

Jaarplan 2023 **Met het oog op groei**



Inhoudsopgave

1.	De kern van het jaar 2023	3
2.	Onze resultaten en verbeteropgaven in 2023	5
	<hr/>	
	2.1 Het COA biedt altijd voldoende, menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers	6
	<hr/>	
	2.2 Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen zelfredzaam te zijn	10
	<hr/>	
	2.3 Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde	12
	<hr/>	
	2.4 Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA	14
	<hr/>	
	2.5 Inspelen op technologische ontwikkelingen	15
	<hr/>	
	2.6 De organisatie sterker maken	16
3.	Ons jaarplan samengevat	19
4.	Hoe gaan we met het jaarplan aan de slag?	21



1. De kern van het jaar 2023

Vanaf medio 2021 zagen we dat de sterk verhoogde instroom en verlaagde uitstroom geen tijdelijke situatie was met snelle oplossingen, maar een complexe opgave die langer duurt en waar we ons als organisatie toe moesten gaan verhouden. De kern van ons jaarplan 2022 was dan ook ‘zoeken naar balans’; balans tussen het zorgen voor een veilige en leefbare plek voor elke bewoner en de duurzame doorontwikkeling van onze organisatie en de doelstellingen uit de meerjarenstrategie. Er is een programmadirectie ingericht die zich specifiek richt op de directe capaciteitsopgave. Hierdoor konden de overige organisatieonderdelen zich meer richten op de duurzame doorontwikkeling van onze organisatie en de doelstellingen uit de meerjarenstrategie.

De capaciteitsopgave voor 2023 is, zo blijkt uit het laatste MPP, nog groter geworden. Die opgave is zó groot dat we onze aandacht moeten richten op het beschikbaar stellen van een bed voor elke asielzoeker; en op het realiseren van de minimale normen van menswaardige opvang. Hiermee komen we zo snel mogelijk uit de crisis en weer terug in een normale situatie. We doen dit bovendien in een veranderende context; mogelijk de invoering van een wettelijke taak

voor gemeenten om opvanglocaties te leveren. Dit vergt van ons een zorgvuldige benaderingswijze. Daarnaast heeft ook het tekort aan woningen, de opvang van de Oekraïense vluchtelingen, de schaarste op de bouwmarkt en de krapte op de arbeidsmarkt impact op de capaciteitsopgave. Ook de uitspraak door de rechter naar aanleiding van de aanklacht door Vluchtelingenwerk heeft hierop consequenties.

In de huidige situatie heeft het bieden van veilige en humane opvang prioriteit en tegelijk (maar in die volgorde) proberen we de begeleiding op een zo hoog mogelijk niveau te houden.

De capaciteitsopgave is momenteel niet meer alleen prioriteit voor de programmadirectie met Vastgoed & Facilitair voor de leads en ‘stenen’ en voor O&B voor de opvanglocaties en bewonerslogistiek. De volle aandacht van de andere organisatieonderdelen is nu onontbeerlijk. Een paar voorbeelden ter illustratie: HR&O faciliteert het aantrekken van zo’n 500 nieuwe medewerkers, naast de 1000 uit 2022; Concern- en businesscontrol hebben te maken met de gevolgen voor de budgetten en kostprijzen; SBO draagt bij met prognoses en intensieve contacten met de regietafels

en het veiligheidsberaad. V&O helpt bij het bewaken van de minimale normen voor opvang en begeleiding.

Duurzame doorontwikkeling van de organisatie blijft daarnaast ook in 2023 volop noodzakelijk, al is het maar om ervoor te zorgen dat we op termijn uit de crisis komen. We beseffen wel dat we daarbij niet alles in 2023 kunnen oppakken en dat we echt keuzes moeten maken. In dit jaarplan hebben we deze keuzes al gemaakt. Daarmee is – uitgaand van het huidige MPP en het daarop genomen capaciteitsbesluit van oktober 2022 – voor nu een realistisch plan ontstaan. De dynamiek om ons heen blijft echter groot. Daarom houden we de vinger stevig aan de pols bij de uitvoering van het jaarplan en sturen we per tertaal bij waar nodig.

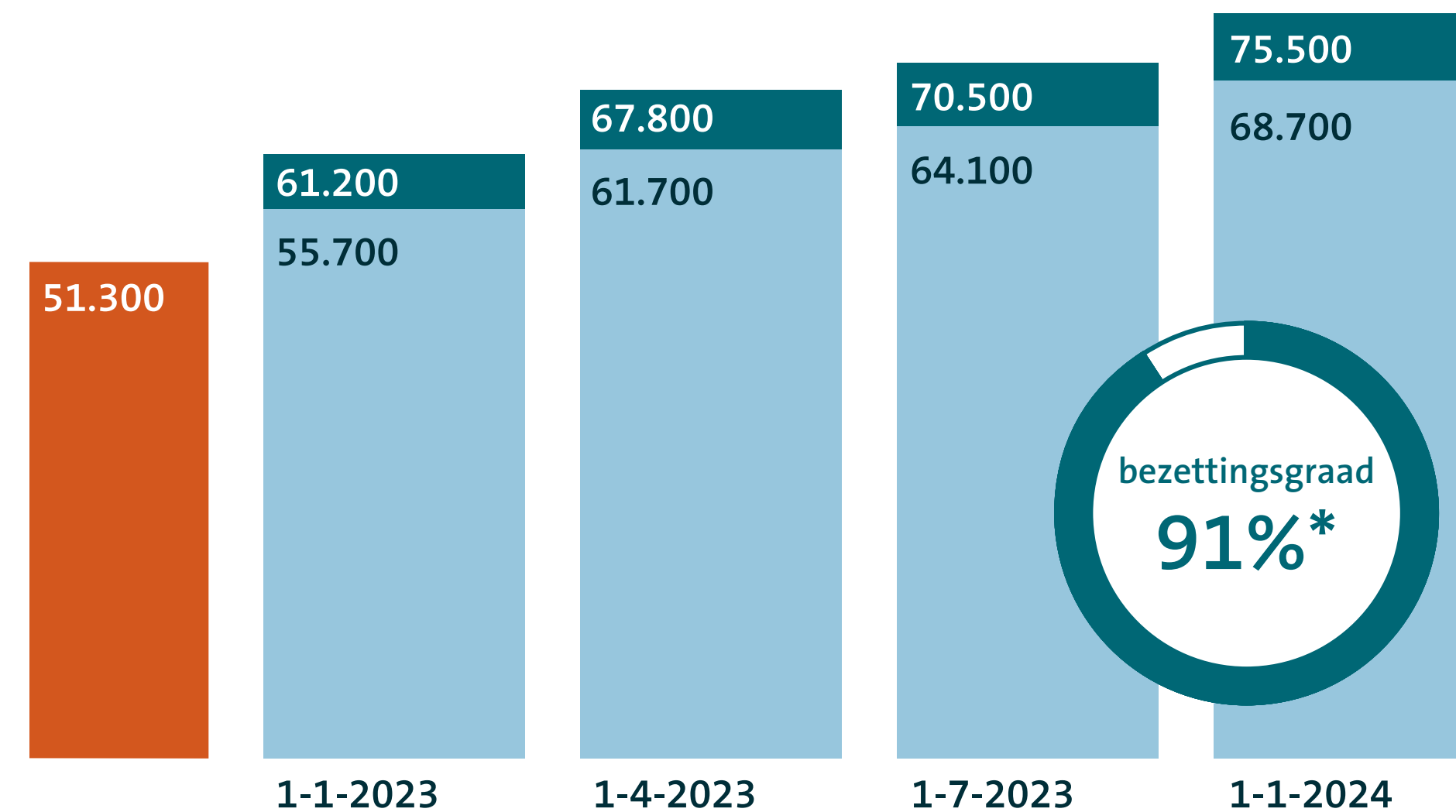
Directie COA

Disclaimer: Onze plannen in dit jaarplan zijn afgestemd op de MPP-prognoses (zie pag. 4). Nieuwe (capaciteits- en personeels) ontwikkelingen zullen leiden tot het anders invullen van activiteiten uit dit jaarplan.

