

Reflectie Maatschappelijke Adviesraad IND op het thema 'besluitvaardigheid'.

Maart 2026

Geachte leden van het MT IND,

De Maatschappelijke Adviesraad IND (MAR) is een onafhankelijke adviesraad die het MT IND gevraagd en ongevraagd adviseert over haar strategische doelen. Daarnaast probeert ze te reflecteren op actuele thema's en ontwikkelingen binnen en buiten de IND, waarbij vragen vanuit of impact hiervan op de maatschappij de aanleiding vormen.

Achtergrond

De MAR heeft in februari 2026 een werkbezoek gebracht aan de IND in Den Haag. Hierbij heeft de MAR gesprekken met diverse IND medewerkers gevoerd over het thema 'besluitvaardigheid'. Daarbij stond het spanningsveld tussen het 'goed doen' (kwaliteit), het 'goede doen' (morele verantwoordelijkheid) en het 'juiste doen' (handelen conform beleid en regelgeving) centraal. Snelheid van beslissen werd tijdens de gesprekken als een onderdeel van kwaliteit beschouwd.

De mate van besluitvaardigheid en responsiviteit van de IND op, met name, asielaanvragen heeft grote invloed op de verwachtingen van de individuele wachtende aanvrager en op de maatschappij als geheel, die gevolgen ondervindt van een grote hoeveelheid langdurig wachtenden.

Beslismedewerkers van de IND worden met regelmaat geconfronteerd met vraagstukken en dilemma's zoals rechtvaardigheid, zorgvuldigheid, menselijke maat, tijdigheid, ook de kernwaarden van de organisatie. Deze kernwaarden leveren regelmatig een spanningsveld op tussen de gevraagde snelheid en zorgvuldigheid, uniformiteit en professionele ruimte, efficiëntie en persoonlijke betrokkenheid van medewerkers.

In een fase waarin de IND kampt met grote aantallen nog te behandelen asielaanvragen en zich voorbereid op de implementatie van het Migratiepact per 12 juni 2026, vraagt dit veel van de professionaliteit van medewerkers. De MAR wilde onderzoeken welke dilemma's dit bij medewerkers oproept die invloed hebben op de besluitvaardigheid, welke mogelijke routes hierin te bewandelen zijn en hoe deze vragen een plek krijgen binnen de werkpraktijk van alledag.

In de gesprekken kwam aan de orde dat het vaak een zoeken is naar de balans tussen professionele ruimte van de individuele medewerker enerzijds en uniformiteit anderzijds. Het werkbezoek startte met een toelichting door een onderzoeker van O&A op het onderzoeksrapport "Ervaren besluitvaardigheid bij de IND". Deze bevindingen gaven (mede) input voor de daaropvolgende gesprekken met medewerkers van HD/Bestuurszaken, RVN/Belang van het Kind, Maatwerkloket en Rode Knop, TVM en SUA.

Uit het werkbezoek en de gevoerde gesprekken komt het beeld naar voren van een organisatie, waarin (beslis)medewerkers beschikken over een ruim professioneel mandaat, met een grote mate van eigen oordeelsvorming om de soms complexe afwegingen te maken die nodig zijn voor een het nemen van een besluit. Daarnaast schetsten de gesprekspartners een organisatie,

waarin mensen op elkaar en hun werk betrokken zijn en waarin ruimte is om gezamenlijk te onderzoeken hoe om te gaan met de professionele, morele en emotionele dilemma's die de revue passeren.

Op 16 maart 2026 heeft de MAR de eerste observaties gedeeld met de directie van de IND en hierop een inhoudelijk verdiepend gesprek gevoerd. Dit document wil een reflectie zijn op beide. Dit document vormt mede een weerslag daarvan en beoogt op onderdelen suggesties mee te geven voor werkwijze en sturing.

Observaties

De individuele medewerker

Uit de gesprekken komt een beeld naar voren van een organisatie waarin de individuele beslismedewerker een centrale en zwaarwegende rol vervult. Een groot deel van de inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt op individueel niveau. Dit leidt zichtbaar tot betrokkenheid, eigenaarschap en een sterke professionele houding.

Tegelijkertijd ligt hierin een risico besloten van een aanzienlijke mentale, morele en inhoudelijke belasting. Medewerkers balanceren continu tussen snelheid, zorgvuldigheid en rechtvaardigheid, waarbij de vraag wanneer een besluit 'goed genoeg' is, niet altijd eenduidig kan worden beantwoord.

Dit kan, zeker in een context waarin de gevolgen van besluiten groot zijn, leiden tot professionele aarzelingen, variatie in besluitvaardigheid en potentieel tot risicomijdend gedrag. De variatie in hoe leidinggevendenden inhoudelijke begeleiding bieden en sturen op kwaliteit en tijd draagt bij aan verschillen in ervaren professionele ruimte en lastigheden in afwegingen. Vanuit maatschappelijk perspectief kan het mogelijk helpen de balans in deze gevoelige zaken iets te verschuiven van individuele naar meer collectief/bestuurlijk gedragen besluitvorming, zodat aanvragers kunnen rekenen op voorspelbare, consistente en rechtvaardige uitkomsten binnen een redelijke termijn.

