



Immigratie- en Naturalisatiedienst
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Jaarplan 2024

Immigratie- en Naturalisatiedienst

31 oktober 2023

Voorwoord

Beste lezer,

Wat is de IND toch, en ik weet dat ik wellicht een tikkeltje partijdig ben, een prachtige organisatie. Met bevrolog en deskundige medewerkers die ondanks de lastige taak ontzettend veel werk verzetten.

Wie het nieuws heeft gevolgd weet dat de IND het (te) druk heeft. Steeds meer mensen zoeken bescherming in Nederland, willen hier wonen, werken of studeren. En door een natuurramp, crisis of oorlog waar ook ter wereld kunnen de omstandigheden snel veranderen. En ze kunnen grote gevolgen hebben voor ons werk want veel van de mensen die naar Nederland willen komen, moeten langs de IND.

Op de IND rust de grote verantwoordelijkheid om voor al die mensen een rechtvaardig en zorgvuldig besluit te nemen met oog voor de menselijke maat. Gelukkig kan Nederland rekenen op de betrokken inzet van de IND'ers om die maatschappelijke opgave uit te voeren. En op de opdrachtgever, ketenpartners en stakeholders, want de IND kan het niet alleen.

Met al die onvoorspelbare factoren, het aantal aanvragen dat veel groter is dan de dienst aankan en met het werk dat steeds complexer wordt, is een realistisch jaarplan voor de IND onmisbaar geworden. U leest in het plan over de uitvoering van de taken in 2024, welke resultaten er gehaald moeten worden en hoeveel werk de IND kan verzetten. U krijgt zo een realistisch beeld van wat de IND aankan én waar de grenzen van de capaciteit liggen.

In het jaarplan leest u ook hoe de IND koersvast blijft en de dienstverlening blijft verbeteren. Zonder belofte te doen die we niet waar kunnen maken, doen we er natuurlijk alles aan om aanvragers zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden over hun toekomst. Als we niet tijdig kunnen beslissen gaan we er alles aan doen om ervoor te zorgen dat we de aanvragers kunnen laten weten wanneer ze aan de beurt zijn.

De IND zet, als zelfbewuste uitvoeringsorganisatie, de uitvoerbaarheid van beleid steeds nadrukkelijker op de agenda. In de vreemdelingenketen en in internationaal verband agenderen we knelpunten. Want de IND ontwikkelt zich van een taakgerichte organisatie naar een opgavegerichte organisatie en ook dat brengt verantwoordelijkheid met zich mee.

Dit jaarplan, gemaakt vanuit realisme, biedt dus niet alleen houvast voor volgend jaar, maar ook voor de jaren daarna waarin de uitdagingen groot blijven. In het jaarplan ziet u precies wat u van de IND kunt verwachten.

De kerntaak staat uiteraard altijd voorop: zorgvuldig, rechtvaardig, juist en tijdig besluiten over toelating in Nederland. Echt mensenwerk dus. En als u het mij vraagt, is dat het mooiste werk dat er is!

Rhodia Maas
DG IND



Inhoudsopgave

I	Managementsamenvatting	4
II	De opgave van de IND	7
	▪ Externe ontwikkelingen ▪ Meerjarige veranderopgave	
III	Onze ambities voor 2024	12
	▪ Realisme in de ambities ▪ Introductie strategische thema's ▪ Ketendoelen	
IV	Begroting, knelpunten en risico's	20
	▪ Begroting ▪ Risico's	
V	Bijlagen	23
	▪ Bijlage 1: Projectenkalender per strategisch thema	

De IND en ontwikkelingen in het migratiedomein

Inleiding

De Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) werkt de komende jaren aan verbetering van de dienstverlening voor mensen die naar Nederland willen komen voor werk, studie, gezin of bescherming. De IND wil voor hen een betrouwbare organisatie zijn: een organisatie met een realistisch beeld van het eigen kunnen en een organisatie die doet wat ze belooft. De maatschappelijke opgave is het rechtvaardig en kostenefficiënt uitvoeren van toelatingsbeleid met oog voor de menselijke maat en voor een veilig en welvarend Nederland.

In deze managementsamenvatting worden eerst de belangrijkste ontwikkelingen geschetst. Vervolgens leest u hoe we hier de komende jaren mee omgaan. Tot slot wordt per strategisch thema beschreven welke resultaten de IND wil halen.

Ontwikkelingen in het migratiedomein

De omgeving van de IND blijft net als in de afgelopen jaren turbulent en er is nog geen zicht op stabiliteit. De belangrijkste vijf ontwikkelingen die de aandacht vragen zijn:

1. **Versnippering en polarisatie** in het politieke landschap en de samenleving, en de vorming van een nieuw kabinet leiden tot vertraging in beleid en van een integrale visie op het vreemdelingendomein. De IND heeft daar juist grote behoefte aan. Daarom zal de IND ook zelfstandig een eigen geluid moeten geven
2. De **geopolitieke instabiliteit** heeft een hoge en wisselende instroom als gevolg. De impact hiervan is het duidelijkst zichtbaar in de prognoses voor 2024
3. De aantrekkende economie en krapte op de arbeidsmarkt leiden tot uitdagingen bij de werving van personeel. Het **binnenhalen en behouden van medewerkers** vragen extra aandacht voor ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden en het versterken van een duurzame, veilige en inclusieve werkomgeving
4. De **complexiteit van de (inter)nationale regelgeving** neemt toe met als gevolg dat ons werk meer tijd kost. Het uitoefenen van invloed op de uitvoerbaarheid en de strategische koers van Europa is daarom cruciaal
5. **Technologische vooruitgang** en impact van kunstmatige intelligentie (AI) vragen nog nadrukkelijker om verantwoordelijkheid in het implementeren van nieuwe technieken en het verkennen van kansen en bedreigingen op dit gebied

Het meerjarenperspectief: onze veranderopgave

De IND ontwikkelt zich van een taakgerichte naar een opgavegerichte organisatie. We werken aan een betere uitvoering van de maatschappelijke opgave en aan een betere dienstverlening aan de aanvragers. Het verschil tussen instroom en productie (de 'gap') blijft groot en de IND kan niet oneindig blijven groeien. Daarom is het belangrijk dat we niet harder maar slimmer werken.

De gap zullen we de komende jaren moeten dichten door te flexibiliseren en te versnellen. Dit is niet nieuw, maar onze uitgangspositie is veranderd. Door de aanstelling van de DG IND is de uitvoering van de IND in de bestuurlijke driehoek 'naast' de beleidsvorming geplaatst. Dit geeft de ruimte om de verandering naar een opgavegerichte organisatie te maken. We agenderen zelf meer onderwerpen op de bestuurlijke en politieke tafels zodat we de uitvoering kunnen verbeteren.

Onze ambities zijn groter dan we op korte termijn kunnen waarmaken. Daarom blijven we de komende jaren koersvast: we zetten onze middelen in op de innovaties en verbeteringen die het meeste opleveren. Het doel is om een beweging te realiseren op zes aspecten van ons werk. Dit doen we door aan zowel de 'harde' (structuur, strategie, systemen) als aan de 'zachte' factoren (cultuur, leiderschap, vakmanschap en kernwaarden) te werken.

Onze strategische koers: We willen behoren tot de beste overheidsorganisaties van Nederland. Vanuit onze opgave vraagt dit om onze dienstverlening te verbeteren en tijdiger tot de juiste beslissing te komen over wie in Nederland mag blijven en wie niet. Dat doen we zo:



We zijn in staat ons te **verplaatsen in het perspectief van de aanvrager** en ons handelen daar op aan te passen

We werken **procesonafhankelijk samen in de keten**: van keten naar netwerk



We zijn een **strategisch opererende uitvoeringsorganisatie: betrouwbaar, responsief, innovatief**

We acteren **rolvast en in gelijkwaardigheid in de driehoek**; in het gesprek staat de opgave centraal



We weten onze **medewerkers** te boeien en te binden in een positief werkklimaat

We werken vanuit **vertrouwen richting samenleving** en verhouden ons **zelfbewust tot de politiek**

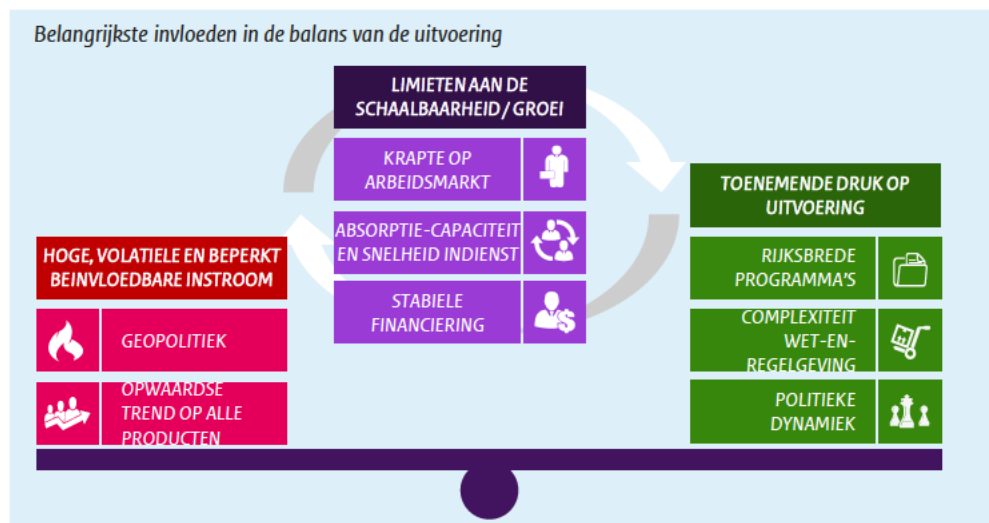


Realistische ambities voor vergroting van onze productie

Visie op de productieopgave in 2024

Een goede uitvoering is, in de kern, het goed inrichten en schalen van de organisatie aan de hand van de instroom. Dit is lastig omdat alle factoren die hierop van invloed zijn constant veranderen. Ten eerste zal de instroom in 2024 (net als in 2023) hoog en onstabiel zijn. Voor alle producten geldt dat er meer productie nodig is. Ten tweede kost het steeds meer tijd om zaken af te handelen. Dit komt vooral door de toegenomen complexiteit van wet- en regelgeving, politieke dynamiek en rijksbrede programma's met focus op de aanvrager. Ten derde betekent een groei van de organisatie niet altijd dat de productie meteen evenredig toeneemt (gemeten in kostprijsproducten).

