

Jaarplan 2024 **Growing Concern**



Inhoudsopgave

1. Kernopgave	3
2. Ontwikkelopgaven	7
 2.1 Het COA biedt altijd voldoende, menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers	8
 2.2 Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen zelfredzaam te zijn	11
 2.3 Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde	13
 2.4 Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA	14
 2.5 Inspelen op technologische ontwikkelingen	15
 2.6 De organisatie sterker maken	16
3. Samenvatting	17
4. Hoe gaan we met het jaarplan aan de slag?	20
5. Doelenboom van de meerjarenstrategie	21



Noodopvang schip Amsterdam
© Chris Lans

1. Kernopgave

Inleiding

De uitvoering van onze wettelijke taak is kritiek. Sinds 2021 zien we dat de verhoogde instroom en verlaagde uitstroom niet tijdelijk is. De groeiopgave voor 2024 is vastgesteld op het bereiken van 96.000 capaciteitsplaatsen (nettogroei van 30.500 capaciteitsplaatsen). Dit is zowel een zeer complexe als qua omvang te grote opgave. Wij maken ons hier zorgen over. Dat verklaart ook de titel van dit jaarplan 'Growing concern'.

Korte terugblik 2023

Het jaar 2023 stond in het teken van groei onder lastige omstandigheden: Het uitblijven van de Spreidingswet, de val van het kabinet, de aanhoudende oorlog in Oekraïne, een stagnerende uitstroom van statushouders, de krapte op de arbeidsmarkt en het afnemen van maatschappelijk draagvlak voor onze opvang. Als we terugkijken op de afgelopen drie jaar zien we een organisatiegroei van 132%, en een budgetgroei van 250%. De gemiddelde organisatiegroei in Nederland over dezelfde periode bedroeg zo'n 4% (bron CBS & ING Research). Deze groei van het COA is alleen mogelijk geweest door een enorme loyaliteit, intrinsieke motivatie en

ondernemerschap van alle COA collega's. Deze loyaliteit en motivatie zagen we ook terug in de uitkomsten van het PSA-onderzoek in 2023: hieruit kwam naar voren dat 84% van de medewerkers tevreden tot zeer tevreden is met hun werk en 79% van de collega's veel autonomie ervaart (beide scores ver boven de benchmark). We zijn trots op onze medewerkers die zich dagelijks inzetten om alle opgaven te realiseren. Hoewel de werkdruk aanhoudend hoog is en dit veel van hen vraagt.

In combinatie met een planmatige aanpak waarbij dagelijkse dynamiek en duurzame doorontwikkeling (zoals portfolio management, innovatieve recruitment, cybersecurity, digitalisering, leiderschapsontwikkeling, stakeholdermanagement en implementatie nieuw ERP) hand in hand gaan, zorgt ervoor dat we onze opgave hebben kunnen realiseren. Het COA is een wendbare en adaptieve organisatie. Deze wendbaarheid hebben we ook de komende jaren nodig, gelet op de cijfers uit het Meerjaren Productie Prognose (MPP). Maar de wendbaarheid kent vanzelfsprekend ook haar grenzen, zowel interne als externe grenzen.

Blik op 2024

Zoals hierboven beschreven baart de capaciteitsopgave ons zorgen, op diverse vlakken.

Capaciteitsopgave

We verwachten 2024 te starten met ongeveer 65.500 beschikbare capaciteitsplaatsen. Om ultimo 2024 de beoogde 96.000 plekken (vanuit het MPP) te kunnen realiseren, moeten er in 2024 netto 30.500 nieuwe plekken gerealiseerd worden. Deze opgave is enorm omdat het ontbreekt aan aanbod voor nieuwe locaties met een langere looptijd, maar ook het aanbod voor noodopvanglocaties op korte termijn en met een korte looptijd is schaars. Daarnaast loopt een aanzienlijk aantal van de tijdelijke noodopvangcontracten af in 2024 die naar verwachting niet kunnen worden verlengd.

We verwachten dan ook dat COA een deel van de benodigde capaciteitsplaatsen niet zelf zal kunnen realiseren. Dit aantal niet-realiseerbare capaciteitsplaatsen ligt in een bandbreedte van 10.000 – 20.000 capaciteitsplekken. Invulling hiervan zal moeten worden gerealiseerd met de inzet van medeoverheden. Een tekort aan capaciteitsplekken is anders onvermijdelijk met alle gevolgen van dien.

Wij denken dan aan:

1. Het versnellen van de uitstroom van statushouders (conform de taakstelling) waardoor niemand langer dan 14 weken na toekenning van een vergunning in de COA-opvang verblijft. Uitstroom kan naar een woning, maar ook naar nieuwe vormen van doorstroomlocaties die door gemeenten worden gerund.
2. Meer medewerking van gemeenten om locaties te realiseren. Het realiseren van meer langdurige locaties, zowel groot- als kleinschalig, verlaagt de druk op onze organisatie en werkt daarnaast kostenverlagend.
3. Inzet van tijdelijke gemeentelijke opvang (TGO).
4. Het versnellen van de doorstroom door ketenpartners (verkorting procedures bij de IND en de daadwekelijke terugkeer vergroten (DT&V).

Vanzelfsprekend gaat de spreidingswet, indien deze wordt aangenomen, helpen bij het capaciteitsvraagstuk, al verwachten we de eerste resultaten pas op zijn vroegst eind 2024.

Personeel

De capaciteitsopgave vraagt een groei naar 9.100 medewerkers. Dit houdt in dat we, rekening houdend met uitstroom van medewerkers, 3.500 medewerkers moeten aanstellen (voor de netto groei van 2.500 medewerkers). De afgelopen twee jaar heeft het COA ongeveer 2.000 medewerkers per jaar kunnen werven (COA-contract, uitzendkrachten en externe medewerkers). De huidige arbeidsmarkt is krap. Echter met extra inspanningen, zoals de vernieuwde wervingscampagne, verwachten we dat de werving van 3.000 medewerkers ongeveer mogelijk moet zijn. Netto komen we dan uit op ongeveer 2.100 medewerkers. Dit betekent dat de gewenste personele groei van 2.500 medewerkers op 400 medewerkers na niet gerealiseerd kan worden.

Daarnaast zien we ook dat de nieuwe medewerkers tijd nodig hebben om zich in te werken, dat er diverse functies zijn die bijna niet te verwerven zijn en dat de capaciteitsdruk, het veranderende opvanglandschap en veiligheidsincidenten ook een wissel trekken op de personele inzet.

In het bijzonder maken wij ons zorgen over de werving voor de amv-opvang en de meer specialistische functies binnen Bedrijfsvoering, omdat deze vacatures al langere tijd heel lastig in te vullen zijn.

Wegens het niet kunnen aantrekken van voldoende nieuwe medewerkers, zullen we op zoek gaan naar mogelijkheden voor meer arbeidsextensieve maatregelen. Gezien de grootte van onze opgave zal in komende jaar de organisatie vooral gericht zijn op het bieden van onderdak aan de vluchtelingen die op onze opvang zijn aangewezen. Hierdoor zal een deel van de begeleidingstaken minimaal uitgevoerd kunnen worden. Uiteraard blijft de veiligheid op locaties voor onze bewoners en medewerkers een belangrijke voorwaarde. Binnen de andere disciplines zijn we bezig met de vereenvoudiging van een aantal (administratieve) processen, bijvoorbeeld het automatisch goedkeuren van facturen met lage bedragen en de verlaging van het serviceniveau van de servicedesks of langere wachttijden. En daarnaast het versnellen van digitalisering. Jobcarving wordt al ingezet en waar mogelijk uitgebreid. Innovatieve projecten die bijdragen aan het verbeteren van de uitvoering van onze kernopgave krijgen daarbij voorrang.

Betaalbaarheid

Als laatste staat de betaalbaarheid onder druk. De voorliggende begroting laat een significant hogere budgetaanvraag zien dan afgelopen jaar. Deze stijging is naast de reguliere stijging door de groei vooral toe te rekenen aan noodopvang en CNO/TGO, waarvan de kosten de vastgestelde kostprijsvergoeding ruimschoots overschrijden. Het gaan dan niet alleen over de kosten voor vastgoed, maar ook zien we een stijging van de cost drivers voeding, beveiliging en energie.

Bovenstaande uiteenzetting maakt dat we, zelfs bij additionele financiering, aanlopen tegen de grenzen aan van wat realiseerbaar is; zowel bij onze ambities vanuit de meerjarenstrategie, als de haalbaarheid van de capaciteitsopgave. De meerjarenstrategie verliezen we niet uit het oog; ook daar werken we aan door. Dit laatste is vooral mogelijk als we bij onze kernopgave worden geholpen door de medeoverheden!

Disclaimer: Onze plannen in dit jaarplan zijn afgestemd op de MPP-prognoses (zie pag. 6).

Nieuwe (capaciteits- en personeels)ontwikkelingen zullen leiden tot het anders invullen van activiteiten uit dit jaarplan.

In 2024 zullen we in samenspraak met onze opdrachtgevers afwegingen én keuzes moeten maken ten aanzien van de kwantitatieve haalbaarheid, de kwaliteit, de veiligheid en de betaalbaarheid van onze opvang.

Deze totale opgave is groot; de politieke ontwikkelingen en (mogelijke) komst van de Spreidingswet veranderen het speelveld in 2024. Tot die tijd: Going concern en in 2024 Growing concern...

