

Beter bekend

10 december 2019

Geachte leden van het managementteam IND,

Op 17 oktober 2019 is door het Hoofd Immigratie-en Naturalisatiedienst, de Maatschappelijk Adviesraad (hierna MAR) ingesteld. De MAR heeft de opdracht om de IND van gevraagd en ongevraagd advies te voorzien.

Voor u ligt het eerste advies. Voor dit eerste advies is de MAR door het Managementteam IND gevraagd over jaardoel vier van het IND- jaarplan 2020 te adviseren. Dit jaardoel luidt: De maatschappij begrijpt beter wat de IND doet. De centrale vraag gesteld aan de MAR hierbij is: *Jaardoel vier en de voorgenomen acties ten aanzien van dit jaardoel in ogenschouw genomen, wat kan de IND meer, beter of anders doen om dit jaardoel te bereiken?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in de voorbereiding kennisgenomen van het definitieve IND-jaarplan 2020. Op 18 november 2019 is dit jaarplan door het hoofd IND en de directeur Juridische Zaken (tevens verantwoordelijk voor jaardoel vier) toegelicht. Tevens is een toelichting gegeven op de mediastrategie waaraan de IND momenteel werkt. Bij de beantwoording van de vraag kan niet voorbijgegaan worden aan de recente artikelen in Trouw en De Groene Amsterdammer¹ waarin de uitkomsten van het op hun verzoek uitgevoerde onderzoek van Investico², platform voor onderzoeksjournalistiek, worden beschreven. In genoemde artikelen wordt voor de lezer de werkwijze en het beleid van de IND toegelicht, inclusief dilemma's en complexiteit en klinkt in het commentaar vanuit de IND voornamelijk verbazing door³. Dat beeld is niet positief. De MAR ziet hierin een directe relatie met de vraagstelling. Deze artikelen, het daarin geschetste beeld van de IND alsmede de wijze waarop de IND hierop heeft gereageerd, zijn dan ook meegenomen in de beantwoording van de vraag.

Advies

De ambities zoals verwoord in jaardoel vier worden van harte onderschreven en worden gezien als een goede eerste stap naar een meer genuanceerd beeld over en begrip van de IND. Echter, naar de mening van de MAR missen deze nog een concrete invulling en focus, zowel ten aanzien van het doel zelf als ten aanzien van de invulling om dat doel te bereiken. De MAR ziet ruimte voor de volgende aandachtspunten:

- Stel scherp waarom de IND wil dat de maatschappij beter begrijpt wat de IND doet.
- Onderzoek hoe de stakeholders, algemeen publiek, de medewerker en de klant de IND zien. Beperk de nulmeting niet tot de stakeholders.
- Vertel het echte verhaal van het werk van de IND: vaak complex en vol dilemma's in de uitvoering
- Breng de manier van werken van de IND actief onder de aandacht van een zo breed mogelijk publiek. Wees daarbij transparant en kwetsbaar. Gedacht kan worden aan een serie 'Kijken in de ziel', eventueel samen met COA en DT&V
- Wees duidelijk over het verschil tussen beleid en uitvoering en de daarbij behorende verantwoordelijkheden.
- Zorg dat strategie en kennis voorhanden en paraat zijn.
- Voer de voorgestelde Newsroom met voorrang uit.

¹ Dagblad Trouw, 27 november 2019: 'Nederland heeft een van de strengste asielprocedures van Europa' en Weekblad De Groene Amsterdammer, 27 november 2019 'Een schouderklopje voor een afwijzing'.

² <https://www.platform-investico.nl> (trefwoord 'veilige landen')

³ Op INDaily – het interne community kanaal van de IND – is op 27 november 2019 in een artikel uitleg gegeven over de foutieve citering.

- Investeer in eigen woordvoering. Dit biedt de IND de kans om invloed uit te oefenen bij de beeldvorming over het werk en de werkwijze van de IND. Kies daarbij voor één gezicht naar buiten. De MAR adviseert het HIND dat gezicht te laten zijn.
- De IND is een relatief jonge uitvoeringsorganisatie. Spiegel aan oudere uitvoeringsorganisaties om een goede balans te vinden.

