

Bijlage addendum 2022:

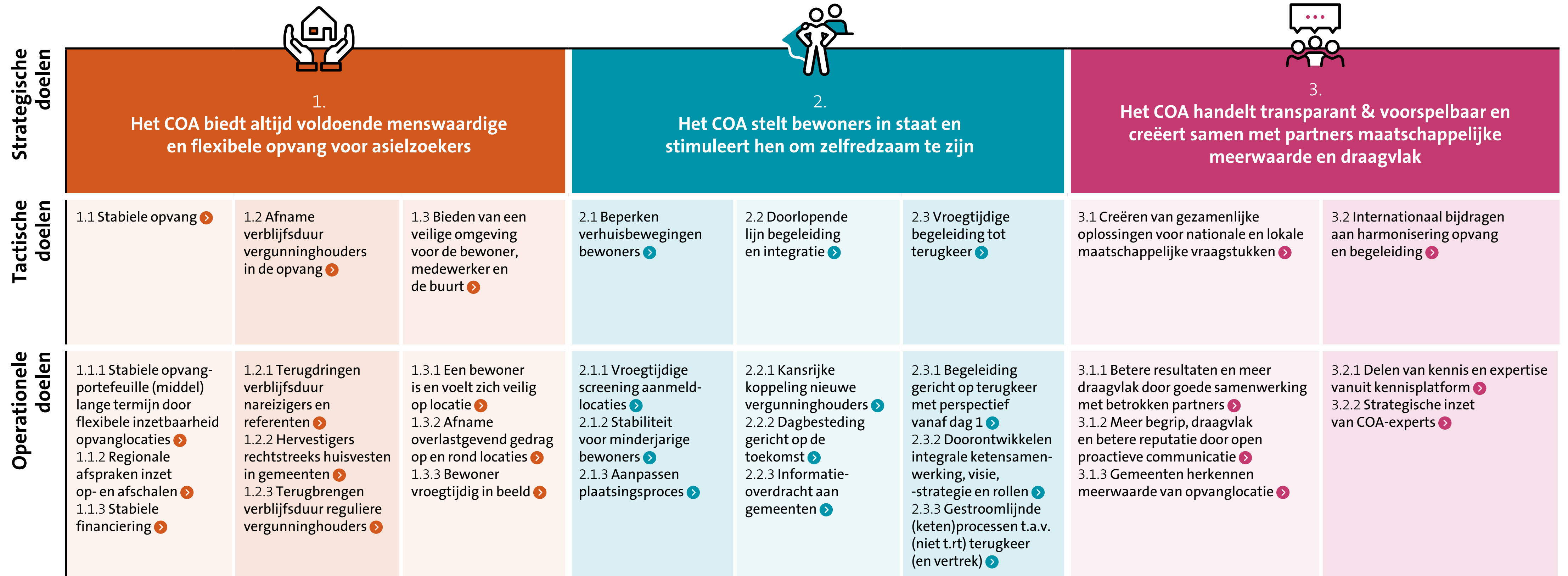
Doelenboom met doel- en resultaatbeschrijvingen

Na actualisering COA Meerjarenstrategie 2020–2025

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 >

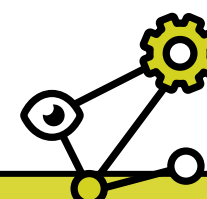
4.1.1 Meer circulariteit >

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 >

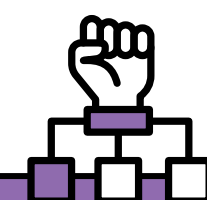
5.1.2 Inclusie en normalisatie digitale participatie >

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 >

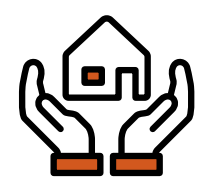
6.1.3 Operationeel slagvaardig >

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 >



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

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.