Bestuur en Directieteam COA

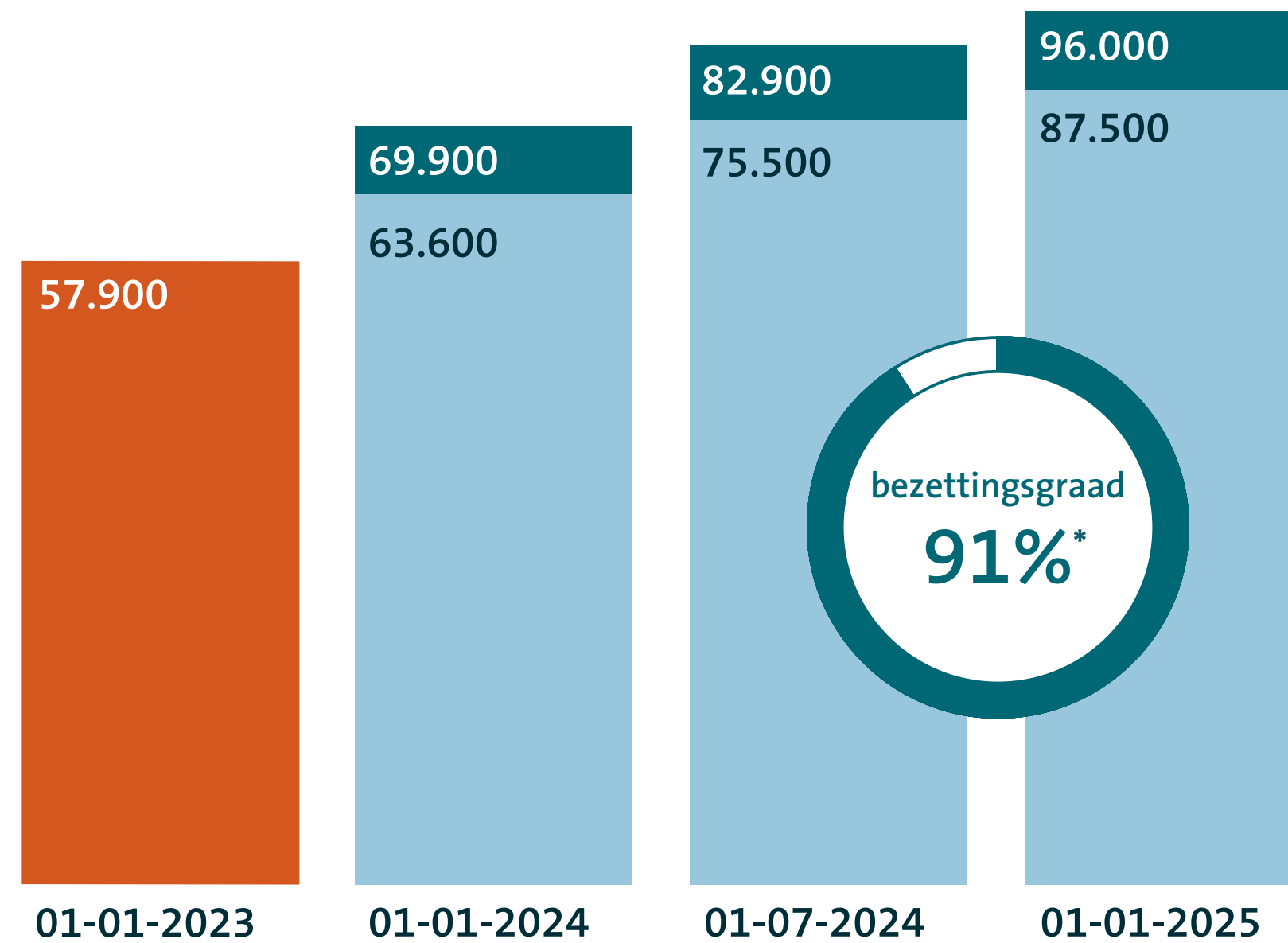


Herijkte MPP-prognose

De capaciteitsopgave voor 2024 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

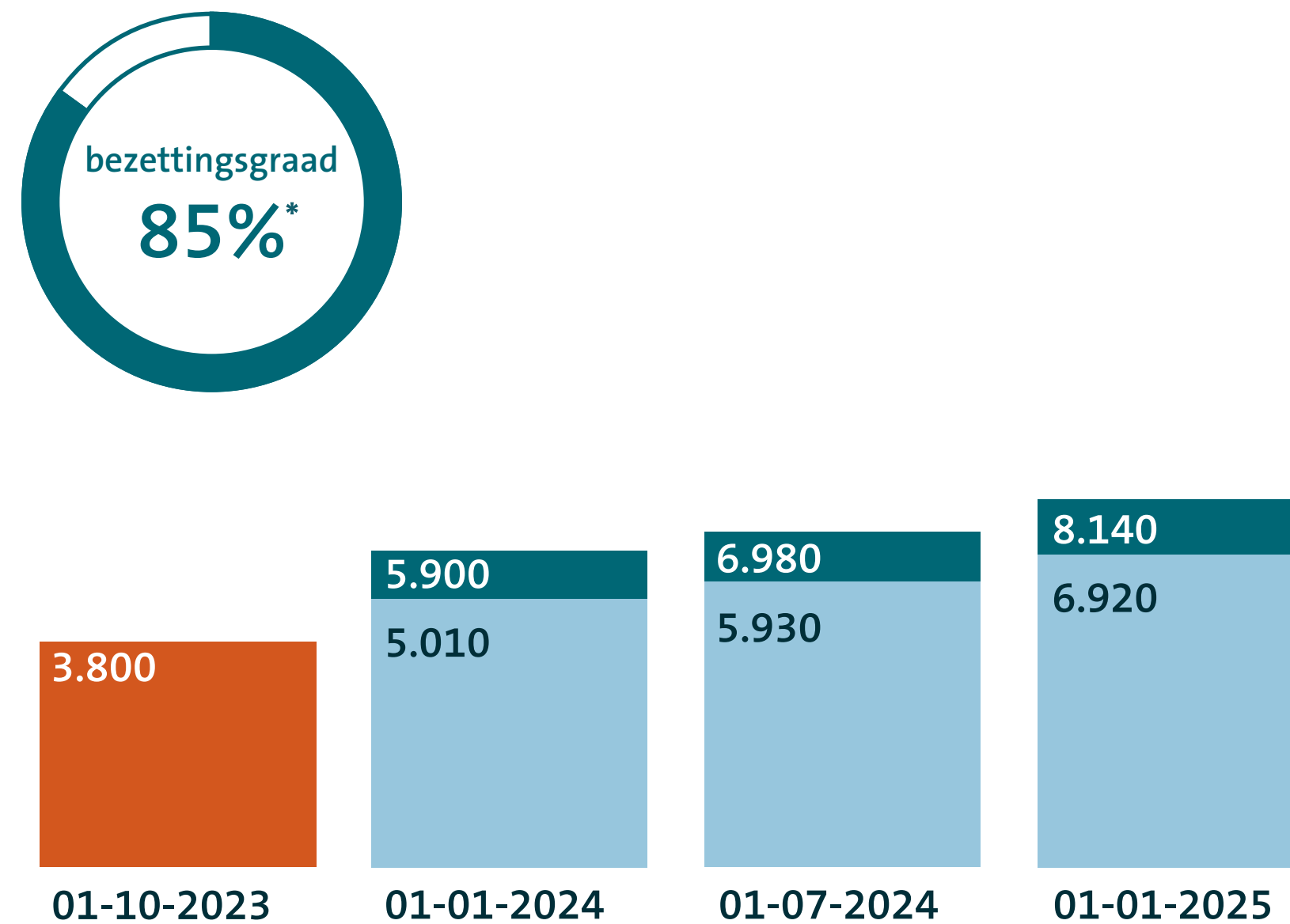


- Capaciteitsbehoefte = aantal opvangplekken
- Prognose bezetting = aantal mensen in de opvang
- Bezetting peildatum 1 oktober 2023

* 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.

Capaciteitsbesluit 2023-II oktober 2023 (afgerond op honderdtallen).

Waarvan opvang van alleenstaande jongeren



- Capaciteitsbehoefte
- Prognose aantal amv in de opvang
- Bezetting peildatum 1 oktober

* 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.

Capaciteitsbesluit 2023-II oktober 2023, opvang amv.



2. Ontwikkelopgaven

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:



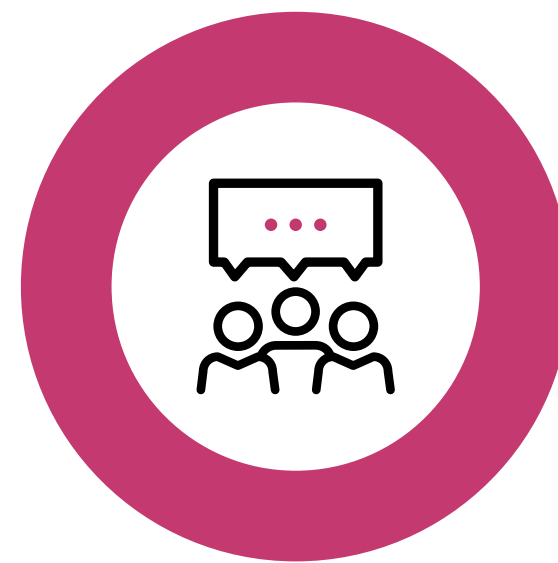
1.

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



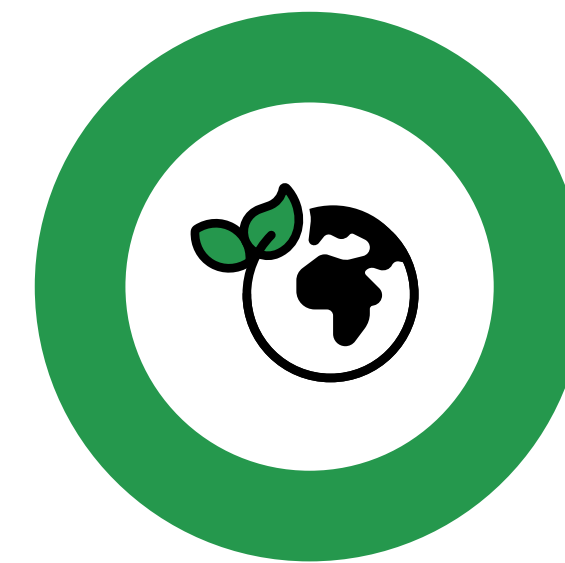
2.

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



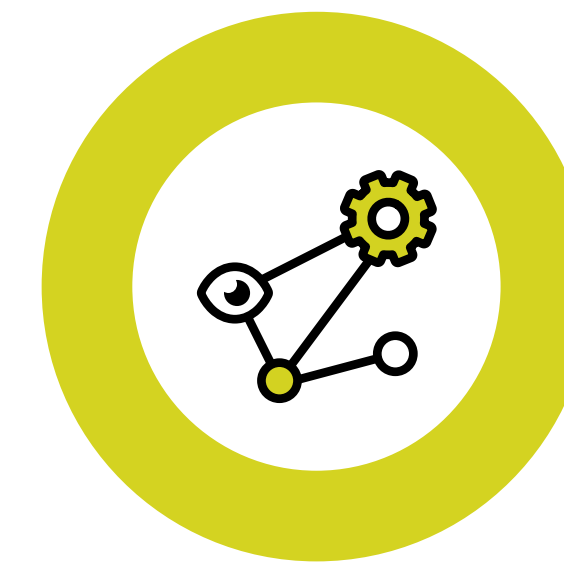
3.

Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde.



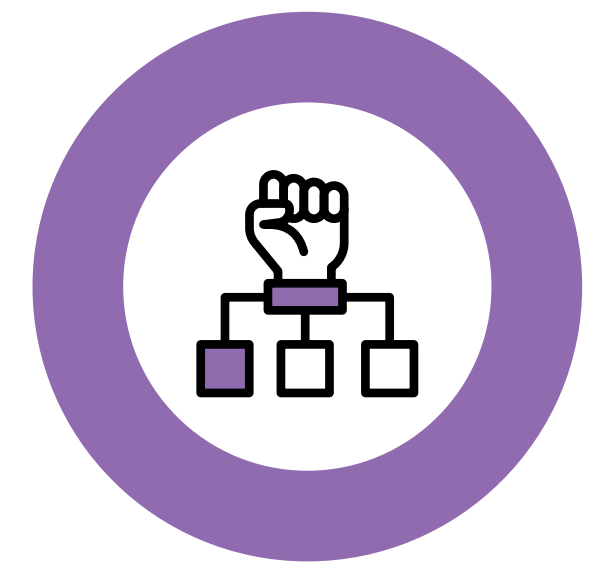
4.

Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA.



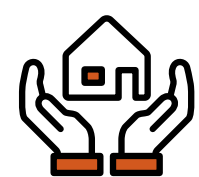
5.

Inspelen op technologische ontwikkelingen.



6.

De organisatie sterker maken.



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

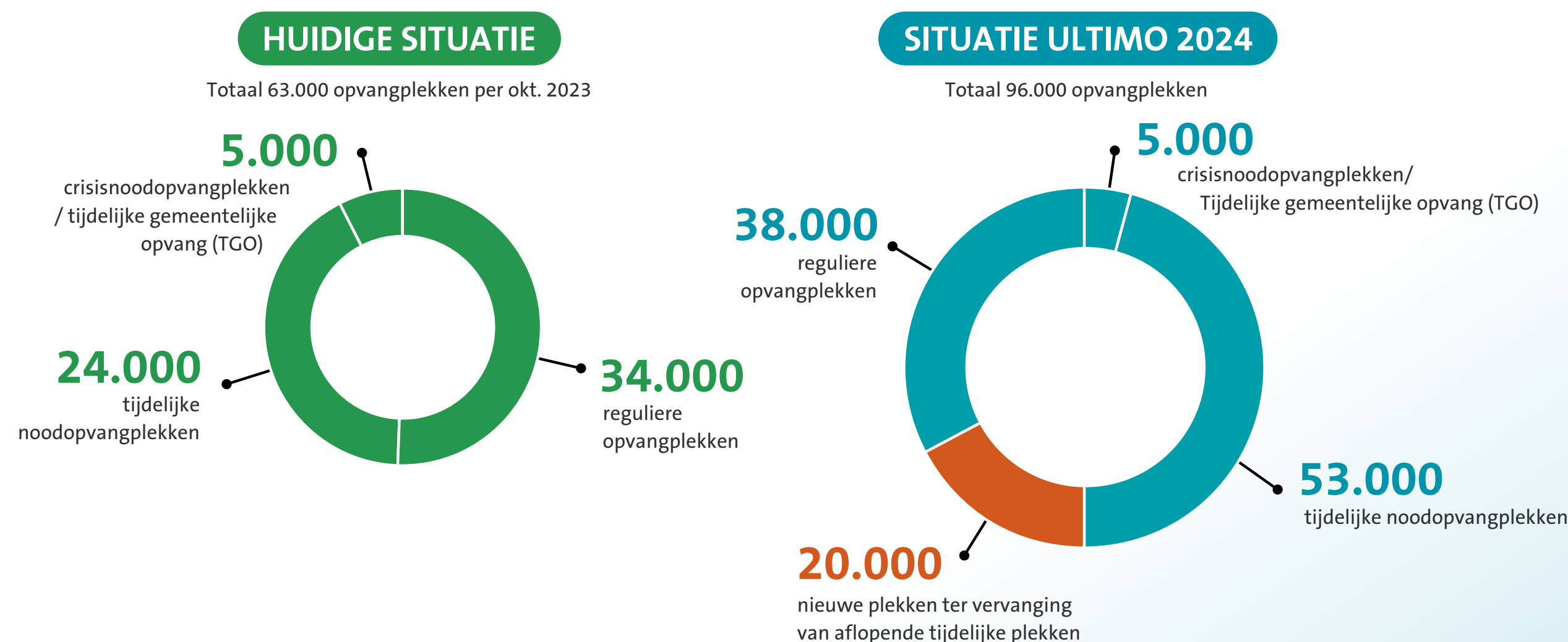
Capaciteitsopgave

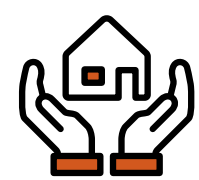
Het primaire doel en de wettelijke taak van het COA is het organiseren van opvangplekken voor asielzoekers. Het COA vertaalt de Meerjaren Productie Prognose (MPP), die jaarlijks wordt gepubliceerd in februari en september, naar een COA-prognose voor bezetting en capaciteitsbehoefte. Hierbij is de COA-deelname aan JenV-werkgroepen en JenV-deelname aan COA-werkgroepen van essentieel belang. In 2024 wordt het een enorme uitdaging om voldoende opvangplekken te organiseren. Het recente capaciteitsbesluit (2023-II) heeft de capaciteitsbehoefte van het COA op 1 januari 2025 vastgesteld op 96.000 plekken (NTC).

Met de geplande openingen en sluitingen verwachten we tegen het eind 2023 van dat jaar ongeveer 65.500 beschikbare plekken te hebben. Om tegen eind 2024 de beoogde 96.000 plekken te kunnen realiseren, moeten er in 2024 netto 30.500 nieuwe capaciteitsplaatsen gerealiseerd worden.

In het portefeuilleplan wordt duidelijk dat we ons de komende 3 jaar richten op het bereiken van een reguliere capaciteit van 41.000 opvangplekken

Capaciteitsopgave





Om de benodigde 30.500 plekken te realiseren wordt een maatregelenpakket opgesteld door de Programmadirectie en de afdeling V&F. Dit pakket zal gedetailleerd beschrijven waar en op welke manier de benodigde opvangplekken worden gerealiseerd, zowel noodopvang als reguliere opvang. Speciale aandacht wordt besteed aan huisvesting voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv). De situatie vereist extra opvangcapaciteit voor amv, zowel bij het COA als bij NIDOS. Het stimuleren van de uitstroom van statushoudende jongeren krijgt extra prioriteit.

Ter Apel

In 2024 besteedt het COA extra aandacht aan de leefbaarheid en veiligheid in en rondom de beide aanmeldcentra in Ter Apel en Budel. Er wordt gestreefd naar de aanstelling van een veiligheidsmanager en de opstelling van een integraal veiligheidsplan. Regelmatig overleg met de betrokken gemeentebesturen zal plaatsvinden over veiligheid en leefbaarheid. Uiteraard stuurt het COA erop om de maximale bezetting op beide locaties niet boven 2.000 respectievelijk 1.500 bewoners te laten komen (met uitzondering van noodsituaties). Indien nodig zal het COA extra voorzieningen creëren als overloopvoorziening voor Ter Apel.

Uitvoeringsagenda Flexibilisering

Onder coördinatie van het ministerie van JenV wordt gewerkt aan een actualisering van de uitvoeringsagenda Flexibilisering. Deze ketenbrede aanpak heeft gevolgen voor het gehele opvanglandschap. In 2024 stelt COA een gedetailleerdere concretisering van dit plan op.

Integraal kwaliteitskader

Het COA streeft ernaar om in 2024 een integraal kwaliteitskader op te stellen, dit is een belangrijke stap voor het COA. Dit kader zal zowel de harde als zachte elementen van de opvang en begeleiding in kaart brengen. Het is belangrijk om een integraal kader te hebben, omdat de opvang steeds complexer wordt en er steeds meer partijen betrokken zijn bij de uitvoering. Het kader zal worden ontwikkeld in samenwerking met JenV en TNO. TNO is een onafhankelijk onderzoeksinstituut dat expertise heeft op het gebied van kwaliteitsmanagement.

Stabiele opvang

Voor een stabiele opvang is een vaste capaciteit essentieel. De vaste capaciteit is voor zes jaar door de opdrachtgever vastgesteld op 41.000 plekken. Aan dit aantal wordt (stabiele) financiering gekoppeld. Dit aantal wordt iedere zes jaar herijkt. Dit gebeurt op basis van de MPP, de prognose

bezetting en capaciteit en het werkelijk aantal benodigd gebleken opvangplaatsen in de voorgaande jaren (10 jaar terug) en de prognose van de komende jaren (2 jaar vooruit).

Voor 2024 constateren we dat de capaciteitsopgave groter is dan de verwachte te realiseren vaste voorraad; hierdoor blijft noodcapaciteit of reguliere capaciteit met een korte looptijd ook in 2024 noodzakelijk.

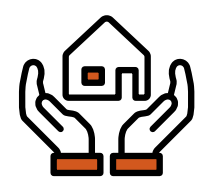
Kleinschaligheid

Het COA realiseert minimaal 20 reguliere, kleinschalige opvanglocaties van minder dan 150 opvangplekken en op basis van de in 2023 door het COA vastgestelde kaders voor kleinschalige opvang. De realisatie van reguliere, kleinschalige locaties is begonnen in 2023 en loopt, na evaluatie, door in 2024. Het realiseren van deze kleinschalige locaties vindt plaats naast het realiseren van grootschalige locaties met meer dan 300 opvangplekken voor een lange termijn. AMV is een separate categorie en valt niet onder kleinschalige locaties zoals hier benoemd.

