

Advies Maatschappelijke Adviesraad IND

4 augustus 2025

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. In aansluiting op de reflectie op het Jaarplan IND 2025 brengt de MAR het volgende advies uit.

Achtergrond

De MAR heeft in voorbereiding op dit advies een werkbezoek gebracht aan het Aanmeldcentrum Ter Apel en heeft bij die gelegenheid gesproken met medewerkers van de IND en het COA. Ook heeft de MAR gesproken met directieleden van VluchtelingenWerk Nederland en overleg gevoerd met de programmadirecteur die bij de IND verantwoordelijk is voor de implementatie van het Europese Asiel- en Migratiepact (hierna: AMP).

Uit dit werkbezoek en de gevoerde gesprekken komt het beeld naar voren van een ambtelijke organisatie die al lange tijd onder druk staat, probeert consequenties van keuzes helder en neutraal voor het voetlicht te brengen en die zich intern intensief voorbereidt op de tijdige implementatie van het complexe AMP per 12 juni 2026, naast het in haar werkproces moeten verwerken van wijzigingen uit de nationale Asielnoodmaatregelenwet en het Tweestatusstelsel én het wegwerken van achterstanden binnen het huidige stelsel.

Observaties

Het migratiedomein kenmerkt zich door veel fluctuaties door externe/internationale ontwikkelingen, door juridisch gevoelige werkprocessen en door intense politieke belangstelling. De gevolgen van externe ontwikkelingen, rechterlijke uitspraken en politiek-bestuurlijke keuzes zijn vaak onmiddellijk voelbaar op de werkvloer.

De IND is een uitvoeringsorganisatie die gewend is flexibel te opereren, maar wil en moet tegelijkertijd een stabiele koers varen en voortvarend en voorspelbaar beslissen. De organisatie heeft een toekomstbeeld geformuleerd, waarbij zij zich verder wil ontwikkelen in de rol van een proactieve, betrouwbare en helder communicerende dienstverlener. De MAR onderschrijft het belang van deze focus en ziet ook het door de IND expliciet benoemen van de *samenleving* als belangrijke stakeholder als essentieel, aangezien het werk van de IND direct raakt aan maatschappelijke belangen, opvattingen, bredere sociale ontwikkelingen en draagvlak.

Het overzien, begrijpen en duiden van consequenties van (voorgenomen) politiek-bestuurlijke keuzes en besluiten is een belangrijk onderdeel van het werk van de IND geworden. Besluiten, zoals bijvoorbeeld recent het terugtrekken uit het werkproces van een belangrijke ketenpartner, het ingrijpen in structurele financieringslijnen en het op korte termijn wijzigen van de rol van asieladvocatuur, hebben grote directe en indirecte gevolgen voor de stabiliteit van het werkproces van de IND. Het is voor de IND cruciaal dat bestuurlijke besluiten met enige geleidelijkheid door de uitvoeringsorganisatie kunnen worden geabsorbeerd, ook als er radicale veranderingen nodig worden geacht of moeten worden doorgevoerd.

De IND is voldoende taakvolwassen om adequaat te reageren/reflecteren op keuzes en besluiten en om de consequenties daarvan inzichtelijk te maken. Zoals bijvoorbeeld haar reacties op wetsvoorstellen voor wat betreft de uitvoerbaarheid, samenloop, gevolgen voor werkvoorraden en het belang van een zorgvuldige en tijdige implementatie van Europese regelgeving. Andersom is het nog niet altijd voldoende bekend hoe kwetsbaar de werkprocessen van de IND zijn en welke directe consequenties koersveranderingen hebben op een zwaar belaste uitvoeringspraktijk.

Advies

Enige filtering van directe, korte termijn invloed vanuit de politiek op haar werkprocessen zou de maatschappelijke taak van de IND ten goede komen. Het verstevigen van de professionele positie van de IND door te trachten iets meer autonoom te opereren binnen de politiek-bestuurlijke kaders kan daarbij helpen. De MAR constateert dat het proactief communiceren met stakeholders en de samenleving over randvoorwaarden voor haar werkproces daartoe van groot belang is. De jaarlijkse publicatie van de Stand van Uitvoering is een goede stap in die richting en een voorbeeld hoe de IND dat op een proactieve wijze kan doen.

De MAR adviseert de IND vaker proactief te benoemen *wat zij nodig heeft* van anderen voor de lange termijn om haar taak goed te kunnen uitvoeren en daarbij duidelijke randvoorwaarden te formuleren. De MAR adviseert de IND daartoe te intensiveren in het communiceren in wederkerigheid: naast het signalen ontvangen en daarop reflecteren, ook uit eigen beweging helder zenden over hetgeen nodig en realistisch is en waar opties en grenzen liggen. De IND kan haar rol én maatschappelijke taak versterken door nog intensiever de dialoog te initiëren met de samenleving en ketenpartners over onderlinge afhankelijkheden en de mogelijkheden én onmogelijkheden van het migratiebeleid.

Aanbevelingen

1. Autonomie en randvoorwaarden: benoem expliciet welke structurele randvoorwaarden nodig zijn om de maatschappelijke opgave op langere termijn waar te maken.
2. Initiërende communicatie: communiceer naast reagerend/toelichtend ook op eigen initiatief richtinggevend over randvoorwaarden. Stel daarbij de vraag centraal: "Wat hebben wij van anderen nodig?" en geef helder aan waar de grenzen en mogelijkheden liggen.
3. Stabiliteit en realisme: zoek bestuurlijke en maatschappelijke steun om de gepolitiseerde onrustige omgeving enerzijds te respecteren, maar anderzijds ook de invloed daarvan voor de organisatie te filteren en bestuurlijk te vertalen ten behoeve van de lange termijndoelen en daarmee realistische verwachtingen te scheppen.
4. Zelfbewust optreden: zet de aanwezige expertise in om ook nog niet verkende scenario's te schetsen. Laat zien welke keuzes mogelijk en haalbaar zijn, welke alternatieven er zijn en welke impact deze hebben.

Tenslotte

De MAR acht het van groot belang dat de IND op basis van data en kennis consistent en transparant communiceert over de invulling van haar maatschappelijke opgave, de daarvoor benodigde randvoorwaarden en de grenzen van haar verantwoordelijkheid. Dit geeft zowel het bestuur, de politiek als de samenleving een realistisch(er) beeld van de problematiek, de oplossingen en ambities en uitvoerbaarheid. Dit kan helpen om meer rust, stabiliteit en vertrouwen te creëren, ook binnen de eigen organisatie. Door heldere randvoorwaarden te benoemen en een proactieve, richtinggevende communicatie kan de IND haar professionele positie verstevigen. Zo kan de organisatie binnen de politieke kaders haar rol zorgvuldig invullen en bijdragen aan een tijdige, zorgvuldige en betrouwbare afhandeling van verblijfsaanvragen.