

Johan van Hasseltweg 2B1
1022 WV Amsterdam

t +31 (0) 20 624 30 44
info@ferro-explore.nl
www.ferro-explore.nl

IND Stakeholdersonderzoek

Een verkennend kwalitatief onderzoek

Definitieve rapportage

Versie 1.1

Op verzoek van

IND

Auteur(s)

Miriam Winninghoff

Projectnummer

6376

Datum

13 februari 2023

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 1 |
| 1 Aanleiding onderzoek | 1 |
| 2 Methode van onderzoek en uitvoering | 2 |
| 3 Algemeen | 3 |
| Resultaat | 4 |
| 1 Waardering voor dit stakeholdersonderzoek | 4 |
| 2 Basissympathie met IND | 4 |
| 3 Thema's in beeldvorming: betrouwbaarheid, verbinding en verbetering | 7 |
| 4 Verbinding | 7 |
| 5 Betrouwbaarheid | 14 |
| 6 Verbetering/innovatie | 21 |
| Slotconclusie | 23 |
| | |
| Bijlage I: Gespreksleidraad | 25 |

Inleiding

1 Aanleiding onderzoek

Twee jaar geleden is een breed reputatieonderzoek uitgevoerd onder de professionele stakeholders van de IND. Dit zijn diverse instanties, organisaties en bedrijven waar de IND een relatie mee heeft. Dit is gedaan om inzicht te krijgen in de relatie en reputatie van de IND bij externe stakeholders en deze mogelijk te verbeteren.

De uitkomsten van het brede reputatieonderzoek zijn de basis geweest voor een andere aanpak als het gaat om de professionele stakeholders van de IND. Daarin zijn verdere stappen gezet. Zo is er verder geïnvesteerd in de relatie met belangrijke stakeholders.

IND heeft behoefte aan inzicht in hoe belangrijke stakeholders de relatie en samenwerking met de IND ervaren, en in terreinen voor verdere versterking/optimalisatie. Ook is inzicht nodig in of de stakeholders de veranderingen hebben opgemerkt en zo ja, hoe deze dan worden ervaren.

Om de benodigde inzichten te verkrijgen, heeft Ferro Explore een kwalitatief verkennend onderzoek uitgevoerd in de vorm van interviews met 11 stakeholders.

Onderzoeksdoel, probleemstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het stakeholderonderzoek is drieledig:

- Inzicht verkrijgen in het huidige beeld van de relatie/samenwerking met de IND.
- Inzicht verkrijgen in hoeverre het beeld is veranderd, en de IND wordt gezien als betrouwbaarder, innovatiever en responsiever in vergelijking met enkele jaren geleden.
- Achterhalen van concrete aanknopingspunten die de relatie/samenwerking met de IND verder kan versterken.

De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

Hoe ervaren belangrijke stakeholders de huidige relatie/samenwerking met de IND en in hoeverre vindt men de IND betrouwbaarder, innovatiever en responsiever in vergelijking met enkele jaren geleden? Waar zitten nog punten van verbetering?

Deze probleemstelling is vertaald in de volgende onderzoeksvragen:

Relatie (verleden – nu – toekomst)

- Hoe wordt de huidige relatie/samenwerking met IND getypeerd en beleefd? Wat is positief? Wat kan beter?
- Hoe is dit alles veranderd in de loop der tijd en hoe zou het idealiter zijn in de toekomst? Is er behoefte aan versterking van de verbinding met IND?

Betrouwbaarheid

- Welke beelden en ervaringen zijn er als het gaat over de betrouwbaarheid van de IND? Welke (recente) voorbeelden (nakomen afspraken et cetera) heeft men?
- In hoeverre voldoet IND aan de verwachtingen?
- Wat zou, met het oog op verbetering in de toekomst, de rol van IND en van de stakeholders zelf moeten zijn als het gaat over wederzijds vertrouwen?

Innovatief

- Welke beelden en ervaringen zijn er als het gaat over innovatie? Welke (recente) voorbeelden heeft men?
- In hoeverre voldoet IND aan de verwachtingen?
- Wat zou met het oog op verbetering in de toekomst de rol van IND en van de stakeholders zelf moeten zijn als het gaat over vertrouwen?

Responsief

- Welke beelden en ervaringen zijn er als het gaat over de responsiviteit van de IND?
- In hoeverre voldoet IND aan de verwachtingen?
- Wat zou met het oog op verbetering in de toekomst de rol van IND en van de stakeholders zelf moeten zijn als het gaat over vertrouwen?

2 Methode van onderzoek en uitvoering

Er zijn online gesprekken van circa een uur uitgevoerd onder een selectie van belangrijke stakeholders van IND. In totaal hebben 11 stakeholders deelgenomen. Er zijn 8 individuele gesprekken gevoerd, 2 duo gesprekken en 1 gesprek waaraan drie vertegenwoordigers van een stakeholder deelnamen. Een gespreksleidraad (die in samenspraak met IND tot stand is gekomen) vormde de basis voor de gesprekken (zie bijlage).

Het veldwerk is uitgevoerd tussen 24 november en 9 december 2022. Alle gesprekken zijn op audio opgenomen en daarna uitgewerkt. Deze opnamen en uitwerkingen betreffen ruwe onderzoeksdata, en zijn eigendom Ferro Explore. De stakeholders is toegezegd dat deze niet uit handen worden gegeven. Dit om te borgen dat stakeholders zo vrijuit mogelijk konden spreken. Om die reden zijn de gesprekken ook niet meegekeken door de opdrachtgever.

IND heeft de voorselectie van de stakeholders gedaan, en hen van te voren gevraagd of zij wilden deelnemen aan dit onderzoek. Ferro Explore heeft de afspraken gemaakt en bevestigd en de interviews uitgevoerd.

3 Algemeen

Het rapport is tot stand gekomen op basis van een uitgebreide analyse van de bevindingen. Daarbij zijn zowel verbale als non-verbale signalen (zoals lichaamstaal, intonatie die enthousiasme of juist weerstand verradt) meegenomen. De uitkomsten geven een goede indicatie van de wijze waarop de geïnterviewde stakeholders de relatie en samenwerking met IND ervaren, en in wensen die zij hebben in dit opzicht. Daarmee biedt het houvast voor de besluitvorming. Meninge en gedachte mogen bij kwalitatief onderzoek niet direct getalsmatig worden geëxtrapoleerd (in de zin dat je kan stellen dat als 3 van de 30 respondenten iets vinden, die mening 'dus' bij 10% voorkomt). Om die reden vermelden wij in onze rapportage geen getallen.

In het rapport zijn citaten opgenomen. Soms zijn de citaten licht aangepast om herleidbaarheid naar deelnemende stakeholders te voorkomen. Immers: stakeholders is toegezegd dat er zo anoniem mogelijk gerapporteerd wordt, zodat zij vrijuit konden spreken. Echter, dit is altijd gedaan met respect voor de inhoud/strekking.

Ferro Explore is lid van de MOA (Marktonderzoekassociatie) en Esomar, als ook van de Research Keurmerkgroep, en respecteert de bijbehorende richtlijnen voor kwalitatief marktonderzoek, zoals weergegeven in de ICC/ESOMAR gedragscode. Ook is Ferro Explore gecertificeerd volgens de internationale norm NEN-ISO 20252 (dit betreft de norm die de Research Keurmerkgroep vereist en die speciaal is ontwikkeld voor marktonderzoek).

Resultaat

1 Waardering voor dit stakeholdersonderzoek

De stakeholders zijn zeer positief over dit stakeholdersonderzoek. Zij ervaren het onderzoek als oprechte belangstelling van IND. Het draagt bij aan de beleving van gezien en gewaardeerd worden en draagt hiermee tevens bij aan versterking van de relatie en samenwerking.

Het wordt als krachtig ervaren dat IND zich open stelt voor eerlijke en objectieve feedback. Dit getuigt van de goede wil van IND om waar mogelijk aansluiting te zoeken bij de wensen en behoeften van haar stakeholders. En van de wil om te groeien, te ontwikkelen en te optimaliseren.

Ze staan zeker open voor feedback, vooral voor een overheidsorganisatie. Dat zie je ook aan dit soort onderzoeken. Daarmee laat je zien: we appreciëren jullie. We willen dat organisaties en bedrijven mee kunnen denken.

Vrijwel alle stakeholders hebben aangegeven benieuwd te zijn naar de uitkomsten van het onderzoek. Zij zouden een terugkoppeling van resultaten op prijs stellen.

2 Basissympathie met IND

Er komt een basissympathie ten aanzien van IND naar voren in de gesprekken met de stakeholders. Dit vanwege de beperkende randvoorwaarden waarbinnen IND werkt. En vanwege de positieve inzet en ambitie die men voelt bij IND.

IND opereert binnen beperkende randvoorwaarden

Allen hebben oog voor de beperkende randvoorwaarden waarbinnen IND opereert. Het werk van IND is, zegt men, niet altijd makkelijk.

