

Addendum 2022 bij publicatie Meerjarenstrategie 2020–2025



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Trends en ontwikkelingen 2022	5
2.1. Ontwikkeling: Oorlog in Oekraïne	5
2.2. Ontwikkeling: Veiligheidsregio's pakken rol	6
2.3. Ontwikkeling: Extreme krapte op de arbeidsmarkt	6
3. Actualisatie Meerjarenstrategie 2022: een grotere opgave in een moeilijker context	8
3.1. Prioriteit geven aan stabiele opvang met kleinschaligheid als één van de mogelijke middelen	8
3.2. Prioriteit: uitstroom statushouders bevorderen	9
3.3. Prioriteit: werken aan wendbaarheid en executiekracht van de organisatie	10
3.4. Prioriteit: implementeren van Public Affairs en stakeholdermanagement	10
3.5. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Nationale Opvang Oekraïne (NOO)	11
3.6. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Gezondheidszorg	11
3.7. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Toekomstbestendige opvang alleenstaande minderjarige vluchtelingen (amv)	11
3.8. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Spreidingswet	12
4. Looptijd, doelstellingen en reikwijdte Meerjarenstrategie	13
4.1. Looptijd	13
4.2. Doelstelling	13
4.3. Reikwijdte	13
5. Vervolgstappen: uitvoering van de Meerjarenstrategie	15
5.1. Uitvoeren ambities vier geprioriteerde doelen	15
5.2. Verdere uitwerking van de vier strategische thema's	15
5.3. Intensiveren gebruik van noodzakelijke sturingsinstrumenten en -processen	15
Doelenboom COA Meerjarenstrategie 2020–2026	16



1. Inleiding

In september 2020 presenteerde het COA de Meerjarenstrategie 2020–2025: de koers voor de langere termijn om de missie te kunnen uitvoeren en drie strategische hoofddoelen te kunnen bereiken. Sinds de publicatie is de dynamiek in de context rond het COA er niet minder om geworden. De coronacrisis, de oorlog in Oekraïne, de toegenomen bezetting en daardoor de steeds toenemende capaciteitsdruk, een nieuw coalitieakkoord, de gemeenteraadsverkiezingen en de stijgende krapte op zowel de woning- als arbeidsmarkt hebben impact op het realiseren van de strategische doelen. Bovendien was het de eerste keer dat het COA een integrale Meerjarenstrategie ontwikkelde. De organisatie moest ook leren werken met zo'n nieuw instrument. En dat oefenjaar viel tegelijk met de start van de nieuwe organisatiestructuur. Dit bij elkaar genomen maakt deze actualisatie van de Meerjarenstrategie nodig. Deze actualisatie is tot stand gekomen door de kennis en inzet van zo'n 70 COA-collega's, die de trends en ontwikkelingen in de buitenwereld hebben geanalyseerd, scenario's voor de toekomst hebben verkend, urgente strategische thema's voor het COA hebben geformuleerd en de doelstellingen hebben aangescherpt. De missie van het COA staat in deze actualisatie niet ter discussie.

Wat we met deze actualisatie wel doen, is het (her)benoemen van prioriteiten en aanscherpingen binnen de doelstellingen van de doelenboom, omdat ontwikkelingen in de context een logische aanleiding daartoe vormen. Dat betekent niet dat andere doelstellingen niet langer blijven staan; de Meerjarenstrategie loopt nog een aantal jaren en om de komende periode ruimte te maken voor deze prioriteiten, verschuiven andere opgaven naar de periode daarna. Oftewel: het einddoel blijft staan, maar de route ernaartoe wordt, onder invloed van nieuwe ontwikkelingen, aangepast.

Missie

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

Ook de visie (waar wil het COA over een aantal jaar staan?), die vervat is in de drie strategische doelstellingen, blijft overeind.



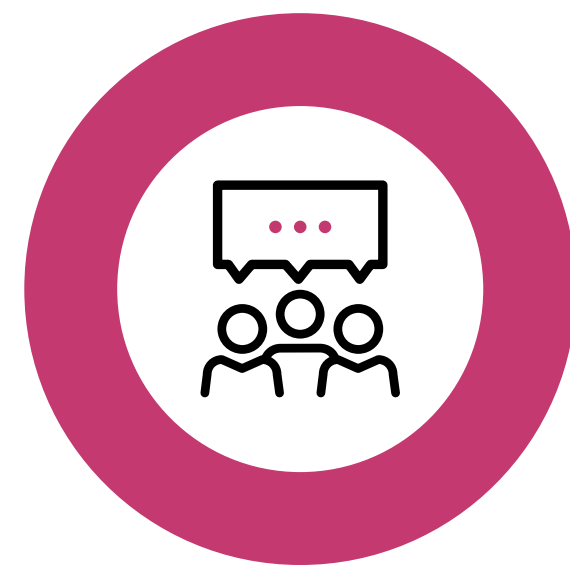
1.

Het COA biedt altijd voldoende, menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers.



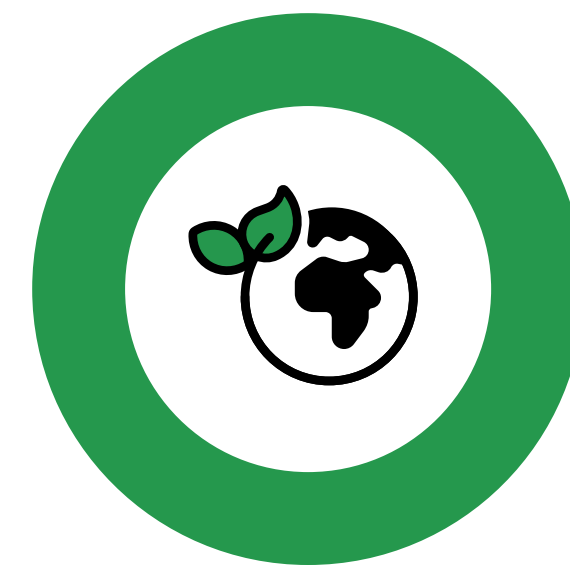
2.