Herijkte MPP-prognose

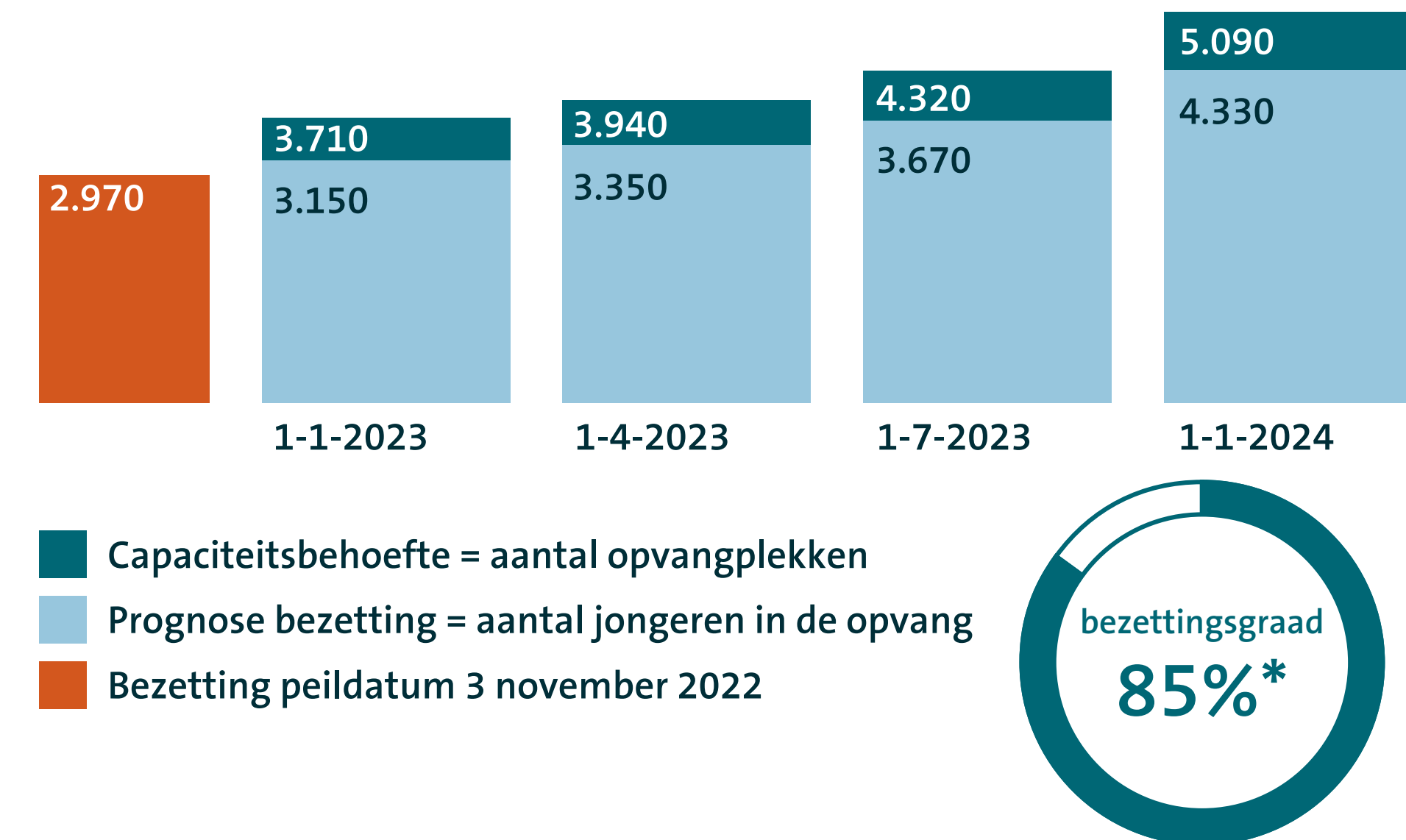
De capaciteitsopgave voor 2023 is rechtstreeks te herleiden naar de herijkte MPP-prognose. Daarin wordt rekening gehouden met zowel de verwachte instroom van asielzoekers als met de verwachte uitstroom.

Capaciteitsbehoefte



- Capaciteitsbehoefte = aantal opvangplekken
- Prognose bezetting = aantal mensen in de opvang
- Bezetting peildatum 3 november 2022

waarvan opvang van alleenstaande jongeren



- Capaciteitsbehoefte = aantal opvangplekken
- Prognose bezetting = aantal jongeren in de opvang
- Bezetting peildatum 3 november 2022

* De benodigde capaciteit bij het COA ligt hoger dan de verwachte bezetting vanwege bijvoorbeeld de samenstelling van de groep bewoners op een kamer (waardoor soms een bed leeg blijft) en regulier onderhoud aan locaties.

2. Onze resultaten en verbeteropgaven in 2023

In ons werk van alledag én in de verbeteringen die we willen aanbrengen, laten we ons leiden door onze meerjarenstrategie.

Onze activiteiten dragen altijd bij aan een van de volgende doelstellingen:



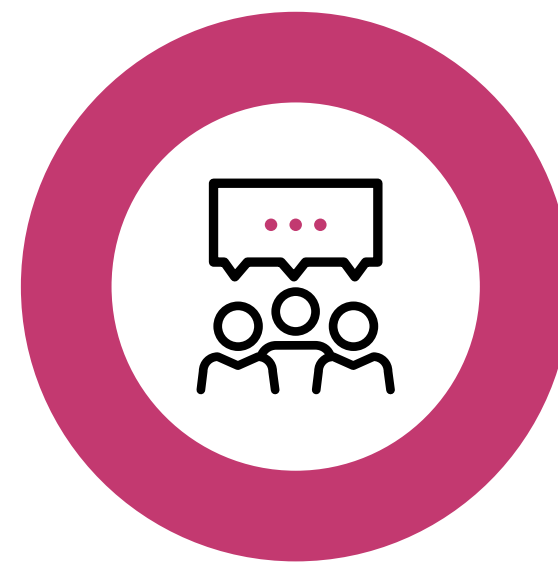
1.

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



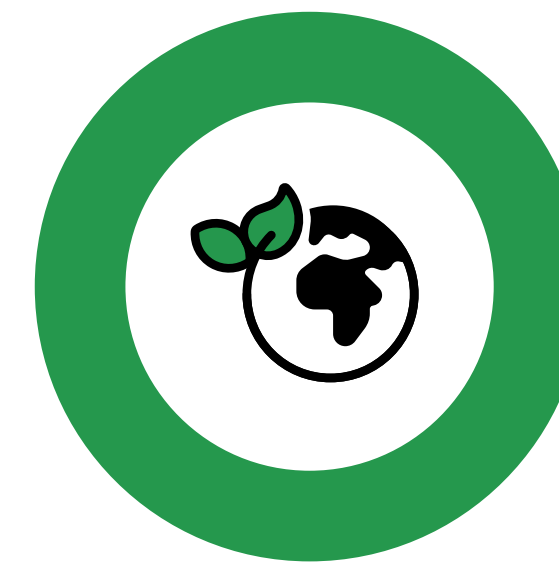
2.

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



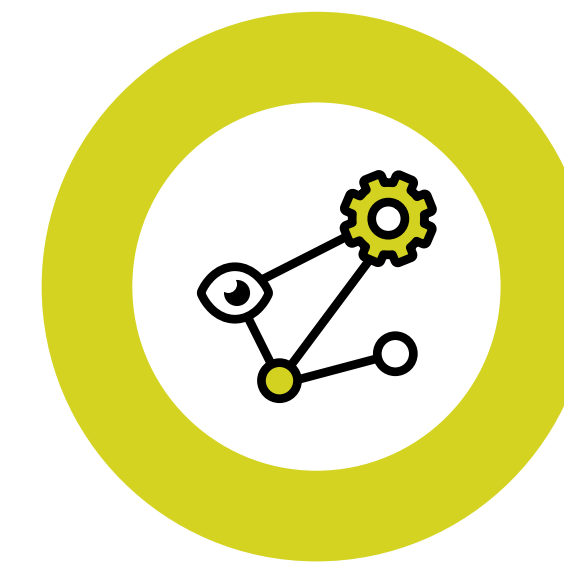
3.

Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde.