In dit kader wordt met name gerefereerd aan:

- De rol van de politiek en politieke druk. Specifiek worden genoemd:
 - De asielcrisis. De Oekraïne crisis leidt tot een enorme toename in asielaanvragen en tekorten aan opvangplaatsen (de situatie in Ter Apel krijgt veel negatieve media-aandacht) wat volgens stakeholders sterk bepalend zal zijn voor het beeld dat de buitenwereld heeft van IND. De druk vanuit de politiek om voor snelle oplossingen te zorgen (grote hoeveelheden aanvragen te behandelen) is groot.

- De politieke wind die waait is van invloed op de ruimte die er is voor inhoudelijke interpretatie van (en uitvoering van) de wet.
- De invloed van de toeslagenaffaire (uitvoeringsinstanties liggen onder een vergrootglas). Dit kan volgens een stakeholder leiden tot een verkramping en inflexibiliteit.
- Beperkingen in het borgen van vakinhoudelijke kennis en capaciteit. Doordat het aantal medewerkers fluctueert al naar gelang het verwachte aantal asielaanvragen. Uitstroom leidt tot verlies van inhoudelijke kennis/kwaliteit en ervaring. Dit is volgens stakeholders moeilijk op te vangen met nieuwe/verse medewerkers. Immers, scholing/opleiding vergt enige tijd. De arbeidsmarkt krapte vormt een extra barrière voor het kunnen aantrekken van voldoende en kwalitatief goed personeel.

Ik heb diepe bewondering voor IND-ers. Zij hebben het niet makkelijk.

IND medewerkers zijn allemaal van goede wil. Het hart zit op de goede plek. Maar ze lopen wel tegen zaken aan: personeelstekorten, en de druk van bovenaf, van de politiek.

Relatief weinig ruimte voor proactief en structureel verbeteren

Bovengenoemde beperkende randvoorwaarden leiden er volgens een deel van de stakeholders toe dat IND vooral reactief kan werken. IND heeft volgens de stakeholders weinig ruimte en mogelijkheden om een lange termijn koers te ontwikkelen en om proactief en structureel te werken aan verbetering van processen. Enkele stakeholders hebben in het verleden zelf bij IND gewerkt en voelen zich in deze beleving gesterkt vanuit hun eigen ervaringen als IND medewerker.

Ik wens de IND veel succes met de uitdagingen waar zij voor staan. Ik zou het ze ontzettend gunnen, maar dat is een politiek besluit, dat ze in staat worden gesteld om een robuuste organisatie neer te zetten die ook toekomstgericht is. Dat er de bereidheid is om er een stukje financiering onder te zetten en er niet, als het wat minder druk is, er meteen een kwart van de organisatie wordt weggeknipt. Dat ze de kwaliteit van de mensen kunnen behouden.

Er is een doorlichting geweest van de IND. Er zijn signalen naar voren gekomen om dingen te verbeteren. Maar ik weet niet of ze eraan toekomen. Ze zijn denk ik al blij als ze overleven.

Men ervaart wel de ambitie van IND om dit te doen. En kunnen vaak ook enkele voorbeelden of initiatieven noemen. Echter: de beleving is dat het daadwerkelijk in de praktijk brengen van deze ambitie nog onvoldoende van de grond is gekomen. Innovatie (zoals centrale uitgifte van pasjes aan buitenlandse studenten) is volgens stakeholders nu veelal reactief en ingegeven vanuit noodzaak (capaciteitsproblemen). De hoop is dat innovatie ook bestaansrecht en invulling kan krijgen vanuit de basale gedrevenheid om continu te werken aan verbetering.

Allen zeggen dat gezamenlijk verbeteren in de praktijk nog veel sterker gewenst is. Hierbij zijn de stakeholders voorstander van werken aan verbetering vanuit verbinding. Zij zien het tot stand brengen van deze verbinding nadrukkelijk als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In het algemeen zit er geen onwil bij de leiding. Ze willen goed samenwerken en ook werken aan een betere voorspelbaarheid. Er wordt ook over gepraat. Maar daarna komt het weer stil te staan. In hun hart willen ze het goed doen voor de asielzoeker. Maar de politieke druk. Als ze mensen niet snel genoeg naar huis sturen krijgen ze de minister weer over zich heen. Instabiel. Steeds opspringen. Zo hebben ze geen rust, en die rust is wel nodig om structureel te kunnen bouwen.

Vraagt om durf en duidelijkheid richting politiek

Enkele stakeholders merken op dat de nieuwe leiding, in het bijzonder Rhodia Maas, sterk overkomt in communicatie 'naar boven', richting het ministerie en de politiek. In het opkomen voor IND als organisatie, en in duidelijkheid scheppen in wat er wel en niet van IND kan worden verwacht. Dit wordt gewaardeerd. Immers: stelling durven nemen vergt lef.

Enkelen dragen hierbij als concreet voorbeeld van aan dat is gezegd dat IND met de huidige middelen (en procedures) een zeker aantal asielaanvragen aankan en niet meer.

De bedoeling van de nieuwe leiding is om de kwaliteit te verbeteren en ook IND beter te positioneren ten opzichte van het ministerie. Omdat IND als uitvoeringsorganisatie te veel werd gestuurd door mensen vanuit beleid. En ze daardoor niet toekwamen aan hun werk. De DG neemt duidelijk meer afstand in het debat. Van "leuk dat u dat wilt, maar ik kan dat niet dragen". Rhodia Maas probeert voor IND als zelfstandige organisatie op te komen. Dat wordt door het ministerie ook als logisch ervaren. Maar nu met de Oekraïne crisis, de instroom crisis, dat alles is te veel.

Kanttekening: begrip voor bottlenecks, maar ze zijn geen excuus

Alhoewel er enig begrip is voor de beperkende aspecten waarbinnen IND opereert, wordt ook opgemerkt dat sommige hiervan ook enigszins universeel zijn. Zoals bijvoorbeeld de krapte op de arbeidsmarkt. IND zal moeten roeien met de riemen die ze heeft (of krijgt).

Drukte an sich zou een goede samenwerking en verdere ontwikkeling daarvan niet te veel in de weg mogen staan is de opinie. Sterker nog: de keten (en ook IND) zou mogelijk juist efficiënter kunnen werken (en zich enigszins kunnen bevrijden van de drukte) door aandacht voor werken aan verbetering.

3 Thema's in beeldvorming: betrouwbaarheid, verbinding en verbetering

Vooraf de eigen ervaringen van de stakeholders (en die van hun collega's of de partijen die zij vertegenwoordigen) met de IND bepalen het beeld. Het beeld wordt niet zozeer bepaald door wat men verneemt via bijvoorbeeld de media.

De thema's die spontaan in de gesprekken naar voren komen sluiten in grote mate aan bij de terreinen die IND zelf als aandachtsgebieden heeft gedefinieerd voor verbetering van de relatie met stakeholders. Te weten: betrouwbaarheid, responsiviteit/verbinding en innovatie.

Deze thema's hangen sterk met elkaar samen, en geven een goed beeld van de beleving die de stakeholders hebben ten aanzien van de relatie met IND. Opvallend is dat het echt gemeenschappelijk gedeelde thema's zijn. Ze zijn bij vrijwel alle stakeholders bepalend voor de beleving van de samenwerking/relatie met IND.

Er zijn in het onderzoek geen nieuwe thema's naar voren gekomen. Wel geeft het onderzoek extra inkleuring aan deze thema's. Concreet wordt wat de stakeholder eronder schaaft. En hoe de thema's van invloed zijn op de beleving van de relatie en samenwerking met IND. Ook hebben stakeholders wensen/aandachtspunten en kansen genoemd om hierop verder te versterken.

We benoemen hier kort de drie thema's en behandelen die vervolgens uitgebreider in drie afzonderlijke paragrafen:

- Verbinding (IND duidt dit zelf ook wel aan als responsiviteit, de stakeholders vullen dit breder in dan alleen responsief zijn).
- Betrouwbaarheid.
- Verbetering (IND hanteert de term innovatie).

4 Verbinding

Het thema verbinding voert de boventoon in de gesprekken. De behoefte aan verbinding is sterk. Verbinding wordt gezien als HET basis ingrediënt voor een goede, prettige en effectieve relatie en samenwerking. En voor succesvolle verbetering/innovatie.

Verbinding tot stand brengen wordt ervaren als een gedeelde verantwoordelijkheid.

Verbinding is volgens de stakeholders niet alleen van belang om het NU goed en soepel te doen (uitvoering), maar idealiter ook om gezamenlijk toe te kunnen werken naar hoe het structureel beter kan (innovatie/verbetering).