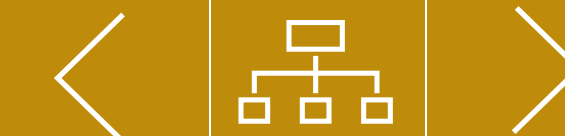
1.1 Stabiele opvang met draagvlak

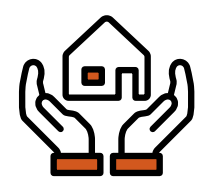
Sterk wisselende aantallen op te vangen asielzoekers zijn een gegeven, maar het volgen van deze volatiliteit is niet meer van deze tijd. Het is tijd voor een ander concept waarbij we niet langer meer opschalen als het moet en afschalen zodra het kan, maar op meerjarige stabiele locaties flexibel omgaan met de inzet ervan. Samen met de gemeente op- en afschalen op locaties dus. COA heeft zo stabiele opvanglocaties die voor langere termijn en meervoudig gebruikt worden. Zo kan een locatie voor meerdere functionaliteiten worden gebruikt. Denk aan het wonen van meerdere aandachtsgroepen, soms tegelijk, soms ‘volgtijdelijk’ of de inzet voor een ander maatschappelijk probleem. Zo levert

de locatie toegevoegde waarde en draagt het COA bij aan draagvlak. Hiermee creëren we rust en regelmaat in het organiseren van opvang en begeleiding. We stellen 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. Stabiele opvang leidt ook tot rust en regelmaat voor de rijksbegroting en voorkomt hoge tijdelijke kosten voor (crisis)noodopvang. Tegelijkertijd is stabiele meerjarige financiering ook een randvoorwaarde om stabiele opvang met draagvlak te realiseren.

1.1.1 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. 75% van de kern-vastgoedvoorraad bestaat uit opvanglocaties die meer dan 30 jaar gebruikt kunnen worden voor asielopvang. Meer dan 2000 flexibele opvangplaatsen zijn vastgelegd in bestuurlijke





samenwerkingsovereenkomsten; 50% van de nieuw te ontwikkelen locaties kunnen door andere doelgroepen worden gebruikt. Een van de middelen om tot een stabiele vastgoedportefeuille te komen is het samen met stakeholders verkennen van de mogelijkheden om kleinschalige opvang te realiseren, ingegeven door de wens van meerdere gemeenten. De vormgeving van het kleinschalige aanbod van het COA en de wijze van financiering van de (meer)kosten daarvan, wordt verder onderzocht.

1.1.2 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 op locaties. Onderdeel van dit doel is ook de herijking en doorontwikkeling van handboek op- en afschalen met afwegingskaders en monitoringsysteem. In alle regionale op- en afschaalplannen zoals gevraagd door de LRT is flexibele opvang integraal opgenomen. Handelingsperspectief (draaiboek) op- en afschalen is aangepast aan inzet flexibele opvang. Het herijkte monitoringsysteem wordt periodiek toegepast bij alle regietafels. Het systeem wordt vervolgens ook geëvalueerd en ontwikkeld.

1.1.3 Stabiele financiering

Het COA werkt in goede samenwerking met de opdrachtgever (en eigenaar) aan een omslag van het huidige – op groei en krimp gestoelde – financieringsmodel naar een model gebaseerd op stabiele opvang. Met dit nieuwe financieringsmodel draagt het COA bij aan rust en regelmaat van de asielopvang binnen de rijksbegroting; en vergroot het COA het draagvlak in gemeenten.

1.2 Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang

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.

1.2.1 Terugdringen verblijfsduur nareizigers en referenten

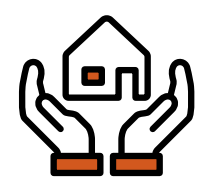
De gemiddelde verblijfsduur van referenten en nareizigers in de opvang is in 2020 ongeveer 160 dagen, omdat beslistermijnen niet consequent gehanteerd worden en er een tekort is aan woonruimte in gemeenten. Het COA maakt in de keten en met gemeenten afspraken, zodat de normtijd van 98 dagen niet wordt overschreden. In 2025 wordt 95% van de referenten binnen de normtijd van 98 dagen gehuisvest. In 2025 wordt 95% van de nareizigers binnen de normtijd van 98 dagen gehuisvest. In 2025 stroomt 20% van de nareizigers in de opvang, 80% wordt direct gehuisvest in de gemeente.