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



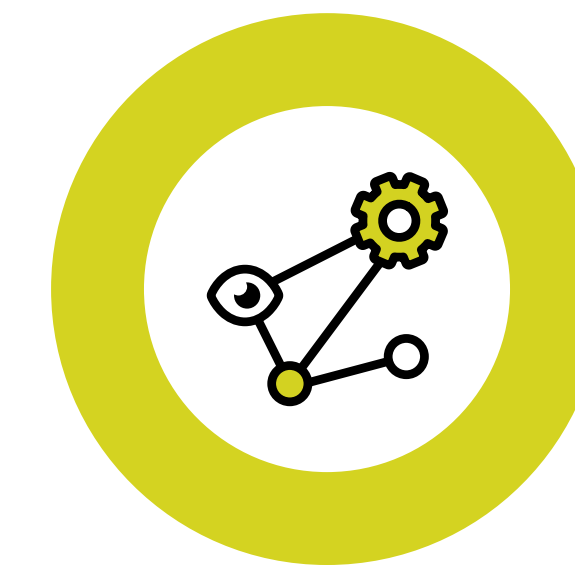
3.

Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde.



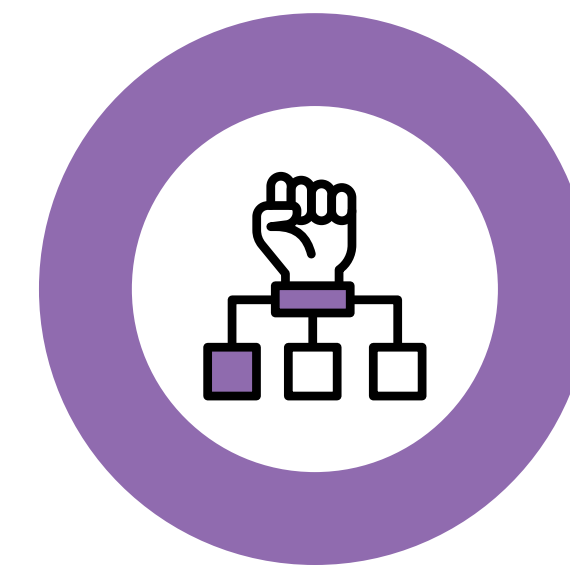
4.

Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA.



5.

Inspelen op technologische ontwikkelingen.



6.

De organisatie sterker maken.

2. Trends en ontwikkelingen 2022

De meeste trends die impact hebben op de missie en visie van het COA bewegen zich nog in de richting die in 2020 is beschreven. Echter, het verloop van een aantal trends, zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de vastgoedmarkt, is extremer geworden. In combinatie met andere ontwikkelingen heeft dat geleid tot een stagnatie van de doorstroom en uitstroom vanuit de opvanglocaties. Daardoor kan het COA voor het eerst in 25 jaar langdurig niet voldoende opvangplekken bieden en is de opvang op bepaalde locaties onder de humanitaire ondergrens gezakt. Daarnaast heeft het COA, door de extra migratiestroom van gevluchte Oekraïners, een hogere instroom van asielzoekers en een verdere verharding van het migratiedebat, te maken gekregen met een flinke verandering in het bestuurlijk en uitvoerend speelveld. Hieronder lichten we de belangrijkste ontwikkelingen in de context toe.

2.1. Ontwikkeling: Oorlog in Oekraïne

Het afgelopen jaar is het speelveld rond de opvang van ontheemden fors beïnvloed door de plotselinge oorlog in Oekraïne. De extra migratiestroom die dat tot gevolg heeft, is een belangrijke ontwikkeling, ook voor de komende periode. Organisatorisch heeft het kabinet er vooralsnog (middels Staatsnoodrecht en binnenkort een tijdelijke wet) voor gekozen de opvang van Oekraïners door gemeenten, onder aansturing van de veiligheidsregio's, te laten verzorgen waarbij het Rode Kruis en Vluchtelingenwerk Nederland ook een rol spelen. Tevens is een Nationale Opvangorganisatie (NOO) voor de Oekraïners opgericht. In de toekomst kan dit anders worden; het is mogelijk dat deze taak uiteindelijk bij het COA terechtkomt.

Impact ontwikkeling op het COA en de MJS

De opvang van Oekraïners heeft op meerdere niveaus impact op de uitvoering van de opdracht van het COA; die opdracht zelf is overigens niet veranderd. Bestuurlijk gezien heeft het COA er met DG OEK een nieuwe stakeholder bij, terwijl we in de gezamenlijke uitvoering van de opvang van Oekraïners tot nu toe vooral kennis en expertise bijdragen. Dat betekent dat het voor het COA van belang is om goed zicht te houden op de verdere ontwikkelingen

en om mogelijke scenario's en opties voor de toekomst te verkennen. Zo gaat in 2023 al spelen dat de derdelanders uit Oekraïne mogelijk per begin maart over zullen gaan tot het aanvragen van asiel. Deze derdelanders worden opgenomen in de asielprocedure en stromen daarna in het asielproces en de COA-opvang in. Hier kunnen zowel kansen als risico's uit voortkomen; de termijn is onzeker. We weten immers niet hoe lang de oorlog duurt, hoe snel Oekraïners na de oorlog terugkeren en hoe op de langere termijn de opvang zal worden georganiseerd. Onzeker is dus om welke aantallen het zal gaan, terwijl ook niet bekend is hoe lang de duur van het verblijf zal zijn. Oftewel: de capacitaire consequenties voor het COA zijn nog onduidelijk.

Deze ontwikkelingen kunnen voor het COA impact hebben op de invulling van zowel het 1^e als 3^e strategische doel. Bestuurlijk gezien moeten we ervoor zorgen dat we de samenwerking met de nieuwe partners zorgvuldig vormgeven, als onderdeel van stakeholdermanagement. Hierbij spelen ook de Nationale Crisisstructuur voor doorstroom in de asielketen en het bestuurlijk akkoord van 26 augustus jl. een rol. Daarin zijn door het Rijk, VNG, IPO en het Veiligheidsberaad maatregelen afgesproken om zowel acuut als op de middellange termijn de asielcrisis aan te pakken.