- Het gaat om begrip van de operatie: begrip van elkaars perspectief. Van elkaars doelen, behoeften, processen, struggles en randvoorwaarden waarbinnen ieder werkt
- Naast kennis en begrip van de individuele doelen, verbinden op gezamenlijke strategische doelen. Begrip en kennis van hoe de afzonderlijke taken, verantwoordelijkheden zich verhouden tot het bovenliggende doel van de individuele organisatie als ook het doel van de keten als geheel

Verbinding in de praktijk

Verbinding wordt al ervaren, soms ook meer dan enkele jaren geleden. Omdat de wens tot verbinding zo groot is, voert het niet (genoeg) verbonden zijn vaak de boventoon in de gesprekken:

- Veel negatieve ervaringen gaan over het niet, of niet proactief en tijdig betrekken/informereren van stakeholders bij doorvoeren van beleid. Waardoor het ontbreekt aan een goede aansluiting van beleid op de uitvoering. Of waardoor de stakeholders overvallen worden door nieuw beleid. Dit staat het behalen van de doelen van de stakeholders in de weg.
- Een aanzienlijk deel van de stakeholders spreekt over gemiste kansen op het terrein van gezamenlijk structureel verbeteren van processen. Diverse stakeholders dragen voorbeelden aan van onderwerpen waarop zij mogelijkheden voor aanzienlijke terreinwinst zien in efficiënter en beter werken. In het verminderen van voorraden (achterstanden). Zij zeggen deze ook naar IND te hebben gecommuniceerd. Hun ervaring hiermee is veelal dat er wel wordt geluisterd, maar vervolgens niet op wordt teruggekomen, niets mee wordt gedaan. Dit kan leiden tot moedeloosheid en frustratie. En de beleving van IND als een organisatie die niet wil, of te star of druk is om daadwerkelijk te verbeteren.

Ik merk dat er, zowel vanuit IND als vanuit ons, dingen verkokerd worden aangepakt. Zouden we nou, vanuit een logistiek principe, onze processen kunnen herzien? Het structureel verbeteren van processen. Misschien herschikken van uitvoeringstaken. Ik vind het een gemiste kans als we dat niet samen beter gaan doen. Als ik aanbied hoe wij kunnen helpen om zaken effectiever te laten verlopen, dan zitten ze me aan te kijken en dan gebeurt er helemaal niks. De gesprekken daarover lopen tot op zekere hoogte dood. Ik heb geen idee waarom dat stopt. Het is op zijn minst het onderzoeken waard. En als je de dingen niet gaat oplossen, dan blijft het aan je bed hangen. Dat zie ik bij IND gebeuren. Ze constateren dingen zoals ze zijn en zo zijn ze. Je krijgt daar een starre organisatie van die niet meer in staat is dingen op te lossen. En dan denk ik: we zouden samen zo veel kunnen aanpakken. Ik mis een ketenregisseur die boven ons (alle stakeholders en IND) gaat hangen. Of je zou samen de verkenning moeten doen van hoe het anders en beter kan.

Bereikbaarheid, het snel toegang kunnen krijgen tot vakkennis (in de operatie), het krijgen van terugkoppeling, maakt ook deel uit van het gevoel verbonden te zijn. En is ook een belangrijk element bij de beleving van IND als betrouwbaar. De ervaringen met de bereikbaarheid zijn wisselend (zie volgende paragraaf).

Uit de gesprekken blijkt echter dat stakeholders wel degelijk al enige verbinding ervaren. Echter, in hun ogen alleen onvoldoende ver gaand.

De echte verbinding is nog niet ontstaan. Daar hebben we elkaar voor nodig. Zodat je elkaar kunt helpen.

Positieve voorbeelden uit de praktijk die genoemd zijn, zijn (in willekeurige volgorde):

- Situaties waarbij IND wel proactief input heeft opgehaald bij stakeholders over de impact van beleid op het werk van de stakeholders. Zodat de vertaalslag van beleid naar uitvoering goed kan worden gemaakt.
- Consultatie advocaten
- Nauwe banden en korte lijnen met accountmanagers of 'team zakelijk' van de IND
- Informeel en laagdrempelig contact waardoor je elkaar sneller met een vraag belt of mailt
- Blijk van elkaar waarderen, kennen en snappen (complimenteren met een artikel, reageren op LinkedIn berichten): schept een band en vertrouwen
- Centrale uitgifte van pasjes aan studenten
- Het DUO inburgeringscafé
- Ronde tafel gesprekken
- Online vragenuren die IND georganiseerd heeft (COVID-19) waarbij meerdere partijen konden reflecteren op bepaalde issues/vragen
- Aanwezigheid van IND bij netwerkbijeenkomsten
- Rhodia Maas die verbinding concreet zoekt (bijvoorbeeld: op de koffie komt)
- Het kijkje in de keuken dat IND biedt:
 - De theatervoorstelling Het Salomonsoordeel.
 - Presentaties die IND aan stakeholders geeft (vaak op verzoek van stakeholders).
- Gezamenlijk met andere stakeholder trainingen/webinars geven op bepaalde thema's.
- Verbinding in de techniek:(gedeelde) portalen waarin je de status van een aanvraag kunt volgen.
- Bij uitbraak oorlog in Oekraïne gezamenlijk met stakeholders bekijken wat de impact hiervan is.

Tijdens corona hebben ze hun best gedaan om vragen te coördineren. Ze hebben IND vragenuurtjes georganiseerd. Dat heeft team zakelijk gedaan. En de contactpersoon zat die voor. Samen met iemand van Nuffic om de instellingen bij elkaar te krijgen en vragen in één keer te kunnen beantwoorden. Je kon even checken: hoe werkt dit nu eigenlijk en hoe doen andere instellingen dit? En je kon dan ook daarover in overleg, het gesprek aangaan. Van: jullie zeggen dit wel maar hoe verwachten jullie dat we dit gaan uitvoeren? Wet- en regelgeving en de praktijk, de uitvoering: hoe dat samen gaat.

Die achterstanden, op een gegeven moment gingen ze met een bundeling werken. Dat is een tijdje terug. Het ging om kansrijke zaken, de Syriërs. Minder kansrijke zaken pakken ze er soms ook uit. Bijvoorbeeld Marokko. Dat leidt waarschijnlijk tot een afwijzing. En nadeel is dat je de complexe zaken overhoudt, maar het voordeel is dat je ervaren beleidsmedewerkers op die complexere zaken kan zetten.

We zijn al jaren een betrouwbare partner van elkaar en in die basis weet je elkaar goed te vinden. Er is wederzijds begrip voor elkaars positie en belangen. Gewoon een goede samenwerking. Dus als je met X of Y zit, dan gaat dat goed en kun je ook sparren. Dat wederzijds begrip is het gevolg van jarenlang samenwerken. Je deelt ook informele context die relevant is. Dat hangt denk ik ook samen met vertrouwen. Je moet elkaar vertrouwen over ins en outs. Als je dat snapt, dan snap je ook beter waarom iemand op een bepaalde manier werkt.

We hebben inburgeringscafés georganiseerd. IND was er ook. De contacten zijn wel versterkt in de afgelopen tijd. Dat is van belang omdat de IND een belangrijke schakel in de keten is. De samenwerking is beter, maar de echte verbinding kan nog beter tot stand worden gebracht door ons en de IND. IND zit ook in het schakeloverleg. Hoe zorgen we dat we snappen van elkaar wat we precies doen in de keten. Dat gaat leiden tot een beter stelsel.

De technologie van IND is heel sterk. We merken dat IND hierin, vergeleken met andere landen, voorop loopt. En ook als Rijksoverheidsorganisatie binnen Nederland hierin voorop loopt. Daar zijn we echt blij mee. Ze hebben hele mooie portalen waarin we kunnen inloggen en de status en dergelijke kunnen inzien van een aanvraag. Tot 4-5 jaar terug moesten we daarvoor bellen. Nu kunnen we het online zien en brieven downloaden. En de applicatie wordt steeds doorontwikkeld en verbeterd. Het maakt het werk voor iedereen makkelijker en dus ook leuker.

Veranderingen in afgelopen 2 jaar

De stakeholders is gevraagd in hoeverre hun beleving van de relatie/samenwerking met IND is veranderd. Een deel van de stakeholders ervaart een ingezette start, een positieve beweging/ontwikkeling op het aspect 'structureel verbinden' met stakeholders.

Primair ervaren zij een toename in de ambitie van IND om meer in verbinding te staan, elkaar beter te begrijpen en te ondersteunen. Zoals hiervoor beschreven kunnen zij hier ook al enkele concrete voorbeelden uit de praktijk bij noemen.

Sinds een aantal jaar zie ik verbetering. We hadden wel bestuurlijk overleg, maar dat was het eigenlijk wel. En nu hebben we veel meer contacten tussendoor en dat vind ik heel waardevol. Het wordt voor ons makkelijker te schakelen over knelpunten.

Ik deed een suggestie om dingen efficiënter te regelen en daar hoor je vervolgens nooit meer wat van. Nu de leiding is veranderd, merk ik dat er een nieuwe wind waait. Je merkt nu dat het besef er is. Dat we meer gezamenlijk optrekken.

Ik vind IND wel dienstbaar. Zeker wel, als je jaar in jaar uit trouw op een netwerkbijeenkomst staat waar je universiteiten en hogescholen ziet. Waarvan je weet dat het bijeenkomsten zijn waar harde noten gekraakt kunnen worden. En tijdens de coronatijd zijn er met dank aan IND snel vragenuren ingericht. Dat is ook een mooi voorbeeld van dienstbaar en wendbaar zijn.

Belangen en visies moeten meer met elkaar worden gedeeld. Dat willen we meer gaan doen. Vaak als je elkaar spreekt gaat het over negatieve incidenten. Je wil elkaar ook meer in algemene zin spreken. Er kwam een heel positieve reactie vanuit IND, ze zijn zeer bereid.