1.2.2 Hervestigers rechtstreeks huisvesten in gemeenten

Het COA levert de nodige verblijfsdocumenten tijdig aan, zodat gemeenten hervestigers rechtstreeks kunnen huisvesten. Na aankomst in Nederland en het doorlopen van de aankomstprocedures wordt 95% van de klassieke hervestigers direct gehuisvest in de ontvangende gemeente.

1.2.3 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 GVA en het tijdig verstrekken van verblijfsdocumenten aan VGH's. Reguliere vergunninghouders zijn gemiddeld binnen de normtijd van 14 weken na vergunningverlening in een gemeente gehuisvest.

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

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.

1.3.1 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 betreft bij het verbeteren van de dienstverlening en hen methodisch begeleidt. Ook is de Fysieke

veiligheid op locaties conform wet- en regelgeving zoals programma van eisen, de gebruikersovereenkomsten en de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).

Alle respondenten aan het BTO (toegang 100%; respons minimaal 5% en streefpercentage 10% v.d. volwassenen incl. amv) geven het COA gemiddeld een voldoende qua sociale veiligheid. De resultaten van de BTO maakt onderdeel uit van de resultaatafspraken locatiemanagers.

- 100 procent van de AMV medewerkers (HBO) is SKJ geregistreerd.
- Alle locaties voldoen aan de norm ten aanzien van behalen PI's op het gebied van de monitor sociale veiligheid.
- Elke locatie voert bij iedere bewoner minimaal een keer in de 12 weken een kamercontrole uit en registreert deze in IBIS.

1.3.2 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 ondermeer in te zetten op 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. Alle relevante

informatie over gebeurtenissen die conform de richtlijn zijn gedefinieerd als incident worden geregistreerd in IBIS.

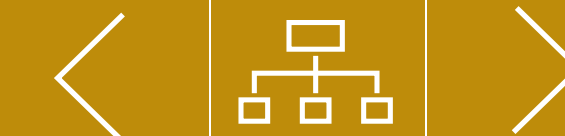
- Het gemiddeld per bewoner geregistreerde aantal incidenten agressie en geweld neemt af, uitgesplitst naar regulier en amv.
- Het gemiddeld per bewoner opgelegde maatregel ROV4 of hover als gevolg van een incident agressie of geweld neemt af, uitgesplitst naar regulier en amv.
- Het aantal bewoners met 5 of meer in IBIS geregistreerde incidenten agressie en geweld neemt af.

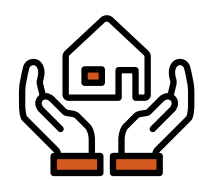
1.3.3 Bewoner vroegtijdig in beeld

Het vroegtijdig in beeld hebben van bewoners is randvoorwaardelijk om een veilige omgeving-, effectieve begeleiding gericht op de toekomst en draagvlak in de samenleving te realiseren.

Het COA streeft hiermee een effectieve methodische begeleiding na, welke doorontwikkeling van vakmanschap via een interne leerlijn vereist. Het COA vakmanschap voor begeleiding is extern gecertificeerd en bekend buiten de COA muren.

Van (98% 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 voor erna. Met alle bewoners (18+) wordt binnen twee dagen na aankomst op de eerste opvanglocatie na de pol een R&P-gesprek gevoerd. Het R&P gesprek dient met iedereen gevoerd te zijn (98%).





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

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 lhbt'i'ers, die zich in een extra kwetsbare positie bevinden.

2.1 Beperken verhuisbewegingen bewoners

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.

2.1.1 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. 95% van de bewoners verhuist na instroom in de opvang nog maximaal 1 keer.

2.1.2 Stabiliteit voor minderjarige bewoners

Minderjarigen – zowel alleenstaande als kinderen in gezinnen – 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.



Maximaal 5% van de minderjarige bewoners hoeft binnen 6 maanden na plaatsing te verhuizen door sluiting van de locatie.

2.1.3 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. GVL's, satellietlocaties en de ROL's zijn gerealiseerd. De ketenprocessen zijn aangepast rondom de stabiele opvanglocatie van bewoners. De locatie is leidend in al onze dienstverlening.