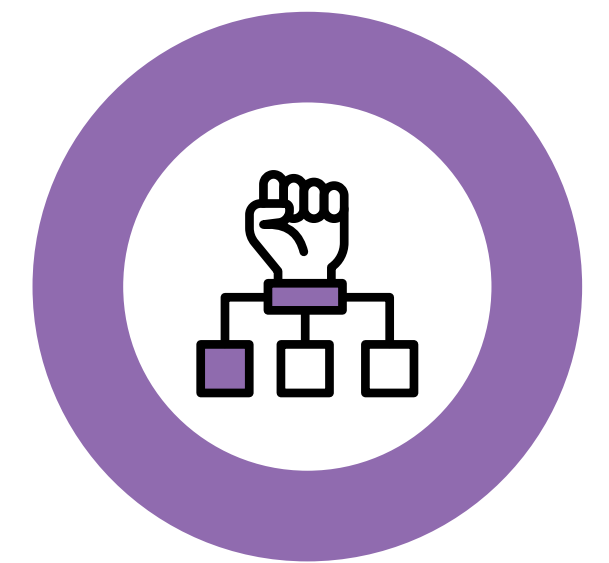
4.

Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA.



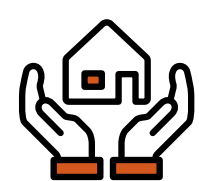
5.

Inspelen op technologische ontwikkelingen.



6.

De organisatie sterker maken.



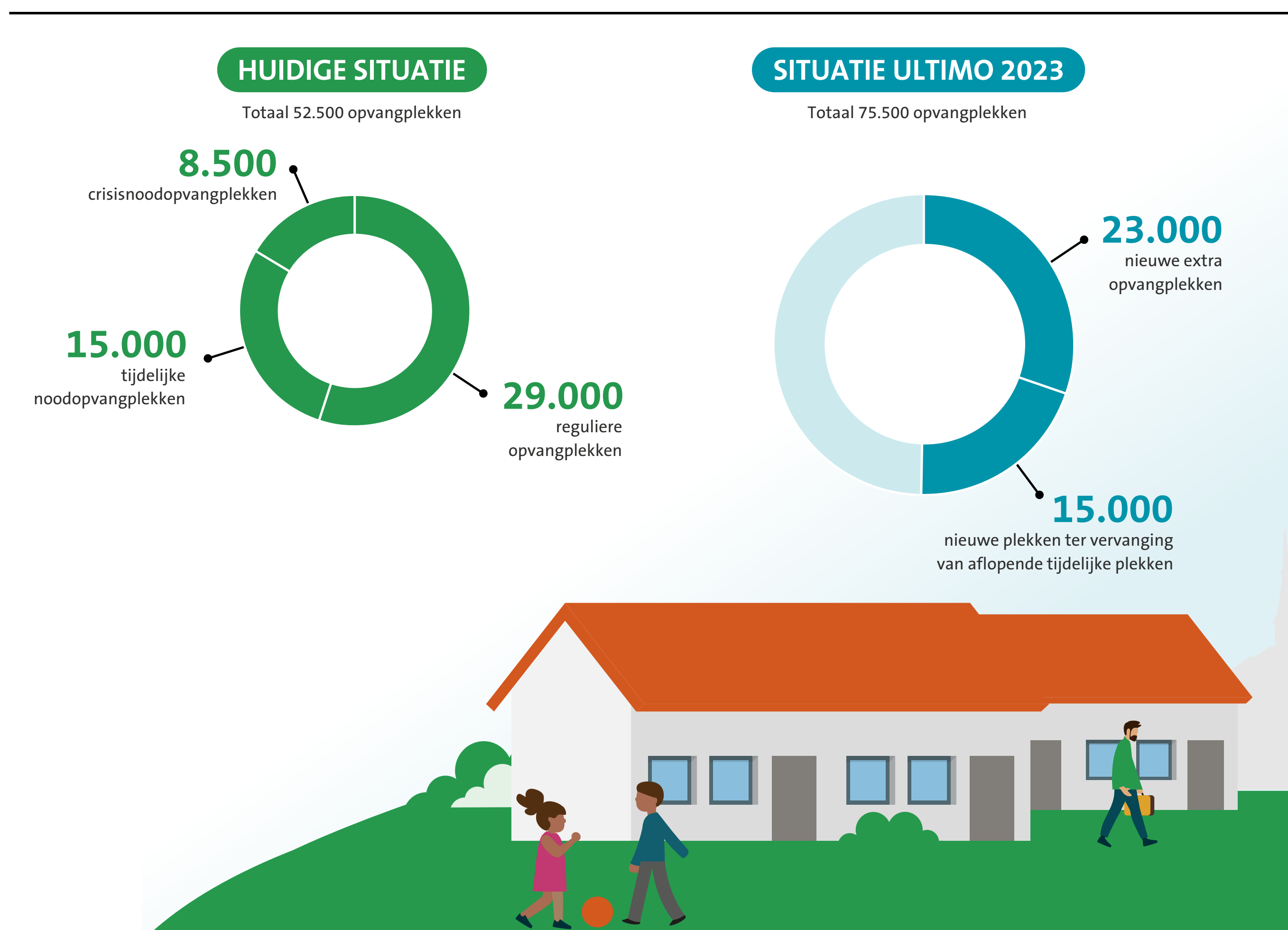
2.1 Het COA biedt altijd voldoende, menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers

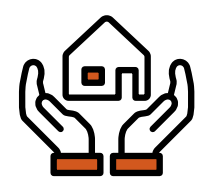
Het COA heeft per november 2022 de beschikking over circa 52.500 opvangplekken. Deze opvangplekken zijn verdeeld over circa 29.000 reguliere opvangplekken, circa 15.000 (tijdelijke) noodopvangplekken en ongeveer 8.500 crisisnoodopvangplekken.

Naar verwachting zijn aan het einde van 2023 in totaal ongeveer 75.500 opvangplekken nodig. In 2023 zullen veel meer opvangplekken gecreëerd dienen te worden dan het verschil tussen het huidige aantal opvangplekken en het ultimo 2023 benodigde aantal opvangplekken (zijnde 23.000 opvangplekken). Omdat ongeveer 15.000 van de in 2022 gecreëerde plekken tijdelijk zijn en in 2023 zullen sluiten. Dit betekent dat, om aan de geraamde behoefte in het jaar 2023 te kunnen voldoen, circa 38.000 nieuwe opvangplekken gerealiseerd dienen te worden.

Het aantal reguliere (langjarige) opvangplekken zal in 2023 slechts een bescheiden groei (circa 2.000 plekken) laten zien. Het aantal crisisnoodopvangplekken zal, op basis van de huidige afspraken, afnemen tot nihil.

Capaciteitsopgave





Het gevolg is dat de vereiste toename van het aantal opvangplekken vooral in het segment (tijdelijke) noodopvang zal plaatsvinden, zoals ook uit de infographic blijkt. Omdat deze opvangplekken in veel gevallen een lager voorzieningenniveau hebben dan reguliere plekken, neemt de druk op de kwaliteit van de opvang toe. Bovendien staat deze ontwikkeling de transformatie naar een meer stabiel opvanglandschap danig in de weg.

Bijzondere aandacht vraagt de beschikbaarheid van voldoende opvangplekken voor amv. Vanwege de relatief snel groeiende instroom zal een groter deel van de beschikbare opvangcapaciteit voor amv moeten worden gereserveerd. Daarnaast vervalt per 4 maart 2023 de tijdelijke bescherming voor derdelanders uit Oekraïne in de gemeentelijke opvang. Het COA wordt gevraagd om degene die asiel aanvragen op te vangen.

Het COA heeft dringende behoefte aan een aantal groot-schalige locaties (> 1.000 plekken), zodat er doorstroommogelijkheden worden gerealiseerd. De vraag van veel gemeenten naar kleinschalige opvang vraagt van ons een zorgvuldige benaderingswijze.

Er zijn momenteel twee aanmeldcentra in Nederland: Ter Apel en Budel. Deze situatie is bij een toenemende

instroom en weinig uitstroommogelijkheden in 2022, zeer kwetsbaar gebleken. Het streven is erop gericht om in 2023 tenminste twee additionele aanmeldcentra te openen.

Op dit moment wordt een deel van de locatie in Ter Apel gebruikt voor de nachtopvang. In verband met de wisselende aantal personen die na sluitingstijd van de IND in Ter Apel aankomen, de gewenste ontlasting van de locatie in Ter Apel en de noodzakelijke doorstroom overdag, is het wenselijk om een tweede, permanente, nachtopvang in de directe nabijheid van Ter Apel te creëren.