De grenzen van wat de IND aankan komen in zicht. De IND kan de uitdagingen binnen het vreemdelingendomein niet allemaal zelfstandig oplossen. Het primaire proces kan niet voldoende meegroeien met het tempo van de instroom. Dit komt door de krapte op de arbeidsmarkt, limieten aan het absorptievermogen en huidige financieringsstructuur.



Initiatieven om de dienstverlening naar de aanvrager te verbeteren

In 2023 heeft de IND initiatieven gestart om de dienstverlening naar de aanvragers te verbeteren en het verschil tussen de instroom en productie te verkleinen. Ten eerste zijn de basisuitgangspunten voor een nieuw financieringsstelsel gemaakt. Met de realisatie van een nieuw stelsel zal de organisatie sneller kunnen op- en afschalen. Verder zijn de ondersteunende directies beter toegerust om het primaire proces te ondersteunen.

Ook zijn we met ketenpartners en het departement begonnen om transparante scenario's te maken die gebaseerd zijn op verschillende instroomaantallen. Hiermee kan planmatig en voorspelbaar gereageerd worden. Tot slot is de IND proactief begonnen met het projectmatig bespoedigen van specifieke asielzaken en reguliere bezwaarzaken. De resultaten hiervan moeten een inspiratie vormen voor verbetermaatregelen voor het bestaande werk. Deze initiatieven zetten we voort.

In 2024 wordt gewerkt aan het fundamenteel herontwerpen van de waardestromen (1) Kennis, Studie en Talent, (2) Aanmeldproces en (3) de Vreemdelingenketen JZ (inclusief de informatie voorziening). Daarnaast gaat de IND tenminste van de stromen (1) Nareis, (2) Familie en Gezin inclusief EU en (3) Naturalisatie de prestaties duurzaam verbeteren. Het vermijden van 'herstel verzuim (HZ)', 'Beroep niet tijdig beslissen (BNTB)' en 'In gebrekestellingen (IGS)' staat hierbij ook centraal. Dit doen we door onze verbetercapaciteit hierop te concentreren en vanuit een geïntegreerd perspectief de efficiëntie te vergroten. Ook bouwen we in 2024 verder aan (de randvoorwaarden voor): het flexibiliseren van het personeel, instroomscenario's voor de uitvoering en productielogistieke vaardigheden om onze uitvoering als geheel beter te laten presteren.

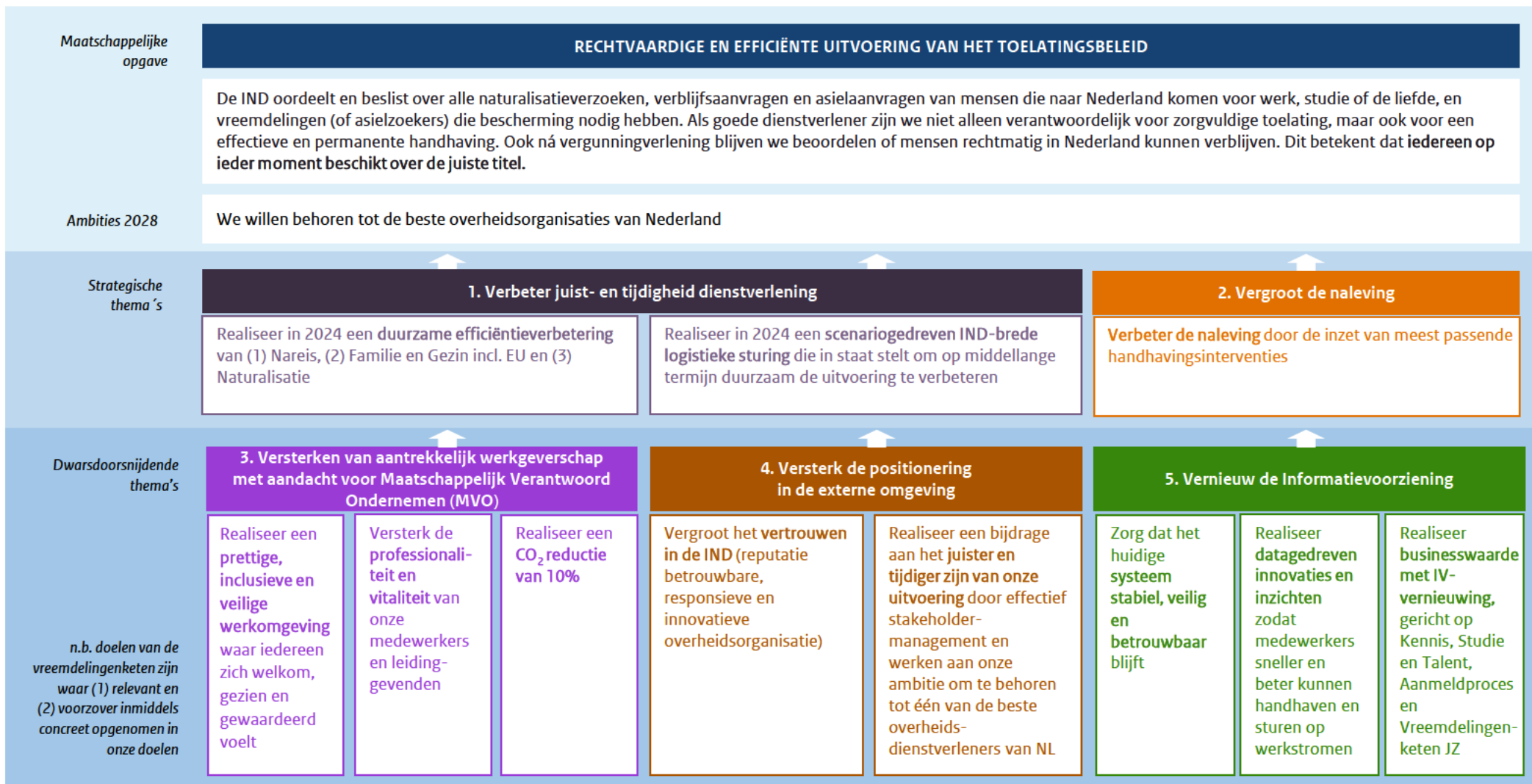
Daarnaast willen wij zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van de aanvragers stimuleren. We maken het aanmeldproces zo makkelijk mogelijk, onder meer door de formulieren eenvoudiger te maken. Maar we verwachten ook een eigen verantwoordelijkheid en regie van de zelfredzame aanvrager of referent in het tijdig en volledig voldoen aan zijn inbreng in het aanvraag- en verlengingsproces.

Realistische ambities leiden tot beperkte groei

Wij zetten ons in om het verschil tussen productie en instroom te verkleinen en we doen dat in samenwerking met de hele keten. Hiermee groeit de IND in haar totale productie van 506k in 2022 naar 522k in de begroting van 2023 en 602k in de begroting 2024. We zien echter dat de prognoses voor de instroom oplopen tot 609k. Het uitgangspunt van het jaarplan is realisme. Het is gebaseerd op de beschikbare personele capaciteit en de door ons voorziene (beperkte) groeimogelijkheden. Hierdoor wordt de gap gedeeltelijk kleiner maar gaan we nog steeds niet overal tijdig beslissen. Wij staan wel voor de door ons in de begroting afgegeven productieaantallen. We hebben het departement nodig voor beleidsmatige maatregelen, voldoende en stabiele financiering, politiek draagvlak en aangepaste wetgeving. Dit zijn voorwaarden die essentieel zijn voor ons werk: een betrouwbare uitvoering. Dat doen we samen met onze opdrachtgever en eigenaar, door vanuit een gelijkwaardige positie als opdrachtnemer te kijken hoe beleid beter aansluit op de uitvoering en het financiële kader dat past bij de opgave.

Onze strategische thema's en de resultaatdoelstellingen voor 2024

We blijven in 2024 koersvast. De ontwikkelingen om ons heen, de instroom en uitdagingen in het vreemdelingendomein, blijven dezelfde focus vereisen. De aandacht voor de uitvoering, de ingezette beweging van de veranderopgave, de ketendoelen en werken aan de aanbevelingen, blijven onderdeel van ons jaarplan. Voor de IND is het wel relatief nieuw om zelfbewuster en opgavegericht te gaan werken. In onderstaand figuur zijn onze strategische thema's en resultaatdoelstellingen voor 2024 opgenomen.



II. De opgave van de IND



Onze omgeving blijft onverminderd turbulent: vijf belangrijke ontwikkelingen (1/2)

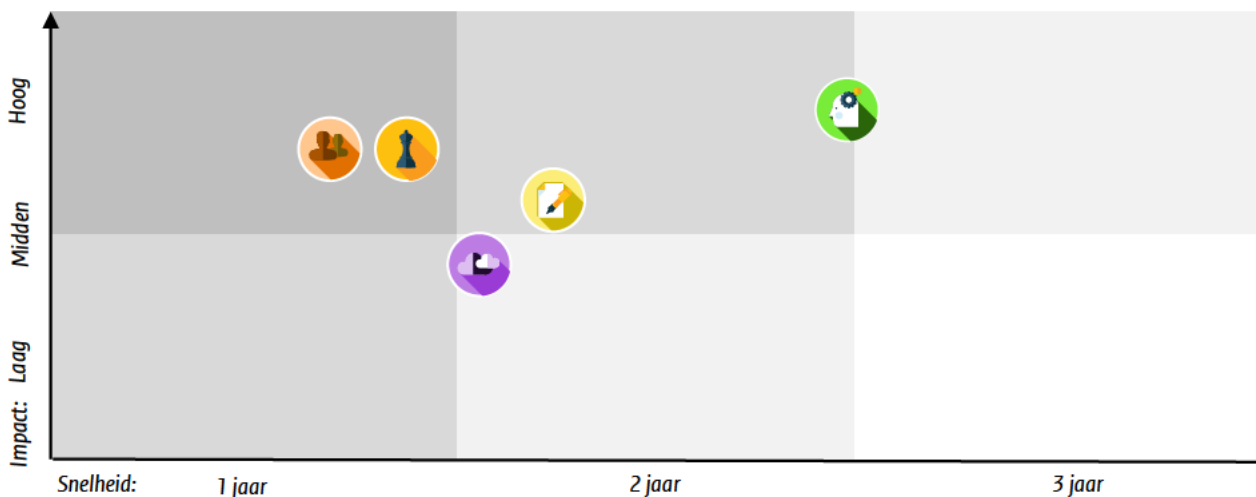
Er zijn vijf ontwikkelingen zichtbaar in onze omgeving die met hoge waarschijnlijkheid invloed hebben op de IND. In onderstaande diagram zijn deze op basis van impact en snelheid (geschatte termijn waarop dit voor de IND realiteit wordt) geïnclassificeerd.