2.2 Doorlopende lijn begeleiding en integratie

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.

2.2.1 Kansrijke koppeling nieuwe vergunninghouders

Iedere kansrijke asielzoeker vergunninghouder wordt zoveel mogelijk geplaatst en uiteindelijk gekoppeld aan een gemeente binnen een voor hem/haar kansrijke arbeidsmarktregio, aansluitend bij zijn/haar perspectieven, zodat zij direct integreren en participeren. 80% van de regioadviezen wordt opgevolgd. Het COA draagt voor elke kansrijke asielzoeker op het moment van koppeling informatie over de bewoner over aan gemeenten. Elke bewoner krijgt de mogelijkheid om fysiek/online contact te onderhouden met de toekomstige gemeente.

2.2.2 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, vrijwilligerswerk. Elke bewoner maakt aanspraak op een dagbesteding gericht op diens toekomst ongeacht de fase in het asielproces.

Iedere inburgeringsplichtige vergunninghouder krijgt het programma Voorinburgering aangeboden ter voorbereiding op zijn inburgering in de huisvestende gemeente. Vergunninghouders nemen deel aan NT2-taallessen, KNM en introMAP training en krijgen individuele begeleiding.

In het kader van de Wet inburgering 2021 heeft de gemeente de regie over het inburgeringstraject: COA en gemeenten werken hiertoe samen conform de Handreiking Scenario's Warme overdracht. 80% van onze bewoners wordt naar participatie-activiteiten, onder andere via de Meedoen-balies.

De begeleiding aan en programma's voor hervestigers zijn afgestemd met gemeenten waaraan hervestigers gekoppeld zijn.

2.2.3 Informatieoverdracht gemeenten

In het kader van de Wet inburgering 2021 (per 1-1-2022) heeft de gemeente de regie over het inburgeringstraject van de vergunninghouder: COA en gemeenten werken hiertoe samen volgens de Handreiking Scenario's Warme overdracht.



Door een goede en tijdige informatieoverdracht naar gemeenten wordt geborgd dat maatwerkbegeleiding zoveel mogelijk kan worden doorgezet, wat vroege integratie en participatie bevordert. Voor elke vergunninghouder zet het COA hiertoe een digitaal klantprofiel door naar de gemeente. Op initiatief van de gemeente kan een driegesprek gevoerd worden met de vergunninghouder, gemeente en het COA. Valt een vergunninghouder onder de Wet inburgering 2013, dan neemt het COA het initiatief voor dit driegesprek. De vergunninghouder is eigenaar van zijn eigen informatie-dossier (PID). Naar wens van de gemeente wordt voor iedere hervestiger, voor komst een kennismakingsgesprek aangeboden.

2.3 Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer

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.

2.3.1 Begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1

Een deel 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 IND. Een deel van de bewoners ontvangt uiteindelijk een negatieve beschikking en zal Nederland moeten verlaten. Elke 18+ bewoner – ongeacht welk spoor – krijgt binnen een X-aantal dagen na instroom een voorlichtingsgesprek waarbij oriëntatie op terugkeer (en vertrek) een standaardonderdeel is en vervolgens binnen X dagen het vervolgesprek. Norm = 95%. Deze begeleiding is afgestemd op de doelgroep. Kansarme asielzoekers krijgen intensievere begeleiding Alle locaties gebruiken de ingerichte monitor terugkeer incl. een helder sturings- en monitoringsproces.

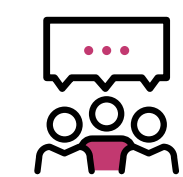
Op alle azc, gl, en vbl-locaties wordt aan 20% van de volwassen bewoners met een negatieve beschikking de toekomst-training aangeboden. Dublinclaimanten behoren formeel niet tot deze doelgroep.