Onderbouwing van het advies

Jaarplan 2020

Ten aanzien van het IND-jaarplan 2020 wordt in algemene zin opgemerkt dat nergens wordt gerefereerd aan (doelen van) de voornaamste ketenpartners COA en DT&V. Dit is des te opmerkelijker omdat het werk en de werkwijze, en dus ook de jaardoelen, van deze ketenpartners potentieel van invloed zijn op de uitvoering en uitvoerbaarheid van de doelen welke de IND zichzelf stelt.

Jaardoel vier *‘De maatschappij begrijpt beter wat de IND doet’*

Jaardoel vier is een mooie ambitie en wordt van harte onderschreven. Het doel zoals geformuleerd ziet de MAR als een gegeven. In het Jaarplan wordt uitgelegd dat de IND ervan uitgaat dat als de samenleving meer begrip krijgt er ook meer waardering komt. Het lijkt daarmee dat waardering het eigenlijke doel is. Waarom luidt het jaardoel dan niet: *‘de maatschappij waardeert meer wat de IND doet’*? Om dit jaardoel succesvol te verwezenlijken adviseert de MAR om het intrinsieke doel helder te krijgen. Het jaarplan is op dit punt een meerjarenplan en de IND richt zich voor 2022 op de stakeholders en verbindt daar de KPI's aan⁴. Toch lijkt de tekst een bredere aanpak te voorzien. Hier mist focus. De MAR adviseert de verschillende niveaus waarop geacteerd kan worden afzonderlijk te benoemen en op al deze niveaus een nulmeting te realiseren.

Niveau 1; de stakeholders

De MAR onderschrijft het uitvoeren van een 0-meting.

Niveau 2; de maatschappij

Het Jaarplan noemt de berichtgeving in de media bijhouden om zo te weten hoe de gemiddelde Nederlander denkt over de IND. De MAR adviseert hierin een actievere rol en adviseert een onderzoek middels een 0-meting hoe de gemiddelde burger de IND ziet, wat er begrepen wordt over de IND en wat nog niet. Eenmaal bekend wat de Nederlander c.q. de maatschappij nog niet weet of begrijpt, kan er gericht aan gewerkt worden om dat beeld bij te stellen.

Niveau 3; de IND-medewerker

Het reeds verrichtte werkgevers imago-onderzoek is een belangrijke graadmeter maar zegt nog onvoldoende over de eigen medewerkers. Voor een 0-meting onder de medewerkers is een ander onderzoek nodig. Een prettige, zorgzame en lerende werkomgeving zodat alle IND-medewerkers ambassadeurs worden en daarmee eerder trots dan terughoudend over hun werk vertellen zou het uiteindelijke doel moeten zijn. Dit raakt aan jaardoel drie waar de MAR graag in een volgend advies op terug wil komen.

⁴ De KPI's zijn: *In 2022 is er een meetbare vergroting van de kennis over en het begrip van ons werk bij onze stakeholders gerealiseerd. Daartoe werkt de IND systematisch aan het vergroten van de transparantie en brengen we actief het werk dat we doen over het voetlicht. De Maatschappelijke Adviesraad wordt gevraagd hier een actieve rol in te spelen. De IND presenteert een arbeidsmarktcommunicatiestrategie die gericht is op het versterken van het imago van de IND als werkgever. Uitrol van de strategie vindt in 2020 plaats.*

Niveau 4; de klant

Bedenk op welke wijze klanten structureel om feedback kan worden gevraagd. De MAR heeft kennisgenomen van het voorbeeld zoals dat bij de directie Regulier Verblijf en Nederlandschap (onder meer bij het Brexitteam) regelmatig wordt uitgevoerd: het directe gesprek met de klant waarbij middels bijvoorbeeld klantarena's feedback over producten en diensten van de IND is opgehaald. Waarom een dergelijke aanpak niet verbreden? De MAR ziet bijvoorbeeld mogelijkheden de bewoners van asielzoekerscentra actief te bevragen over hoe de dienstverlening van de IND wordt ervaren.

Mediastrategie

Om jaardoel vier te behalen wordt door de IND gewerkt aan een nieuwe mediastrategie. Enkele pijlers hieruit zijn de wens de eigen IND-woordvoering te kunnen voeren, het streven om proactief het nieuws te voorzien van meer uitleg over het werk van de IND en om meer ruimte te geven voor goed nieuws. Ook dit ondersteunt en onderschrijft de MAR en ook hier zijn wederom een aantal kanttekeningen te plaatsen.