Kabinetsformatie 2024, versnippering van het politieke landschap en polarisatie

De val van het Kabinet Rutte IV, de verkiezingen eind november 2023 en de **formatie van een nieuw kabinet** zorgen voor vertragingen in het vreemdelingendomein. Het zicht op een nieuw migratiebeleid, dat meer grip geeft op migratie, lijkt hiermee naar de langere termijn verschoven. Een duidelijke integrale visie op Nederland in 2050 is voor ons hard nodig. Er is behoefte aan een heldere (demografische) koers, die rekening houdt met bijvoorbeeld vergrijzing en bijbehorende (beleids-)maatregelen, die de IND helpen om aan de maatschappelijke opgave te voldoen en een betrouwbare ketenpartner te zijn. Andersom schept de komst van een nieuw kabinet ook kansen.

De **versnippering van het politieke landschap en polarisatie** in de samenleving, draagt niet bij aan onze behoefte aan een integrale visie, een juiste financiering en realistische verwachtingen van de IND. De IND zal daarom zijn eigen geluid laten horen tijdens de formatie begin 2024: als eigenstandige organisatie, als ketenpartner in de migratieketen en als onderdeel van het zich steeds gericht optredende Netwerk van Publieke Dienstverleners.



Hoge instroom en geopolitieke instabiliteit

De geopolitieke verhoudingen zijn instabiel. Dit vertaalt zich in een **hoge en fluctuerende instroom**. De wereld is economisch nog herstellende van de impact van de COVID-19 pandemie, de **oorlog in Oekraïne** duurt voort en uitbreiding hiervan dreigt nog altijd en **klimaatverandering** is voelbaar. Het zijn wereldwijde factoren waar de IND weinig invloed op heeft, maar die in 2024 medebepalend kunnen zijn voor ons werkaanbod. De Richtlijn Tijdelijke Bescherming voor Oekraïners kan voorlopig tot uiterlijk maart 2025 worden verlengd, waarna (asiel)procedures zullen volgen. Wat betreft (een mogelijke uitbreiding van) de oorlog kunnen de effecten zeer groot zijn, maar uiteindelijk lastig voorspelbaar. Klimaatverandering lijkt vooralsnog betrekkelijk weinig invloed te hebben op de asielinstroom.

Onze omgeving blijft onverminderd turbulent: vijf belangrijke ontwikkelingen (2/2)



Economie en krapte op de arbeidsmarkt

De economie is na de COVID-19 pandemie weer aangetrokken. Een voortdurende **krapte op de arbeidsmarkt** beperkt de groei- en vervangingsmogelijkheden van (overheids-)werkgevers. Hoewel de IND als werkgever nog behoorlijk succesvol is op de huidige, krappe arbeidsmarkt, zal ook de IND actief en creatief moeten blijven werven en behouden van medewerkers. Dit geldt vooral voor IV-personeel, gelet op de opkomst van AI en de vernieuwing.

De krapte leidt ook tot de noodzaak om onze medewerkers nog beter te ontwikkelen. Daarbij moet de organisatie inclusief, divers, open en transparant zijn en dat ook uitstralen. Een responsieve organisatie, werkend volgens een nieuw dienstverleningsconcept, die geïnteresseerden van binnen en buiten de overheid kan blijven aantrekken. Tenslotte helpt meer aandacht naar de gezondheid en vitaliteit van medewerkers ook tot een lager ziekteverzuim.



Complexiteit nationale en Europese regelgeving en samenwerking in Europa

Het werk van de IND wordt **complexer en tijdrovender**. Europa speelt een steeds grotere rol in het migratiebeleid van Nederland. Het is daarom van belang dat de IND ook in internationaal verband goed let op het eigen uitvoeringsbelang. De IND wil de uitvoerbaarheid van beleid - dat veel meer een uitgangspunt moet zijn in Europa - blijvend op de kaart zetten. Dit doen we door allianties te zoeken en ontwikkelingen proactief te beïnvloeden teneinde vereenvoudiging van regelgeving te bevorderen. Daarvoor is het onder andere nodig om de komende jaren, samen met departement en ketenpartners, nog meer bedreven te raken in het strategische spel van het Europees beleidsvormingsproces, na te denken over de juiste detacheringen op het juiste niveau en in te zetten op belangrijke rollen in bijvoorbeeld GDISC-verband (General Directors' Immigration Services Conference).

De Europese Raad heeft in juni 2023 een beslissende stap gezet richting modernisering van de Europese afspraken over asiel en migratie. Onderdeel van deze modernisering is de introductie van de asielgrensprocedure en een nieuw solidariteitsmechanisme. Het doel is om aan de EU-buitengrenzen snel te kunnen beoordelen of aanvragen ongegrond of niet-ontvankelijk zijn. Dit EU-Migratiepact is een volgende opgave waar de organisatie zich de komende jaren actief op moet voorbereiden. Het pact treedt naar verwachting in 2026 in werking.



Technologie en AI

Een andere ontwikkeling is de **technologische vooruitgang** in het algemeen en AI in het bijzonder. De IND verbetert de komende jaren zijn digitale informatievoorziening, bijvoorbeeld via het Programma Toekomstige Informatievoorziening (TIV). De IND werkt zo stapsgewijs toe naar een modern systeem dat onze beslisprocessen ondersteunt. **Kunstmatige intelligentie (AI)** maakt nu al veel indruk, maar staat in ons domein nog in de kinderschoenen. Het is goed voorstelbaar dat AI in de (nabije) toekomst op veel vlakken invloed zal hebben op de IND, zowel wat betreft kansen als bedreigingen. De IND verkent de innovatieve mogelijkheden voor de organisatie. Ethische vraagstukken dienen zich uiteraard al snel aan. Risico's zitten onder meer in digitale veiligheid. De IND (en eigenlijk de gehele rijksoverheid) zal zich moeten voorbereiden op steeds slimmere aanvalstechnieken. Maar een heel andere kwestie zit in de beoordeling van de geloofwaardigheid van aanvragen en vluchtverhalen. Wat is digitaal gegenereerd en wat niet: wat is de (nieuwe) waarheid? De impact van AI zal groeien en de IND zal hier de komende jaren steeds meer in moeten investeren, bij voorkeur in afstemming met andere publieke dienstverleners.

De meerjarige veranderopgave (1/2)

De IND staat voor grote opgaven. We hebben niet voor het eerst te maken met een groot en groeiend verschil tussen het aantal aanvragen dat binnenkomt en het aantal aanvragen dat we in diezelfde tijd kunnen verwerken. Dit geeft druk op de migratieketen als geheel, heeft gevolgen voor het vertrouwen in de IND en betekent bovendien dat veel aanvragers langer in onzekerheid verkeren. We zullen dan ook moeten versnellen. De schaarste op de arbeidsmarkt en het feit dat onze organisatie niet oneindig in omvang kan blijven groeien, vragen om nieuwe werkwijzen en het verminderen van de complexiteit van regelgeving.

Dit verschil is niet nieuw maar onze uitgangspositie is wel fundamenteel veranderd. Met de aanstelling van een DG IND is een gelijkwaardige bestuurlijke uitgangspositie in de driehoek ontstaan waarbij uitvoering niet onder, maar naast de beleidsvorming is gepositioneerd. De bijbehorende beweging, van een taakgerichte naar een opgavegerichte organisatie, vraagt echter niet alleen iets op organisatorisch niveau. Het betekent bijvoorbeeld ook dat we bestuurlijk meer agendazettend willen zijn in onze gesprekken met het departement over passend, vereenvoudigd, uitvoeringsbeleid dat rekening houdt met de verschillende belangen.

Daarnaast werkt de IND al sinds jaar en dag in een zeer politiek speelveld waarbij ons werk, met name op het gebied van asiel, onder een vergrootglas lijkt te liggen en de financiering dezelfde conjunctuur doormaakt als de instroom. In deze historische context is het begrijpelijk dat we bijzonder goed zijn in het reageren op ad-hoc-uitdagingen. Deze manier van handelen levert op korte termijn veel op, maar staat tegelijkertijd duurzame doorontwikkeling in de weg: naar een toekomstbestendige, professioneel wendbare organisatie. Onze ambities zijn groter dan we op korte termijn kunnen waarmaken. Daarom is focus nodig op een koers die we meerjarig vasthouden en waar we samen aan werken. Bij alle vernieuwing die we oppakken moeten we ons scherp bewust zijn van de bedoeling: waarom is dit belangrijk en wat heb ik daar dan in te doen (of te laten)? Ook zullen we schaarse middelen slim moeten inzetten op innovaties die het beste bijdragen aan onze doelen. Dat vraagt scherpe keuzes, creatieve oplossingen en gezamenlijke denken daadkracht.

Zo zijn we in staat om de volgende bewegingen te maken en beter invulling te geven aan onze strategische koers:



We zijn in staat ons te verplaatsen in het perspectief van de **aanvrager** en ons handelen daar op aan te passen

Ons dienstverleningsconcept is richtinggevend voor de ontwikkeling van onze dienstverlening. Daarbij maken we tot een prioriteit dat we de aanvrager inzicht geven in de status van diens proces; de aanvrager weet waar hij/zij aan toe is. We werken bovendien aan de emancipatie van de aanvrager. Zie volgende pagina voor de ambities van het dienstverleningsconcept.



