). Turkije kreeg bovendien extra financiële steun van de EU.

Vergunninghouder
Een vergunninghouder (ook wel statushouder genoemd) is iemand waarvan de asielaanvraag is gehonoreerd en in Nederland mag blijven.

VrIP (Vroege Integratie & Participatie)
Vroege Integratie & Participatie (VrIP). Vroege Integratie en Participatie omvat alle activiteiten en werkzaamheden van het COA die erop gericht zijn om bewoners zo snel mogelijk en al tijdens hun verblijf in de opvang, te laten integreren en participeren.

Wb (Woonbegeleider)
De wb (woonbegeleider) is een functie binnen het COA. De primaire taak van de wb is verantwoordelijkheid dragen voor de opvang en begeleiding van de bewoners gedurende het verblijf op de locatie.

Wet COA
In de Wet COA (1994) zijn de taken vastgelegd voor het Centraal Orgaan opvang asielzoekers.

Zespijleraanpak
Dit is een term die voortkomt uit de Migratieagenda (zie in aldaar), die is opgebouwd uit zes pijlers.

Verantwoording

De meerjarenstrategie is tot stand gekomen onder regie van een projectteam bestaande uit COA-medewerkers van de afdeling Strategie, Bestuur en Omgeving (SBO), ondersteund door adviesbureau De Ruijter Strategie.

Bij de totstandkoming is een brede geleding van COA-medewerkers actief betrokken, denk aan vakdeskundigen, experts, leidinggevenden en een focusgroep bestaande uit collega's met ruime ervaring in de uitvoering van ons werk. De focusgroep heeft gedurende het traject als klankbord gefungeerd, zodat de uitvoerbaarheid van de meerjarenstrategie zo goed mogelijk geborgd is.

Naast deze interne betrokkenheid zijn verschillende externe experts, stakeholders en andere samenwerkingspartners geconsulteerd tijdens bijeenkomsten en interviews en is ook door vele partners schriftelijk gereageerd op conceptstukken. Deelnemers/respondenten waren onder andere afkomstig van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, de Immigratie- en Naturalisatiedienst, de Dienst Terugkeer en Vertrek, diverse ngo's, verschillende gemeenten en provincies, andere betrokken departementen en de adviesraad van het COA.

De Meerjarenstrategie COA 2020-2025 is vastgesteld in augustus 2020 en in een oplage van 1.750 exemplaren gedrukt en verspreid onder onze locaties en stakeholders.

De meerjarenstrategie is ook digitaal te vinden op www.coa.nl/meerjarenstrategie. Daar zijn ook de volledige trendverkenning en de handreiking scenariodenken te raadplegen.

COA

www.coa.nl