2.3.2 Door ontwikkelen 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, incl. aandacht voor een doorgaande lijn begeleiding in de (kleine) keten en verduidelijking van de rollen van de ketenpartners optimaliseren we de samenwerking. In 2025 is er samen met relevante ketenpartners een integrale visie en ketenstrategie op terugkeer geformuleerd, met heldere rolomschrijving en verdeling van verantwoordelijkheden per partij (in terugkeer). Deze visie en bijbehorende afspraken worden jaarlijks in ketenverband geëvalueerd en daar waar nodig bijgesteld.

2.3.3 Gestroomlijnde (keten)processen t.a.v. terugkeer (en vertrek)

Een sluitende ketenaanpak ten aanzien van terugkeer (en vertrek) is onder meer belangrijk om te voorkómen 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. De (keten)processen t.a.v. terugkeer (en vertrek) zijn gestroomlijnd. Max. 10% van de bewoners komt opnieuw in procedure, waarbij COA op alle locaties hierin coöperatief samenwerkt met IND en DT&V.



3. Het COA handelt transparant & 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.

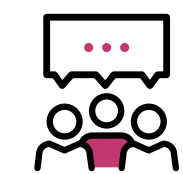
3.1 Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken

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.

3.1.1 *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. Minimaal 10 samenwerkingsarrangementen met ketenpartners, veiligheidsregio's Ngo's etc. zijn opgesteld en worden uitgevoerd. Deze arrangementen worden positief ervaren door de partners.



3.1.2 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.

De reputatie van en het draagvlak voor het werk van COA zijn continu verbeterd, blijkt uit reputatie-/omgevingsonderzoek (nulmeting en 1-meting).

3.1.3 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 t.b.v. uitdagingen en zorgen die bij een gemeente leven. Het COA heeft voor iedere Lead-gemeente een meerwaarde-scan (maatwerk) en bijbehorend aanbod gereed waarin de meerwaarde van een locatie voor die gemeente wordt onderbouwd. Bespreking van de maatwerkscan heeft in minimaal 15 gemeenten tot samenwerking geleid.

3.2 Internationaal bijdragen aan harmonisering opvang en begeleiding

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.

3.2.1 Delen van kennis en expertise vanuit kennisplatform

Het COA deelt en zoekt via het Internationaal Kennisplatform proactief kennis over opvang en begeleiding t.b.v. verbetering van (inter)nationale opvang en begeleiding. 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.

3.2.2 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. Het COA versterkt in minimaal twee landen onder onevenredige druk de capaciteit aldaar. 90% positieve evaluaties over inzet van experts onder EUAA en/of lidstaten.



4. Verduurzaming

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.

4.1 Waarde creëren voor het milieu

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

4.1.1 Meer circulariteit

Door minder spullen te verbruiken, meer hergebruik en recyclen/afvalscheiding beperken we onze milieu impact. Elk jaar 10% minder restafval dan het jaar ervoor (in 2021 15%).

4.1.2 Verduurzamen energieverbruik

Door minder energie en enkel uit duurzame bronnen te gebruiken, beperkt het COA haar impact op het milieu.

Elk jaar 10% minder energieverbruik, berekend in aantal gigajouleverbruik per gemiddeld aantal capaciteitsplekken (BTC).

4.1.3 Opwekken hernieuwbare energie

Het COA wekt zelf hernieuwbare energie op voor eigen gebruik en voor de omgeving. We wekken minimaal 500.000 kWh energie op door maximale toepassing bij (her)ontwikkelingslocatie binnen de investeringsmogelijkheden en op bestaande locaties tegen acceptabele investeringskosten.

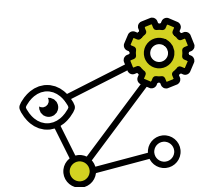
4.1.4 Verduurzamen vervoer

Het COA verduurzaamt vervoer door het terugdringen van vervoersbewegingen en door minder milieubelastend vervoer voor asielzoekers, goederen en medewerkers. Elk jaar 10% minder CO₂-uitstoot dan het jaar ervoor (in 2021 15%).

4.1.5 Duurzame huisvesting

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

Duurzame huisvesting met een beperkte milieudruk maken we zichtbaar via een jaarlijkse CO₂-footprint op organisatie- en locatieniveau. De ambitie is om de CO₂-footprint per bewoner jaarlijks minimaal 10% te reduceren.