We zijn een **strategisch** opererende uitvoeringsorganisatie: **betrouwbaar, responsief, innovatief**

We vergroten onze wendbaarheid door proactief en in samenhang te acteren op wat er op ons afkomt. We werken risico-gestuurd en versterken gelijktijdig de handhaving. Hiermee vergroten we onze doelmatigheid en zijn we klaar voor de toekomst.



We weten onze **medewerkers** te boeien en te binden in een positief werkklimaat

We zijn een fijne organisatie om in te werken waarin ruimte is voor leren en ontwikkelen en waarin we zorg hebben voor elkaar. We zijn trots op ons maatschappelijk relevante werk. We werken actief aan onze duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit.

We werken **procesonafhankelijk** samen in de keten: van keten naar netwerk

We richten onze processen zo in dat elk van de ketenpartners resultaatverantwoordelijkheid kan dragen voor de uitvoering van de eigen taak. Bottlenecks lossen we gezamenlijk op. Hiermee dienen we het belang van de aanvrager en de doelmatigheid van onze keten.

We acteren **rolvast** en in **gelijkwaardigheid** in de driehoek; in het gesprek staat de opgave centraal

We zijn ons bewust van onze positie in de driehoek. We maken de beweging van opdrachtgestuurde naar opgavegerichte uitvoering. Het gesprek, de agenda en de verantwoording sluit hierop aan. Decompliceren en uitvoerbaarheid van beleid zetten we nadrukkelijk op de agenda.

We werken vanuit **vertrouwen** richting **samenleving** en verhouden ons **zelfbewust** tot de politiek

We vergroten ons omgevingsbewustzijn en anticiperen en acteren op sentiment. We intensiveren het gesprek met onze stakeholders in de samenleving en politiek waarbij transparantie en strategische inzet van onze boodschap helpt om het vertrouwen dat we onze opgave goed uitvoeren te vergroten.



De meerjarige veranderopgave (2/2)

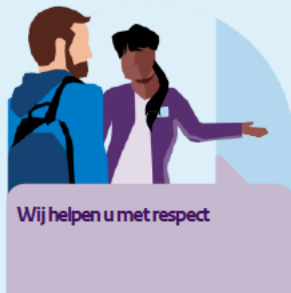
Wat is de veranderopgave?

Om de veranderopgave van de IND in zijn volle omvang te vatten is het van belang oog te hebben voor de vraagstukken die zowel binnen de IND als in het samenspel met onze omgeving actueel zijn. Deze context geeft richting, urgentie en momentum aan de doorontwikkeling die we als organisatie moeten maken. De veranderopgave kun je beschouwen als: de manier waarop wij ons tot deze vraagstukken verhouden én wat er nodig is aan ontwikkeling om hier ook adequaat op te reageren.

De veranderopgave gaat over zowel harde factoren (zoals structuur, strategie, systeem), als zachte factoren (zoals cultuur, leiderschap, vakmanschap en kernwaarden). Voor een duurzame ontwikkeling zal dan ook voor beide type factoren aandacht nodig zijn. We zullen patronen moeten leren herkennen en bereid moeten zijn om deze te doorbreken. De veranderopgave is geen programma wat we er 'naast ons werk' bij doen. De veranderopgave gaat immers over ons werk zélf, over hoe we ons werk doen, waar we onze aandacht en energie aan besteden en hoe we onze organisatie beter toerusten op de uitdagingen van vandaag en morgen. Daarmee is de veranderopgave onderdeel van ons werk en doet het een beroep op de kracht van ons collectief.

Onze veranderambitie 'We zijn in staat ons te verplaatsen in het perspectief van de **aanvrager** en ons handelen daar op aan te passen' wordt nader geconcretiseerd in ons dienstverleningsconcept (DVC). Hierin staat beschreven wie wij als publieke dienstverlener willen zijn (ambities richting de aanvrager):

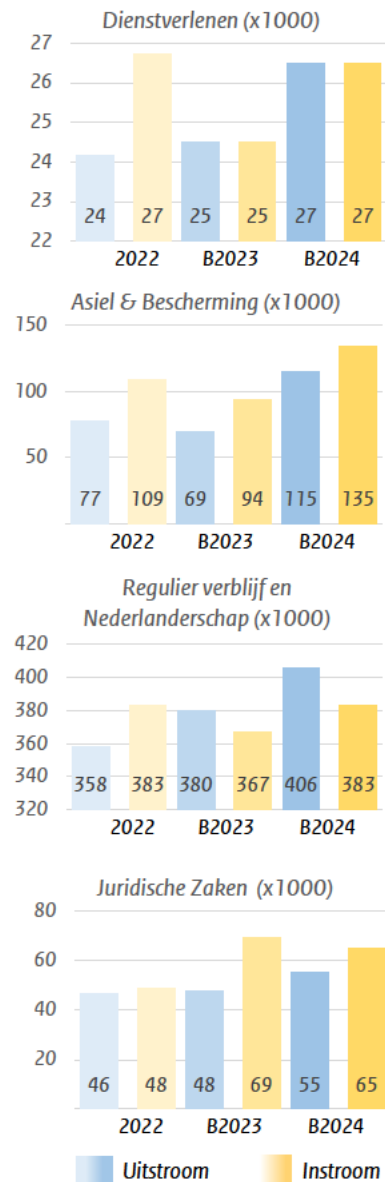
Onze ambities richting de aanvrager:



III. Onze ambities voor 2024



Realistische ambities en onze vijf strategische thema's gericht op verbetering van de dienstverlening



Aansluiten op de huidige ontwikkelingen

Het hart van onze uitvoering is het (her)beoordelen van verblijfsaanvragen voor reguliere en asielmigratie, naturalisatie en beslissen op bezwaar in visumzaken. Naast de eerste beoordeling is ook het verminderen van onrechtmatig verblijf door gerichte en passende handhavings-activiteiten onderdeel van ons werk. Op veel van onze producten, met name de asielaanvragen, is de afgelopen jaren een sterke stijging te zien (zie jaarlijkse uit- en instroom in figuur links). Voor wat betreft asielproducten stijgt de verwachte instroom de aankomende jaren sterk, als gevolg van de toenemende geopolitieke instabiliteit. De instroom raakt daarmee uit lijn met de beschikbare capaciteit. Daarnaast is ook de druk op de uitvoering toegenomen.

1. Recente jurisprudentie leidt tot toename onderzoeks- en bewijslast
2. De verbeteringen vanuit de Parlementaire Onderzoekscommissie Kindertoeslagen en Werk aan de Uitvoering leiden tot een betere dienstverlening naar de aanvrager, maar ook een toename van tijdsbesteding aan de dossiers
3. De veranderende wet- en regelgeving en politieke druk, is sterk van invloed op het dagelijkse werk van de IND

Ondanks dat de capaciteit en productiviteit van de IND zijn gegroeid, leidt dit niet altijd automatisch op korte termijn tot een evenredig grotere productie (gemeten in kostprijsproducten). De combinatie van deze factoren vraagt om structurele oplossingen. In 2023 is hierop stevige progressie gemaakt, aan de uitbreiding en schaalbaarheid:

- Een passende financieringsstructuur te ontwerpen die voorfinanciering van capaciteitsuitbreidingen mogelijk maakt
- Scenario's te definiëren met beleidsmatige en organisatorische maatregelen per instroomniveau om de instroom beter aan te kunnen
- 13K aanvragers uitsluitel te geven door op projectmatige basis te versnellen (Bespoediging Afdoening Asiel)
- Personele capaciteit van beslisdirecties uit te breiden en ondersteunende staven mee te laten groeien
- Een (plv.) directeur generaal aan te stellen voor de aansturing van de operaties, het verbeteren van ketenbesturing en realisatie van benodigde operationele managementinformatie
- Een dienstverleningsconcept met onze ambities voor de aanvrager vast te stellen als kompas voor verbeteringen

Verdere verkleining van de gap

Aan genoemde initiatieven blijven we in 2024 werken. De dienst realiseert hiermee de randvoorwaarden om de operatie duurzaam te verbeteren. Hiermee groeit de IND in haar totale productie van 506k in 2022 naar 522k in de begroting van 2023 en 602k in de begroting 2024. We zien echter dat de prognoses voor de instroom oplopen tot 609k. Het is belangrijk te onderkennen dat ondanks het zichtbare effect van deze maatregelen de IND de grenzen van haar groei gaat bereiken. Het is voor met name asiel onvoldoende mogelijk om met hetzelfde tempo de organisatie te schalen op de instroom. Dit komt omdat het relatief moeilijk is om snel kwalitatief goede nieuwe medewerkers te werven, hen tijdig op te leiden en goed te laten landen binnen de organisatie. Doordat de IND zelf een hoge en volatiele asiel instroom te beperkt kan beheersen, zal er altijd sprake zijn van een disbalans tussen instroom en de schaal van de IND. Dit resulteert in hogere voorraden en langere doorlooptijden. In het reguliere domein is de IND wel beter in staat om de doorstroom en daarmee voorraden te verkleinen. De ambities voor 2024 zijn daarom opgesteld vanuit dit realisme. Dit is in essentie onze huidige capaciteit (met daarbij verbeter en uitbreidingsambities binnen de grenzen van realisme).