Wensen: nog meer verbinden

Een sterk geuite wens is, dat "het vanuit verbinding werken aan verbetering" verder tot bloei wordt gebracht, ook op strategisch niveau. Dit vergt volgens stakeholders dat (zowel IND als de eigen organisatie):

- Randvoorwaarden: dat je de ruimte en tijd krijgt of creëert (of afdwingt) hiervoor.
- In de benadering enigszins los kunnen komen van het nu
- Dat je durft samenwerken vanuit vertrouwen, in plaats van vanuit wantrouwen.
- Dat je je kwetsbaar durft op te stellen naar elkaar, eerlijk en transparant kan zijn over waar je mee struggelt, of waar je door beperkt wordt.
- Nog beter inrichten of delen van gegevensuitwisseling.
- Proactieve en tijdige communicatie.
- Twee richtingsverkeer. Verbinding met de buitenwereld (stakeholders) zou nadrukkelijk twee richtingen op moeten gaan. Van IND naar de stakeholders toe (hoe werkt IND, wat heeft IND nodig), maar ook van de stakeholder naar IND (wat zijn de behoeften van stakeholders). Hiervoor is het van belang dat je een kijkje in elkaars keuken biedt. Ook in andere keukens kijkt en ook het perspectief en belang van de andere stakeholders kent en meeneemt in (re)design van processen.
- Dat je ook buiten de doelen van de eigen organisatie kijkt, en je laat leiden door het overkoepelende ketendoel.
- Dat IND zich openstelt voor input voor verbetering (ideeën en hulp) vanuit stakeholders. Dit serieus neemt, en terugkoppelt of er iets mee gedaan wordt, wanneer en in welke mate.
- Aankondigen van vertrek van IND medewerkers en relatief snel kennismaken met opvolgers (account team zakelijk).
- Een goede bereikbaarheid (zie volgende paragraaf).

Ze vragen om input, alleen soms te laat. Laatst is een evaluatie opgezet door de IND. Daar geef je input voor. Maar dan horen we vervolgens niets. Moeten we zelf om terugkoppeling vragen. Ik zou willen dat ze nog meer proactief communiceren.

Al jaren terug hebben we wel eens aangegeven: als er zaken zijn die jullie willen veranderen, betrek ons dan erbij. Natuurlijk kunnen we bepaalde regels niet veranderen. Maar we kunnen wel kijken: is dat handig? Wat zou ons helpen? Dat we in elk geval kunnen meedenken en input geven hoe dat raakt aan onze processen. De toenmalige contactpersoon heeft gezegd: dat is een goed idee. Maar we zijn er vervolgens nooit voor gevraagd. We hebben onlangs weer aangegeven dat we willen meedenken, dus we staan wel weer op een lijst. Maar dit kan dus beter. Proactief nagaan wat de impact van voorgenomen veranderingen bij je stakeholders is. Daarmee laat je ook zien dat je beseft dat zaken ook impact hebben op je stakeholders.

Als we aangeven bepaalde zaken in de aanvragen niet helder zijn, teksten en artikelen, dan wordt dat aangepast. Ze hebben ook wel eens workshops gegeven op ons initiatief. Over een bepaald onderwerp wat heel erg speelt op dat moment en wat voor ons interessant was. Ze geven ook cursussen over hoe een aanvraagprocedure eruit ziet, wat voor documentatie je nodig hebt. Ze geven een gevoel van hoe het werkt bij IND. Wij hebben onze contactpersoon bij IND eens uitgenodigd voor een rondleiding bij ons op kantoor. Om te laten zien wat we doen, en waarom het belangrijk is dat de aanvragen snel doorkomen.

Als je (lees IND) een boze buitenwereld hebt, dan heb je de neiging om naar binnen te trekken. Terwijl je juist naar buiten moet gaan, samen met je partners kijken of het anders kan. En als je beleid gaat maken in de uitvoering, dan is dat altijd gericht op hoe het nu geregeld is. Maar breng ons nou bij elkaar en kijk naar hoe het beter zou kunnen en stel je daarbij open voor input vanuit anderen. Laat je verrassen, stel je open voor dingen die je nooit eerder bedacht had. Daar is moed en vertrouwen voor nodig om dat te doen. Maar daar valt echt terrein te winnen.

De contacten die er tot nu toe zijn geweest zijn prima, maar wel nog klein. We (wij en ook IND, de hele keten) willen die verbinding versterken. Het is nu nog redelijk een black box. Nog meer kijken, hoe kunnen we elkaar nog beter helpen? De hele ketensamenwerking zie ik pas groeien sinds de zomervakantie. Wij waren zelf ook eerst intern gefocust. Nu is het belangrijk dat de contacten met IND versterkt worden, daar ga ik ook zelf initiatief in nemen. Het is van belang dat we elkaar eerst beter leren kennen. Daar start het mee. En daaruit volgt dan een structuur. Op basis van wat je allemaal van elkaar leert. Ik wil dan zicht op: wat zijn hun overwegingen en waar baseren ze besluiten op. Dan leer ik begrijpen hoe dat werkt en dan kan ik het doorvertalen naar hoe dat werkt voor ons, binnen onze organisatie. Ook op inhoudelijk gebied: dezelfde thema's: hoe gaan we daarmee om? Hoe zorg je dat beleid en uitvoering bij elkaar passen. Elkaar beter leren kennen op waarden. Dan kun je vervolgens verder kijken hoe je op onderdelen samen kunt optrekken om de dienstverlening te verbeteren. Een kijkje in elkaars keuken is de eerste stap.

Wij hebben op een gegeven moment zelf besloten om zoveel mogelijk openheid en transparantie te betrachten. Uiteindelijk komen ze er toch achter. Het heeft voor ons geen zin om dingen niet te vertellen. Je merkt dan dat door die transparantie je ook andere partijen in een positie brengt en goede gesprekken kunt voeren. Als je aan de voorkant meer openheid en transparantie geeft over hoe je ervoor staat, dan gaat iemand meedenken in hoe je kunt helpen oplossen. De (nieuwe) leiding die ik ken bij IND, dat zijn allemaal mensen waar een kop op zit, die openheid en transparantie heel belangrijk vinden. Die de politieke druk weerstaan en stelling durven nemen. Dat is heel belangrijk, zo kunnen wij ook de uitvoering beschermen.

Als ze alle mensen van de wereld hadden dan hadden ze deze problemen niet gehad. Je kan hooguit hard werken aan je personeel en opleiding. Maar je kan er ook aan denken om bijvoorbeeld je ketenpartners meer in te zetten om te faciliteren. Ik weet niet hoe gevoelig dat ligt bij IND. Ik weet dat er laatst een heeft aangegeven: als jullie ergens tegenaan lopen, willen wij helpen. En daar is nooit gebruik van gemaakt. Dat vergroot de frustratie. Je ziet knelpunten. Je ziet dat IND daar ook mee zit. Je denkt mee. Geeft aan wat er kan en niet kan. En dan gebeurt er niks mee. Ook geen terugkoppeling.

Politieke beslissingen die van bovenaf worden opgelegd. Daar heeft Rhodia Maas van gezegd, daar gaan we straks anders mee om. Dat is goed ontvangen door ons. Ze willen ons meer betrekken bij wat gevolgen van het beleid zijn voor ons. Hoe dat door werkt en raakt aan ons en wat we er nodig is om het in de keten goed te laten gaan. Daarvoor zouden ze (IND) ook de ruimte moeten nemen. Bij (verwijst naar enkele voorbeelden uit de praktijk) hebben ze ons te laat betrokken, waardoor we niet goed en zorgvuldig hebben kunnen adviseren over de gevolgen van het beleid. We hadden willen zien dat ze hadden gezegd: geef ons een maand extra. Nu moeten wij last minute iets optuigen. Dat had veel beter gekund. Zo werkt dat door, en daar hebben wij ook last van. En als dat goed wordt gedaan hebben we daar allemaal baat bij. Dan worden aanvragen meteen goed gedaan en dat helpt IND ook. Maar het kan ook zijn dat IND zelf te laat wordt geïnformeerd, dat kan ik niet voorzien. Ik zeg niet dat het hun schuld is, maar wel dat het belangrijk is dat je de ruimte creëert voor jezelf en ook je ketenpartners om er goed over na te denken. We hebben door deze ervaringen niet het idee dat ze de politiek weerwoord geven. Maar ze hebben wel goede wil richting ons. Ze betrekken ons steeds vaker. Dat vind ik heel positief en ze nemen alles wat we zeggen serieus. Maar als alle betrokkenen zeggen "we gaan het niet redden". En dan wordt het: we hebben dit afgesproken dus we gaan het doen. Iedereen probeert het echt. Maar de boodschap had moeten zijn: het kan niet van ons worden verwacht met de kennis en capaciteit die we nu hebben. De grote belofte, het terugleggen bij de politiek of ministerie, die beloftes zien we nog niet zo.

Ik zou ze willen meegeven: geef vooral nog meer invulling aan het begrip "samenwerken". Leg de nadruk op het woord "samen". Stel jezelf de vraag: heeft dit invloed voor onze ketenpartners? Is het antwoord ja, dan zou je eerst met je ketenpartners om tafel moeten gaan zitten. We moeten meer rekening met elkaar houden als het gaat om de besluitvorming.