Er is daarnaast eind november door de Tweede Kamer een nieuwe Asielwet aangenomen die de gemeenten een wettelijke taak geeft om asielopvang mogelijk te maken.

De impact hiervan op het COA is op dit moment nog niet duidelijk.

2.2. Ontwikkeling: Veiligheidsregio's pakken rol

Naast het ontstaan van het nieuwe DG OEK is door de oorlog in Oekraïne ook opnieuw een rol in het migratiedomein ontstaan voor de veiligheidsregio's (VR's), namelijk het realiseren van capaciteit voor de opvang van Oekraïense ontheemden. Zij vormen hiermee, al dan niet tijdelijk, een aanvulling op de Landelijke en Regionale regietafels en de reguliere contacten met gemeenten en provincies. De VR's hebben tijdens de coronacrisis laten zien dat ze daadkrachtig zijn. Met de opvang van Oekraïners hebben ze laten zien dat gemeenten, met hulp van de VR's, in korte tijd 75.000 opvangplekken kunnen regelen. Naast deze tijdelijke rol hebben de VR's een rol in het beheersen van regionale crises.

Al met al worden ze steeds meer een gesprekspartner, die voor opvang Oekraïners én voor crisishulp zelf aan zet is. Het is dus van belang om ze te ondersteunen en een goede relatie te hebben met de voorzitter van de

veiligheidsregio's, alsmede met het Veiligheidsberaad en het Knooppunt Coördinatie Informatie Oekraïne (KCIO).

Impact op het COA en de MJS

Het bestuurlijke speelveld breidt zich uit en de verhouding tussen het Rijk en gemeenten staat onder druk. Dit heeft impact op strategisch doel 3; het kan in de toekomst aan de orde komen om, in samenwerking met de veiligheidsregio's, de opvangplekken voor Oekraïners in te zetten voor andere (toekomstige) asielstromen. Deze opvangplekken kunnen de komende jaren hard nodig zijn. Dat vergroot onze wendbaarheid.

2.3. Ontwikkeling: Extreme krapte op de arbeidsmarkt

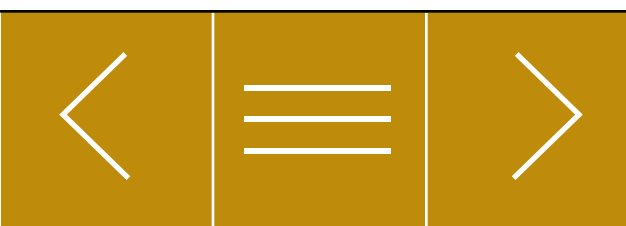
Over de gehele linie is er inmiddels sprake van een zeer krappe arbeidsmarkt, ook binnen de beroepsgroepen die voor de organisatie en bedrijfsvoering van het COA én van de ketenpartners van belang zijn. De huidige inflatie kan de economie laten afkoelen en daarmee ook de arbeidsmarkt

wellicht enigszins beïnvloeden. Al met al is de inschatting echter dat de arbeidsmarkt voor uitvoering van de COA-activiteiten voorlopig zeer krap blijft, mede door de extra behoefte aan menskracht voor de opvang van Oekraïners. Daarnaast neemt de vervangingsvraag binnen het social work domein in Nederland verder toe, omdat een groot aantal mensen in deze beroepsgroepen de komende jaren de pensioenleeftijd bereikt. De verwachting voor de toekomst is dat deze krapte voorlopig niet wordt opgelost; de demografische modellen geven dit onomstotelijk aan.

Impact op het COA en de MJS

De krappe arbeidsmarkt heeft invloed op de beschikbaarheid van zowel het aantal als de benodigde expertise van de medewerkers, wat cruciaal is voor de realisatie van in feite alle doelen in de Meerjarenstrategie. Er is voor de komende jaren dan ook een heldere, breed gedeelde strategische personeelsplanning (SPP) nodig, waarvan de uitgangspunten in de gehele organisatie duidelijk zijn en waarnaar gehandeld wordt. In deze SPP moet een route worden geschetst hoe we, naast het aantrekken van nieuw personeel voor vervanging en groei, het huidige personeel breder inzetbaar

Randvoorwaarde		
6.1 Wendbare organisatie		
6.1.2 Voortdurend alert	6.1.2 Strategisch doortastend	6.1.3 Operationeel slagvaardig



kunnen maken. Hoe zorgen we door persoonlijke ontwikkeling dat medewerkers binnen de organisatie kunnen doorstromen naar functies waar veel vacatures voor zijn, zoals bijvoorbeeld locatiemanagers? Daar hoort ook een beter bewustzijn en meer kennis van technologische innovatie bij, zodat technologie optimaal benut kan worden om het tekort aan mensen te verzachten. Het uitgangspunt moet bovendien zijn om, ook bij een lagere instroom (krimp), een stabiel en wendbaar personeelsbestand te behouden.

Hoe binden we mensen aan de organisatie in periodes dat er minder instroom is?

De huidige krapte aan personeel kan de organisatie er op termijn toe dwingen om bijvoorbeeld de invulling van begeleiding aan te passen op het aantal mensen dat beschikbaar is. Dit alles vraagt bij de in de Meerjarenstrategie genoemde randvoorwaarde ‘Sterke organisatie’ om een aanscherping van de doelen waarmee de wendbaarheid van de organisatie wordt vergroot.