Strategische thema's en doelstellingen voor 2024

Onze doelen voor 2024 blijven min of meer gelijk. De ontwikkelingen rondom de IND, de instroom en het vreemdelingendomein blijven dezelfde focus vereisen. De IND blijft werken aan haar vijf strategische thema's en stelt daarop nieuwe, concrete resultaatdoelen voor 2024. In dit jaarplan wordt explicieter aandacht gegeven aan de te bereiken resultaten om het meerjarenperspectief te realiseren. Onze thema's voor 2024 zijn:



Thema 1: Verbeter de juist- en tijdigheid van dienstverlening

Aanleiding en voorliggende uitdagingen

Met een adequate uitvoering van onze kerntaken dragen we bij aan de realisatie van onze maatschappelijke opgave. Het is belangrijk dat we hierin significante verbetering brengen, gezien het maatschappelijke, politieke en individuele belang van de aanvrager. Het gaat hier om de totale dienstverlening: naast het beslissen ook het beroep en alle andere ervaringen die onze aanvrager heeft als onderdeel van interactie met ons. De combinatie tussen (1) een verhoogde en volatiele instroom op asiel maar ook veel andere producten, (2) de druk op de uitvoering vanuit overheidsprogramma's, politiek en jurisprudentie en (3) onze grenzen aan de groei, betekent dat we willen verbeteren maar dat de grenzen van wat de IND in zicht komen. De IND moet daarom realistisch zijn over het eigen kunnen en het verbeterpotentieel. Vanzelfsprekend wordt gewerkt aan verbetering en capaciteitsuitbreiding voor het primair proces, maar voorraden zullen naar verwachting blijven oplopen.

Visie op onze aanpak in 2024

Radicalere verbeteraanpakken zijn nodig om toekomstbestendige, grote veranderingen in de prestaties van de IND te realiseren. Op *korte termijn* wordt ervoor gekozen om (tenminste) 3 van onze producten/processen met de meeste impact stevig aan te pakken. Dit doen we door de IND-verbetercapaciteit hierop te focussen en de besturing van deze end-to-end in te richten. Langs deze projecten kunnen we ambitie 2 en 3 van het DVC gericht implementeren². Naast de reductie van doorlooptijd, leidt dit dus ook tot een verbetering van klantervaring. We gaan hier werken met end-to-end doorlooptijden: in essentie van eerste contact tot en met het uitreiken van het verblijfsdocument (of afwijzing hiervan) aan het loket. Daarnaast wordt in 2024 gestart met het *realiseren van een duurzame verbetering* van de prestaties van alle producten, door onze ambities voor een IND-brede en scenariogedreven logistieke productiebesturing te realiseren. We hebben hier een MT-uitvoering, veranderagenda en nog te ontwikkelen expertise op supply chain en analysegebied voor nodig. Een meerjarige strategische veranderagenda is hiervoor het startpunt. Dit stelt ons in staat om integraal naar de IND te kijken en de meest impactvolle interventies te doen - met behoud van kwaliteit - waar alle aanvragers van profiteren. We stimuleren daarbij incrementeel verbeteren: in de operatie bedden we routines in om continu te reflecteren, leren en verbeteren als onderdeel van het werk.

Resultaatdoelen voor 2024

1

Realiseer in 2024 een toekomstbestendige efficiëntieverbetering van (1) Nareis, (2) F&G incl EU en (3) Naturalisatie

2

Realiseer in 2024 een IND-brede logistieke sturing die in staat stelt om op middellange termijn duurzaam de uitvoering te verbeteren

Strategische keuzes

- We realiseren grote prestatieverbeteringen en betere elektronische dienstverlening voor de aanvrager door het bundelen van IND-verbeterkracht op het gebied van digitalisering (IV), klant (DV) en proces (ECL)
- We zorgen ervoor dat bij elke procesverbetering de focus ook ligt op de thema's: aanvrager (informatie helder evenals plaats in het proces) en interne kwaliteit (HVZ verminderen)
- We versterken de horizontale sturing en leerloops in deze end-to-end ketens
- We ontwikkelen een IND-brede productielogistieke vaardigheid om de algehele productieketen beter te laten presteren
- We ontwikkelen en implementeren instroomgebaseerde scenario's die richtinggevend zijn voor de uitvoering
- We flexibiliseren onze personele capaciteit zodat we in staat zijn om proactief mee te bewegen met wisselende instroomniveaus
- We ontwikkelen en plannen een lange termijn verbeteragenda voor de uitvoering
- We stimuleren initiatieven vanuit de medewerkers en bedden routines in om continu te reflecteren, leren en te verbeteren als onderdeel van het werk

Waar sturen we op (KPI's)?

Doorlooptijd Verminderen met - X% ¹	Medewerkers tevredenheid verbeteren met x%	Klantervaring (CX) >X ¹ (combinatie met andere KPI, afname klachten met x%)	Justheid van beslissingen +20% ¹
Afname HVZ, IGS-en, BNTB's met x%			
Toename productiviteit met X%		Afname delta prognose en realiteit mbt instroom- en productieplanning van x%	Data-kwaliteit
		Gedragen verbeteragenda beschikbaar 1/7/24	

Verbeterportfolio³

Verbeterprojecten end-to-end: Nareis, F&G incl EU, Naturalisatie
Begrijpelijke correspondentie voor aanvragers ²
Programma implementatie en uitvoering DVC ²
Verminderen Herstel Verzuim
Project: inrichting triage/werkstroom schrijnende zaken
n.b. - Het wegnemen van bottlenecks in externe omgeving (bijv. beleid) loopt via JT4
Project 'Ruimte voor de Rivieren'
Versnellen en verbeteren van stuurinformatie (BI)
Project Inrichting IND-brede productielogistieke aansturing (supply chain management functie)
Traject GRIP: verkrijgen juiste managementinformatie verbeteren
Project Stabiele Financiering
Nadere concretisering andere flexibiliseringsmaatregelen nodig
Inrichting MT-uitvoering

¹Nader te definiëren

²Dit zijn de ambities "Onze informatie is duidelijk en voor u [aanvrager] makkelijk vindbaar" en "We houden u op de hoogte van de voortgang"

³Zie ook jaarthema 5 voor IV-gedreven verbeteringen

Thema 2: Vergroot de naleving

Aanleiding en voorliggende uitdagingen

In de laatste jaren zijn veel stappen gezet op het gebied van handhaving bij de IND. Zo is handhaving veel prominenter gepositioneerd als een van onze kerntaken en als een meerjarig thema in het IND-jaarplan. Deze positionering is in lijn met de maatschappelijke verwachting om stevig op te treden tegen misbruik en fraude. Tegelijk willen we kostenefficiënt werken en oog hebben voor de menselijke maat. Binnen deze context werken we naar onze handhavingsambitie toe: een situatie van permanent toezicht en adequate handhaving, waarbij we ervoor zorgen dat iedereen op ieder moment de juiste titel heeft.

De plateauplanning uit het Meerjarenplan Handhaving is de route voor de realisatie. In 2023 zijn de belangrijkste onderdelen van plateau 1 opgeleverd, is het MT Handhaving opgericht en de IND-brede governance geïmplementeerd. In 2024 wordt verder geëxperimenteerd met effectsturing zodat niet naleving van een passende reactie wordt voorzien, waarbij toepassing van de handhavingspiramide en end-to-end sturing de uitgangspunten zijn. Daarbij geven we invulling aan plateau 2 van het MJP.

Visie op onze aanpak in 2024

- Het fundament is in de afgelopen jaren gelegd waardoor er ruimte ontstaat voor innovatie en vernieuwing.
- **Primair proces:** we gaan van ‘problemen oplossen’ naar structurele verbetering op de lange termijn
 - **Governance:** we ronden in 2024 de nieuwe organisatorische inrichting en besturing af waarmee we in 2023 begonnen zijn
 - **Effectsturing:** end-to-end sturing, inrichting, samenwerking en prioritering op basis van risico's staan centraal bij de verbeterinitiatieven
 - **Sturingsinformatie:** end-to-end ketensturing op toezicht en handhaving met behulp van dashboards wordt in 2024 gerealiseerd
 - **Mensen en middelen:** de personele capaciteit is voldoende om bovenstaande te realiseren
 - **Ketensamenwerking:** we evalueren de IND-toezichts- en handhavingsrollen, scherpen ze zo nodig aan en zorgen voor het periodiek actualiseren hiervan in 2024

Resultaatdoelen voor 2024

1

Verbetering van de naleving door de inzet van meest passende interventies. We doen dit via vernieuwing en innovatie, te realiseren conform plateau 2 van het Meerjarenplan Handhaving¹

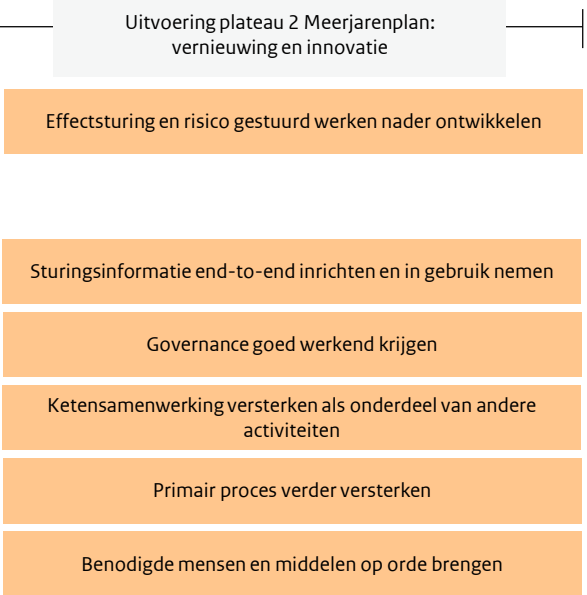
Strategische keuzes

- We hanteren de **handhavingspiramide** als uitgangspunt om de gewenste effecten te bereiken met passende minimale inspanningen (effectsturing)
- We werken zoveel mogelijk **risico gestuurd** zodat signalen efficiënt verzameld en naar handelen omgezet worden
- We **organiseren de handhavingsketen** door IND-breed losse activiteiten samen te brengen in een keten (end-to-end), van een duidelijke opdracht te voorzien en als een keten te besturen
- We hebben een **integraal handhavingsproces (end-to-end)** ingericht zodat tijdig en effectief gehandhaafd kan worden op mogelijk misbruik en fraude

Waar sturen we op (kpi's)?