Stabiele opvang

Programma Flexibilisering Asielketen

Vanwege de huidige opvangproblematiek en het beperkte maatschappelijk draagvlak is gebleken dat het zeer moeilijk is om een stabiele en flexibele opvangportefeuille tot stand brengen. Ook de gvl-vorming verloopt daardoor erg uitdagend. In de zomer van 2022 is daarom tot een versnellingsprogramma en actualisering van de Uitvoeringsagenda Flexibilisering Asielketen besloten door de Landelijke Regietafel (LRT). Hierbij ligt de focus op actualisering, versnelling, kleinschaligheid en op het tot stand brengen van nieuwe wetgeving. Het programma Flexibilisering Asielketen richt zich de komende tijd vooral op het creëren van een samenhangend beeld van hoe de opvang in de

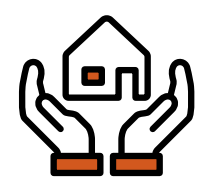
toekomst functioneert. Een van de doelen daarvan is om de gemeenten te motiveren om hun medeverantwoordelijkheid te nemen in de oplossing van de opvangproblematiek. Daarnaast werkt het programma aan GVL-vorming en additionele aanmeldcentra, het doorontwikkelen van regionale opvang en aan kleinschaligheid.

Samen met alle ketenpartners en het departement werken we aan een aanpak en borging van stabiele financiering. Deze zal in de voorjaarsnota worden meegenomen.

Kleinschalige opvang

In onze meerjarenstrategie komen we tegemoet aan de wens van gemeenten om de opvang kleinschaliger en flexibeler (met een mix van doelgroepen) mogelijk te maken. In 2023 ontwikkelen we het concept en de kaders waaronder kleinschalige opvang uitvoerbaar is. Na een testfase zal het concept mogelijk verder aangescherpt moeten worden. Kleinschalige opvang vraagt relatief meer personeel en andere noodzakelijke ondersteuning. Gezien de verwachte groei worden deze aspecten steeds belangrijker. Gelet op de krapte op de arbeidsmarkt wordt het werven van gekwalificeerd personeel, beveiliging, vervoer en andere zaken ook steeds lastiger.





Uitstroom vergunninghouders

In de taakstelling huisvesting vergunninghouders voor de tweede helft van 2022 is opgenomen dat gemeenten 13.500 vergunninghouders moeten huisvesten, en daar bovenop een achterstand moeten inhalen van 1.830. Dat maakt de totale wettelijke opgave voor de tweede helft van 2022 15.330 te huisvesten statushouders. Daarnaast is in het bestuursakkoord tussen Rijk, gemeenten en de veiligheidsregio's (augustus 2022) afgesproken de uitstroom van het aantal statushouders dit jaar te versnellen naar een totaal van 20.000 te huisvesten statushouders. Het betreft nadrukkelijk een bestuurlijke afspraak en geen nieuwe/extra taakstelling. Alles wat gemeenten extra, dus bovenop de 15.330, huisvesten in 2022, komt in mindering op de taakstelling van 2023.

Het realiseren van uitstroom is, naast het creëren van nieuwe (langdurige) opvangplekken, voor het COA van wezenlijk belang om te kunnen garanderen dat iedereen een opvangplek heeft. Het creëren van tussenvoorzieningen (bijvoorbeeld in de vorm van flexwoningen) verloopt moeizaam. Het aantal beschikbaar komende woningen in gemeenten voor statushouders is eveneens beperkt.

Veiligheid op locaties

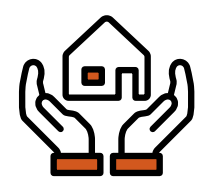
Programma 'Overlast regulier'

Het programma 'Overlast regulier', dat eind 2021 van start ging, wordt in 2023 voortgezet. De ambitie van dit programma is om multidisciplinair en samen met betrokken partijen naar de problematiek te kijken, de benodigde acties in te zetten en reeds lopende acties bij elkaar te brengen. Dit met het oog op het borgen van de (beleving van) leefbaarheid en veiligheid op locatie. Voor zowel onze bewoners als medewerkers.

In 2023 ligt de focus op:

- Het voortzetten van de twee pilots 'ambulant ondersteuningsteam' en '(potentiële) overlastgever vroegtijdig in beeld', die medio 2022 zijn gestart en het voortzetten van de samenwerking met TNO op onderzoekstrajecten om de oorzaken van overlast in beeld te krijgen.
- Versterking van communicatie over onze acties en de bereikte resultaten.





- Het optimaliseren van de incidentenregistratie, om het bewonersdossier nog beter op orde te krijgen en om bijsturingmogelijkheden te creëren.
- Versterking van de teams: het schouwen van teams op een mix aan benodigde competenties rondom het thema overlast in samenhang met de aandachtsfunctionaris contactpersoon veiligheid.
- Aanpak overlast op de col.

Bijdrage ketenbrede aanpak overlast

In 2022 is op initiatief van het COA en samen met ketenpartners gewerkt aan een ketenbrede ontwikkelagenda overlast. Deze agenda is gestoeld op onderwerpen en activiteiten die door de diverse ketenpartners zijn aangedragen. De agenda draagt naar verwachting bij aan het voorkomen en aanpakken van overlast, en aan het borgen van de veiligheid op locaties. In 2023 zal de agenda onder regie van JenV verder worden opgepakt. Het COA gaat een actieve rol vervullen en zal trekker zijn op nader te bepalen onderwerpen.

Borgen van goede registratie en monitoring van incidenten

In 2023 is er doorlopend aandacht voor een volledige en kwalitatief goede registratie van incidenten en de kwaliteit van de rapportage. Dit sluit aan bij de behoefte van de

organisatie om de registratie op orde te hebben, zodat de cijfers waarheidsgetrouw geduid kunnen worden, wat ook essentieel is voor sturingsinformatie. Bij deze inzet is er sprake van een nauwe aansluiting bij de activiteiten van het programma 'Overlast regulier'.

Vakdagen & scholing

We equiperen medewerkers op het terrein van het voorkomen en omgaan met incidenten en overlast en het bieden van handelingsperspectief. Dit doen we door het aanbieden van trainingen en vakdagen en het stimuleren van de deelname hieraan. We bieden relevante trainingen aan, zoals veilig wonen en werken en incidenten en maatregelen en we organiseren een Dag van de Veiligheid.

Sobere opvang en incidentele woonvoorzieningen

Spoor 1, spoor 2, procesbeschikbaarheidslocatie

Ten aanzien van de versoberde opvang (spoor 1 en 2) zijn er diverse ontwikkelingen die in 2023 extra inzet vragen. Belangrijk hierin is de inrichting van een procesbeschikbaarheidslocatie (pbl). Onder leiding van het Directoraat-Generaal Migratie (DGM), en samen met betrokken partners, werkt het COA momenteel de contouren uit van de processen en de opvang en begeleiding op een pbl. We gaan het beleid vertalen in kaders en processen ten behoeve van de uitvoering. En we leveren een bijdrage aan de ontwikkeling

van een ketenbreed monitoringsinstrument om de effecten van ontmoedigingsmaatregelen te kunnen meten.

Terugkeerspoor

We werken aan bestendiging van de werkwijze pilot 'Terugkeerspoor' en het verkennen en ondersteunen van mogelijkheden ten aanzien van intensiveren inbewaringstelling van kansarme asielzoekers (spoor 1 en spoor 2). Zo dragen we bij aan de uitwerking van het coalitieakkoord met als doel effectiever gebruik te maken van 'kansrijke terugkeer'.

Incidentele woonvoorzieningen

- Borging overzicht kritische processen.
- Interne evaluatie meerwaarde kaders voor incidentele opvangvormen en tijdelijke/verlengde overheidsregelingen als de HAR voor de uitvoering (zijn die bruikbaar/toereikend?).
- Doorontwikkeling logeeregeling (optimale inrichting, aansluiting op COA-processen, implicaties eventuele verbreding doelgroep).