3. Actualisatie Meerjarenstrategie 2022: een grotere opgave in een moeilijker context

De ontwikkelingen zoals hierboven omschreven, vragen om prioritering en aanscherping van de tactische en operationele doelen (in de bestaande doelenboom); de 3 strategische hoofddoelen staan daarbij niet ter discussie. Het gaat hierbij vooral om doelen die bijdragen aan voldoende menswaardige en flexibele opvang en doelen waarmee we door een goede samenwerking met partners en stakeholders maatschappelijke meerwaarde creëren. Daarnaast verdient de wendbaarheid van de eigen organisatie, een cruciale randvoorwaarde, ook prioriteit. Hieronder volgt een beschrijving van de prioritering en aanscherping.

3.1. Prioriteit geven aan stabiele opvang met kleinschaligheid als één van de mogelijke middelen

Gezien de blijvende sterke volatiliteit in de context en de breed gedragen drie strategische doelstellingen, is een continu met de bewonersbezetting meebewegend beleid van op- en afschalen niet meer wenselijk en verantwoord.

Er is behoefte aan een stabiel concept op capaciteit en personeel, waarbij het niet langer meer uitgangspunt is dat het COA opschaalt als het moet en afschaalt zodra het kan. Hiermee worden 'rust en regelmaat' gecreëerd, zowel bij het COA als bij de opdrachtgever/eigenaar en de maatschappij.

Door in te zetten op stabiele opvang stellen we gemeenten in staat om lokaal beleid te maken op en rond een locatie, en helpen zo een oplossing te bieden voor meerdere maatschappelijke, lokale vraagstukken die vragen om snelle vastgoedoplossingen. Dat biedt meerdere voordelen:

- Meervoudig gebruik van locatie, meerdere doelgroepen, soms tegelijk, soms 'volgordelijk';
- Draagt bij aan draagvlak, toegevoegde waarde van een locatie;
- Draagt bij aan rust en regelmaat m.b.t. het organiseren van opvang en begeleiding;
- Biedt ook 'rust en regelmaat' voor de rijksbegroting.

We boeken met dit thema langzaam maar zeker voortgang als het gaat om de beeldvorming; gemeenten vragen hier ook steeds meer om. Ook onze opdrachtgever en eigenaar staan steeds meer open voor wat de positieve effecten van

stabiele opvang kunnen zijn; het thema heeft zich ontwikkeld van een financieringsvraagstuk naar een draagvlakvraagstuk (getuige ook de vermelding ervan in het regeerakkoord). Aan de andere kant is de harde werkelijkheid dat het aantal langjarige locaties de afgelopen jaren juist is afgenomen, terwijl de ambitie nog steeds is om 75% van het totale vastgoed stabiel te hebben.

Een middel om stabiele opvang te realiseren is het loslaten van de normen voor de schaal van de opvang. Het COA handelt bij voorkeur een minimale omvang van 400 opvangplekken per locatie, gedreven vanuit financiën en schaalvoordelen. Echter, de roep om kleinschalige opvang is er al langer en neemt toe: in gemeenten is het een vaak genoemd thema in de recente coalitieakkoorden.

Wat te doen in de strategie?

We schalen locaties niet meer af op basis van een minimale nader overeen te komen omvang, maar we flexibiliseren. Dat kan door leiderschap te tonen én door te werken aan randvoorwaarden zoals ophoging van het eigen vermogen, het ophogen van de vaste sokkel, werken aan beeldvorming/communicatie en het delen van best practices

(voorbeeldgemeenten). De tijd lijkt bovendien rijp om vaste concepten met een minimum aantal opvangplekken los te laten en zo dicht mogelijk aan te sluiten bij het absorptievermogen van gemeenten. De gemeente beschrijft de maximale omvang van haar vermogen mensen op te vangen (met de nadruk op asielzoekers, maar eventueel ook statushouders) en het COA organiseert vervolgens de opvang die het daar kwalitatief en financieel het beste bij vindt passen. Met dit 'vraaggedreven aanbod' speelt het COA in op de lokale situatie van vraag en aanbod en wordt de opvang gezamenlijk vormgegeven, geheel in het kader van strategische doelstelling.

3.2. Prioriteit: uitstroom statushouders bevorderen

Een belangrijke reden dat het COA niet altijd in voldoende opvang kan voorzien, is het stagneren van de uitstroom van statushouders naar een woning. De huidige nationale wooncrisis zet het draagvlak binnen gemeenten om sociale huurwoningen aan vergunningshouders toe te wijzen onder druk. Ondanks de aandacht vanuit verschillende stakeholders, waaronder de LRT, blijft het aantal op een woning wachtende statushouders in de opvang daardoor toenemen. De actuele taakstelling wordt door veel gemeenten wellicht gehaald, maar het inlopen van de achterstand lukt niet. Ook het aantal statushouders dat er langer is dan de norm van 14 weken na vergunningverlening neemt toe.

Deze stagnatie van de uitstroom heeft twee negatieve effecten: aan de ene kant wordt de integratie van statushouders vertraagd en aan de andere kant houden deze statushouders opvangplekken bezet die hard nodig zijn voor nieuwe instroom. Om deze redenen is extra inzet om te komen tot het uitwerken maar vooral het uitvoeren van een aanpak essentieel. In het plan van aanpak Opvang en Begeleiding '22/'23 (uit maart 2022) is hier het volgende over opgenomen: *“hoewel er alle begrip is voor de complexiteit die hiermee is gemoeid voor gemeenten, acht het COA het noodzakelijk dat de uitstroom volgens de afspraken gerealiseerd wordt en blijvend extra aandacht krijgt, met als doel dat het aantal statushouders in de opvang in absolute aantallen substantieel gaat dalen. Daartoe zou het COA bij voorkeur komen tot gezamenlijke afspraken met alle betrokken partners: een nader te bepalen doelstelling om de verblijfsduur van de in de opvang verblijvende statushouders terug te brengen naar 'normale' termijnen. Daarmee neemt het aantal statushouders in de opvang af.”*

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties voert regie op dit vraagstuk en werkt aan een plan van aanpak Huisvesting waarin verschillende initiatieven zijn opgenomen, gericht op snellere huisvesting van statushouders. Het COA zal intensief blijven samenwerken met het ministerie en andere partners.