Ik zou het mooi vinden als we een paar goede smart ketendoelen kunnen definiëren. Dat we die bij wijze van spreken boven ons bed hangen. Dat heeft te maken met onderwerpen als flexibilisering in je keten. We hebben op hoog strategisch niveau afspraken daarover gemaakt en nu is het tijd om te overleggen: hoe gaan we dat operationeel laten zien?

Een deel van de stakeholders gaat ervan uit dat het niet nog meer vergaand werken aan structurele verbetering te wijten is aan de beperkingen van het moment, aan focus op het nu. Hoe processen nu zijn ingericht, van de huidige politieke druk (Ter Apel, toeslagenaffaire waardoor de politiek anders is gaan kijken naar de uitvoering), van de beperkingen door arbeidsmarktcrisps, etc. Alhoewel men zich kan voorstellen dat hier beperkingen vanuit gaan, geeft men unaniem aan dat deze mogelijke oorzaken niet als status quo gezien moeten worden. De redenering is: als processen structureel verbeterd worden, neemt dat

ook de beperkingen van het nu deels weg. Blijft dit uit, dan blijf je gevangen in het (negatieve, beperkende) nu.

Enkele stakeholders geven aan dat intern verbonden zijn (binnen IND) ook aandacht en verbetering behoeft:

- Dat op strategisch en tactisch niveau gemaakte afspraken ook het niveau van de uitvoering bereiken. En andersom, dat problemen in de uitvoering (als deze structureel zijn), worden opgepakt en geadresseerd op hoger niveau.
- Dat informatie over voorgenomen wijzigingen (in cijfers, in voorgenomen beleid, etc.) die impact kunnen hebben op de stakeholders bij diens vaste contactpersoon terecht komt. Nu heeft een deel van de stakeholders de beleving van een versnipperde organisatie, met veel verschillende afdelingen die onvoldoende onderling in contact staan hierover.

5 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is een thema dat veelvuldig terugkomt in de gesprekken, en dat daarom hier verder wordt uitgewerkt. Aspecten die van invloed zijn op de mate van betrouwbaarheid die men ervaart in de relatie en samenwerking zijn, gevisualiseerd:



We werken het thema betrouwbaarheid hierna verder uit.

Inhoudelijke kwaliteit en bereikbaarheid

De betrouwbaarheid staat of valt met de inhoudelijke kwaliteit van de IND medewerkers. Allereerst wordt hieronder verstaan of IND de juiste antwoorden kan geven op vragen van stakeholders.

Goed bij standaard vragen

Wanneer het 'standaard' (aan)vragen betreft wordt de inhoudelijke kwaliteit over het algemeen beoordeeld als goed. De ervaringen met IND zijn dan overwegend positief.

Ze doen meestal wel wat ze zeggen. In die zin kun je wel van ze op aan. De procedure van aanvragen gaat soepel. Ze zijn daar heel consequent in. Het is meestal in 2 weken afgehandeld. Als ze wat uitlopen sturen ze een mail. Dat is heel netjes. Soms sturen we hele lijsten met wijzigingen door. We krijgen altijd netjes en snel antwoord terug. Dat doen ze goed, netjes, adequaat. Het 'bulkwerk' verloopt goed.

Wisselende ervaringen bij complexe materie

Echter, wanneer het meer complexe materie betreft, dan kan met name de *tijdige toegang tot* de juiste informatie of mogelijke interpretatie tekort schieten. De ervaring is dan niet zozeer dat de uiteindelijk verkregen reactie niet juist is, maar wel kan het zijn dat deze te lang op zich laat wachten. Dit is weer van invloed op de mate waarin de stakeholder zelf betrouwbaar kan zijn.

Voor het tijdig verkrijgen van kwalitatief goede informatie ten aanzien van complexe materie is het nodig:

- Dat IND kan meedenken vanuit de praktijk, en niet alleen vanuit de wet- en regelgeving (zie thema verbinding).
- Dat IND jouw situatie en behoeften en processen begrijpt (zie thema verbinding).
- Dat IND kan ondersteunen bij vragen over het grijze gebied: wat is de navigeer ruimte?
- Dat je de weg binnen IND kent, weet waar je moet zijn (bereikbaarheid, namen en rugnummers kennen). Idealiter heeft men directe contactgegevens.

Met name voor de eerste drie punten zijn ervaren medewerkers nodig. De indruk is dat IND hierop inlevert, men ervaart een achteruitgang. IND kan inhoudsexperts niet goed vasthouden is de beleving (zie ook randvoorwaarden in paragraaf 2). Het betreft vooral de eigen ervaring (of die van collega's binnen de stakeholderorganisatie). Enkel baseren zich ook op het EY rapport:

Het EY-rapport, ik schrok ervan dat de kwaliteit van de mensen die daar zitten (vooral binnen asiel) zo laag is. Het zijn veelal jonge mensen in hun eerste baan. Die kwaliteit is belangrijk voor ingewikkelde zaken zoals asiel afwijzen.

Bereikbaarheid inhoudelijke kwaliteit

De ervaringen met de bereikbaarheid van inhoudelijke kwaliteit lopen uiteen. Stakeholders die alleen het standaard contactformulier als ingang hebben, hebben een negatieve beleving. De ervaringen zijn soms wel positief voor contact over de standaard vragen/issues, maar met wanneer het complex is, of spoed betreft, is de ervaring negatief geworden.

De bereikbaarheid is wat achteruit gegaan. Het lijkt alsof er een digitaliseringsplan wordt gemaakt met gestandaardiseerde antwoordformulieren terwijl dat neerkomt op een stuk bereikbaarheid. Dat je bij algemene loketten belandt in plaats van bij je contactpersoon waarmee je kunt sparren. Team zakelijk was vast aanspreekpunt. Dat hadden ze onderverdeeld. Het is natuurlijk heerlijk als je iemand bij IND hebt waar je voor alles terecht kan. Dat is op een gegeven moment afgeschaft. Daar hoor ik rumoer over. Het liefst wil ik herstel van die vaste aanspreekpunten. Je hebt een formele samenwerking naar elkaar.

In het verleden hadden onderwijsinstellingen een eigen contactpersoon. Er is een krimp geweest en daardoor is dat afgeschaft. Nu gaat het contact meer via het contactformulier. Dat vinden onderwijsinstellingen vaak lastig. Vooral als ze met cases zitten die echt spoed hebben. Dan willen ze even snel schakelen met IND. Ze willen dan rechtstreeks contact kunnen hebben. Eerst was het even snel een mailtje, maar dat is niet meer nu.

Soms is het lastig ze te pakken te krijgen. Soms worden mensen aangenomen die niet altijd evenveel kennis hebben als de rest van de club. Maar in de regel denk ik dat de mensen daar goed worden opgeleid. Vaak krijg je wel goede antwoorden. Maar wij stellen vaak geen algemene vragen. Dan gaat het om een stapje extra. Dat is dan wat team zakelijk, de behandelaren, moet bekijken. Ik vind ze wel heel behulpzaam. Met name de contactpersoon staat daar gedreven in: zorgen dat we de juiste antwoorden krijgen. Als hij de antwoorden niet weet gaat hij naar de behandelaar. Soms wordt het ook naar hoger management gezet. Dat geeft mij wel aan dat je dat serieus neemt. Van mijn contactpersoon (team zakelijk) krijg ik direct respons. Wel geeft hij aan dat algemene vragen beter via het klantcontactformulier kunnen.

De bereikbaarheid laat soms wel echt te wensen over. Onze juniors hebben veel contact met IND. Dan heb je het over wachttijden van 40-50 minuten voor ze iemand te spreken krijgen. Dat leidt tot veel frustratie. We geven dat aan bij enquêtes en bij gesprekken met accountmanagers. Dan gooien ze het op drukte en onderbezetting, COVID en standaard redenen. Ik geloof het, daar niet van, maar dat zijn vaak de doodoeners. Dan gaan we weer verder met zijn allen en geven het het jaar daarop weer aan. Je hebt het dan, als ik namens het team spreek, een beetje een soort van geaccepteerd. Het hoort erbij, het probleem speelt al jaren. We blijven het zeggen en aangeven.

Stakeholders met een vaste contactpersoon (accountmanager, team zakelijk) delen over het algemeen zeer positieve ervaringen.

- De lijnen zijn kort en het contact prettig. De accountmanager kan zelf de informatie geven of zet de vraag intern uit.
- Vooral wanneer er al langer wordt samengewerkt, wordt onderling begrip en betrokkenheid ervaren.
- Er komen verschillen naar voren in de frequentie van overleg los van casusniveau. Hierbij lijkt een regelmatige afstemming tot een nog positievere waardering van de relatie te leiden, juist ook omdat dit leidt tot verbinding.

IND heeft vaak een adviserende rol voor ons. Dat maakt dat die relatie heel belangrijk is en altijd wel is geweest. Ik ben daar heel positief over. De lijntjes zijn heel kort. Op beleidsniveau en ook op individueel niveau weten we elkaar snel en goed te vinden. Open gesprekken als het op individuele casussen aankomt en dat je dat ook informeel met elkaar kunt bespreken. Vaak telefonisch contact of overleg in Teams. We hebben er een vaste groep voor en daar zitten meerdere partijen bij. Daar wordt op een iets informeler niveau gesproken en delen we ook opvallende signalen die we binnen krijgen met elkaar. Wanneer het formeler is zijn er meer weloverwogen reacties en gaat er meer tijd overheen voordat er formeel een standpunt wordt gemaakt. Daarin merk je dan ook de hiërarchische lijn die in zo een organisatie speelt.