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

Gezondheidszorg

Het COA moet de toegang van de bewoners tot de gezondheidszorg borgen, regulier (georganiseerd) waar het kan en specifiek waar het moet met de focus op betaalbaarheid, efficiency en uitlegbaarheid. In dat opzicht is gezondheidszorg een randvoorwaarde om de doelen in de meerjarenstrategie te realiseren. Specifieke aandachtspunten voor 2023 zijn:

- Optimaliseren toegang tot de zorg en aanpassing en verbetering zorgprocessen bij kleinschalige opvang en nieuwe/alternatieve opvangvormen.
- Infectieziektebestrijding waaronder corona en aandacht voor hygiëne.
- Voorlichting en ondersteuning aan (nieuwe) medewerkers uitvoering over en bij de organisatie van gezondheidszorg op locatie.
- Onderzoek naar mogelijkheden betere benutting GGZ-zorg en inzet verslavingexperts.

Vroege integratie en participatie

Het COA wil zo vroeg mogelijk in de asielopvangperiode een stevige basis leggen voor de inburgering van asielzoekers die een grote kans hebben op een vergunning.

Daarom zetten we in ons in 2023 in op:

- Iedere kansrijke asielzoeker en vergunninghouder wordt zoveel als mogelijk geplaatst en gekoppeld aan een gemeente binnen een voor hem/haar kansrijke arbeidsmarktregio, aansluitend bij zijn/haar perspectieven, zodat zij direct integreren en participeren.
- In samenwerking met gemeenten en andere partners voorziet het COA (niet uitgeprocedeerde) bewoners van een dagbesteding om hen voor te bereiden op de toekomst in de Nederlandse samenleving.
- Vergunninghouders krijgen het programma 'Voorbereiding op inburgering' aangeboden om hen voor te bereiden op de reguliere inburgering die volgt in de gemeente.

- Kansrijke asielzoekers nemen deel aan NT2-taallessen.
- COA en gemeenten werken samen volgens de Handreiking Scenario's Warme overdracht. Door goede en tijdige informatieoverdracht naar gemeenten wordt geborgd dat (maatwerk)begeleiding zoveel mogelijk kan worden doorgezet.
- Voor elke vergunninghouder zet het COA een digitaal klantprofiel door naar de gemeente.





Terugkeer vanaf dag 1

Als bewoners geen vergunning krijgen, is onze begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1. Daarom zetten we ons in 2023 in op:

- Versterken en doorontwikkeling van de begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1.
- Doorontwikkeling van de opvang gericht op vertrek (gl en vbl) en opvolging aanbevelingen Commissie van Zwol, met daarbij aandacht voor de doelgroep, waaronder kinderen.
- Ontmoedigen van kansarme asielaanvragen door middel van korte wachttijden, snellere procedures, vlot vertrek en sobere opvang. Belangrijk hierin is de inrichting van een proces beschikbaarheidslocatie (pbl).

Toekomstbestendige amv

Amv is een bijzondere doelgroep binnen het COA waar gegeven de kwetsbaarheid van deze jongeren ook in de komende periode extra aandacht voor zal zijn. Samen met onze omgeving zullen we werken aan het realiseren van draagvlak voor opvang van deze groep en het versterken van het netwerk, wat nodig is om deze jongeren een veilige opvang te bieden die hen de mogelijkheid om zich leeftijds-eigen te ontwikkelen. Daarnaast staat veilig wonen en werken binnen de amv opvang centraal. In 2023 zetten we ons in op:

- Realisatie van voldoende kwalitatieve capaciteit en personeel.

- Uitwerking van de ketenbrede ontwikkelagenda met punten, zoals het inrichten van onderwijs gekoppeld aan het perspectief van jongeren.
- Een versneld leeftijdsonderzoek.
- Borgen van kwalitatieve begeleiding binnen amv door inzet op methodisch werken.
- Op basis van het principe van continu leren en verbeteren verder werken aan doorlopende acties, geformuleerd in Pva 'Leren en ontwikkelen', n.a.v. het inspectierapport 2021. Daarnaast geven we uitvoering aan de aanbeveling 'WODC-rapport intensiveren van toekomstgericht begeleiden bij amv'.
- Organiseren van passender onderwijs en dagbesteding voor amv, zoals praktijkgericht onderwijs dat aansluit bij talenten en beleving.

Methodisch begeleiden

Bewoners zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen toekomst in of buiten Nederland. Onze rol is erop gericht om hen vroegtijdig in beeld te hebben en te houden, en hen, doormiddel van methodische begeleiding, vanaf dag 1 in staat te stellen om de eigen verantwoordelijkheid te nemen. In 2023 zetten we ons in op:

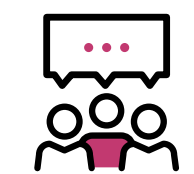
- In beeld brengen van de behoefte en ervaring van bewoners met behulp van de zes domeinenscan, externe onderzoeken en het bewonerstevredenheidsonderzoek t.b.v. verbeteren van maatwerk in begeleiding.

- Medewerkers zijn op de hoogte van de werkwijze in de organisatie en de afspraken in de keten v.w.b het goed overdragen van verkregen informatie en signalen t.b.v. adequate begeleiding van onze bewoners en uitwisseling van informatie in de keten.
- Doorontwikkeling van de methodische begeleiding m.b.v. onder meer het kwaliteitsmodel begeleiding; het verbeterplan inbedden methodische begeleiding; trainingen (vakbekwaamheid uitvoeringsmedewerkers, KSK training in lijn met onboarding).

Kwetsbare personen

Er is sprake van groepen waarbinnen extra kwetsbaarheid nadrukkelijk aanwezig is of kan zijn. Er is extra inzet nodig om een kwalitatieve en veilige woonomgeving voor (kwetsbare)personen te realiseren.

- Kwetsbaarheid wordt tijdig bij bewoners geïdentificeerd.
- Geïdentificeerde kwetsbaarheid is onderdeel van de begeleiding op locatie. Dit wordt zichtbaar in de zes domeinenscan en het begeleidingsplan.
- Vormgeven aan politieke en religieuze neutraliteit van het COA en ruimte bieden aan levensbeschouwing en art.1 van de Grondwet op locatie.
- Uniformiteit in benadering van kwetsbare groepen, zoals LHBTI+, op locaties.



2.3 Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde

Lokaal en landelijk

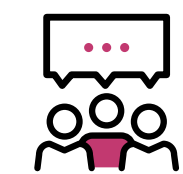
Het professionaliseren van public affairs en stakeholdermanagement binnen onze organisatie zijn nodig om dit strategische doel uit de meerjarenstrategie te bereiken.

In 2023 zetten we daarom in op het procesmatig en inhoudelijk uitwerken van de public affairs- & stakeholdersmanagementstrategie en beleid, kaders en aanpak. Ook zorgen we in 2023 voor een sterke verbinding, open dialoog en het contact met onze relaties. Om deze doelen te behalen willen we in 2023 onderstaande activiteiten implementeren.

Implementatie van de public affairs en issuemanagementstrategie

In 2022 is de public affairs en issuemanagementstrategie 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 vijf nog te kiezen issues van het COA. Per issue komt een issueteam die aan de uitvoering werkt en de voortgang monitort. Daarnaast voeren we onder meer een reputatieonderzoek uit, organiseren we een masterclass voor lokale bestuurders en verbeteren we de bewonerscommunicatie via onze website www.mycoa.nl.





Organisatorische inbedding van public affairs en stakeholdermanagement

Public affairs en stakeholdermanagement horen bij elkaar. Het is daarom belangrijk dat een public affairs- en stakeholdermanagementadviseur nauw samenwerken. De op te zetten discipline moet daarom een goede verbinding hebben met zowel communicatie & relatie als bestuursadvies. We zien dat daarvoor structurele inzet nodig blijft en geborgd moet worden. Daarbij wordt de samenwerking tussen de adviseur stakeholdermanagement en de adviseur public affairs in 2023 voortgezet.

Internationaal

Hervestiging

We zorgen voor de begeleiding van de aankomst van 500 hervestigde vluchtelingen volgende het nationaal quotum. Hervestiging vanuit Turkije is voor 2023 vooralsnog stopgezet. Het COA heeft de verantwoordelijkheid voor het trainen van de hervestigers, het organiseren van de aankomsten en de plaatsing in gemeenten of centrale opvang. Het COA is tevens onderdeel van de selectiemissies.