Spreidingswet

Ten tijde van het schrijven van dit jaarplan heeft er nog geen definitieve besluitvorming over de Spreidingswet plaatsgevonden.





De Spreidingswet heeft grote gevolgen voor het COA. De werking hiervan raakt vele onderdelen binnen de organisatie en is van invloed op de samenwerking van het COA met zijn partners, waaronder de gemeenten en de provincies. Uiteraard zal in het geval de wet binnenkort in werking treedt de uitvoering hiervan in 2024 starten. Hierbij wordt onder meer ervoor gezorgd en geborgd dat er verbinding en samenhang is met andere binnen de organisatie lopende trajecten, zoals kleinschalige opvang en stabiele opvang.

Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang

Het terugdringen van het aantal vergunninghouders in de opvang, en in het bijzonder de verblijfsduur van deze vergunninghouders, blijft ook in 2024 een belangrijke factor om het tekort aan opvangplekken te verminderen. Vanuit onze verantwoordelijkheden zullen we hier maximaal aan meewerken, met het besef dat er verschillende externe factoren zijn die de doorstroom van vergunninghouders naar huisvesting belemmeren en die buiten de directe controle van het COA liggen. Desalniettemin blijven we met alle betrokken partijen (ministeries, gemeenten en provincies) in overleg om te bezien in welke vorm een versnelling van de uitstroom van statushouders kan worden bewerkstelligd.

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

Het thema Veiligheid verdient een integrale aanpak en prioitering. Voor 2024 hebben we de volgende prioriteiten vastgesteld:

1. Sociale Veiligheid Bewoners:
2. Fysieke Veiligheid op en om Locaties:
3. Interne Veiligheid Medewerkers:
4. Organisatiebrede/Systemeveiligheid:

Voor het versterken van de integrale aanpak van Veiligheid voor geheel COA is het belangrijk om in 2024 crisis- en incidentmanagement te versterken en hierin de organisatie continue al lerende bij te sturen.





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

Beperken verhuisbewegingen bewoners

In 2024 hebben we de ambitie om de definitie van een verhuisbeweging verder aan te scherpen en een meer gedetailleerde registratie van verhuisbewegingen te implementeren. Met deze verbeterde registratie zal het COA beter in staat zijn om de oorsprong van verhuisbewegingen in kaart te brengen en acties te definiëren om ze te beheersen. We blijven ons inzetten om verhuisbewegingen voor onze minderjarige bewoners te beperken.

Doorlopende lijn begeleiding en integratie

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, door middel van gerichte voorlichting en vakkundige begeleiding, vanaf dag 1 in staat te stellen om die eigen verantwoordelijkheid te nemen.

In de Wet Inburgering 2021 is vastgelegd dat COA en de gemeenten werken aan een doorlopende lijn. De voorinburgering die de bewoner ontvangt bij het COA sluit aan op de

inburgering bij de gemeenten. De voorinburgering bestaat uit de volgende onderdelen:

- 14 weken Nt2 taalles
- een training kennis van de Nederlandse Maatschappij
- een introductiemodule Arbeidsmarktparticipatie
- individuele begeleiding

De aandacht voor arbeidsparticipatie groeit. Bewoners willen graag werken. Er worden participatiegesprekken gevoerd om de bewoner goed te informeren en te stimuleren om zijn talenten te benutten. Op 38 locaties is nu een bemande Meedoenbalie met 22 uur betaalde begeleiding per week. De ambitie is om op iedere locatie een vorm van een Meedoenbalie te starten. De toeleiding naar de arbeidsmarkt is geen taak en competentie van het COA zelf. In 2024 wordt verder verkend met welke externe partners we hierin samen op kunnen trekken.

Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer

Terugkeerbegeleiding, inclusief de hiervoor beschikbare instrumenten dient een prominentere plaats in te nemen in de taakinvulling van de COA-medewerker. Dit vraagt om een investering in vakkennis en bewustzijn alsmede het vergroten van vaardigheden en competenties voor het bieden van deze begeleiding, maar ook verbetering in de beschikbare sturings- en monitoringsinstrumenten en -processen. Goede datakwaliteit aangaande terugkeer is hiervoor een randvoorwaarde.

De terugkeerbegeleiding wordt gericht ingezet, waarbij oog is voor het bieden van maatwerk en integrale ketensamenwerking. Dit vraagt onder andere meer gestroomlijnde ketenprocessen en nauwere samenwerking met keten- en samenwerkingspartners.

Voorts wordt ook in 2024 ingezet op de doorontwikkeling van de (buitenwettelijke) opvang gericht op vertrek (gl en vbl), met daarbij aandacht voor de doelgroep, waaronder kinderen.



Kwetsbare personen

Het beleid van het COA richt zich op het creëren van een veilige woon- en leefsituatie voor alle bewoners. Het COA voert hierin geen doelgroepenbeleid maar geeft hierbij structureel aandacht aan extra kwetsbare personen in de opvang. Het COA houdt er rekening mee dat dat binnen enkele groepen kwetsbaarheid op persoonsniveau meer aanwezig is zoals: Amv/ LHBTIQ+/ Slachtoffers mensenhandel en mensensmokkel/ Slachtoffers huiselijke en seksueel geweld/ Kinderen.

Het komende jaar heeft het COA een enorme opgave in het realiseren van voldoende kwalitatieve huisvesting en begeleiding van amv. De groei in het aantal amv die in enkele jaren tijd vervijfvoudigd is maakt dat het opvangmodel onder druk staat en meer fundamentele aanpassingen in het opvangmodel nodig zijn. Afhankelijk van de prognose en realisatie in 2024 zal mogelijk in afwijking op het amv-opvangmodel voorstellen daartoe ontwikkeld en zo snel mogelijk toegepast worden.

In 2024 gaan we uitvoering geven aan de visie die is ontwikkeld op participatie van amv waarbij de ontwikkeling en zelfstandigheid van jongeren centraal staat. De basis hiervoor vormt een programma van activiteiten en dagbesteding die in lijn is met de langere periode dat de jongeren

bij het COA verblijven. Hiervoor wordt een inventarisatie van bestaande ervaringen gedaan. Deze kennis wordt stapsgewijs uitgebreid en landelijk beschikbaar gemaakt. Er wordt een werkwijze opgeleverd die zich richt op het 'motiveren van jongeren' vanuit begeleiding.

Gezondheidszorg

Voor de gezondheidszorg houden we vast aan de speerpunten: de patiënt staat centraal, de zorg is toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit, en de zorg is gericht op de toekomst.

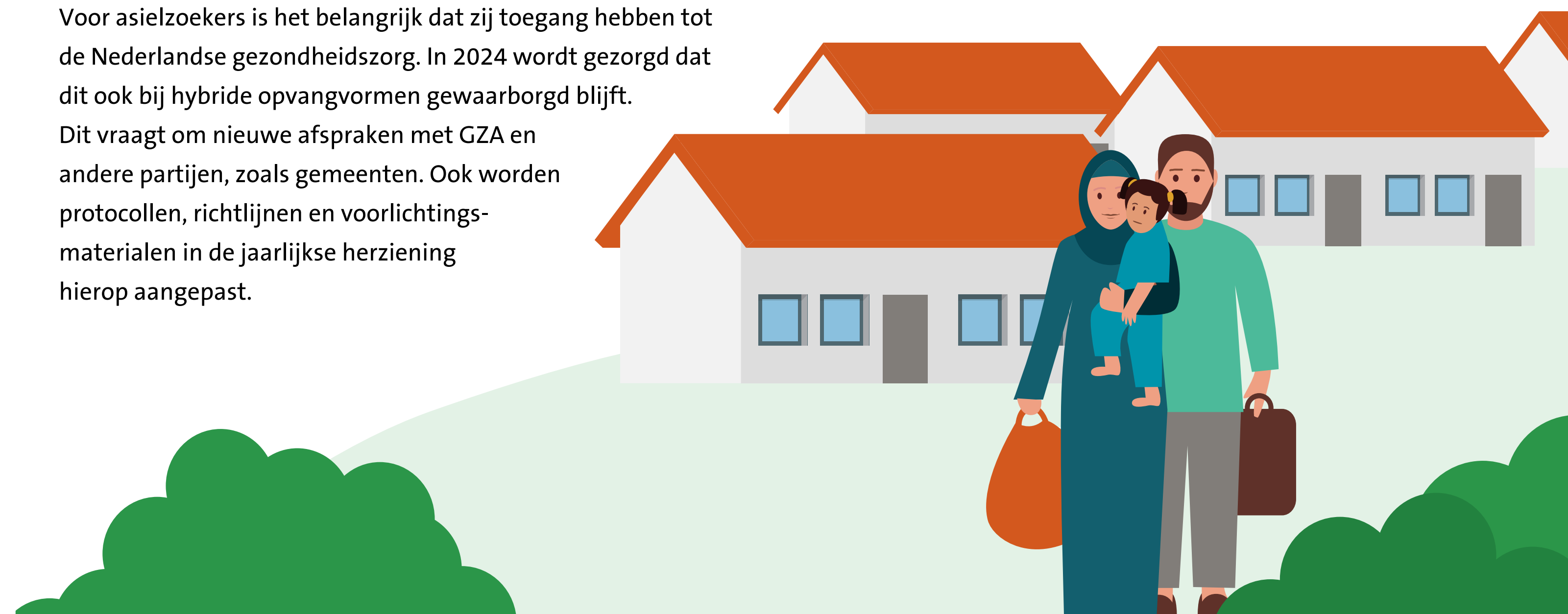
Gezondheidszorg in hybride opvangvormen

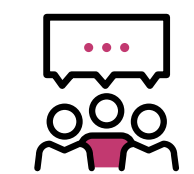
Voor asielzoekers is het belangrijk dat zij toegang hebben tot de Nederlandse gezondheidszorg. In 2024 wordt gezorgd dat dit ook bij hybride opvangvormen gewaarborgd blijft.

Dit vraagt om nieuwe afspraken met GZA en andere partijen, zoals gemeenten. Ook worden protocollen, richtlijnen en voorlichtingsmaterialen in de jaarlijkse herziening hierop aangepast.