De ervaringen zijn negatief voor contact over de meer complexere zaken. De ervaring is dan dat de reacties van IND te algemeen van aard kunnen zijn, soms ook dat reacties te lang uitblijven. Dit leidt tot gevoelens van frustratie. Men ervaart een achteruitgang in dit opzicht in de laatste jaren.

Vrijwel alle stakeholders merken op dat dit mede komt door krapte op de arbeidsmarkt en doordat het aantal medewerkers bij IND wordt afgestemd op de verwachte workload. Het regelmatig opnieuw moeten aannemen van medewerkers leidt tot medewerkers die nog niet in alles zijn opgeleid. Waardoor besluiten worden uitgesteld en waardoor voorraden oplopen. Het uitstel werkt door in de keten.

De standaardinformatie voor de bulk van de aanvragen is gewoon beschikbaar. Maar als het net wat anders is, wat ingewikkelder, dan wordt het echt een casus. De samenwerking dan met IND vind ik soms lastig. Dan kan je je vraag indienen via een standaard contactformulier, maar dan is er geen mogelijkheid tot afstemming. Dan zit je in een grijs gebied. We hebben wel een contactpersoon die we kunnen mailen, maar dan krijg je een standaard antwoord terug. Het antwoord is dan: als referent moet je hier en hier aan voldoen. Dat halen ze letterlijk uit een boekje. Maar dat is niet mijn vraag geweest. Ik zie een grijs gebied en mijn vraag is of ze daarover mee kunnen denken. Als ik dan door ga vragen, vind ik het wel vermoeiend worden. Soms zoek ik contact op met een andere instelling hoe ze het daar doen. Maar dat vind ik gek. En die weten het soms wel. Omdat daar oud gedienden zitten, die het al langer doen dan ik. En die weten daarom meer over bepaalde uitzonderingen. Dus dat leg ik bij collega's terwijl ik het het liefst bij IND zou

willen checken. Ik wil dat er met je meegedacht wordt vanuit de praktijk in plaats van dat je iets wordt verteld vanuit de wetgeving.

Ik wil over de complexe casussen meteen met de tweede lijn contact kunnen hebben. Ik vind als samenwerkende instellingen dat je iemand niet naar de eerste lijn stuurt. Als zij ons bellen worden ze ook niet eerst naar de eerste lijn gestuurd. We hebben sinds de zomer een nieuwe contactpersoon. Daar hebben we op heden nog geen kennis mee gemaakt. Dat geeft me de indruk dat ze te druk zijn. Ook dat we vragen moeten stellen via het contactformulier geeft de indruk dat ze te druk zijn. Of de samenwerking niet serieus nemen. Dat gevoel dat ze te druk zijn weerhoudt me wel van vragen stellen.

Enkele stakeholders spreken naast vakkennis bij de IND medewerkers, ook over kennis die uit documentatie gehaald kan worden. Zij merken hierbij op dat de actualiteit van informatie en het tijdig krijgen van informatie van groot belang is:

Er is een IND reader, maar die is van 2019. Inmiddels is het 2022. Dus zelf je informatie opzoeken is ook lastig.

Een voorbeeld. Op de website komen altijd nieuwsbrieven. Dan staat er in de nieuwsbrief van juni dat de website per 1 juni wordt aangepast. Tja, dat is leuk, maar dat is een beetje laat. Dus ik heb altijd het gevoel dat we achter de feiten aanlopen.

Ik zou willen dat ze hun informatie meer up to date hebben zodat we aan onze verplichtingen kunnen voldoen.

Eerlijk en beloftes nakomen

Vanzelfsprekend is eerlijkheid een belangrijk ingrediënt voor betrouwbaarheid. Stakeholders vullen dit in als:

- Dat IND beloftes nakomt. Met name de belofte om stakeholders echt tijdig te betrekken bij het bespreken van impact van wijzigingen op de uitvoering van de stakeholder. Zodat de vertaalslag van beleid naar de uitvoering goed kan worden gemaakt (zie verder de paragraaf over verbinding).
- Dat IND eerlijk is over wat zij wel/niet kan waarmaken. Zoals eerder vermeld ervaart men een sterke nieuwe leiding op dit vlak.
- (voorspelbaarheid) Dat IND eerlijk is over de actualiteit van door haar gedeelde cijfers (instroom).
- Terugkoppelen.

Beleidsontwikkeling. Daar ligt ook een wens om meer gezamenlijk op te trekken. Daar kunnen ook bestaande netwerken voor worden ingezet. Dat gaat niet altijd zoals je had bedacht. Er is daar een soort verwachting ontstaan. Wat fijn dat er meegedacht kan worden. Terwijl intern de modus is van wat sneller doordraaien. Later wordt dat afgehouden en dan wordt er een wijziging in een regeling doorgevoerd en gepresenteerd. Daar vallen mensen over. Die denken A: we dachten dat we daarover konden meedenken. En B: er zitten wat complicaties aan. Het duurt wel even voordat dat getemperd is. Dan resteert het gevoel van onbetrouwbaarheid. Dat je denkt: we werken toch zo veel samen en waarom kan dat op dit vlak niet of veel minder? Ik denk dat het bij voorbaat wat zou helpen om wat opener te zijn en verwachtingen te managen als iets niet kan.

Als we contact hebben gehad en afspraken hebben gemaakt komen ze die altijd na.

Om eerlijk naar elkaar te kunnen zijn is het nodig dat er sprake is van wederzijds vertrouwen. Dat interactie gebaseerd is op vertrouwen in de ander. In diens oprechte intenties. Dat je ook kwetsbaar durft te zijn. Eerlijk en transparant bent over wat je eventueel niet kan, met welke barrières je hebt te maken. Als dit niet officieel kan, dan officieus.

Voorspelbaar

Stakeholders geven aan dat het voor hen cruciaal is dat IND zo veel mogelijk voorspelbaarheid geeft, proactief in contact staat. Zodat stakeholders tijdig op zaken kunnen anticiperen en niet achter de feiten aan lopen. En zelf processen en capaciteit kunnen aanpassen indien nodig. En ook op haar beurt verwachtingen kan managen naar betrokkenen.

Het gaat dan om proactief en tijdig informeren vanuit IND. Maar ook om proactief en tijdig input ophalen bij stakeholders (zie verbinding).

IND houdt soms de kaart tegen de borst. Geeft niet altijd duidelijk inzicht in cijfers en we weten soms ook niet welke cijfers ze willen of kunnen leveren. Die cijfers hebben we nodig, omdat IND het startpunt is van vele organisaties. Het is van belang voor de inrichting van capaciteit, planningen en processen. Ze geven officieel vastgestelde data uit, terwijl ze eigenlijk al weten dat die achterhaald zijn.

IND is een goedwillende organisatie

Maas, er werken enthousiaste mensen. Maar ze zijn niet altijd voorspelbaar. Ik heb het gevoel dat er intern niet goed gecommuniceerd wordt. We lopen achter de feiten aan. En worden geconfronteerd met dingen die we het liefst vooraf hadden geweten. Dat levert een keten van frustratie op. Ook bij IND zelf. Een plotseling hoge instroom, waardoor planningen omgegooid moeten worden. De mensen (IND) willen het graag, maar krijgen zelf ook niet de informatie binnen de organisatie. Alsof het niet tot een geheel komt, versnipperd is.

Het sanctiebeleid met Rusland. Alle ondernemingen moesten worden doorgelicht. Dat stond wel in een nieuwsbrief van maart geloof ik. Maar van de ene op de andere dag had men intern besloten: alle ondernemingen moeten doorgelicht, dus we stoppen met alle aanvragen. Zonder ons een seintje te geven. Dus wij dachten: hè? Er wordt niets afgehandeld! Wat is dit?! Dan blijkt via via dat IND dat besloten heeft. Dat zijn typische dingen bij IND. We weten dat pas laat. Nu weet ik dat sommige beslissingen niet direct bij de medewerkers van team zakelijk komen. Zij lopen daar ook tegen aan. Maar het zou fijn zijn als we op voorhand wisten dat dat eraan zat te komen. Stuur dan een mail daarover naar je stakeholders. Bijvoorbeeld als er wijzigingen zijn die effect hebben op onze processen. Als ze ons tijdig informeren dan hebben wij de tijd om onze processen daarop aan te passen. Want zulke wijzigingen hebben ook effect op alle chains bij ons.

Specifiek noemt men voorspelbaarheid met betrekking tot:

- De te verwachten workload voor de eigen organisatie (aantal afwijzingen, aantal verleende vergunningen, aantal verwachte aanvragen, voorraden/achterstanden bij IND, etc.).
- (Voorgenomen) wijzigingen van beleid.
- De ruimte voor interpretatie van de wetgeving (die kan variëren al naar gelang de politieke wind die waait).
- Wijzigingen tijdig communiceren. Niet achter de feiten aan hoeven lopen. Proactieve communicatie.