- Totale voortgang in de realisatie van de verandering (MJP)**
- Een functionerend end-to-end dashboard in 2024, aan de hand waarvan Effectsturing KPI's worden gemeten en gestuurd kan worden op effectiviteit van toezicht en handhavingsactiviteiten
 - Een verbeterd prioriteringsmodel fraude- en handhavingssignalen met risicoanalyse.
 - 3 nieuwe effectsturing experimenten, waarvan minimaal 1 in nauwe samenwerking met een ketenpartner
 - Afronden organisatorische wijziging RVN (splitting beslissen en handhaven)
 - Een heldere opdracht op toezicht en handhaving, in overeenstemming met het departement, voor de Opdrachtbrief 2025

Verbeterportfolio



¹ kwantificering van de resultaatdoelen geschiedt begin 2024 tijdens opdrachtstemming J&V

Thema 3: Versterken van aantrekkelijk werkgeverschap met aandacht voor MVO

Aanleiding en voorliggende uitdagingen

De IND is een toonaangevende overheidsorganisatie. Dat vraagt in 2024 om het verder uitbouwen van ons aantrekkelijk werkgeverschap. Een organisatie om met plezier te werken en trots op te zijn. Een werkgever met aandacht en zorg voor haar (potentiële) medewerkers en die investeert in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Daarom besteden we expliciet aandacht aan (1) een prettige, inclusieve en veilige werkomgeving, (2) professionele en vitale medewerkers, (3) het verduurzamen van onze processen en organisatie en (4) geven we actief uiting aan ons werkgeversmerk en –propositie. Hiermee zorgen wij dat de IND-ers klaar zijn voor de veranderingen die voor ons ligt.

Visie op onze aanpak in 2024

In een organisatie die volop in beweging is en veel vraagt van onze mensen, willen we onze medewerkers ook in 2024 maximaal ondersteunen. We investeren daarom in een prettige, inclusieve en veilige werkomgeving. Uiteraard met aandacht voor de huidige uitdagingen waarmee onze medewerkers te maken hebben. Professionele en persoonlijke ontwikkeling is in onze organisatie vanzelfsprekend, zodat onze medewerkers goed zijn toegerust voor de uitdagende opgave waarvoor de IND aan de lat staat. We investeren in een passend leeraanbod en stimuleren het vrijmaken van tijd hiervoor. De meerjarige aanpak op het gebied van arbeidsverzuim laat een dalende trend zien van de verzuimcijfers. In 2024 verschuift de aandacht daarom meer naar de focus op de vitaliteit van onze medewerkers. Verduurzaming maakt een integraal onderdeel uit van onze bedrijfsvoering. Alle directies hebben een plan van aanpak om de CO₂ uitstoot van hun processen te reduceren. Ook werkt de IND samen met partners en leveranciers aan verduurzaming van onze huisvesting en de reductie van restafval. En we investeren als IND steeds vaker in initiatieven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tot slot vraagt het aantrekken van nieuw personeel om aantrekkelijke arbeidsmarktcommunicatie. Ons werkgeversmerk, opgesteld in 2023, helpt de IND om ons in 2024 naar buiten toe nog meer te profileren.

Resultaatdoelen voor 2024

1
Realiseer een **prettige, inclusieve en veilige werkomgeving** waar iedereen zich welkom, gezien en gewaardeerd voelt

2
Versterk de **professionaliteit en vitaliteit** van onze medewerkers en leidinggevenden

3
Realiseer een **CO₂ reductie van 10%**¹

Strategische keuzes

We kiezen voor een aanpak die goed aansluit op hedendaagse ontwikkelingen op het gebied van **sociale en fysieke veiligheid**

We werken met een **diverse populatie medewerkers** binnen een **inclusieve omgeving**

De aandacht voor **verzuimbeleid** verschuift naar **vitaliteitsbeleid**

We creëren een leeromgeving waarin **professionele en persoonlijke ontwikkeling** van medewerkers en leidinggevenden vanzelfsprekend is

De IND heeft een **aantrekkelijk werkgeversmerk** en draagt dit uit

We hanteren een per **directie specifiek gedefinieerde aanpak** en werken nauw samen met onze partners.

Waar sturen we op (kpi's)?

Veiligheid: een aanpak die goed aansluit op hedendaagse ontwikkelingen op het gebied van sociale en fysieke veiligheid

Van verzuim naar vitaliteit: sturen op voortgaande dalende trend van het verzuim percentage en preventie nieuw verzuim

Aantrekkelijk werkgeverschap: vergroten van zichtbaarheid van IND als werkgever

MVO: investeren in initiatieven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Diversiteit: sturen op meer diverse en inclusieve teams

Professionele en persoonlijk ontwikkeling: in alle p-gesprekken staan afspraken over professionele ontwikkeling

Duurzaamheid: plan van aanpak per directie op het gebied van duurzaamheid, opgenomen in het jaarplan

Verbeterportfolio

Veiligheid: versterken interne samenwerking op het gebied van veiligheid

Diversiteit en inclusie: uitvoeren plan van aanpak 2023- 2025 en het vergroten van bewustwording op onderwerpen zoals: inclusief leiderschap, feedback cultuur en interventies

Van verzuim naar vitaliteit: voorkomen van verzuim door het ontwikkelen en uitvoeren van vitaliteitsbeleid

Professionele en persoonlijk ontwikkeling: stimuleren van opleiden en ontwikkelen op diverse manieren

Aantrekkelijk werkgeverschap: meer inzicht hebben in de doorstroom en uitstroomcijfers o.a. door exit monitor

Duurzaamheid: versterken 'build-in' aanpak, verduurzamen integraal maken aan dagelijks werk

¹ Onderdeel van 50% CO₂ reductie op de gehele IND-organisatie in 2030

Thema 4: Versterk de positionering in de externe omgeving

Aanleiding en voorliggende uitdagingen

Het werk van de IND staat onverminderd in de aandacht van de buitenwereld en de opvattingen over migratie in de maatschappij zijn divers. De afgelopen jaren heeft de IND steeds nadrukkelijker de verbinding gezocht met de buitenwereld om een evenwichtiger beeld over de IND, de dilemma's en het werkveld te creëren. Daarnaast heeft de IND meer de verbinding gezocht met de belangrijkste stakeholders, waaronder de advocatuur, de Rechtspraak, VluchtelingenWerk Nederland, het COA, gemeenten en andere (kleine) ketenpartners. We hebben hen betrokken bij de uitvoering van onze maatschappelijke opgave, vragen actief om feedback en hebben dit vervolgens vertaald naar onze uitvoeringspraktijk en/of geagendeerd bij onze opdrachtgever of de politiek.

In 2024 is de IND voornemens de huidige koers voort te zetten om onze twee doelen te bereiken.

Visie op onze aanpak in 2024

- We willen het vertrouwen van de buitenwereld in de IND als een betrouwbare, responsieve en innovatieve organisatie versterken. Daarbij hebben we de ambitie om tot de beste overheidsdienstverleners van Nederland gerekend te worden. We geloven dat door proactief, open en transparant met onze stakeholders te communiceren –ook over de zaken die minder goed gaan –er een evenwichtig beeld ontstaat over de IND en een gevoel van trots bij onze medewerkers. Dit valt vervolgens af te meten aan hoe onze stakeholders, aanvragers én onze medewerkers de IND hierop waarderen.
- We werken aan onze maatschappelijke opdracht om juist(er) en tijdig(er) te beslissen op aanvragen. Vanuit thema 4 dragen we daar op de volgende wijze aan bij: (1) Er wordt structureel feedback verzameld onder onze stakeholders en deze wordt vertaald naar nieuwe of betere dienstverlening. (2) We worden meer agenda zettend binnen de bestuurlijke driehoek, in Europees verband en in de keten zodat onze dilemma's en uitdagingen effectief worden opgepakt aan de bestuurlijke tafels. (3) We willen dat in Europa beter rekening wordt gehouden met de uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving.
- We gaan een IND-brede boodschap voor 2024 opstellen.

Resultaatdoelen voor 2024

Strategische keuzes

Waar sturen we op (kpi's)?

Verbeterportfolio

1 Vergroot het vertrouwen in de IND (reputatie betrouwbare, responsieve en innovatieve overheidsorganisatie)	We communiceren proactief, open en transparant met onze stakeholders zodat een evenwichtig beeld in de samenleving over de IND bestaat. We laten zien wat we doen en waarom, waar het knelt en waar we verbeteren	We gaan na bij onze stakeholders of zij ons betrouwbaar, betrokken en zorgvuldig vinden	We gaan na bij onze medewerkers of ze trots zijn op hun werk en of ze trots zijn op de organisatie	Versterking externe communicatiefunctie Ondersteunend aan thema 1 gesprekken voeren met stakeholders tbv (beter kunnen) informeren van en transparant communiceren naar aanvrager over stand van de procedure. Oa in kader van nareis.
2 Realiseer een bijdrage aan het juister en tijdiger zijn van onze uitvoering door effectief stakeholdermanagement en werken aan onze ambitie om te behoren tot een van de beste overheids-dienstverleners van Nederland	We verzamelen structureel feedback over ons handelen en werkveld onder stakeholders en vertalen dat naar onze dienstverlening We gaan meer agendazettend zijn om beleidsmatige knelpunten weg te nemen of te verbeteren We gaan meer in internationaal verband (m.n. EU) optreden zodat beter rekening wordt gehouden met de uitvoerbaarheid van (Europese) wet- en regelgeving	Vertaling feedback naar uitvoering / verbeteren processen en dienstverlening IND agendeert beleidsmatige knelpunten proactief Versterkte inzet op EU-netwerk / internationale samenwerking	Feedback vertalen t.b.v agenderen in bestuurlijke driehoek Strategische koers vertalen naar concrete boodschappen en deze uitdragen	Helderheid over voortgang van aanvragen van de in thema 1 genoemde producten: middels gesprekken stakeholders en ketenpartners transparantie naar onze omgeving / de buitenwereld Implementeren Strategisch Omgevingsmanagement Realisatie van verbeteringen aan de hand van feedback Inrichten internationale functie

Thema 5: Vernieuw de informatievoorziening

Aanleiding en voorliggende uitdagingen

Voor het realiseren van de jaarlijkse opdracht en de ambitie van de IND is Informatievoorziening randvoorwaardelijk.