Aansluiting met reguliere GGZ

Zoals aanbevolen in Inspectierapport Veldzicht: we werken toe naar de mogelijkheid plaatsen van asielzoekers met psychiatrische problematiek in de reguliere ggz zonder, dan wel met een lager beveiligingsniveau in een vroeg stadium. Wanneer wel een hoog beveiligingsniveau (3 of 4) nodig is blijft o.a. Veldzicht aangewezen. Om asielzoekers beter in de reguliere ggz te krijgen, worden Wvvggz- en Wzd-processen binnen COA verbeterd, zodat er eerder en met een hogere slagingskans een aanvraag tot een zorgmachtiging in gang gezet kan worden.





2.3 Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde

Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken

Het COA streeft ernaar om transparant en voorspelbaar te handelen en samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak te creëren. Dit vereist een duidelijke identiteit en een heldere positionering, waarmee we proactief en open kunnen communiceren om wederzijds begrip en draagvlak te bevorderen, met name voor de opvang en begeleiding van asielzoekers bij diverse stakeholders. In 2024 zullen we ons richten op de volgende doelen:

1. Issuegedreven public affairs en stakeholdermanagement.
2. Meerwaarde voor gemeenten: We zullen samen met gemeenten werken aan het openen van opvanglocaties.
3. Proactieve en open communicatie: We zullen doorgaan met de ontwikkeling van onze communicatie door feiten, cijfers, standpunten en ontwikkelingen transparanter te maken.

Oekraïense ontheemden

We blijven deelnemen aan de interdepartementale werkgroep “Verkenning Verblijfsrecht en Terugkeer” We zullen de impact van verschillende scenario’s op onze organisatie in kaart brengen, met name als Oekraïners asiel moeten aanvragen en de mogelijke effecten op de woningmarkt en uitstroom uit COA-locaties. Daarnaast zullen we betrokken zijn bij de stroomlijning van de ondersteuning van gemeenten voor verschillende locaties, waaronder opvang voor Oekraïners, asielzoekers en huisvesting.

Internationale bijdrage aan harmonisering van opvang en begeleiding

We zullen actief bijdragen aan internationale en Europese ontwikkelingen die invloed hebben op ons werk en opgave. Het Europese Migratiepact en mogelijke overeenstemming in 2024 zullen ons werk direct beïnvloeden, vooral door aanpassingen in de Opvangrichtlijn. We willen actief bijdragen aan deze internationale ontwikkelingen om de migratie te beperken en bescherming en perspectief te bieden aan migranten en vluchtelingen, waarbij samenwerking met landen buiten Europa essentieel is.

Opvang door derden

Op 7 juni 2023 hebben het ministerie van Justitie en Veiligheid, het COA en het Rode Kruis een intentieverklaring ondertekend voor langdurige samenwerking. Het COA werkt al langer samen met het Rode Kruis op kleinere locaties (tot ongeveer 250 plekken) in tijden van hoge druk op de asielopvang. Nieuw is dat het Rode Kruis (op kleine schaal) een vaste rol krijgt in de asielopvang, ook in tijden dat geen noodhulp nodig is. Op deze manier kan het Rode Kruis haar personeel getraind houden en bij pieken makkelijker opschaalen en het COA snel en adequaat ondersteunen.



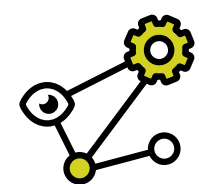
2.4 Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA

Waarde creëren voor milieu

De klimaattransitie staat politiek en maatschappelijk hoog op de agenda. In 2050 moet Nederland klimaatneutraal zijn in lijn met het klimaatakkoord van Parijs. De in het klimaatakkoord opgenomen Rijksdoelstellingen betreffen de zeer concrete doelen die in 2030 behaald moeten worden door alle afzonderlijke departementen en uitvoeringsorganisaties. Het COA heeft zich in dat kader ten doel gesteld over 3 jaar (eind 2026) haar CO2-footprint met 50% te hebben gehalveerd t.o.v. 2019.

Dit doel beogen wij te bereiken door een aantal maatregelen, zoals het reduceren van het restafval, het verduurzamen (minder en hernieuwbaar) van het energieverbruik binnen de organisatie, het opwekken van hernieuwbare energie, en het verminderen van de CO2-uitstoot via het vervoer van bewoners en medewerkers. Daarnaast worden de veranderingen rond duurzame huisvesting via de 'Routekaart verduurzaming vastgoed (2020)' en de 'Visie en ambitie circulariteit en natuur (2023)' verder uitgerold.





2.5 Inspelen op technologische ontwikkelingen

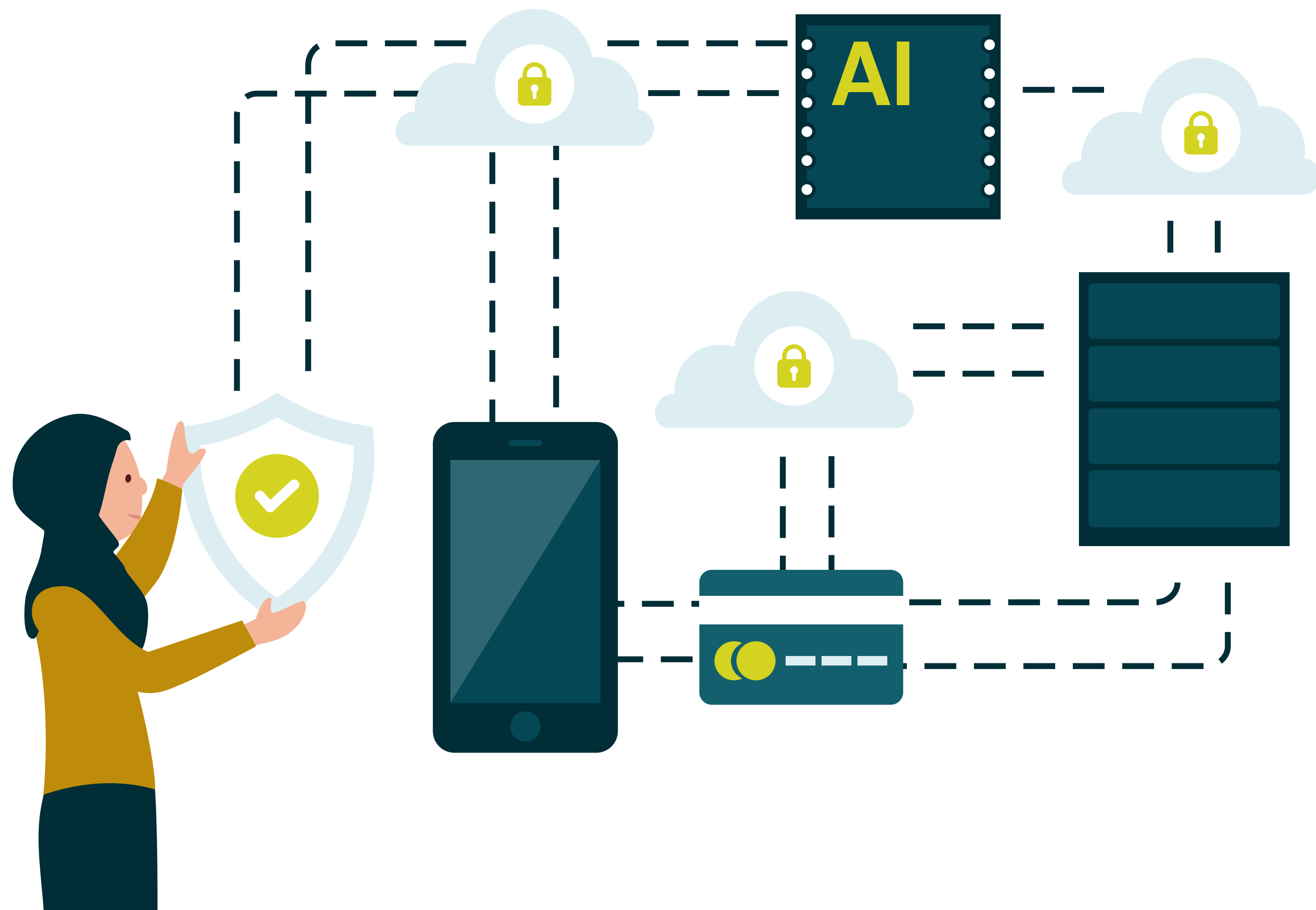
Digitale fitheid van de COA-organisatie

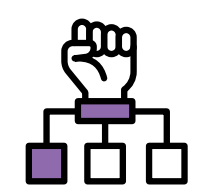
Ambities

Bij de inzet van technologie staan bewoners en medewerkers centraal: hun leven en werk moet erop vooruitgaan. We streven dan ook naar een organisatie die digitaal fit is, waar de informatievoorziening robuust is en waar we innovatietechnologieën toepassen in onze bedrijfsprocessen. Om de efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de opvang en begeleiding te vergroten, gaat veel aandacht uit naar plaats- en tijd onafhankelijk werken, inclusie en normalisatie van digitale participatie en het vergroten van zelfredzaamheid door technologie. Voor alle medewerkers ontwikkelen we een leerlijn digitale fitheid.

Verbeteren ketenvoorzieningen

Het COA werkt in de migratieketen samen aan het verbeteren van de keten met (gezamenlijke) ketenvoorzieningen, keteninformatisering en het digitaliseren van ketentransacties. Daarvoor is er een apart Meerjarenplan Centrale Ketenvoorzieningen onder regie van het ministerie van JenV. Het COA maakt gebruik van een aantal ketenvoorzieningen, en heeft ook in 2024 een rol in de ontwikkeling van o.a. de projecten: Overlastgevers (Top X), doorontwikkeling Sigma, doorontwikkeling Terugmeldvoorziening en het Vreemdelingenportaal.





2.6 De organisatie sterker maken

Wendbare organisatie

Het COA ontwikkelt zich als een wendbare organisatie met het vermogen zich aan te passen aan de omgeving, kansen te benutten en bedreigingen snel het hoofd te bieden. We hebben hiervoor stappen gezet door het bepalen en actualiseren van onze strategische doelen in de meerjarenstrategie. Denk hierbij aan het prognosticeren van en inspelen op fluctuerende bezetting en capaciteit, het werken met scenarioplanning en een COA breed opgavegericht integraal jaarplan.

Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend

Veilig werkklimaat

De exponentiële groei van onze organisatie stelt ons voor uitdagende vraagstukken. Niet alleen op het gebied van recruitment en onboarding, maar ook om een werkklimaat te handhaven dat veilig en stimulerend is. We streven naar een werkomgeving die zowel inspirerend als beschermend is en waarin medewerkers op alle niveaus zich ondersteund en gewaardeerd voelen. In 2024 zetten we de aandacht voort die er is voor zowel psychosociale als fysieke veiligheid.

In 2023 heeft het PSA/werkbelevingsonderzoek laten zien dat er naast veel betrokkenheid en tevredenheid over het werk ook verbeterpunten zijn. De rode draad van de verbeterpunten richt zich naast behoefte aan goede informatievoorziening op (on) gewenst gedrag door bewoners, collega's en leidinggevenden.

Het COA wil een organisatie zijn waar iedereen zichzelf kan zijn en waar ruimte is voor iedereen. Om inzicht te krijgen in de mate waarin we een directe of indirecte sociale bijdrage leveren, gericht op arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, laten we een doorlichting uitvoeren op de Prestatieladder Sociaal Ondernemen.

Uitdagend werkklimaat

Bestaande en nieuwe medewerkers willen wij een uitdagend werkklimaat bieden waarbij persoonlijke (vak)ontwikkeling en loopbaanperspectief actief worden aangeboden. Naast een bestaand opleidingscurriculum gaan we meer investeren in 'de ontdekkingsreis naar jezelf' waarbij de medewerker meer regie kan voeren over de eigen loopbaan en passende ontwikkelmogelijkheden.

Hybride werken

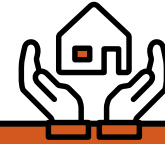
We gaan in 2024 stap voor stap werken aan een nieuwe digitale werkomgeving en het bieden van meer hybride digitale vergaderfaciliteiten zoals nu in de Haydn Hub beschikbaar zijn. Vanuit het project Hybride werken wordt een visie opgesteld voor hybride werken en een plan van aanpak voor hoe hybride werken binnen de uitvoering verder vorm te geven.

Organisatieontwikkeling

Ontwikkelingen binnen en buiten het COA gaan door en vragen van ieder bedrijfsonderdeel continue om aanpassingsvermogen en een verbetercyclus om onze taak goed uit te (blijven) voeren. In 2024 zal een intensieve voorbereiding plaatsvinden om de werkzaamheden van de programmadirectie capaciteitsopgave terug te brengen naar de lijn.

3. Samenvatting

Aan welke verbeteropgaven werken we in 2024?



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

- Voldoende opvang: Vaststellen van een maatregelenpakket waarmee de beoogde 96.000 plekken (zowel noodopvang als regulier opvang) worden gerealiseerd. Uitvoeren en monitoren van dit maatregelenpakket.
- “Ondersteuning aan vergunninghouders en gemeenten
Overleg met betrokken partijen om versnelling uitstroom te bewerkstelligen”
- “De prioriteiten voor 2024 zijn gericht op het bevorderen van de sociale, fysieke, interne en organisatiebrede veiligheid voor bewoners, medewerkers en de buurt.
Sociale veiligheid: Begeleiding van overlastgevende bewoners en ondersteuning van medewerkers bij incidenten.
Fysieke veiligheid: Verbeterde brandveiligheid en minimumeisen voor noodopvanglocaties.
Interne veiligheid: Sterkere informatievoorziening en aangiftebereidheid van medewerkers.
Organisatiebrede veiligheid: Professionalisering van crisismanagement en incidentmanagement.”
- Het COA realiseert ongeveer 20.000 capaciteitsplaatsen netto; onderverdeeld in 3.500 (17,5 %) vaste reguliere capaciteit en 16.500 (82,5%) noodcapaciteit.
- Het COA realiseert minimaal 20 reguliere, kleinschalige opvanglocaties van minder dan 150 opvangplekken
- Er wordt in 2024 gewerkt aan de ontwikkeling van een kostprijsystematiek o.b.v. total cost of ownership.



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

- “Verbeterde registratie en analyse van verhuisbewegingen”
- We zetten in op formele betrokkenheid van stakeholders, zoals Kind in azc, VWN, Lowan, met focus op minderjarigen
- We informeren bewoners over hun rechten en plichten, maar ook over belangrijke normen&waarden die in Nederland gelden. Als organisatie dragen we deze normen en waarden ook actief uit.
- In 2024 geven we uitvoering aan de visie die is ontwikkeld op participatie van amv waarbij de ontwikkeling en zelfstandigheid van jongeren centraal staat.
- De kwaliteitsteams van de Vakgroep Begeleiding ondersteunen locatieteams gericht bij de voortdurende verbetering van methodische bewonersbegeleiding.
- We werken samen met externe partners, waaronder UWV, om de toeleiding naar betaald werk voor asielzoekers en vergunninghouders te faciliteren
- We werken toe naar de mogelijkheid om asielzoekers met psychiatrische problematiek te plaatsen in de reguliere ggz zonder/lager beveiligingsniveau, in een vroeg stadium
- COA draagt bij aan initiatieven gericht op de ontmoediging van kansarme asielaanvragen d.m.v. nauwe ketensamenwerking, sobere opvang, snellere procedures, beschikbaarheid en vlot vertrek.



Een transparanter COA met groter draagvlak en maatschappelijke meerwaarde

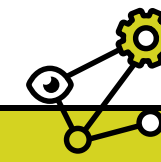
- Bereidt zich voor op toekomstige Europese ontwikkelingen, inclusief het Migratiepact
- Levert een bijdrage aan de samenwerking met strategisch relevante landen buiten de EU
- Zet zich in voor het delen van relevante kennis
- Issuegedreven public affairs en stakeholdermanagement verder implementeren
- Ontwikkelen van methode en een communicatie- en participatiemiddelenpakket
- Start positioneringstraject
- Doorontwikkeling cijferpagina's op COA.nl en uitbreiding feitencampagne

Aan welke verbeteropgaven werken we in 2024?



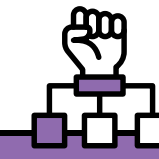
Een bijdrage leveren aan een duurzamer COA

- Het COA heeft zich ten doel gesteld over 3 jaar (eind 2026) haar CO2-footprint met 50% te hebben gehalveerd t.o.v. 2019.
- De CO2-footprint wordt vast onderdeel van de P&C cyclus.
- Het COA geeft concreet invulling aan de volgende thema's uit het Manifest MVOI: Milieu, Klimaat, Circulair, en Social Return
- Op ketenbrede verduurzamingsvraagstukken (o.m verminderen vervoersbewegingen en duurzaam leiderschap) trekt COA actief op met haar partners in de migratieketen
- Via het duurzaamheidsambassadeurs netwerk brengen we op laagdrempelige wijze COA-collega's in aanraking met het klimaat en duurzaamheid.