We willen een ding en dat is dat ze voorspelbaar worden. We zeggen niet dat de IND schuldig is als het langer duurt. Maar we willen weten hoeveel er de komende maanden op je (ons) afkomt. Ook de asielzoeker wil voorspelbaarheid. Helderheid over hoe lang het duurt. Als officiële stukken niet meer kloppen, dat er dan durf is om ons realistische cijfers te geven. Als de cijfers niet kloppen krijg je wachtlijsten en kunnen we het niet verwerken.

Als er grote dingen veranderen, die gevolgen hebben, dan willen we weten wat de uitvoeringsconsequenties zijn. Dat is wel verbeterd. We worden nu wel betrokken bij wat de effecten zijn.

Mindset IND medewerkers: betrokken en oplossingsgericht

Relatief vaak wordt ook de mindset en betrokkenheid van IND medewerkers genoemd als aspect dat bijdraagt aan de beleving van betrouwbaarheid. De beleving is dat IND medewerkers van goede wil zijn, zich inzetten voor de stakeholders, betrokken zijn, proberen mee te denken. En oplossingsgericht zijn. Dit leidt tot een basisgevoel van vertrouwen. Een stakeholder voegt hieraan toe dat IND vergeleken met andere overheidsinstellingen in dit opzicht hoog scoort.

Veranderingen in afgelopen 2 jaar

De stakeholders is gevraagd in hoeverre hun beleving van de relatie/samenwerking met IND is veranderd. Wat betreft de betrouwbaarheid wordt relatief vaak genoemd dat men in de operatie een afname ervaart van de vakinhoudelijke kennis en kwaliteit (complexe zaken). En van de toegang tot deze inhoud (bereikbaarheid).

Op strategisch en tactisch niveau is er ook een beleving van een toename van betrouwbaarheid, die vooral wordt toegeschreven aan meer in verbinding staan, elkaar beter begrijpen.

Een deel van de stakeholders zegt geen verandering te ervaren. Soms betreft het personen die zelf korter dan 2 jaar werkzaam zijn in hun huidige functie.

Wensen

Er is een grote behoefte aan verbeterde bereikbaarheid. Stakeholders die geen vast contactpersoon hebben pleiten voor terugkeer van een vaste contactpersoon.

De betrouwbaarheid wordt sterker gevoeld naarmate er meer verbinding is. De behoefte hieraan is sterk. Meer begrip van elkaars behoeften en werkwijzen. Verbetering van de betrouwbaarheid vooral gezocht in proactief contact, als ook het geven van terugkoppeling over suggesties van stakeholders om beter of meer samen te werken.

Een stakeholder pleit ervoor dat de contactgegevens van de behandelaar van aanvragen (weer) op de correspondentie wordt vermeld, zodat je snel direct contact kunt opnemen.

6 Verbetering/innovatie

Innovatie wordt primair verbonden aan het verder doorontwikkelen van echte verbinding en interactie. Als basis voor het structureel, gezamenlijk werken aan verbetering. Met elkaar meedenken, van elkaar leren, zien hoe je elkaar kunt helpen/ondersteunen. Niet redenerend vanuit hoe het nu georganiseerd is, maar vanuit hoe het optimaal zou zijn. En waarbij samenwerken vanuit vertrouwen in elkaar het vertrekpunt is.

Het gaat dan om het verbeteren van de bestaande operatie.

Maar ook om verbeteren/innoveren vanuit een open en frisse blik. Op het niveau ook van de strategische samenwerking.

De wens te verbeteren zou gevoed moeten worden door de wens het beter te doen, en niet primair door het tackelen van bestaande problemen/knelpunten.

Waar de beleving nu is dat verbetering nog vaak primair ingegeven kan zijn door de noodzaak problemen op te lossen (zoals capaciteitsproblemen), zou het zoeken naar verbetering meer ingezet moeten worden vanuit de gevoelde ambitie om zo goed en dienstverlenend mogelijk te werken. Niet anders werken omdat het moet, maar ook waar en wanneer het kan.

Enkele stakeholders zien een belangrijke kans voor verbetering in verdergaand delen van gegevens. Waardoor dossiers makkelijker compleet te maken zijn, in het geval bepaalde documentatie van de asielaanvrager mist.

Een voorbeeld van hoe het wel prettig samenwerken is. Met die 3 collectieve ophaaldagen voor verblijfsvergunningen van internationale studenten. Een aantal mensen in van team zakelijk en ze hebben een aantal instellingen bij elkaar gehaald van : Oké hoe gaan we dit doen? We hebben een probleem en we willen het graag samen oplossen. Er is toen van alles georganiseerd. Ook met de input van instellingen. Er is een evaluatie geweest. Dat vind ik prettig want je wordt betrokken. Je wordt wel serieus genomen als instelling zijnde. Maar de aanleiding om dit zo te organiseren was dat IND onderbezet was. En niet primair vanuit een dienstverlenende instelling.

Stakeholders spreken de hoop, en soms ook het vertrouwen, uit dat de nieuwe leiding innoveren en verbinden ook ambieert. En spreken de hoop uit dat IND hier ook de randvoorwaardelijke ruimte voor krijgt.

Slotconclusie

Eind 2022 is een verkennend onderzoek uitgevoerd onder een selectie van belangrijke stakeholders van IND. In totaal zijn online gesprekken van circa een uur uitgevoerd met 11 stakeholders. Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in het huidige beeld van de relatie met IND en in de mate waarin het beeld is veranderd. Met name wat betreft de aspecten betrouwbaar, innovatief en responsief. Ook is inzicht nodig in terreinen die stakeholders zien voor verbetering van de relatie.

Dit onderzoek is te kleinschalig om harde conclusies te trekken. Wel zijn er rode draden naar voren gekomen die een rol spelen bij de wijze waarop de relatie en samenwerking met IND wordt beleefd.

Er is een zekere basissympathie bij de meeste stakeholders richting IND. Deze basissympathie vindt haar oorsprong in de beleving van een organisatie die moet opereren binnen beperkende randvoorwaarden (wisselende capaciteit, politieke druk, asielcrisis, grote omvang, etc.). Alhoewel men hier oog voor heeft, doet dit niet af aan de verwachting dat IND blijft ontwikkelen en verbeteren. Stakeholders hopen dat IND ook de ruimte krijgt en creëert/opeist om meer structureel te kunnen ontwikkelen en verbeteren.

Men is in grote lijnen positief over de dienstverlenende houding bij IND, en de oplossingsgerichte mentaliteit. De ervaring in de operatie is veelal dat IND afspraken nakomt (of duidelijk aangeeft wanneer dit niet lukt).

Stakeholders ervaren een toename in (de ambitie tot) responsiviteit/verbinding. De wens is dat dit nog veel verder tot bloei wordt gebracht. Dit wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Vaak kan men ook enige praktijkvoorbeelden van verbinding noemen. Presentaties, webinars, DUO inburgeringscafé, werkbezoeken, deelname aan structurele overleggen, online vragenuren, en ook informeel contact dragen in belangrijke mate bij aan het gevoel verbonden te zijn. Deze verbondenheid is essentieel voor de beleving van betrouwbaarheid. Voor het vertrouwen dat men aan samenwerking met IND verbindt.

Hierbij is het van belang dat het om tweerichtingsverkeer gaat: IND en stakeholders voeden daarbij elkaar. Geven een kijkje in eigen keuken, en opereren en ontwikkelen/groeien vanuit deze verbinding. Maken zo samen de slag van beleid naar een goede aansluiting op de praktijk. Hoe raken voorgenomen wijzigingen aan de uitvoering? Wat betekent dit voor de inrichting van processen en voor de benodigde capaciteit?

Voorspelbaarheid vormt een belangrijk aspect van in verbinding staan: proactief en tijdig communiceren. Er is behoefte aan nog meer proactieve communicatie richting stakeholders. Die hen helpt voor te sorteren op grote voorziene hoeveelheden werk. En, in geval van wijzigingen, hen helpt tijdig de eigen processen en capaciteit aan te passen. Idealiter worden stakeholders vroegtijdig geconsulteerd over de impact van wijzigingen op de uitvoering. En wordt hun input gevraagd voor een kansrijke doorvertaling van beleid naar uitvoering. Er zijn al ervaringen in de praktijk hiermee en deze zijn positief. Al is soms opgemerkt dat meer tijd voor de consultatie zal leiden tot betere afstemming op de uitvoering.

Verbinding is niet alleen van belang voor verbetering en innovatie op *de huidige* operatie. Maar ook voor ontwikkeling en innovatie voor de *toekomst*, los van hoe zaken nu georganiseerd zijn. Stakeholders onderscheiden daarin reactieve innovatie en proactieve innovatie. Momenteel wordt vooral reactieve innovatie ervaren. Ingegeven vanuit problemen die moeten worden getackeld, door druk vanuit de politiek. Bijvoorbeeld: de centrale uitgifte van pasjes aan buitenlandse studenten. Dit zou niet ingegeven zijn vanuit de wens de studenten optimaal te bedienen, maar vanuit beperkte capaciteit.