5. Inspelen op technologische ontwikkelingen

De inzet van technologie maakt informatieverzameling en -uitwisseling makkelijker, gericht, 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.

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

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.

5.1.1 Plaats en tijd onafhankelijk werken

Ter verhoging van de efficiëntie en effectiviteit van de medewerker zou elke COA medewerker moet kunnen werken waar het werk dat vraagt dan wel waar en wanneer het werk het toelaat en de medewerker dat wil.

Zo moet de informatie voor het veld in het veld beschikbaar moeten zijn. De volgende stap hierin is het mobiel beschikbaar maken van begeleidingstools middels Apps (mobile first) incl. scanmogelijkheid in een stabiele ICT omgeving. Alle medewerkers in de uitvoering krijgen middels hun mobiele device toegang (raadplegen en administreren) tot essentiële apps, zoals IBIS/MyBis en dragen bij aan kortere doorlooptijden in COA/ketenprocessen. Het eindresultaat wordt gemeten naar landelijke beschikbare functionaliteit.

5.1.2 Inclusie en normalisatie digitale participatie

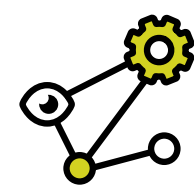
Door asielzoekers en vooral vergunninghouders te leren omgaan met digitale toepassingen kunnen zij deelnemen aan de gedigitaliseerde samenleving (inclusie). Om dit te realiseren dient de communicatie tussen bewoner en COA gedigitaliseerd te worden. Dit draagt eraan bij dat bewoners hun digitale vaardigheden eerder ontwikkelen en accepteren in de gedigitaliseerde samenleving te participeren

(normalisatie). Interne bewonerspost is vervangen door een digitale variant in een veilige omgeving. Er is een digitale (self)service en informatie-desk waar bewoners zelfstandig een afspraak inplannen op een door de medewerker aangegeven beschikbare tijd in een digitale agenda.

Het bereiken van het eindresultaat wordt afgemeten in het percentage van de formele communicatie tussen bewoner en COA dat digitaal kan verlopen. Het streven is dat 100% van de content digitaal verloopt. (Als referentie kijken we naar de functionaliteit in mijnhuisarts.nl = 100%)

5.1.3 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, e.d. in digitale vorm middels Apps aan te bieden. Aanvullend daarop zal het COA ook intensief investeren in de nieuwste vormen van digitale zorgaanbieding en onderwijs. Hierdoor neemt de digitale awareness bij de asielzoekers toe waardoor de zelfredzaamheid wordt vergroot. Bewoners hebben via apps inzage in het eigen dossier, worden ondersteund in de eigen administratie. Daarnaast kunnen bewoners hun taal, digitale vaardigheid en geletterdheid verbeteren via door het COA



beschikbaar gestelde apps. Onderdelen van het zorg- en onderwijsaanbod worden digitaal geleverd.

Het bereiken van het eindresultaat wordt afgemeten in het % van de activiteiten en % bewoners dat zonder tussenkomst van COA(-medewerkers) zaken zelfredzaam weet te regelen. Het streven daarbij is om een score van 50% van de activiteiten door 30% van de bewoners te behalen.

5.2 Digitale fitheid COA organisatie

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.

5.2.1 Robuustere informatievoorziening

In de digitale wereld moeten asielzoekers, partners, burgers en bedrijven kunnen vertrouwen op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie van het

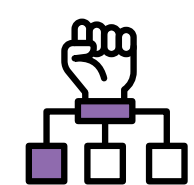
COA. Informatiestromen moeten daarbij transparant en toegankelijk zijn. Dit alles moet toekomstbestendig en veilig zijn ingericht, zodat onder andere de informatieveiligheid is geborgd. Een ander belangrijk aspect in de ‘nieuwe’ digitale wereld is de meer technische kant van goedwerkende, samenhangende 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.