Wat te doen in de strategie?

Een prioriteit voor de komende periode is om een snellere huisvesting van statushouders te realiseren. Daarbij is stevige inzet gewenst richting o.a. het Ministerie van BZK/VrO. Er zijn op dit thema al veel plannen gemaakt: *hoe zorgen we dat deze daadwerkelijk worden uitgevoerd? Welke stok achter de deur kan gemeenten ertoe bewegen hun verantwoordelijkheid te nemen?*

En hoe tonen we zelf leiderschap waarmee we na maximaal 14 weken de verantwoordelijkheid voor statushouders daadwerkelijk overdragen aan gemeenten, waarbij we ook kunnen ondersteunen bij oplossingen. Immers, een van de COA-doelstellingen is om gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken te creëren. Hierbij is de link naar het eigen primaire proces altijd leidend. Bijvoorbeeld: Er is in Nederland een nationale wooncrisis en hoewel dat geen onderdeel van de opdracht van het COA is, heeft het COA de competenties om gemeenten te helpen bij het snel creëren van opvangoplossingen voor urgente doelgroepen.

Tactische doelen

- 3.1 Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken

3.3. Prioriteit: werken aan wendbaarheid en executiekracht van de organisatie

Om allerlei plausibele redenen, zoals de coronacrisis in 2020 en 2021 en de forse uitdagingen op gebied van opvangcapaciteit in 2022, hebben we op cruciale onderdelen van de Meerjarenstrategie nog niet voldoende meetbaar resultaat behaald en doelen dichterbij gebracht. Dat vraagt om een verbetering van de executiekracht, behorende bij een wendbare organisatie die ook in tijden van groei fit genoeg is om de doelen te bereiken. De operationele doelstellingen in de Meerjarenstrategie voor ‘wendbare organisatie’ lijken overeind te blijven. Er kan enige verfijning of verbetering van doelbeschrijving plaatsvinden en wellicht worden er 2-3 doelen of aandachtsgebieden toegevoegd. Daarmee is de strategievorming nog steeds valide, maar de uitvoering ervan verdient de komende periode extra aandacht. Opgeschreven is immers niet hetzelfde als opgelost. Bij het op gang brengen van de uitvoering van de strategie onderscheiden we de volgende elementen:

- De geformuleerde doelstellingen moeten optimaal aansluiten bij onze lijnsturing kolomindeling; denk aan geïntegreerd rapporteren, het formuleren van KPI's en het opstellen van business cases;
- Voor domein- en kolomoverstijgende doelstellingen is dit lastiger; de afgelopen twee jaar is gebleken dat het realiseren daarvan niet vanzelf gaat. Mogelijk interventies zijn: het duidelijk beleggen van eigenaarschap (bestuur neemt

hierover besluit, directie daarna ook) en het stimuleren van integrale samenwerking (gericht op de opgave);

- Prioriteren van doelstellingen (welke hebben de komende 2,5 jaar prioriteit?) en ook van de activiteiten binnen de doelstellingen zelf is van belang. Daarmee wordt de verandercapaciteit oftewel het absorptievermogen van de toch al uitgedaagde organisatie optimaal benut (“we willen strategisch doel 1.1 realiseren, daarom moeten we meer doen met strategisch doel 3.1, en dat vraagt om meer aandacht voor de interne organisatie”).
- Bij prioriteren hoort ook duidelijk aangegeven te worden wat we dan (voorlopig) niet meer gaan doen. Zo is het binnen de huidige context het komende jaar onmogelijk om resultaten te boeken in de doelstelling voor het vermindering van verhuisbewegingen.
- Voorwaarde voor prioriteren en de-prioriteren is wel dat er een meerjarige route gepland is, zodat duidelijk is wat de consequenties daarvan zijn voor het verdere verloop van de route.

3.4. Prioriteit: implementeren van Public Affairs en stakeholdermanagement

De ambitie van het COA is om begrip, draagvlak en een solide basis voor goede samenwerking te creëren met onze voornaamste stakeholders. Dat doen we door open en proactief te communiceren over ons werk en onze issues en door

onze omgeving te bevragen op ons werk en daar consequent opvolging aan te geven. Daarnaast willen we onze relatie met gemeenten bestendigen en samen met onze stakeholders werken aan draagvlak voor opvanglocaties. Door het implementeren van Public Affairs en stakeholdermanagement werken we aan het realiseren van die prioriteiten van de Meerjarenstrategie waar we de buitenwereld voor nodig hebben. We willen daarnaast: optimaal geïnformeerd zijn over wat er op het COA afkomt, proactief kunnen denken en handelen naar buiten toe richting stakeholders, nieuw beleid initiëren en stimuleren, onze reputatie bewaken en onze belangen behartigen. Tot slot willen we gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken aandragen. Public Affairs en stakeholdermanagement is een belangrijk middel dat ingezet kan worden om deze doelen en prioriteiten te realiseren.

Wat te doen in de strategie?

Stakeholdermanagement is een onderdeel van de Public Affairs- en issuemanagementstrategie van het COA, die in 2022 is vastgesteld. In deze strategie wordt antwoord gegeven op de waarom-, wat- en hoe-vraag inzake Public Affairs en issuemanagement bij het COA. Bij de implementatie van het bovengenoemde zullen we activiteiten organiseren rondom de vijf issues van het COA, zoals vastgesteld in de strategie. Per issue komt een team dat aan de uitvoering werkt en de voortgang monitort. Ook het interne stakeholdermanagement behoeft daarbij aandacht; de strategie

moet een gedeelde strategie worden van bestuursadvies, communicatie, regiomanagers en bestuurlijk vastgoedregisseurs. De inrichting van een nieuwe discipline kost tijd en capaciteit. De focus ligt de komende periode op een goede organisatorische inbedding van Public Affairs en stakeholdermanagement in de organisatie, waarbij een verbinding tussen bestuursadvies en communicatie cruciaal is voor het slagen ervan.