Internationaal Kennisplatform

Het COA heeft het Internationaal Kennisplatform in 2022 opgericht. Het platform faciliteert internationale kennisuitwisseling. In 2023 intensiveren we deze uitwisseling. Dit doen we door:

- Het stimuleren en organiseren van inkomende werkbezoeken.
- Studiebezoeken aan een andere lidstaat.
- Internationale uitwisselevents.
- Follow-up aan internationale uitwisselingen en internationale samenwerkingsprojecten gericht op grensoverschrijdende oplossingen voor vraagstukken in de opvang en begeleiding.
- De ontwikkeling van een nieuwe website ter ondersteuning van verdere professionalisering van de internationale kennisdeling.

Strategische inzet van experts

In 2023 zal het COA door middel van tenminste drie uitzendingen op strategische posities ondersteuning bieden aan andere lidstaten. De druk op de COA-medewerkers, in combinatie met de asylum reserve pool, betekent dat we steeds scherp moeten kijken waar onze medewerkers het verschil kunnen maken.

Asylum reserve pool

Naast de strategische inzet van experts bereidt het COA zich verder voor op de verplichting om ongeveer 12 experts (met name uit de uitvoering) gereed te hebben voor inzet via de asylum reserve pool van EUAA. Dit vereist een zorgvuldige afweging over hoe het COA dit het best kan organiseren en waar dit het best kan worden gepositioneerd. Een advies daarover wordt begin 2023 verwacht waarna kan worden gestart met implementatie. Hierbij zal, mede op verzoek van het Bestuurlijk Overleg Kleine Keten (BOKK), nadrukkelijk worden gekeken naar de mogelijkheden voor meer ketensamenwerking.

Ondersteuning EUAA

In 2023 blijft het COA met EUAA in gesprek over hoe het Europese agentschap het COA kan ondersteunen door middel van het leveren van materialen en personeel. Een voorbeeld van mogelijke samenwerking is het realiseren van een of twee extra locaties met units EUAA en voor het leveren van personeel. Daarnaast wordt er samengewerkt aan een modelunit.





2.4 Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA

De klimaattransitie staat politiek en maatschappelijk hoog op de agenda. In 2050 moet Nederland klimaatneutraal zijn in lijn met het klimaatakkoord van Parijs. Daarnaast is vanuit de Europese Commissie een taakstelling geformuleerd om het nationale gasverbruik in Europa van augustus 2022 tot en met maart 2023 met 15% te verminderen. In onze Meerjarenstrategie 2020–2025 spreken wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op duurzaamheid uit en hebben wij ambities op het gebied van het klimaat. Dat vraagt om een bedrijfsvoering met fundamentele aanpassingen om onze klimaatdoelstellingen te realiseren. De huidige asielcrisis resulteert echter in verhoogde bezetting en extra noodopvang. Mede daardoor zien wij dat onze CO₂-uitstoot alleen maar groeit in plaats van verder afneemt. De doelen van de meerjarenstrategie staan onder druk. De plannen om onze kernvoorraad vastgoed te verduurzamen zijn vastgesteld en helder, maar niet op korte termijn gerealiseerd. We moeten komend jaar kijken waar we haalbare en zinvolle stappen kunnen zetten, het zogenaamde laag hangende fruit, in combinatie met aandacht voor de lange termijn. Daarom zetten wij in 2023 extra in op:

Van strategie naar beleid en implementatie

- Het verder professionaliseren van ons duurzaamheidsbeleid door onszelf te laten certificeren volgens de CO₂-prestatieladder.
- Van financiële verslaglegging toe te werken naar integrale verslaglegging waarin we ook rapporteren op onze impact op het klimaat.

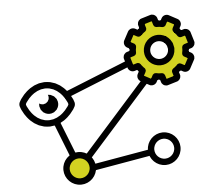
Circulariteit, energie en afval

- Directe ondersteuning van AZC-locaties bij het verwerken van restafval en het besparen van energie.
- Het verder verduurzamen van ons vastgoed door de energievraag te verminderen (15% gasreductie) en toe werken naar meer circulariteit en biodiversiteit op locaties.
- Het plaatsen van laadpaalvoorzieningen en voorzieningen voor elektrische fietsen op locaties.

Groot denken, klein doen

- Meer bewustwording en communicatie op duurzaamheid door te laten zien hoe je met kleine maatregelen al grote impact kunt hebben.





2.5 Inspelen op technologische ontwikkelingen



Op het gebied van technologische ontwikkelingen werken we langs drie lijnen:

Informatiebeveiliging

Op gebied van informatiebeveiliging werken we in 2023 aan onderstaande doelen:

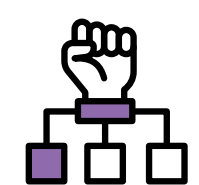
- De informatiebeveiliging en de weerbaarheid tegen ransomware en cyberaanvallen van het COA is verder verhoogd en duurzaam geborgd.
- Het COA is aantoonbaar BIO-compliant en voldoet aan de door het ministerie JenV gestelde eisen op het gebied van informatiebeveiliging.
- De awareness op het gebied van informatiebeveiliging van COA-medewerkers is verder vergroot en geborgd in de lijnorganisatie.

Informatievoorziening en beheer

Eind 2021 is de visie en plan van aanpak informatie huis-houding op orde (IHHOO) vastgesteld. In 2022 is er een start gemaakt met de uitvoering die in 2023 doorloopt. De nadruk ligt vooral op de projecten Archief op orde (digitaliseren informatie), identity en access management (structureren van toegang tot informatie) en de Wet open overheid (het actief verstrekken van informatie).

Werken in de cloud

Met betrekking tot werken in de cloud gaat het COA in 2023 de volgende stappen zetten in haar ICT omgeving om de efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding te vergroten. Zo zal er o.a. een duidelijke cloud visie en strategie ontwikkeld worden waarlangs we het werken in de cloud planmatig gaan implementeren.



2.6 De organisatie sterker maken

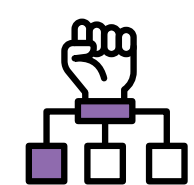
Werken aan wendbaarheid en verhogen executiekracht van de organisatie

Met de enorme organisatiegroei van 80-90% afgelopen jaar heeft het COA zich, door veel inzet en doorzettingsvermogen, getoond als wendbare organisatie. Echter, we zien ook dat dit een grote impact heeft op de collega's en soms ook te veel. Omdat de druk en de opgave onverminderd groot blijven, zullen we dus als organisatie andere manieren moeten zoeken om de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Hiervoor gaan we vier lijnen inzetten.

- Genoeg medewerkers, de belangrijkste randvoorwaarde om als organisatie weerbaar te kunnen zijn.
- Op een aantal plekken onderzoeken hoe het werk anders is in te richten om met de groei te kunnen meebewegen.
- Beter voorbereiden van nieuwe medewerkers en hen zo snel mogelijk essentiële COA-kennis bijbrengen.
- Business Continuity Management, de organisatie proactief inrichten op basis van potentiële bedreigingen.

Om ervoor te zorgen dat er genoeg medewerkers zijn, hebben we een breed programma werving en behoud medewerkers opgesteld, dit programma betreft onder andere een grote inzet van ons recruitment afdeling bij werving





en selectie, bredere recruitment bijvoorbeeld op basis van competenties, meer stage en opleidingsplekken, een grote wervingscampagne en een goed onboarding programma. Daarnaast merken we ook dat alleen extra collega's niet altijd meer helpt, de groei van de organisatie kent ook haar beperkingen. Daarom wordt met medewerkers gekeken naar andere manieren van werken.

Een ander belangrijk punt is het snel op vlieghoogte brengen van nieuwe medewerkers, zodat ze snel volledig inzetbaar zijn. Op meer overkoepelend niveau gaan we werken met Business Continuity Management (BCM). Dit is het proces dat potentiële bedreigingen voor een organisatie identificeert en bepaalt wat de uitwerking op de operatie van de organisatie is als deze bedreigingen daadwerkelijk manifest worden. Het werken met een meerjarige routekaart MJS t.b.v. de structurele ontwikkelingen maakt ons meer wendbaar en robuuster.