Het COA heeft op basis van een richtinggevende I-strategie en ICT-strategie haar regie en executiekracht op de digitalisering van het COA versterkt, de compliancy en belangrijkste informatievoorzieningen verbeterd en informatiegedreven werken, doorontwikkeld. Het COA heeft daarbij actief ingespeeld op de ontwikkeling van ‘connected enterprises’(in samenwerking met Rijk en uitvoeringsorganisaties), waarbij het COA een samenhangend kader m.b.t. sourcing (make, share, buy) heeft toegepast. Digitale fitheid is een vast onderdeel van het personeelsbeleid en van het opleidingsprogramma van elke COA medewerker in bijzonder. Iedere medewerker beschikt over voldoende aantoonbare I-kennis, I-bewustzijn en I-vaardigheden.

5.2.2 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.

Met het doorontwikkelen en uitproberen van nieuwe technologische ontwikkelingen – zoals IOT (internet of things), RPA (Robotic Process Automation), Augmented Reality en Artificial intelligence zijn substantiële stappen gezet tot geoptimaliseerde processen binnen het COA en tussen (keten)partners en tot verhoging van doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Dit zorgt er tevens voor dat aantoonbaar de (interne) dienstverlening aan bewoners, medewerkers en (keten)partners is verbeterd en het COA een aantrekkelijke (ICT-)werkgever is gebleven.



6. Sterke organisatie

Een randvoorwaarde om de ambities te bereiken, is dat het COA beschikt over een sterke organisatie.

6.1 Wendbare 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.

6.1.1 Voortdurend alert

Het COA wil voorbereid zijn op signalen en wijzigingen in haar omgeving, zodat zij zelf niet verrast wordt en haar samenwerkingspartners evenmin voor verrassingen plaatst. Het COA monitort daarom haar omgeving en stemt haar doelstellingen en handelen daarop af.

Dit gebeurt voor de langere strategische lijn via een werkende PDCA-cyclus gericht op trends en ontwikkelingen. Het COA vertaalt deze naar scenario's en bijstelling van

doelen, in afstemming met opdrachtgever en eigenaar t.b.v. strategische besluitvorming.

Het COA staat daarbij voortdurend in verbinding met externe partners en andere partijen (stakeholder-management). Het COA brengt de daaruit voortkomende signalen bij elkaar en stemt haar handelen, binnen die langere strategische lijn, daarop af.

6.1.2 Strategisch doortastend

Het COA heeft inzicht in de mate waarin de meetbare resultaten van de doelen van de mjs worden bereikt; en beschikt over tijdige, betrouwbare en actuele managementinformatie waardoor prioritering van doelstellingen doortastend en snel kan worden bepaald en besloten.

Het COA is in staat om integrale doelen en daarbij behorende activiteiten doortastend toe te kennen aan eigenaren/actiehouders, daartoe noodzakelijke middelen en personeel flexibel over teams te verschuiven en (bij) te sturen op de realisatie daarvan, rekening houdend met de beperkte beschikbaarheid van personeel.

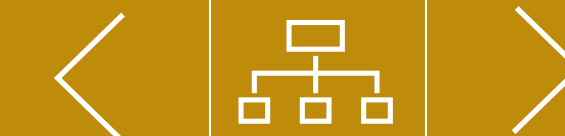
6.1.3 Operationeel slagvaardig

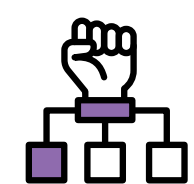
Het COA is in staat om de doelen op een slagvaardige wijze te realiseren. Dit geldt voor vaste teams in de organisatiestructuur: Ondanks de dynamiek die elke dag op locaties en medewerkers afkomt, zijn teams in staat om binnen vastgestelde handelingskaders doelen te vertalen naar concrete plannen en de daarmee beoogde resultaten te realiseren. Dit aan de hand van efficiënt ingerichte processen en integrale samenwerking.

Ook projectteams en teams die worden samengesteld over de organisatieonderdelen heen hebben een integrale opgavegerichte instelling en beschikken over de competenties en het samenwerkingsgedrag om overstijgende doelen te realiseren.

6.2 Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend

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.