Naast deze vier geprioriteerde Meerjarenstrategie doelen voor het jaarplan 2023, zijn er nog een viertal belangrijke strategische thema's die impact op het COA hebben en die daarom aandacht verdienen. Deze thema's zijn nog niet ondergebracht in de doelenboom, maar zullen de komende periode worden gevolgd, ondersteund en de impact op de doelenboom zal worden bepaald.

3.5. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Nationale Opvang Oekraïne (NOO)

De nationale opvang van Oekraïners is een strategisch thema omdat de verwachting is dat het richting 2025 veel impact zou kunnen hebben op het COA en daarom relevant om mee te nemen in deze actualisatie van de Meerjarenstrategie. Dit thema raakt de doelstellingen op dit moment niet, omdat de opdracht voor de uitvoering van de

opvang van Oekraïners vooralsnog bij de Veiligheidsregio's ligt. Dit zal echter veranderen; om als COA voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen en positie te kunnen bepalen in het dynamische opvanglandschap, moeten scenario's worden verkend en gemonitord. Ook moet de impact van deze scenario's op de capaciteit en op de behoefte aan mensen en middelen worden onderzocht.

Het COA blijft op dit thema nauw samenwerken en kennis delen met DG OEK van het ministerie van J&V, waarmee het thema ook direct raakt aan stakeholdermanagement.

3.6. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Gezondheidszorg

Het COA is verantwoordelijk voor de borging van de toegang tot gezondheidszorg voor bewoners. Tijdige en kwalitatief goede toegankelijkheid voor bewoners tot de gezondheidszorg in Nederland is een randvoorwaarde voor het COA om het eerste strategische doel ('voldoende, menswaardige opvang') te kunnen behalen. Het is, net als onderwijs, een condicio sine qua non; geen thema waar het COA zelf een visie of doelstelling op kan formuleren. De vraag is dan ook of en waar het een plek moet krijgen binnen de doelstellingen van de Meerjarenstrategie. Voor circa 95% van onze bewoners zijn de reguliere kaders voor de borging tot gezondheidszorg passend.

Voor de toegang van een kleine groep bewoners tot de GGZ ligt dit anders; de Inspectie J&V concludeert dat COA-medewerkers onvoldoende toegerust zijn om mensen met een verslaving en/of psychiatrische problematiek op een goede manier te begeleiden. Feitelijk is dat juist; het COA is nu eenmaal geen (GGZ-) zorginstelling. Voor deze groep zijn de reguliere kaders niet passend, wat veel extra aandacht en energie van de medewerkers vraagt. De huidige capaciteitsproblemen in de GGZ zelf versterken deze uitdaging nog verder. Als we deze problematiek willen aanpakken, dienen we onze rol in het borgen van toegang tot gezondheidszorg – in ieder geval voor de GGZ – te herformuleren. Dat betekent onder meer de problematiek steviger agenderen richting stakeholders die verantwoordelijkheid dragen voor deze taak. Een andere keuze kan zijn: betere toegang tot (geestelijke) gezondheidszorg toevoegen in de strategie, ofwel als strategisch project ofwel als doelstelling, met bijbehorende middelen en menskracht.

3.7. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Toekomstbestendige opvang alleenstaande minderjarige vluchtelingen (amv)

Alleenstaande minderjarige vluchtelingen vormen voor het COA een kleine groep bewoners die om relatief veel aandacht vraagt en die de reputatie van het COA raakt, omdat het een zeer kwetsbare groep is. Om die reden is in deze

actualisatie de doelstelling ‘stabiliteit voor minderjarige bewoners’, die voorheen over minderjarigen binnen gezinnen ging, verbreed naar alle minderjarige bewoners, ook de alleenstaande. Belangrijker echter is de vraag of toekomstbestendige opvang van de AMV-groep een aparte plek in de Meerjarenstrategie en de doelstellingen moet krijgen: moet het COA hier een aparte doelstelling op kunnen en willen formuleren? Momenteel wordt het huidige opvangmodel voor AMV door het COA geëvalueerd; in dit najaar verschijnt hierover een visiedocument en volgt er een strategisch gesprek, waarmee deze vraag hopelijk beantwoord kan worden.

3.8. Volgen, ondersteunen en impact bepalen: Spreidingswet

In de tweede half jaar van 2022 is een wetsvoorstel verschenen gericht op het toedelen van de taak aan gemeenten om opvanglocaties beschikbaar te stellen, de zgn spreidingswet. Het wetsvoorstel m.b.t. Spreidingswet is een belangrijke stap binnen een breder palet aan maatregelen om uit de crisismodus te komen en te gaan werken aan een stabiel, duurzaam en toekomstbestendig opvanglandschap. Het biedt perspectief voor onze bewoners en medewerkers. Tegelijkertijd heeft dit wetsvoorstel een forse impact op het COA. Kleinschaligere opvang wordt voorgestaan en de mogelijkheid wordt geboden aan gemeenten zelf of met

derden locaties te exploiteren. In dat kader is het belangrijk dat de uiteindelijke wet en de (kwaliteits)kaders voor alle betrokkenen glashelder zijn en dat ook de verantwoordelijkheden en de belegging van het toezicht daarop duidelijk zijn omschreven. Het COA heeft in de uitvoeringstoets aangegeven van mening te zijn dat het ontwerp van de wet vanuit het perspectief van de uitvoering beter en scherper moet. In december is het wetsvoorstel naar de Raad van State gegaan voor advies. Het COA werkt actief mee aan de uitwerking van de lagere regelgeving én gaat zich voorbereiden op de inwerkingtreding van de wet. De impact

op werkprocessen, maar ook bekostiging en andere zaken zullen in kaart worden gebracht. Op de lagere regelgeving die voortvloeit uit deze wet is ook nog een uitvoeringstoets voorzien, die de voorbereiding op de implementatie kan voeden. Tot slot vraagt de potentiële grotere rol van gemeenten e.a. bij het exploiteren van opvangvoorzieningen een doordinking van de positionering van het COA.