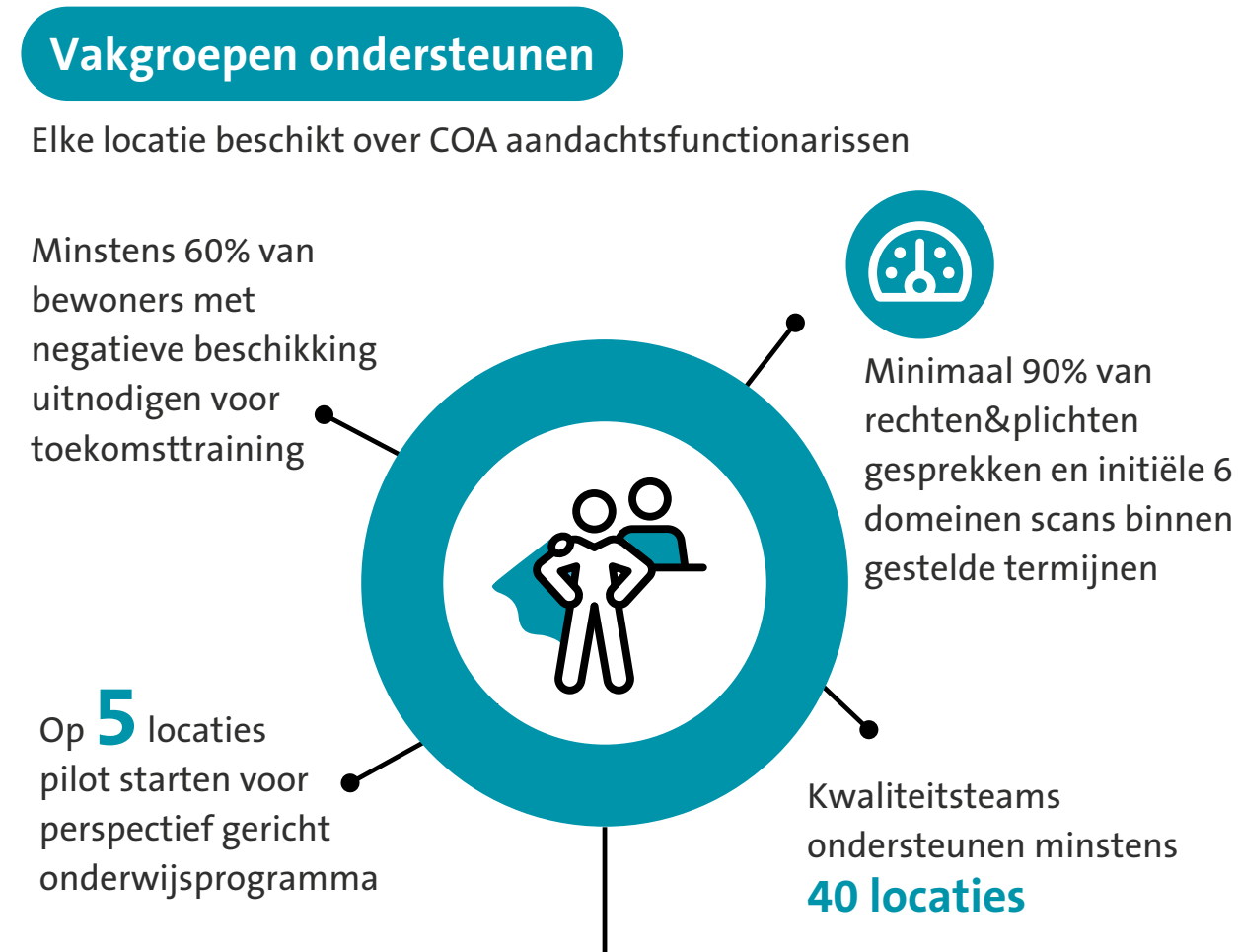
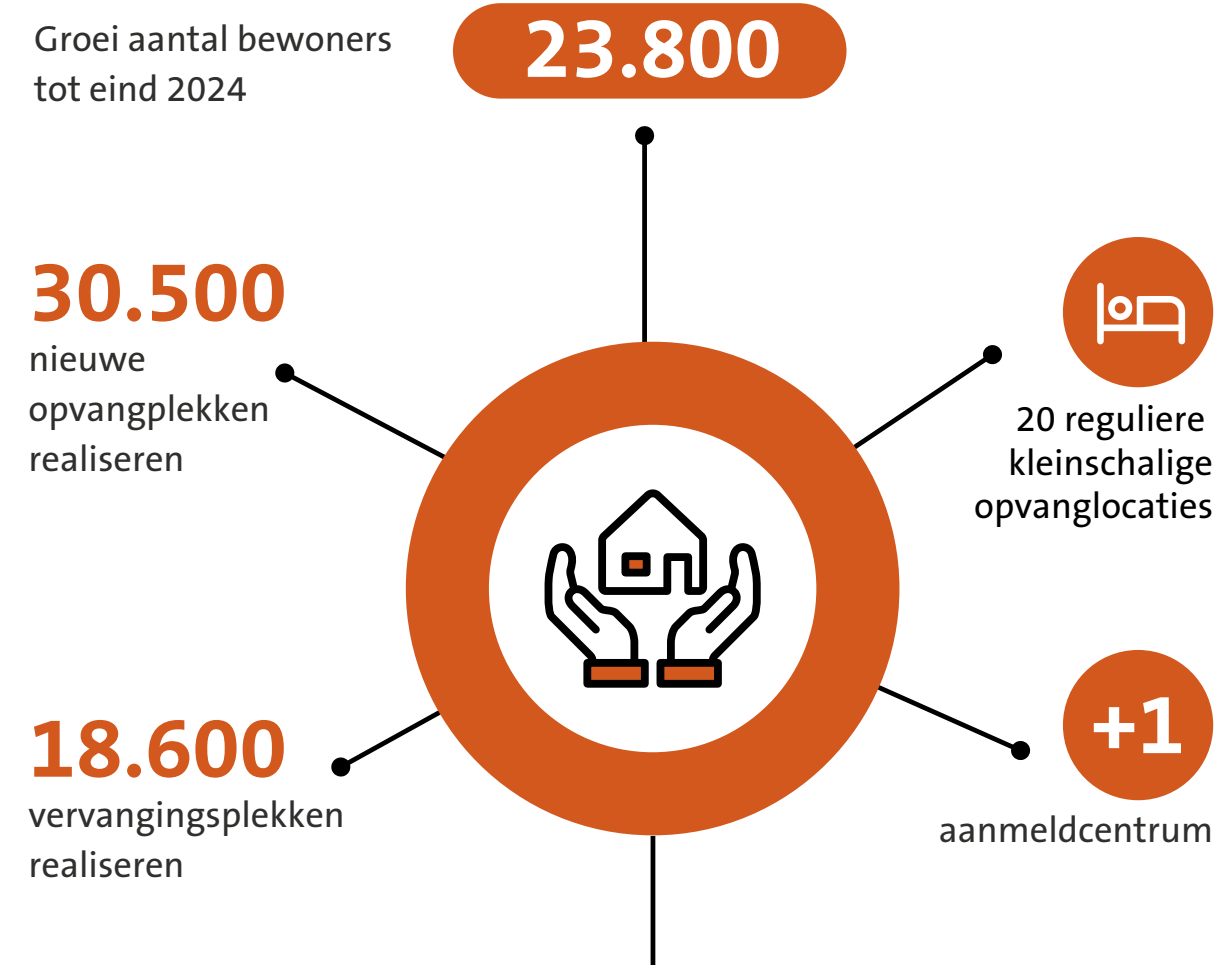
Inspelen op technologische ontwikkelingen

- Bij de inzet van technologie staan bewoners en medewerkers centraal: hun leven en werk moet erop vooruitgaan.
- Een digitale visie, strategie en roadmap worden begin 2024 opgeleverd en geven integrale richting aan de verdere digitalisering van het COA.
- Cyberweerbaarheid: het afronden van de laatste afronden van de laatste bevindingen uit de Red Teaming
- We ronden de migratie naar MS365 af met Office365, Exchange Online, SharePoint Online en verdere functionaliteiten van MS Teams.
- Het applicatielandschap van het COA voor de opvang en begeleiding wordt gemoderniseerd
- Implementatie van de overgang naar Sharepoint Online

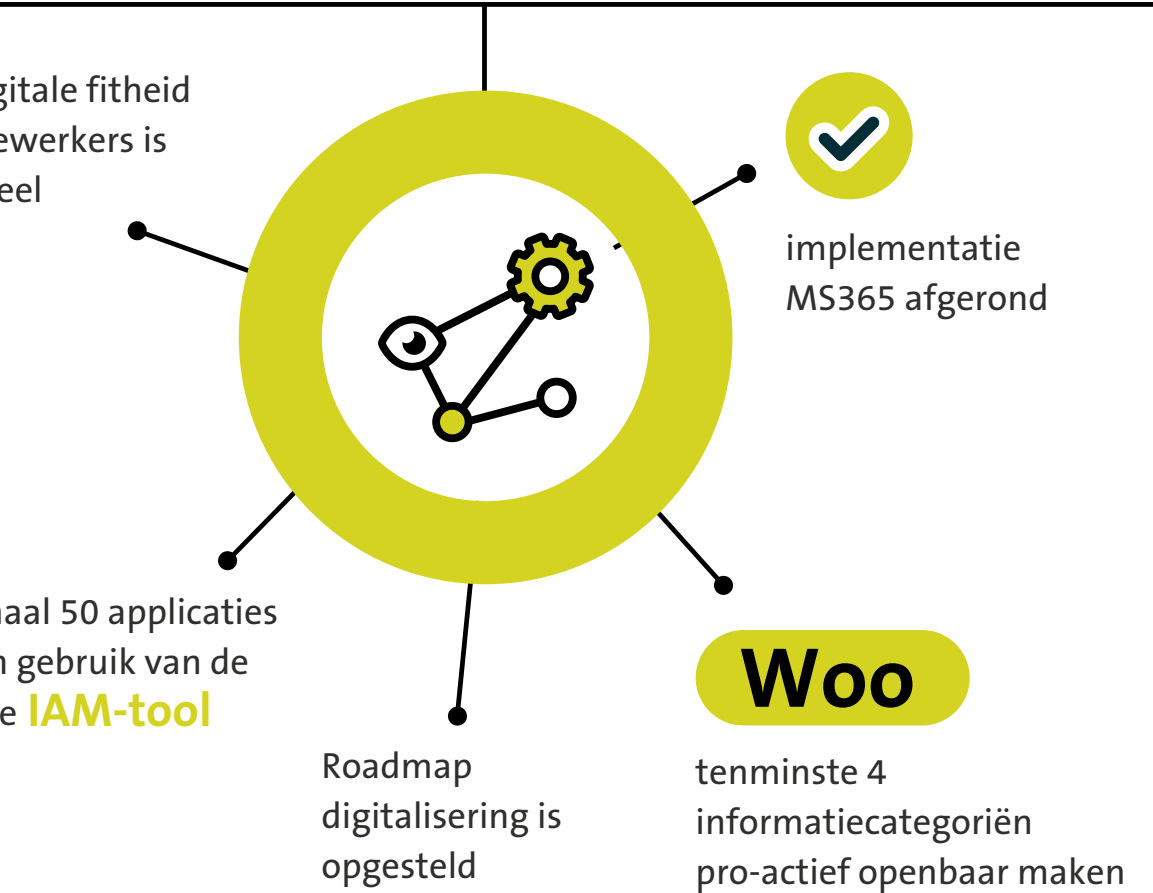
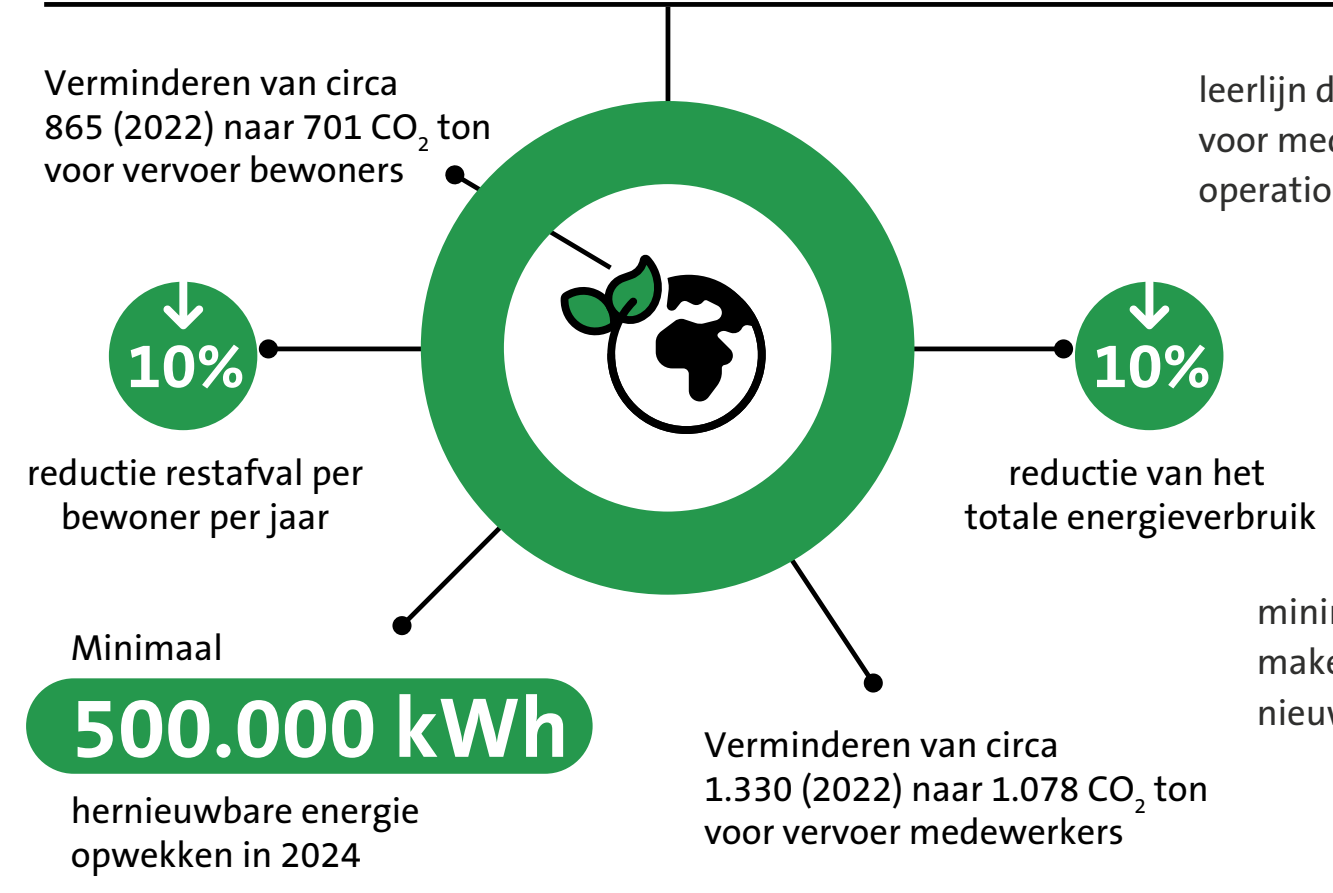