Ondersteuning en toetsing

De organisatie beschikt over verschillende vormen van collegiaal overleg en de inzet van peer reviews. Dit alles heeft als doel onderlinge kennisdeling en het uitwisselen van dilemma's te stimuleren en de drempel hiertoe zo laag mogelijk te maken. Medewerkers weten elkaar over het algemeen goed te vinden en ervaren de mogelijkheid om te sparren als waardevol onderdeel van het werkproces. Dit vormt een belangrijke basis voor kwaliteit en professionele ontwikkeling.

Tegelijkertijd ontstaat het beeld dat deze ondersteuningsstructuren niet overal uniform zijn ingericht of toegepast en lijken te variëren per team of leidinggevende. Er ligt een kans om deze ondersteuningsstructuren nog sterker en meer uniform te positioneren binnen de organisatie.

Daarnaast lijkt de formele inhoudelijke toetsing van besluiten in belangrijke mate extern te liggen, namelijk bij de rechter. Er is in de huidige werkwijze beperkt sprake van een systematische, voorafgaande inhoudelijke toets op beslissingen.

Specifiek ten aanzien van het Maatwerkloket en de Rode Knopprocedure wordt geconstateerd dat deze instrumenten als waardevol worden gezien. Het Maatwerkloket zou wellicht nog meer kunnen worden geïnstitutionaliseerd en benut als een regulier integraal onderdeel van het

werkproces. De bekendheid en toepassing lijkt op dit moment nog niet organisatie-breed geborgd.

Sturing en monitoring

De huidige sturing biedt medewerkers veel ruimte en daarmee verantwoordelijkheid om professioneel afwegingen te maken en maatwerk te leveren. Dit draagt bij aan eigenaarschap en betrokkenheid. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de eigen verantwoordelijkheid zwaar wordt gevoeld. Tegelijkertijd wordt deze balans verschillend ingevuld, mede doordat operationele begeleiding en aansturing niet overal eenduidig is. Dit biedt een kans om meer gezamenlijke sturingsprincipes te ontwikkelen, zodat medewerkers organisatie-breed meer eenduidigheid en steun ervaren in verwachtingen rondom kwaliteit, tempo en besluitvorming.

Er zijn signalen van een ervaren discrepantie tussen snelheid en zorgvuldigheid, waarbij productie en doorlooptijden nadrukkelijk aandacht krijgen. Tegelijkertijd ontbreekt het medewerkers soms aan duidelijke kaders en steun over welk kwaliteitsniveau wordt verwacht en welke risico's acceptabel zijn. Dit bemoeilijkt consistente besluitvorming en kan leiden tot variatie in uitkomsten.

Verder wordt geconstateerd dat sturing op inhoud veelal reactief plaatsvindt via aanpassing van werkinstructies naar aanleiding van jurisprudentie. De mogelijkheden om signalen, dilemma's en initiatieven vanuit de uitvoering proactief te benutten en te verankeren in beleid en werkwijzen lijken nog niet volledig benut.

De feedbackloop tussen uitvoering, management en beleid wordt als relatief traag ervaren, waardoor het zicht op de kwaliteit van beslissingen vertraagd is. Het is wellicht het overwegen waard om te onderzoeken of snellere feedbackmechanismen (zoals in het verleden leken te bestaan) kunnen worden ingezet om de leerloop te versterken. Het middenmanagement zou hierbij een waardevolle rol kunnen vervullen.

Strategie/eenheid van handelen

De borging van rechtseenheid en consistente besluitvorming is thans in belangrijke mate gebaseerd op werkinstructies, die regelmatig worden aangepast op basis van jurisprudentie en aangepaste beleidslijnen. Deze werkinstructies worden door specialisten bewerkt en zijn met de jaren steeds uitvoeriger geworden, mede gevoed door de wens om zorgvuldig te handelen.

Daarmee lijkt het proces van strategievorming, -toepassing en -aanpassing (de 'lenigheid' van de organisatie) wat eenzijdig top-down georganiseerd via werkinstructies. Door signalen uit casuïstiek structureler en sneller te benutten en deze actief te betrekken bij beleidsontwikkeling (o.a. door jurisprudentiebeïnvloeding), kan de organisatie wellicht nog beter en sneller inspelen op ontwikkelingen en variatie in dossiers. Het is wellicht ook te overwegen om enige specialisatie in casuïstiekbehandeling (al dan niet tijdelijk of roulerend) toe te passen.

Bovengenoemde suggesties - en een combinatie daarvan - zouden de strategievorming en daarmee de besluitvaardigheid over de hele linie kunnen versterken.

Conclusie/tot slot

De huidige werkwijze vraagt veel van individuele besliskracht en consistentie, terwijl de structurele begeleiding en sturing op strategische lijnen beperkt zichtbaar is in het primaire

proces. Dit maakt het organiseren van beleidsconsistentie, innovatie en strategisch handelen complex, met name in een domein waarin de casuïstiek divers en maatschappelijk gevoelig is.

De MAR hoopt met bovengenoemde suggesties nog enige toevoeging/nadere inkleuring te geven t.a.v. de door de IND zelf al ter hand genomen acties ter versterking van de besluitvaardigheid van de organisatie.

De MAR kijkt in ieder geval met waardering en respect terug op de open en informatieve gesprekken die met zowel de medewerkers als het MT zijn gevoerd over besluitvaardigheid. Zij ziet een hoge mate van betrokkenheid en professionaliteit, ook in de wijze waarop uiting wordt gegeven aan ondervonden lastigheden die samenhangen met de complexiteit en gevoeligheid van het werk.

Met vriendelijke groet,

mede namens de MAR,
Mardjan Seighali
Voorzitter