4. Looptijd, doelstellingen en reikwijdte Meerjarenstrategie

4.1. Looptijd

In de loop van 2019 presenteerde het COA voor de eerste keer een Meerjarenstrategie (2020-2025). De grote dynamiek in onze omgeving, het feit dat het de eerste keer was dat het COA een integrale Meerjarenstrategie ontwikkelde waarmee we moesten leren werken (oefenjaar) en de start in 2020/2021 van de nieuwe organisatiestructuur maken dat we iets meer tijd gaan nemen voor het realiseren van onze doelen. Dit betekent dat de Meerjarenstrategie een looptijd en reikwijdte krijgt van 2020–2026.

4.2. Doelstelling

De hoofddoelstelling van de Meerjarenstrategie blijft onveranderd en gericht op de 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 de richting onze opdrachtgever van de wijze waarop we onze opdrachten willen vervullen. Ten tweede is de Meerjarenstrategie het hoogste kaderstellende stuk voor de interne sturing. De Meerjarenstrategie zorgt intern voor helderheid over waar het COA voor staat en over de doelen

die we willen bereiken. Tegelijkertijd is deze strategie een inspiratiebron voor zowel ons dagelijks werk (going concern) als voor innovatie. Nog meer dan we bij de start van de Meerjarenstrategie beseften, zal de Meerjarenstrategie de komende jaren de basis zijn voor de planmatige keuzes die we maken in onze activiteiten, voor de interne sturing en voor samenwerking. Op welke wijze deze basis zich laat vertalen naar onze sturingsinstrumenten en -processen verdient uitdrukkelijker aandacht. De kern daarvan wordt beschreven onder het kopje ‘vervolgstappen’.

4.3. Reikwijdte

Onze missie is relatief tijdloos en zal in de komende jaren hetzelfde blijven. De ‘tijdloosheid’ van de Meerjarenstrategie neemt af naarmate we afdalen in de doelenboom en de oproep tot het ondernemen van actie neemt toe. De strategische doelen zijn het meest abstract en raken direct de formele opdracht en de missie van het COA. Van onze drie strategische doelen en de drie dwarsdoorsnijdende thema’s verwachten we ook dat ze de komende vijf jaar actueel en richtinggevend blijven. Samen vormen ze de stabiele kapstok voor onze kernactiviteiten, waarin elke medewerker zich kan herkennen bij het uitvoeren van het eigen werk en waardoor

hij/zij zich kan laten inspireren. We herijken of vernieuwen de Meerjarenstrategie na vijf jaar (in 2026, t.b.v. een nieuwe Meerjarenstrategie vanaf 2027).

Al zijn de trends en ontwikkelingen en onze tactische en operationele doelen richtinggevend voor de komende jaren, ze kunnen mogelijk al eerder aan herijking toe zijn. Deze doelen representeren immers de vraagstukken waardoor we het betreffende strategische doel op dit moment niet volledig (kunnen) behalen. Daarom beschrijven ze de gewenste ontwikkeling (verbetering) die we willen inzetten en het resultaat dat we daarmee de komende jaren willen behalen.

De lakmoesproef voor de Meerjarenstrategie zit ‘m in de mate waarin eind 2026 onze tactische en operationele doelen, zoals we die nu benoemen, gehaald zijn, maar dat is niet het enige. We kunnen ook succesvol zijn als we in staat zijn gebleken om mee te bewegen met onze omgeving en onze doelen gaandeweg, in samenwerking met onze partners, hebben kunnen aanpassen in de mate waarin dat nodig was. Mede daarom is flexibiliteit misschien wel het belangrijkste onderdeel van onze strategie.

Om die reden nemen we halverwege de looptijd de Meerjarenstrategie onder de loep. De loep wordt gericht

op zowel externe trends en wensen van partners als op realisme in de interne uitvoerbaarheid gegeven de dynamiek die op de organisatie afkomt. Deze midterm-actualisatie zal eind 2023/begin 2024 plaatsvinden.

5. Vervolgstappen: uitvoering van de Meerjarenstrategie

Zoals eerder aangegeven zit de crux van het slagen van de Meerjarenstrategie niet zozeer meer in de strategievorming, maar in de uitvoering en sturing ervan en verdienen deze de komende periode extra aandacht. Daarom zetten we in op de volgende drie vervolgstappen:

5.1. Uitvoeren ambities vier geprioriteerde doelen

De vier prioriteiten zijn dezelfde die in de conceptversie van deze actualisatie in juni 2022 zijn benoemd. Alle vier prioriteiten zijn door het bestuur in de interne kaderbrief voor het jaarplan 2023 aan het directieteam meegegeven. Het directieteam is gevraagd om in het jaarplan voor elk van deze prioriteiten resultaten te benoemen die voor 2023 worden nagestreefd met een eigenaar/directie daaraan gekoppeld.

5.2. Verdere uitwerking van de vier strategische thema's

De andere vier strategische thema's (de opvang van Oekraïners, gezondheidszorg, spreidingswet en toekomstbestendige opvang van alleenstaande minderjarige vluchtelingen (AMV)) vragen om een verdere uitwerking naar scenario's, doelstellingen en te behalen resultaten. Daarna volgt de stap van opname in de doelenboom en verder uitvoeren en beleggen in de organisatie. Het is belangrijk om per thema een eigenaar/actiehouders te benoemen die verantwoordelijk is voor deze vervolgstap.

5.3. Intensiveren gebruik van noodzakelijke sturingsinstrumenten en -processen

De afgelopen periode is voortgang geboekt in het ontwerp en toepassing van sturingsinstrumenten en -processen die noodzakelijk zijn om de doelen uit de Meerjarenstrategie te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een vaste methodiek voor de actualisatie van de trends en de doelen van de strategie

- De totstandkoming van één COA-breed, directieoverstijgend jaarplan dat de doelenboom van de Meerjarenstrategie als kapstok gebruikt
- Een eerste aanzet en gebruik van een integrale (niet organisatieonderdeelgerichte) tertaalrapportage
- Oefenen met integraal opgavegericht plannen (expertkoppels) en integraal rapporteren en bijsturen.