6.2.1 Veilig werkklimaat

Het werkklimaat bij het COA wordt door medewerkers beleefd als veilig, waardoor zij hun werk effectief kunnen uitvoeren. De psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers wordt tweejaarlijks gemeten (waaronder handelen berust op kernwaarden COA en op integriteitsbeleid) waarbij de afgesproken norm niet wordt overschreden. RI&E's en plannen van aanpak zijn actueel en afgetoetst.

Het verzuimpercentage is voor alle jaren van de meerjarenstrategie niet hoger dan:

- Voor O&B 6,8% (landelijk gemiddelde uitvoeringsfuncties)
- Voor de overige organisatieonderdelen 5,2% (gemiddelde openbaar bestuur en overheidsdiensten).

6.2.2 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.

De krappe arbeidsmarkt heeft invloed hebben op het beschikbare aantal medewerkers en benodigde expertise van de medewerkers voor de realisatie van in feite alle doele. COA beschikt over een strategische personeelsplanning

waarin een route wordt geschetst hoe COA, naast het aantrekken van nieuw personeel voor vervanging en groei, het huidige personeel breder inzetbaar kan maken. Dit vanuit het uitgangspunt dat COA, ook bij een lagere instroom (krimp), over een stabiel personeelsbestand beschikt.

Het COA heeft een state of the art recruitmentaanpak. Daarbij staan Employer branding, Candidate Experience en data en algoritme-sturing 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 vloot-schouw (talentbespreking) van alle leidinggevenden, topadviseurs en projectleiders uit en beschikt over een opvolgingsplanning als onderdeel van de strategische personeelsplanning.

6.3 Solide bedrijfsvoering

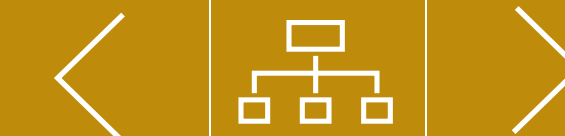
We hebben een solide bedrijfsvoering met het beheer en processen gevalideerd op orde die het primair proces optimaal en doelmatig ondersteunen. De klantwaarde staat centraal in ons handelen, tegen lagere kosten.

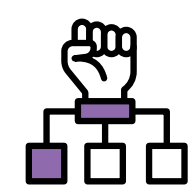
6.3.1 Beheer en processen gevalideerd op orde

We werken aan een doorontwikkeling van (keten)procesmanagement gericht op het leveren van een goede toegevoegde (klant)waarde, bijdrage aan een doelmatige organisatie en het continue verbeteren. Procesbeschrijvingen zijn daarom actueel, goed vastgelegd en voor iedereen raadpleegbaar. Daarnaast volgt het COA de aanbevelingen vanuit onafhankelijke adviseurs zoals de accountant, CISO en audit op, zodat beheer en bedrijfsvoeringsprocessen op orde blijven. Minimaal 90% van de aanbevelingen vanuit accountant, CISO en audit is opgevolgd en geborgd.

6.3.2 Een hogere klantwaarde tegen lagere kosten

We streven naar verbetering van de klantwaardering en een efficiëntere en innovatievere organisatie, waardoor we geld nog doelmatiger besteden. Hiertoe zetten we ons in voor een wendbare organisatie, met een solide bedrijfsvoering en kosten die binnen de overheadmarge blijven. Dit doen we onder meer met de aanpak 'Elke dag beter' en het programma 'de expeditie' BV klantgericht werken. Een integrale aanpak in samenwerking met onze klanten en samenwerkingspartners en gebaseerd op werken met gezamenlijke doelen. Focus op klantgerichtheid, deskundigheid met een klantwaardering van minimaal een 8 in 2025. Aspecten als leiderschap (interne sturing), eigenaarschap, samenwerking, duidelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden,





houding- en gedragsaspecten en werkplezier spelen een grote rol. We werken aan vier deelopdrachten (klantadviesraad, implementatie generieke verbeterpunten KTO, klantvriendelijke help- en servicedesk en zicht- en vindbaar productportfolio). Via een gestructureerde innovatieaanpak en een werkend innovatieplatform bepalen we waar te innoveren en hoe.

Colofon

Datum

22 december 2022

SBO, Jan Westhoff, strategisch adviseur
portfoliomanagement