Organisatieontwikkeling

We versterken de leiderschapsontwikkeling: de in 2022 succesvol gestarte training 'veelzijdig leiderschap' zal in 2023 door vrijwel elke manager gevolgd zijn. De volgende stap is dat teams gaan trainen. We experimenteren deze training met een aantal teams. Daarnaast wordt voor alle leidinggevende de leerlijn leidinggeven ontwikkeld. In de

leerlijn wordt de basiskennis opgenomen en een ontwikkeldeel. In 2023 zal de leerlijn voor beginnend leidinggevenden gereed zijn. Daarna zal gewerkt worden aan leerlijnen voor potentiële leidinggevenden en verdiepingsopleidingen.

Tijdens de reorganisatie en de daarop volgende tussen-evaluatie door Twynstra Gudde is vastgesteld dat een aantal organisatieonderdelen beter kunnen functioneren door een aanpassing van de huidige inrichting. In 2023 worden deze aanpassingen onderzocht en doorgevoerd. Dit geldt voor V&O, SBO en alle BV afdelingen.

Uitdagend werkklimaat

Bij de reorganisatie is een ontwikkelagenda opgesteld. Deze ontwikkelagenda bestaat uit 26 onderwerpen, die gericht zijn op de doorontwikkeling van de organisatie, zoals loopbaanontwikkeling, opleidingen en formatiebeheer. Met als doel te zorgen voor een uitdagend werkklimaat. De doelstelling van 2023 is de ontwikkelagenda voor 50% te realiseren en de overige punten in 2024.

Leiderschapstrainingen

Een uitdagend werkklimaat hangt ook af van de leidinggevenden of ze in staat zijn hun medewerkers positief te stimuleren, helpen bij hun ontwikkeling en een klimaat van persoonlijke groei kunnen faciliteren.

Om leidinggevenden daarbij te ondersteunen is dit een van de belangrijkste aspecten die onze leidinggevenden leren in de leiderschapstraining.

Het boeien en binden van medewerkers is belangrijk; talentontwikkeling en het werken aan loopbaanpaden is een onderdeel binnen HR&O.

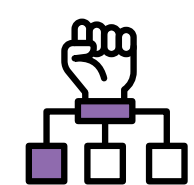
Veilig werkklimaat

Naast een uitdagend werkklimaat willen we ook dat de werkomgeving veilig en geborgen is. Daartoe hebben we een plan van aanpak Veiligheid, Vitaliteit, Verzuim en Integriteit in 2022 opgesteld wat doorloopt in 2023. Dit plan betreft alle onderdelen van de veilige organisatie. Van verzuimtrainingen en vitaliteitstesten tot workshops integriteit en omgangsvormen. En een brede inzet van experts, zoals de verzuimadviseurs en vertrouwenspersonen. In 2023 is er een nieuwe medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), waarin veel aandacht is voor de psychosociale arbeidsbelasting en vervolgens voorzien van een actieplan per afdeling.

Solide bedrijfsvoering

Om beheer en processen gevalideerd op orde te krijgen zijn we in 2022 gestart met de aanbesteding van een nieuw ERP systeem. ERP is de afkorting van enterprise





resource planning. Het heeft als doel de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en de klantgerichtheid te vergroten. Om dit te bereiken wordt de automatisering van administratieve, financiële en logistieke processen ondergebracht in het ERP systeem. Met de inrichting ervan worden dan ook alle onderliggende processen beschreven, geüpdatet en gevalideerd.

De accountant controleert in het jaarproces of het intern beheer en processen op orde zijn en of deze worden nageleefd. Voor 2023 zal de account een management letter inclusief IT audit opstellen bestaande uit de ontwikkelpunten voor de kwetsbare processen in onze staande organisatie. Het is essentieel dat deze ontwikkelpunten worden opgevolgd om te kunnen stellen dat onze processen gevalideerd op orde zijn.

Klantwaarde van bedrijfsvoering vergroten

In 2022 heeft BV haar eerste interne klantmeting gedaan, en scoorde een 6.7. De ontwikkelpunten waren vooral gericht op de informatievoorziening vanuit BV. In 2022 zijn de eerste verbeterpunten gerealiseerd, in 2023 volgt de implementatie van meer verbeterpunten. Zoals een klantraad die continu feedback geeft op onze dienstverlening, een betere zoekfunctie op intranet, een app voor snel en

gebruiksvriendelijke info, een Q&A voor alle servicedesks en een uniforme werkwijze voor alle servicedesks.

Ook zal er in 2023 een nieuwe meting plaatsvinden om te kijken of de ondernomen acties al leiden tot een hogere waardering.

Ruimte voor de menselijke maat

In 2022 zijn gesprekken gevoerd met medewerkers waar COA de dienstverlening aan burgers kan verbeteren en meer ruimte kan geven voor toepassing van ‘de menselijke maat’ in de uitvoering. Deze gesprekken hebben belangrijke informatie opgeleverd. Op basis van de uitkomst onderzoeken we de verbeterpunten en passen we in 2023 indien nodig onze kaders en beleid aan.

Veranderopgave migratieketen / Samenwerkingsagenda Kleine Keten 2023

In tijden van druk en crises is het zinvol om met focus door te werken aan strategische trajecten die effect op de wat langere termijn sorteren. De Veranderopgave Migratieketen (n.a.v. doorlichtingen EY) is daar een belangrijk voorbeeld van. Het jaar 2023 zal, voortbouwend op de inspanningen in 2022, een ontwikkeljaar worden voor deze gezamenlijke veranderopgave. Dit doen we onder andere door het realiseren van een betere governance en sturing,





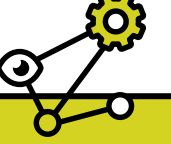
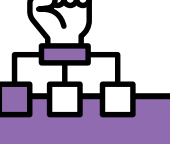
formalisatie en uitrol van een ketenbedoeling met bijpassende waarden, de ingebruikname van duidelijke (keten) doelstellingen die de basis vormen voor een ketenplan en passende/stabiele financiering.

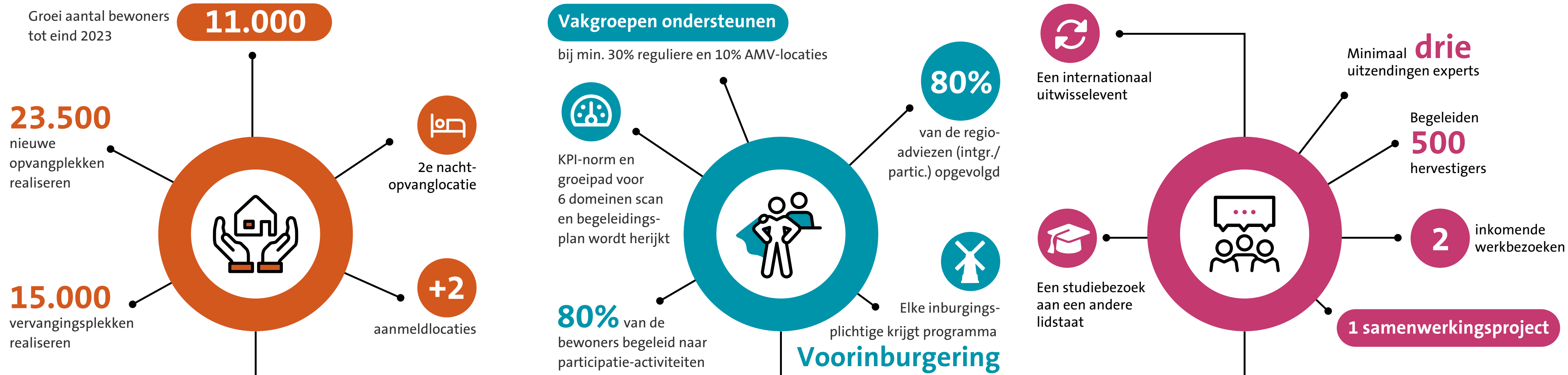
Ook zonder afgeronde veranderopgave is een van de uitdagingen voor met name de kleine keten en de politie (als onderdelen van Justitie & Veiligheid) om – ook onder grote druk – zo helder mogelijk aan te geven wat de uitvoerbaarheid is van nieuwe politieke- of beleidsvoornemens. Dit kan door bijvoorbeeld de instrumenten Ex Ante Uitvoeringstoets (EAUT) en evaluaties optimaal in te zetten en door te blijven aandringen op bijbehorende passende financiering. Dit kan eveneens door als kleine keten elkaar te informeren zodra er iets speelt rond dergelijke politieke- of beleidsvoornemens, zeker voor kwesties die een impuls nodig hebben op de samenwerking of die impact hebben op andere ketenpartners. De ketenpartners agenderen dit tijdig in het Bestuurlijk Overleg KK, Deelberaden, Topberaad of andere ketenoverleggen.