Stakeholders geven aan dat zij kansen zien voor verdere innovatie/verbetering. Belangrijk is dat IND luistert naar signalen en suggesties vanuit stakeholders, en zich hier ook daadwerkelijk voor openstelt. De beleving is nu dat IND wel luistert, maar het kan onduidelijk zijn in hoeverre IND iets met input van stakeholders doet. Mogelijk is dit te wijten aan de beperkingen die uitgaan van bijvoorbeeld personeelstekorten. Of aan dat de ideeën van stakeholders niet passen bij hoe zaken vandaag de dag zijn georganiseerd. In dat geval zouden stakeholders in elk geval een terugkoppeling wensen (ook als er niks mee gedaan wordt).

De beleving van betrouwbaarheid wordt in ook grote mate bepaald door ervaringen met bereikbaarheid. De beleving van bereikbaarheid is wisselend. Op strategisch niveau is deze veelal goed: men weet de weg naar elkaar te vinden, korte lijnen, snel contact, ook informeel contact. Op operationeel niveau komen verschillen naar voren. Zijn er directe lijnen/contactpersonen (team zakelijk, accountmanagers), dan zijn de ervaringen veelal positief. Echter, ontbreken directe lijnen en heeft men als ingang een standaard contactformulier, dan is het moeilijk om snel te schakelen en input/reactie te krijgen (en te geven). Dit geldt vooral voor de complexere issues/zaken, zoals bijvoorbeeld: hoe kan het beleid/de wet vertaald worden naar de praktijk? Wat is de interpretatieruimte? Hoe kan omgegaan worden met grijs gebied en uitzonderingssituaties? Het hebben van een vaste ingang (korte lijnen) zoals team zakelijk is hierbij essentieel.

Bijlage I: Gespreksleidraad

ons projectnummer:
6367

Gespreksleidraad

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| Project: | Stakeholdersonderzoek IND |
| Methode: | individuele interviews |
| Datum onderzoek: | eind november |
| Locatie: | online of face to face |
| Aantal stakeholders: | 11 |
| Tijdsduur: | 1 uur |

Doel en probleemstelling

Het doel van het stakeholderonderzoek is drieledig:

- Inzicht verkrijgen in het huidige beeld van de relatie/samenwerking met de IND.
- Inzicht verkrijgen in hoeverre het beeld is veranderd, en de IND wordt gezien als betrouwbaarder, innovatiever en responsiever in vergelijking met enkele jaren geleden.
- Achterhalen van concrete aanknopingspunten die de relatie/samenwerking met de IND verder kunnen versterken.

De probleemstelling luidt:

Hoe ervaren de top 10 stakeholders de huidige relatie/samenwerking met IND en in hoeverre vindt men de IND betrouwbaarder, innovatiever en responsiever in vergelijking met enkele jaren geleden? Waar zitten nog punten van verbetering?

Uitleg

Bij kwalitatief onderzoek worden geen 'vragenlijsten' afgenomen, maar wordt een gesprek gevoerd. Dit gesprek heeft een vrij format en zal voor ieder individuele gesprek anders verlopen. Op deze manier kan het perspectief van de doelgroep het beste uit de verf komen. Het gesprek heeft een 'ruwe structuur'. Deze leidraad is een beschrijving van die structuur met daarbij steeds een korte toelichting van hoe die onderwerpen aan bod kunnen komen. De vragen die in deze gespreksleidraad staan worden vaak niet letterlijk zo gesteld. Zij moeten gezien worden als voorbeeld van hoe de onderwerpen aan bod komen.

Introductie

De onderzoeker vertelt over de achtergrond van het onderzoek:

- welkom;
- doel van het onderzoek: inzicht krijgen in hoe de belangrijkste stakeholders tegen IND aankijken en de relatie met IND ervaren. En in wat er goed gaat en wat er beter zou kunnen;
- onafhankelijkheid onderzoeker;
- notulist, en apparatuur;
- rapportage: zo veel mogelijk anoniem, aan het einde van het gesprek de mogelijkheid om te zeggen wat niet in het rapport mag. Voor citaten die herleidbaar zouden kunnen zijn wordt eerst toestemming gevraagd.
- geen goede/foute antwoorden;
- tijdsduur gesprek.

De stakeholder stelt zich voor. De onderzoeker vertelt hierbij dat IND de stakeholder uiteraard goed kent. Maar dat Ferro Explore een korte introductie nodig heeft.

Spontane beeld van IND: verhalen

Doel van dit onderdeel is om zo open mogelijke feedback te krijgen.

We vragen de gesprekspartners om een verhaal te delen over hun ervaringen met IND. Zo krijgen we pure, spontane en ongestuurde feedback. Deze vorm van ondervragen brengt de gesprekspartner van de 'mening' naar de 'gebeurtenis'. Mensen zijn geneigd om gebeurtenissen te abstraheren, bijvoorbeeld door te zeggen 'ze nemen hun verantwoordelijkheid niet' of 'ze zijn zo ambtelijk'. Met een verhaal kom je makkelijker op concrete gebeurtenissen, zodat er beter verband te leggen valt tussen concrete acties van IND en de daaruit voortgekomen ervaringen en opvattingen. Daarbij is het vragen om verhalen een krachtige manier om 'beelden over de organisatie' op te roepen

We leggen uit dat misschien even ongemakkelijk voelt, maar dat dit een manier is om meer open informatie te krijgen. Een verhaal is geen groot ding, hoeft geen 'literatuur' te zijn. Alles wat de gesprekspartner heeft meegemaakt of wat deze heeft gehoord, kan tellen.

- Stel u bent in gesprek met een collega van uw eigen organisatie. Op een of andere manier komt het gesprek op IND en de samenwerking die er is tussen uw organisatie en IND. Welke verhalen zou u delen, als u zou willen duidelijk maken hoe deze samenwerking verloopt? Het kan over van alles gaan, maar vooral over de dingen waarvan u zegt: 'dat is nu typisch iets voor IND'...

- Welk verhaal nog meer
- Indien er voornamelijk positieve of negatieve verhalen komen: zijn er ook negatieve verhalen waarvan IND zou kunnen leren of positieve verhalen van voorbeelden die ze verder zouden kunnen ontwikkelen?

De eigen organisatie en IND

- Hoe heeft uw organisatie met IND te maken?
- Is er een gezamenlijk belang en zo ja: welk gezamenlijk belang verbindt IND en uw organisatie?
- Beschrijving van het type contacten dat men heeft met IND. (Wat is de intensiteit van het contact. Hoe breed zijn de contacten zijn (bijv. contacten/kennis van een afdeling /een onderdeel van IND, of bekend met verschillende perspectieven/onderdelen IND)
- Hoe men aankijkt tegen IND. (nagaan in hoeverre dit is gebaseerd op de eigen ervaringen, checken of er ook andere ervaringen/beelden zijn in de verdere organisatie, checken of het beeld een algemeen beeld is dat men heeft of dat het specifiek is voor de het terrein van IND waar men mee te maken heeft)
- Hoe men de samenwerking met het IND ziet. Wat gaat er goed, wat minder?
- Hoe oordeelt men over het contact met IND? Wat gaat er goed, wat zou er beter kunnen?
- Sterke en zwakke kanten van IND.
- Heeft u de indruk/het gevoel/de ervaring dat IND de belangen van uw organisatie kent en meeweegt?
- Wat verwacht u van IND?

Veranderingen in contact met IND

Spontaan

- In hoeverre heeft men het idee/de ervaring dat er in de afgelopen tijd (in de loop van de afgelopen twee jaar) een verandering heeft plaatsgevonden in de manier waarop IND communiceert en samenwerkt met uw organisatie?
- Wat is er veranderd?
- Waar merkt u dat aan? Welke voorbeelden heeft men van die verandering(en).
- In hoeverre betreft het een positieve (dan wel negatieve) verandering?
- Hoe kunnen positieve ontwikkelingen worden versterkt? En wat is er nodig om negatieve ontwikkelingen in positieve zin om te buigen?
- Welke veranderingen zouden (nog meer) nodig zijn? In welk tijdsbestek?

Kernwaarden: betrouwbaar, innovatief en responsief

In dit onderdeel wordt inzichtelijk in hoeverre men op deze aspecten verbeteringen ervaart in de samenwerking. Met concrete voorbeelden en met welke waarde de stakeholder hieraan geeft. We starten open.

Voor elk van deze aspecten:

- Hoe ervaart men (contact en samenwerking met) IND in relatie tot deze aspecten (in de afgelopen 2 jaar) ?
- Welke voorbeelden kan men geven van dit aspect in de praktijk? Wanneer is IND betrouwbaar/innovatief/responsief? Of juist niet?
- Ervaart u een ontwikkeling op deze aspecten?
- In hoeverre een positieve dan wel negatieve ontwikkeling?
- Wat verwacht u van IND in dit opzicht?
- Wat kan IND doen om hoger te scoren op dit aspect?
- En wat kan uw organisatie eventueel zelf doen om hieraan bij te dragen?

Afsluiting

- Nagaan of men zelf nog punten of opmerkingen heeft
- Uitleggen wat er verder gaat gebeuren:
 - Rapportage
 - Nagaan of er bepaalde zaken niet in het rapport mogen
 - Voor citaten die herleidbaar zouden kunnen zijn wordt eerst toestemming gevraagd.
- Mogelijkheid voor vragen/suggesties.
- Dank.