Wees kwetsbaar en transparant

Het werk van de IND is complex; medewerkers ervaren dagelijks dilemma's bij het nemen van beslissingen. Ook de beeldvorming is complex en soms tegenstrijdig. Afhankelijk van de toehoorder wordt de boodschap begrepen. Het is aan de IND om niettemin het werk van de IND helder en transparant voor het voetlicht te brengen en ook over de complexiteit en dilemma's transparant te zijn. Openheid over cijfers helpt bij het creëren van een zo duidelijk mogelijk beeld. Er is een beweging ingezet waarbij medewerkers in de media toelichting geven op hun werk. De MAR adviseert die weg te vervolgen. De MAR ziet kansen voor de IND door actualiteit actief te monitoren, proactief te framen en alert te reageren op nieuws. De gesuggereerde newsroom lijkt een interessant en urgent idee om te concretiseren. Ook de zichtbaarheid in social media zou kunnen worden vergroot.

Communicatie volgt kennis

In het eerder genoemde Investico onderzoek wordt een aantal feiten naar voren gebracht waarop de reactie van de IND professioneler had gekund. Hier missen feitelijke, zakelijke antwoorden, zoals bijvoorbeeld de uitleg dat de IND niet het 'veilige landen' beleid maakt maar dat beleid wordt *gemaakt* door de Directie Migratie Beleid van het ministerie van Justitie en Veiligheid en *uitgevoerd* door de IND. Of dat sterk personeelsverloop samenhangt met fluctuering in de instroom en dat het aan de politiek is hierin een andere keuze te maken. Daarnaast zou een mededeling over de samenstelling van de medewerkers en hun achtergrond bijvoorbeeld positief bij kunnen dragen aan de beeldvorming. Hoeveel medewerkers komen van Amnesty of Vluchtelingenwerk? Hoeveel beslismedewerkers hebben een achtergrond in antropologie? Dergelijke kennis delen kan het beeld van de beslismedewerker in de media nuanceren, menselijker maken. Aanwezigheid op de zitting, positieve feedback op de Brexitaanpak en theatervoorstellingen verliezen sterk aan kracht in positieve beeldvorming als een onderzoek als dit onvoldoende gepareerd wordt. De MAR adviseert de IND deze en andere feiten en kennis te vergaren, paraat te hebben en te delen met de afdeling communicatie zodat deze reactief en proactief ingezet kunnen worden in de media.

Communicatie over individuele zaken

Terecht communiceert de IND niet over individuele zaken, en ook niet indien deze nog onder de rechter zijn. Niettemin zou naar aanleiding van individuele zaken die commotie veroorzaken heel goed een algemene lijn kunnen worden uitgelegd. Daarbij kan een algemene verwijzing naar de verantwoordelijken voor het beleid gemaakt worden en ook worden uitgelegd dat duidelijke uitvoeringsregels bedoeld zijn om willekeur tegen te gaan. Mochten de media daarin niet zijn geïnteresseerd kan gedacht worden aan een eigen, proactief kanaal via social media. Dit is ook een manier om de samenleving te laten zien wat de IND doet en begrip te kweken, juist op een moment dat de aandacht voor de IND gewekt is. Bekeken kan ook worden of eerder naar HIND geschakeld kan en moet worden bij zaken waarbij het beleid evident anders uitpakt dan de bedoeling kan zijn geweest.

Eigen IND-woordvoering

Tot slot, maar zeker niet op de minste plaats, adviseert de MAR de IND werk te maken van eigen woordvoering en de wens daartoe om te zetten in een resultaat. Het eigen verhaal vertellen *begint* met een eigen woordvoerder die niet in de spagaat verkeert tussen de politiek en het werk van een uitvoeringsorganisatie. In eigen woordvoering moet ook geïnvesteerd worden zoals de artikelen in Trouw en De Groene Amsterdammer hebben laten zien. Met een eigen IND-woordvoering toont u zich een geëmancipeerde uitvoeringsorganisatie.

Hoogachtend,

Leden Maatschappelijk adviesraad:

C.E. Dettmeijer-Vermeulen, voorzitter

P. van den Boomgaard

A. Ellian

A. Heeringa

F. Landmeter

M. Spier