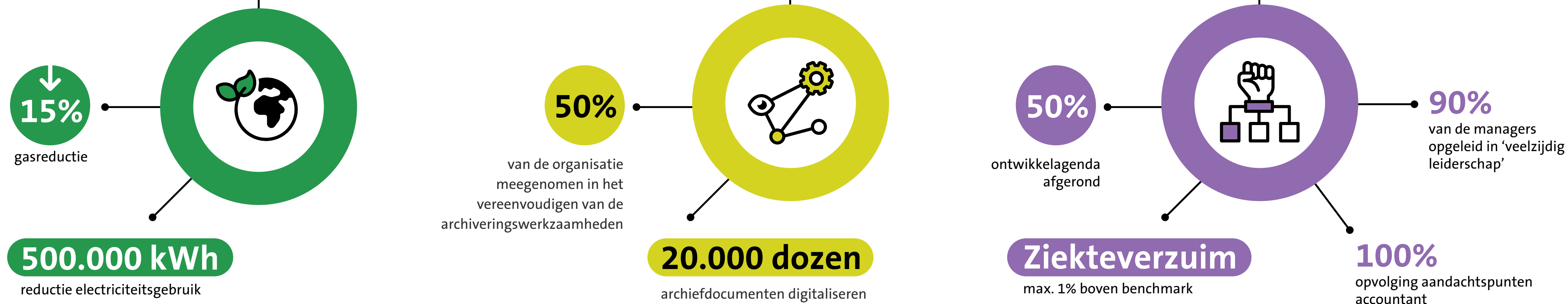
3. Ons jaarplan samengevat

Aan welke verbeteropgaven werken we in 2023?

 <p>Het COA biedt altijd voldoende, menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers</p>	 <p>Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen zelfredzaam te zijn</p>	 <p>Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Beheerst overnemen van CNO-locaties die voldoen aan de door het COA gestelde eisen • Concept en kaders kleinschalige opvang ontwikkelen en testen • Opstellen aanpak stabiele financiering en borgen richting voorjaarsnota • Programma Flexibilisering: creëren van een samenhangend beeld van hoe de opvang in de toekomst functioneert • Voortzetten programma aanpak overlastgevers • Borgen van volledige en kwalitatief goede registratie van incidenten • Inrichten van een procesbeschikbaarheidslocatie (pbl) • Organiseren van vakdagen, scholing en de dag van de veiligheid • Beheerst overnemen van derdelanders met een tijdelijke vergunning afkomstig uit Oekraïne, die nu door gemeentes worden opgevangen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren toegang tot de gezondheidszorg: mondzorg, beeldbellen en praktijklijn • Pilots 'toeleiding naar werk', 'digibetisering' en 'gemeentelijke trajecten in regioadvies' • Kansrijke koppeling van VGH's verbeteren door professionaliseren regioadviezen • Inrichten terugkeermonitor en borgen toekomsttraining • Ketenontwikkelagenda overlast amv realiseren; twee kwaliteitsteams operationeel • Web app MyCOA 2.0 is voor bewoners beschikbaar • Aanbieden sport en activiteiten voor jongeren i.s.m. SLGN • Uitvoeren aanbevelingen rapport Kind in AZC/motie Groothuizen, Avance onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Issueteams voeren activiteitenkalender public affairs en issuemanagement uit • Inbedden public affairs en stakeholdermanagement • Bewonerscommunicatie versterken via www.mycoa.nl • Start reputatieonderzoek • Ingebruikname website internationaal kennisplatform • Gereedmaken voor bijdrage aan asylum reserve pool van EUAA • Extra locaties met EUAA-units incl. EUAA-personeel
 <p>Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA</p>	 <p>Inspelen op technologische ontwikkelingen</p>	 <p>De organisatie sterker maken</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pilot afval en circulariteit op vijf AZC's • Elektrificeren leasewagenpark; laadpalen (ook voor fietsen) • Verminderen vervoersbewegingen • AMIF Project: Duurzame en hybride opvang • Certificering duurzaamheidsbeleid volgens de CO2-prestatieladder • Integrale verslaglegging & Impact sturing • Implementatie Routekaart verduurzamen vastgoed 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadmap informatiebeveiliging uitvoeren • Nieuwe I-kolom wordt ingericht en operationeel. • Cybersecurity team operationeel. Trainingen cybersecurity ontwikkeld en aangeboden. • Cloud visie en strategie realiseren • Implementatie nieuw ERP-systeem voorbereiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiestructuur BV-afdelingen, V&O/SBO afronden • Uitvoeren PvA Veiligheid, Vitaliteit, Verzuim en Integriteit • Uitvoeren Medewerkerstevredenheids-onderzoek • Invoeren Business Continuity management • Inrichten nieuw ERP-systeem en processen • Nieuwe klantmeting Bedrijfsvoering uitvoeren



2023 in cijfers



4. Hoe gaan we met het jaarplan aan de slag?

Met het jaarplan 2023 willen we een verdere ontwikkeling bereiken in opgavegericht werken, in de wendbaarheid van de organisatie en in het vergroten van de executiekracht bij het realiseren van onze integrale doelen uit de meerjarenstrategie. Daarom hebben we dit jaar nog maar één jaarplan voor onze gehele organisatie. De na te streven resultaten zijn helemaal gebaseerd op de zes strategische doelstellingen uit de meerjarenstrategie. Het plan is tot stand gekomen met input van velen uit onze organisatie. Steeds stonden daarbij de integrale opgaven voor onze organisatie centraal en het uitgangspunt dat we die alleen met meerdere organisatieonderdelen samen kunnen aanpakken. Daarom hebben integrale koppels uit diverse directies samen voorstellen voor het jaarplan uitgewerkt. Plannen maken is één, het jaarplan uitvoeren is twee. We besteden in 2023 extra aandacht aan de uitvoering van en de sturing op het jaarplan. Dat doen we langs drie lijnen:

Uitvoering op basis van de lijst met resultaten per directie

In hoofdstuk 5 zijn alle na te streven resultaten per directie opgenomen. Binnen de eigen directie wordt het eigenaarschap van de resultaten bij de betreffende manager belegd en worden mijlpalen per tertaal toegevoegd. Zo kan iedere directie de eigen resultaten adequaat sturen en monitoren.

Sturing door het directieteam op directie-overstijgende thema's en projecten

Sommige thema's en projecten dragen een sterk directie-overstijgend karakter en belang, en vragen bij de uitvoering om onderlinge afstemming. Het directieteam zal dit portfolio periodiek bespreken om de juiste richting te bepalen en voortgang te behouden.

Bijsturing per tertaal

De tertaalrapportages komen, meer dan voorheen, in het teken te staan van bijsturing in plaats van verantwoording. In het tweede tertaal 2022 hebben bestuur en directieteam voor de eerste keer geoefend met één integraal opgebouwde stoplichtrapportage en een collectieve tertaalbespreking. In veel managementteams is ook al geoefend met een gezamenlijke tertaalbespreking. We zetten die lijn door in 2023. Hierbij versterken we de kwaliteit van de gesprekken en het trekken van bijsturingconclusies. En we zetten in op het op alle niveau's werken met dezelfde stoplichtrapportage. Deze rapportage is kort en bondig en bestaat uit de volgende elementen:

1. Reflectie management/directie.
2. Algemene stand van zaken (financiële realisatie, ziekteverzuim, formatieontwikkeling etc.).
3. Stand van zaken jaarplan (per thema wordt – op basis van de resultatenlijst per directie uit dit jaarplan – gescoord rood/oranje/groen).



COA Centraal Orgaan opvang asielzoekers

Colofon

Leden van de werkgroep jaarplan 2023

onder leiding van Ernst Vissers:

Sarah Jacques

Faruk Suman

Janet Vermaat

Nitin Rosiek

Yvette Hoogerwerf

Jan Westhoff

Vormgeving:

Enof creatieve communicatie, Utrecht

22 december 2022