Het huidige systeem is onvoldoende ondersteunend voor het genereren van businesswaarde in de verschillende processen. Daarom zijn we het IV-vernieuwingstraject gestart dat in 2023 heeft geleid tot een roadmap waarin staat wat we de komende jaren gaan realiseren. Dit betreft niet alleen nieuwe technische ontwikkelingen maar ook proces-redesign en een mogelijke verandering van werkwijze in de business. We hebben gekozen voor een kort cyclische aanpak zodat we in control kunnen blijven, risico's minimaliseren en de organisatie gestaag voorbereiden op de veranderingen die komen gaan. Dit betekent dat we de komende jaren met twee systemen zullen moeten werken en dat er ook voldoende aandacht moet zijn om het huidige systeem goed in de lucht te houden. In principe vindt aan het huidige systeem geen ontwikkeling meer plaats, tenzij dit ondersteund wordt door een zeer overtuigende business case voor de korte termijn.

Visie op onze aanpak in 2024

In het kader van het realiseren van businesswaarde door de IV-vernieuwing zal de roadmap worden uitgevoerd en zullen de eerste resultaten worden geboekt.

Voor het huidige landschap zal ook in 2024 het accent liggen op:

- Het verminderen van verstoringen en beveiligingsrisico's en het verbeteren van de performance
- Het verbeteren van de compliance
- De benodigde (door)ontwikkeling voor de uitvoering
- Het realiseren van efficiëntieverbeteringen die nog niet op de roadmap staan

Data specifieke focus:

- Los van de IV-vernieuwing zullen we met data gedreven innovaties ook de huidige manier van werken gaan ondersteunen. Dit zullen we doen door mensen van de afdeling Datadiensten intensief met andere directies samen te laten werken.

Resultaatdoelen voor 2024

Strategische keuzes

Waar sturen we op (kpi's)?

Verbeterportfolio

1	Zorg dat het huidige systeem stabiel, veilig en betrouwbaar blijft	Het aantal verstoringen wordt verminderd en de performance wordt verbeterd van onze applicaties en onderliggende systemen	Bespaarde aantal minuten t.g.v. performance verbetering +10%	Terugdringen Productieverlies a.g.v. ICT verstoringen -20%	Uitvoering van Programma TIV en lijnprojecten	Performance Verbetering
		We verhogen de beveiliging van ons landschap in technische zin en door medewerkers bewuster te maken van beveiligingsrisico's	Voortgang activiteiten Meerjarenplan informatiebeveiliging Verbetering beveiligingsbewustzijn + 20%			Weerbaarheid medewerkers
		We voldoen aan de overige toepasselijke wet- en regelgeving op privacy en securitydomein	Alle relevante algoritmes zijn in algoritmeregister opgenomen	% externe koppelingen compliant 100%		Informatiebeveiligingsniveau omhoog (cybersecurity)
				Informatiehuishouding		
2	Realiseer businesswaarde met IV-vernieuwing gericht op Kennis, Studie en Talent, Aanmeldproces en Vreemdelingenketen JZ	In de roadmap 2023-2025 is opgenomen welke businesswaarde we voor het asiel-, regulier en JZ proces gaan realiseren (proces-redesign, ontwikkelen, implementeren en in beheer nemen)	Voortgang roadmap		Realiseren van de roadmap IV-vernieuwing (Kennis, Studie en Talent, Aanmeldproces en Vreemdelingenketen JZ)	
3	Realiseer datagedreven innovaties en inzichten zodat onze medewerkers sneller en beter kunnen handhaven en sturen op werkstromen	Door patronen in onze (grote) datasets op innovatieve wijze te herkennen zijn we in staat om betere risicomodellen te maken	Aantal opgeleverde risicomodellen >2		Datagedreven werken	
		Door verklarende variabelen en patronen in onze (grote) datasets op innovatieve wijze te herkennen zijn we in staat om beter werkstromen te beheersen	Aantal opgeleverde voorspellende werkstroomanalyses >2			
		Kansen AI benutten en rekening houden met de risico's	Experiment AI met vertrouwelijke data intern uitvoeren			
			Helderheid over risico's van AI voor primair proces en nemen van mitigerende maatregelen			

Doelen voor de vreemdelingenketen

Aanleiding en voorliggende uitdagingen

Op basis van de aanbevelingen uit het rapport EY-keten is het programma Verbetering Migratieketen (VMK) gestart, onder regie van JenV/DRM. De IND participeerde intensief in dit traject naast DT&V, COA, Politie en de Kmar.

Gezamenlijk werden onderstaande ketendoelen geformuleerd en signaalwaarden afgesproken. Tevens is de governance op de samenwerking in de migratieketen vernieuwd. Top- en deelberaden zijn vervangen door het Strategisch Overleg Migratieketen (SOM) en het Directeurenoverleg Migratie (DO), aangevuld met expertgroepen. In 2024 zal deze nieuwe structuur verder moeten worden verfijnd en ingebed binnen de betrokken organisaties. Daarbij moet nadrukkelijk de verbinding met de formele sturingsdriehoek worden versterkt.

Hoewel de veranderingen vooral zien op het asieldomain zal de IND juist ook het netwerkbewustzijn binnen het reguliere en het naturalisatie domein verder versterken.

Visie op onze aanpak in 2024

De nieuwe structuur is in september 2023 gestart. Op basis van de eerste ervaringen zal de IND in nauwe samenwerking met de partners deze nieuwe structuur in 2024 verder ontwikkelen. De IND zet zich in op het organiseren van één of meer strategische thema's ter bespreking in het SOM. De IND is (pro)actief deelnemer in het DO en de expertgroepen, ten aanzien van inhoud én ontwikkeling.

In het nieuw in te richten verbindingsteam waar de coördinatie tussen de nieuwe gremia en het driehoeksoverleg is belegd zet de IND stevig in op ontwikkeling en professionalisering van de nieuwe werkwijze.

De IND zal in 2024 de voorbereiding en organisatie van thematische sessies oppakken op het terrein van reguliere migratie en naturalisatie met de daarvoor relevante netwerkpartners.

We besteden in 2024 aandacht aan keten(netwerk)bewustzijn onder medewerkers via speciale modules in de INDAcademie. Medewerkers worden gestimuleerd in hun werk ook rekening te houden met de effecten van handelen op keten(netwerk)partners en dat met hen te bespreken.

Resultaatdoelen voor 2024	Strategische keuzes (onze bijdrage)	Waar sturen we op (KPI's)?	Verbeterportfolio
1 We zorgen voor een zorgvuldig en rechtvaardig verloop van de procedure	Het verbeteren van zorgvuldig en rechtvaardig verloop wordt gerealiseerd als onderdeel van strategisch thema 1	In overleg met de keten zijn signaalwaarden afgesproken. Deze worden gemonitord en bij dreigende overschrijding wordt dit tijdig gedeeld met de keten(netwerk)partners. In veelvoorkomende gevallen wordt dit besproken in het Directeurenoverleg en indien nodig ingebracht in de sturingsoverleggen.	De verbeteringen die wij realiseren voor de ketendoelen bestaan uit: 1. Verbeteringen als onderdeel van de strategische thema's 1-5. 2. Nog met de ketenpartners nader te definiëren verbeterprojecten en –acties welke afgestemd worden via het Directeurenoverleg. 3. Nadrukkelijk ook bijdragen te leveren aan onderwerpen die niet primair maar meer zijdelings de IND betreffen.
2 We zorgen voor een menswaardige en veilige opvang voor iedere migrant die hier recht op heeft, ook ter voorbereiding op integratie of terugkeer. Hierbij hebben wij specifieke aandacht voor de meest kwetsbare groepen	Onze bijdrage aan de veilige opvang doen we door relevante signalen uit bijvoorbeeld het hoor- en beslisproces te delen met de betrokken partners	We realiseren verbeteringen door in gezamenlijkheid met ketenpartners in 2024 verbeteringen te definiëren	
3 We dragen bij aan de veiligheid van de samenleving en gaan onrechtmatig verblijf en niet-gereguleerde migratie in en naar Nederland tegen	Het verbeteren van de veiligheid van de samenleving doen we door aandacht in het beslisproces (JT1) te hebben en beter te handhaven (JT2)		
4 We zorgen voor eenduidige en heldere informatie over procedures, opvang, verblijf of vertrek en wat dit voor migranten, de keten en de samenleving betekent	Het verbeteren van de informatie en procedures doen we via de verbeteringen opgenomen in JT1		

IV. Begroting, knelpunten & risico's



Begroting 2024

Lasten (*1.000 EUR)

Organisatieonderdeel	Begroting 2024
Asiel en Bescherming	240.480
- Voorwerving	13.355
Regulier Verblijf en Nederlanderschap	127.242
Juridische Zaken	50.229
Dienstverlening	102.319
Bedrijfsvoering	137.517
Informatievoorziening	99.506
Strategie en Uitvoeringsadvies	12.984
Bestuurszaken	5.721
IND-breed	9.249
Portfolio projecten	17.442
- Taakstelling - € 24,1 mln.	0
Reguliere bedrijfsvoering	816.044
Overig	
Specifiek: Oekraïne	8.842
Specifiek: G&V en WOO	3.066
Specifiek: Dwangsommen	29.900
Specifiek: Ketenvoorzieningen	2.000
Specifiek: Subsidieprojecten	1.569
Totaal	45.377
Totaal	861.421

Begroting 2023	Prognose T2 2023
165.600	195.530
10.800	9.097
112.800	99.188
47.400	45.825
96.800	90.277
121.700	120.055
95.700	92.909
13.300	11.522
2.700	3.638
10.300	8.588
17.500	19.000
-24.100	0
670.500	695.629
pm	6.579
2.500	1.497
PM	15.300
2.000	2.000
pm	4.254
4.500	29.630
675.000	725.259

Risicoparagraaf

In ons voortdurende streven naar ontwikkeling van de organisatie begrijpen we dat succes niet zonder uitdagingen komt. Het realiseren van onze doelen vereist niet alleen een gedegen strategie en toewijding, maar ook een helder inzicht in de risico's die onze organisatie kan beïnvloeden. Het effectief beheren van onze risico's is cruciaal voor het realiseren van de IND brede strategische doelstellingen. In onderstaande tabel staan onze top 3 strategische risico's