De organisatie sterker maken

- N.a.v. het psa-onderzoek in 2023 worden de centrale thema's ondergebracht in een meerjarig programma.
- Vanuit het project Hybride werken wordt een visie opgesteld voor hybride werken en een plan van aanpak voor hoe hybride werken binnen de uitvoering verder vorm te geven.
- Het COA vervangt het huidige systeem voor de financiële en personele administraties (ERP) met een nieuwe ERP-oplossing uit de cloud.
- We intensiveren de werving van nieuwe medewerkers met een grote arbeidsmarktcampagne, gerichte activiteiten voor de werving en specifieke aandacht voor functies die lastig te vervullen zijn.
- Afronding van het herijken van het functiehuis en functiedifferentiatie
- Het verbeteren van de klantwensen die uit het eind 2023 gehouden klanttevredenheidsonderzoek Bedrijfsvoering zijn gekomen.
- De basisleerlijn leidinggeven wordt in 2024 verder uitgerold worden binnen de gehele organisatie



2024 in cijfers



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

Voortzetting van Opgavegericht Werken en Verbetering van de Organisatorische Uitvoering

In navolging van het jaarplan voor 2023 zetten we de koers voort van opgavegericht werken, het vergroten van de wendbaarheid van onze organisatie en het versterken van de executiekracht bij het behalen van de doelen uit onze meerjarenstrategie (MJS). Deze strategische richting, die sinds de introductie van de MJS is ingezet, zal in 2024 verder worden ontwikkeld en verfijnd. Als behaalde resultaten in het afgelopen jaar willen we graag benoemen:

1. Collectieve tertaalbesprekingen per directie: We hebben dit jaar voortgebouwd op het concept van collectieve tertaalbesprekingen binnen de managementteams van onze verschillende directies. Deze gezamenlijke besprekingen hebben geleid tot een versterkte integrale samenwerking en een verbeterde uitwisseling van informatie. Tegelijkertijd is het eigenaarschap van de betrokken managers duidelijker belegd en kunnen mijlpalen effectiever worden gemonitord.

2. Monitoring via een gezamenlijk jaarplan en tertaalrapportages: Monitoring vindt nu plaats via één gezamenlijk jaarplan en tertaalrapportages vanuit de directieteams aan het bestuur. Door deze bundeling is de verantwoording nauwkeuriger geworden, en de discussies tussen het directieteam en het bestuur zijn scherper en van hogere kwaliteit.

Tussen het bestuur en het directieteam is afgesproken, zoals vastgelegd in de kaderbrief, om in 2024 verdere stappen te zetten richting een professionele ontwikkeling in resultaatgerichte meerjarige planvorming. Dit houdt in dat voor alle MJS-doelen beknopte meerjarige routekaarten zullen worden opgesteld, waarin Key Performance Indicators (KPI's) worden gedefinieerd met de huidige startwaarde en vervolgens de streefwaardes voor eind 2024 en eind 2026.

In de loop van 2024 zal er verder gewerkt worden aan het verrijken van de routekaarten met KPI's. Voor het monitoren van deze KPI's zullen wij een strategisch dashboard gaan opstellen. Wij verwachten hier een eerste opzet gereed van te hebben tegen het einde van het eerste kwartaal in 2024.

Vanaf de 2de tertaalrapportage willen over deze meetbare doelstellingen gaan rapporteren.

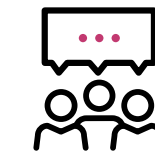
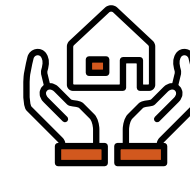
De monitoring van dit jaarplan zal ook in 2024 plaatsvinden via tertaalrapportages, en zal bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Algemene stand van zaken: Dit omvat financiële realisatie, ziekteverzuim, formatieontwikkeling, enzovoort.
2. Stand van zaken jaarplan: Hier wordt de voortgang per thema en subthema beoordeeld op basis van scores.
3. Reflectie directie: Elke directie zal haar eigen reflecties en inzichten delen in de tertaalrapportages.
4. Vooruitkijken: de directie kijkt vooruit naar komende tertaal, welke ontwikkelingen worden verwacht en hoe kunnen we daarop anticiperen.

5. Doelenboom van de meerjarenstrategie

Missie

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



Strategische doelen	<p>Het COA biedt altijd voldoende menswaardige en flexibele opvang voor asielzoekers</p>			<p>Het COA stelt bewoners in staat en stimuleert hen om zelfredzaam te zijn</p>			<p>Het COA handelt transparant & voorspelbaar en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde en draagvlak</p>	
Tactische doelen	<ul style="list-style-type: none"> › Stabiele opvang 	<ul style="list-style-type: none"> › Afname verblijfsduur vergunninghouders in de opvang 	<ul style="list-style-type: none"> › Bieden van een veilige omgeving voor de bewoner, medewerker en de buurt 	<ul style="list-style-type: none"> › Beperken verhuisbewegingen bewoners 	<ul style="list-style-type: none"> › Doorlopende lijn begeleiding en integratie 	<ul style="list-style-type: none"> › Vroegtijdige begeleiding tot terugkeer 	<ul style="list-style-type: none"> › Creëren van gezamenlijke oplossingen voor nationale en lokale maatschappelijke vraagstukken 	<ul style="list-style-type: none"> › Internationaal bijdragen aan harmonisering opvang en begeleiding
Operationele doelen	<ul style="list-style-type: none"> › Stabiele opvang-portefeuille (middel) lange termijn door flexibele inzetbaarheid opvanglocaties › Regionale afspraken inzet op- en afschalen › Stabiele financiering 	<ul style="list-style-type: none"> › Terugdringen verblijfsduur nareizigers en referenten › Hervestigers rechtstreeks huisvesten in gemeenten › Terugbrengen verblijfsduur reguliere vergunninghouders 	<ul style="list-style-type: none"> › Een bewoner is en voelt zich veilig op locatie › Afname overlastgevend gedrag op en rond locaties › Bewoner vroegtijdig in beeld 	<ul style="list-style-type: none"> › Vroegtijdige screening aanmeldlocaties › Stabiliteit voor minderjarige bewoners › Aanpassen plaatsingsproces 	<ul style="list-style-type: none"> › Kansrijke koppeling nieuwe vergunninghouders › Dagbesteding gericht op de toekomst › Informatieoverdracht aan gemeenten 	<ul style="list-style-type: none"> › Begeleiding gericht op terugkeer met perspectief vanaf dag 1 › Doorontwikkelen integrale ketensamenwerking, visie, -strategie en rollen › Gestroomlijnde (keten)processen i.r.t terugkeer (en vertrek) 	<ul style="list-style-type: none"> › Betere resultaten en meer draagvlak door goede samenwerking met betrokken partners › Meer begrip, draagvlak en betere reputatie door open proactieve communicatie › Gemeenten herkennen meerwaarde van opvanglocatie 	<ul style="list-style-type: none"> › Delen van kennis en expertise vanuit kennisplatform › Strategische inzet van COA-experts

Vervolg Doelenboom

Dwarsdoorsnijdende thema's



Verduurzaming

> Waarde creëren voor milieu

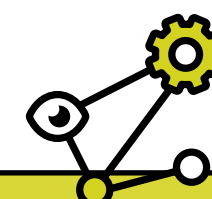
> Meer circulariteit

> Verduurzamen energieverbruik

> Opwekken hernieuwbare energie

> Verduurzamen vervoer

> Duurzame huisvesting



Inspelen op technologische ontwikkelingen

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

> Digitale fitheid COA-organisatie

> Plaats en tijd onafhankelijk werken

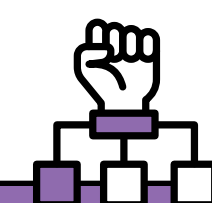
> Inclusie en normalisatie digitale participatie

> Zelfredzaamheid vergroten door technologie

> Toekomst en Kaders vanuit I-strategie

> Toepassen van innovatieve technologieën/ in de bedrijfsprocessen

Randvoorwaarde



Sterke organisatie

> Wendbare organisatie

> Werken bij COA is voor medewerkers veilig en uitdagend

> Solide bedrijfsvoering

> Voortdurend alert

> Strategisch doortastend

> Operationeel slagvaardig

> Veilig werkklimaat

> Uitdagend werkklimaat

> Beheer en processen gevalideerd op orde

> Een hogere klantwaarde tegen lagere kosten



COA Centraal Orgaan opvang asielzoekers

Colofon

Leden van de werkgroep

Janet Vermaat

Elise Schouten

Faruk Suman

Anja Plomp

Nitin Rosiek

Yvette Hoogerwerf

Vormgeving:

Enof creatieve communicatie, Utrecht

December 2023