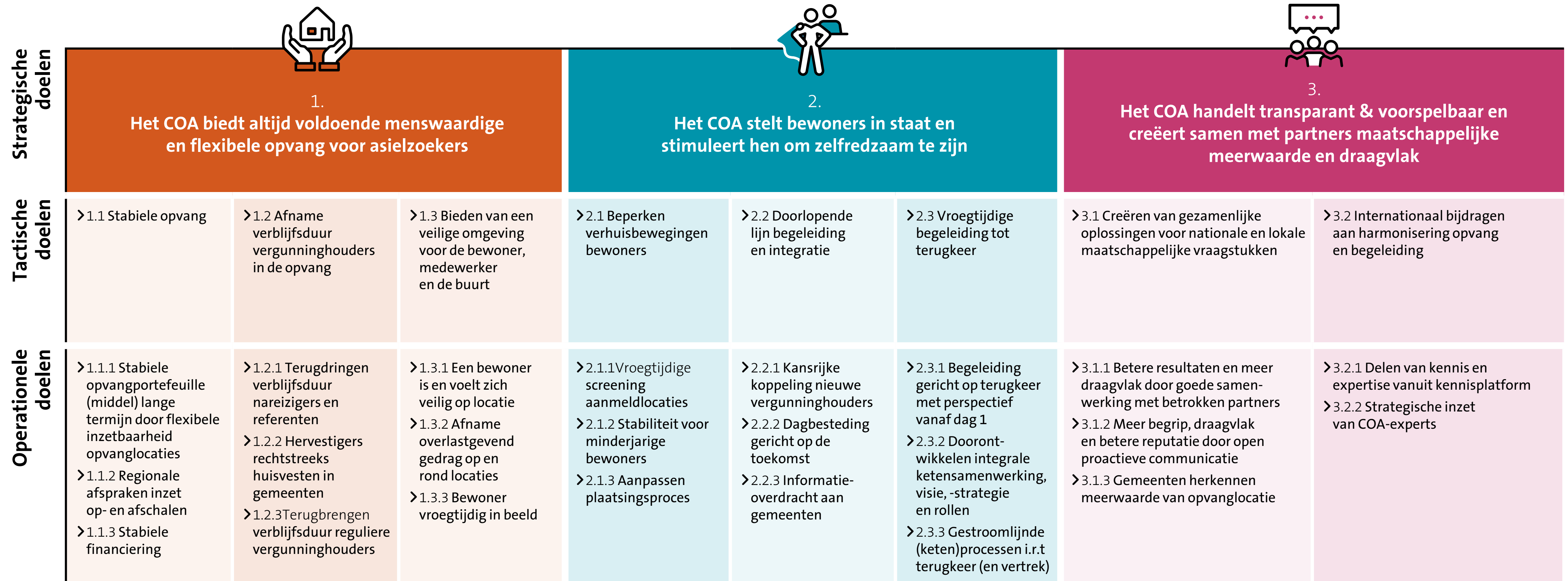
Dit is echter nog onvoldoende om er verzekerd van te zijn dat we onze doelen gaan behalen. Daarom zal dit huidige instrumentarium, het gebruik daarvan en het gedrag dat daarbij hoort, worden geïntensiveerd. Daarbij wordt ingezet op de volgende onderdelen:

- Routekaart: hoe gaan we over de jaren heen onze doelen halen? (randvoorwaarden, eigenaar, globale inzet van middelen en mensen en benefit)
- Het plannen van activiteiten in jaarplan (welke stappen uit de routekaart kunnen we gegeven de actualiteit en de dynamiek dit jaar gaan realiseren?)
- Sturing op de realisatie met extra aandacht voor eigenaarschap bij doelen die directieoverstijgend zijn
- Monitoring van de voortgang (zowel op realisatie activiteiten als op meetbaar effect/impact)

Doelenboom COA Meerjarenstrategie 2020–2026

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



Vervolg Doelenboom

Dwarsdoorsnijdende thema's

4. Verduurzaming				
› 4.1 Waarde creëren voor milieu				
› 4.1.1 Meer circulariteit	› 4.1.2 Verduurzamen energieverbruik	› 4.1.3 Opwekken hernieuwbare energie	› 4.1.4 Verduurzamen vervoer	› 4.1.5 Duurzame huisvesting

5. Inspelen op technologische ontwikkelingen				
› 5.1 Vergroten efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding			› 5.2 Digitale fitheid COA-organisatie	
› 5.1.1 Plaats en tijd onafhankelijk werken	› 5.1.2 Inclusie en normalisatie digitale participatie	› 5.1.3 Zelfredzaamheid vergroten door technologie	› 5.2.1 Robuustere informatievoorziening	› 5.2.2 Toepassen van innovatieve technologieën/ in de bedrijfsprocessen

Randvoorwaarde

6. Sterke organisatie						
› 6.1 Wendbare organisatie			› 6.2 Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend		› 6.3 Solide bedrijfsvoering	
› 6.1.1 Voortdurend alert	› 6.1.2 Strategisch doortastend	› 6.1.3 Operationeel slagvaardig	› 6.2.1 Veilig werkklimaat	› 6.2.2 Uitdagend werkklimaat	› 6.3.1 Beheer en processen gevalideerd op orde	› 6.3.2 Een hogere klantwaarde tegen lagere kosten



COA Centraal Orgaan opvang asielzoekers

Colofon

Opdracht

Addendum Meerjarenstrategie COA 2020–2025

Periode

Mei 2022–december 2022

Datum

Den Haag, 22 december 2022

Copyright

© 2022 Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA)

Projectleider

SBO, Jan Westhoff, strategisch adviseur
portfoliomanagement

Ontwerp

Enof creatieve communicatie, Utrecht

Coverfoto

Inge van Mill

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