RISICO	 De gap tussen instroom en productie (uitstroom) wordt steeds groter	 Onderbreking of uitval van de bedrijfscontinuïteit	 Ontbreken randvoorwaardelijke afspraken over de meerjarige opgave
BESCHRIJVING	We hebben de 'gap' tussen de instroom en uitstroom over de afgelopen jaren zien vergroten waardoor de voorraden en doorlooptijden oplopen.	Bij onderbreking of uitval van de bedrijfscontinuïteit moet gedacht worden aan grootschalige verstoring van de productie. Dit komt tot uiting door een disruptie in de middelen of infrastructuur die nodig is om goed of efficiënt ons werk uit te voeren.	De IND wil haar organisatie en haar dienstverlening structureel en duurzaam ontwikkelen. Hiervoor zijn meerjarige afspraken over de financiering, de omvang van de IND en de maatschappelijke opgave waarvoor de IND aan de lat staat nodig. Dit is randvoorwaardelijk om onze meerjarige opdracht te realiseren.
OORZAKEN	Dit wordt veroorzaakt door een combinatie van drie factoren: - De fluctuerende en toenemende instroom voor alle producten maar asiel in het bijzonder waarop de IND beperkt invloed heeft; - Een toenemende druk op de uitvoering, waaronder (1) programma's gericht op verbetering richting de aanvragers zoals POK, WAU, et cetera... en (2) toenemende onderzoeks- en bewijslast. - Daartegenover staat dat de IND beperkt kan voorzien in deze schaalbaarheid door (1) een gelimiteerde absorptiecapaciteit, (2) inwerktijden en (3) onvoldoende randvoorwaarden – zie risico 3 – om deze groei in financiële / formele zin te realiseren.	De belangrijkste oorzaken zijn: - De uitval van IV voorzieningen. Dit kent verschillende oorzaken. Ten eerste het risico dat voortkomt uit de toenemende cybersecuritydreiging van criminelen die onze applicaties en netwerken willen platleggen of data kunnen beschadigen. Verder kunnen ook andere verstoringen optreden die ertoe leiden dat medewerkers hun werkzaamheden niet kunnen uitvoeren (bijv. beschikbaarheid indigo en de digitale werkplek) Beperking in beschikbaarheid van personeel wat ontstaat uit de heersende krapte op de arbeidsmarkt en het risico van uitval van medewerkers door bijvoorbeeld ziekte. Dit leidt tot verhoogde werkdruk en dat heeft wederom een versterkend effect op de uitval van medewerkers. In het bijzonder is de schaarste van IV-profielen te benadrukken. Beperking in beschikbaarheid van productielocaties waardoor het productieproces op een locatie stil ligt. Uitvallen van leveranciers. Ook is te zien dat leveranciers minder leveringsbetrouwbaarheid zijn doordat zij onder meer dezelfde uitdagingen als de IND op personeelsvlak ervaren.	De belangrijkste oorzaken zijn: - Het gebrek aan meerjarig gedeelde ambities en afspraken binnen de bestuurlijke driehoek. - Een niet passende bekostigingssystematiek; - Nog te realiseren verbeteringen van de sturings- en verantwoordinginformatie, die ons in staat stellen te sturen op nog te concretiseren gezamenlijke ambities en afspraken.
POTENTIËLE GEVOLGEN	- De hoog oplopende voorraden en doorlooptijden hebben effect op de mate waarin de IND invulling geeft aan zijn maatschappelijke opgave. - Het is vervelend voor onze aanvragers dat ze langer moeten wachten op uitsluitel op hun aanvragen. We verwachten als gevolg dat we steeds meer vragen naar de 'status' van de aanvraag gaan krijgen. - Ook zullen de Ingebrekestellingen (IGS) en Beroep Niet Tijdig Beslissen (BNTB / Dwangsommen) toenemen. Dit effect blijft zich steeds verder versterken waardoor steeds meer tijd naar het voorkomen van gevolgen i.p.v. afhandelen van zaken gaat ('vicieuze cirkel'). Dit leidt mogelijk tot reputatieschade voor de Nederlandse Overheid, IND en ketenpartners.	Een onderbreking of uitval in het primair proces staat realisatie van onze strategische ambities, resultaatdoelstelling per jaarthema en productieopgave in de weg.	Meerjarige ambities en afspraken stellen ons in staat om lange termijn investeringen in de organisatie te doen. Door het ontbreken van deze randvoorwaarden kunnen onze maatschappelijke opgave, meerjarige veranderopgave en productiedoelstellingen in gevaar komen.

Bijlagen



Thema 1: Verbeter de juist- en tijdigheid van dienstverlening

Titel van initiatief	Beschrijving van initiatief. En hoe draagt het bij aan het jaarplandoel?	Eigenaar	Bijdrage directies
End-to-end verbeterprojecten	Dit initiatief start met het verbeteren van de prestaties van 3 producten, namelijk Nareis, Familie & Gezin inclusief EU en Naturalisatie, waar we het grootste verschil kunnen maken / meeste impact kunnen hebben door het achterliggende klantproces te verbeteren. Om het verbeterde proces te borgen, besturen en in de toekomst verder te blijven verbeteren wordt gelijktijdig end-to-end eigenaarschap en besturing ingericht. Eind 2024 heeft dit geresulteerd in 3 grote verbeteringen in procesprestaties (doorlooptijd / inzicht in de status van de aanvraag, klantervaring en kwaliteit van beslissingen) <u>Verbetering van klantprocessen</u> We consolideren de verbeterkennis en –capaciteit (klantinzichten, BIS, ECL en IV) in een multidisciplinaire aanpak waarbij een proces end-to-end wordt verbeterd. De projecten zijn erop gericht om vanuit klant- en organisatieperspectief, duurzaam de doorlooptijd en klantervaring te verbeteren, door te werken aan de DVC-ambities. <u>Horizontale ketenbesturing</u> Op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden hiervoor de rollen, prestatie- en verbeterdialoog ingericht en met proces mining ketendashboards per niveau gerealiseerd	Business eigenaar	BV DV RVN IV
Begrijpelijke correspondentie	De samenleving verwacht begrijpelijke taal van de overheid. Dit project is erop gericht dat alle (huidige en nieuwe) correspondentie van de IND duidelijk is voor de ontvanger en dat deze onze brieven, bouwstenen en beschikking begrijpelijk vindt. Begrijpelijke correspondentie draagt bij aan zelfredzaamheid van de aanvrager.	DV	Alle directies
Programma implementatie en uitvoering DVC	De ambities van het DVC worden verder hierin geoperationaliseerd in gerichte verbeteringen en geïmplementeerd in de business. n.b. waar dit proces specifiek is, is het reeds ondergebracht in het end-to-end verbeterproject (zie boven).	MT-Uitvoering	Alle directies
Verminderen Herstel Verzuim	Dit initiatief is erop gericht om de oorzaken van Herstel Verzuim te analyseren en maatregelen hiertegen in de business te implementeren	MT-Uitvoering	BV SUA
Inrichting triage en werkstroom voor schrijnende zaken	Vanuit rechtvaardigheidsperspectief werkt de IND First-in-first-out. Om schrijnende gevallen sneller op te pakken zal een aparte werkstroom ingericht worden waarlangs dit (onder voorwaarden) sneller opgepakt kan worden. Deze voorwaarden worden met de o.a. advocatuur opgesteld en zullen tijdens de triage getoetst worden.	JZ / DV	A&B / RVN
Project Ruimte voor Rivieren	Dit initiatief is erop gericht om instroom-gebaseerde scenario's te ontwikkelen waarbij per instroomniveau beleids-, organisatorische-, of operationele maatregelen zijn uitgewerkt. Dit doen we in afstemming met de ketenpartners en het kerndepartement.	SUA	
Inrichting MT-Uitvoering	In 2023 is pDG met portefeuille 'uitvoering' aangesteld. In 2024 wordt: - Het MT operationeel ingericht inclusief een strategische prestatie- en verbeterdialoog op de uitvoering (incl. achterliggende stuurinformatie) - Een gedragen strategische meerjarenvisie opgeleverd, gericht op het verbeteren van de uitvoering. Hierin is specifiek aandacht voor de vergroting van de productie en efficiency (incl. risicogestuurd werken).	MT Uitvoering	BV RVN/A&B/DV/JZ SUA
Stabiele Financiering	In 2023 is gestart met het ontwerpen van een passende financieringsstructuur dat in staat is om voorfinanciering van capaciteitsuitbreidingen mogelijk te maken. In 2024 wordt deze afgestemd en in de bestuurlijke driehoek geïmplementeerd.	BV	RVN/A&B/DV/JZ/SUA
Versnellen en verbeteren van stuurinformatie (BI)	Het uitrollen van best-practice management- en stuurinformatie voor het primair proces welke 24/7 beschikbaar is	BV	Primaire Directies IV/Datadiensten
Inrichten Supply Chain & Analyse Functie	Het realiseren van een logistieke/supply chain vaardigheid - Integraal, IND-breed systemisch de gehele productieketen aan te sturen gericht op maximale prestaties van de hele operatie - Methodieken rondom supply chain prestaties te implementeren (processimulatie, systeemanalyses, proces mining, procesbeheersing) - Snel analyses op de uitvoering te maken t.b.v. bestuurstafels of productie overleggen - Verbetertrajecten om IND-brede bottlenecks te optimaliseren	MT Uitvoering	Alle directies BV
Traject GRIP	Het in samenhang verbeteren van de sturing en beheersing binnen de IND (m.n. stuurinformatie)	BV	Alle directies

Thema 2: Vergroot de naleving

Titel van initiatief	Beschrijving van initiatief. En hoe draagt het bij aan het jaarplandoel?	Eigenaar	Bijdrage directies
Primair proces	In deze fase gaan wij van problemen oplossen op de korte termijn (trouble shooting) naar het creëren van soepel lopende processen (flow) op de lange termijn. Mogelijke activiteiten zijn: 1. De verdere implementatie en finetuning van het prioriteringsmodel voor intrekkingszaken 2. End-to-end analyses van doorlooptijden en knelpunten voor verschillende processen, daarna procesverbeteringen implementeren 3. Vereenvoudigen meldproces, fraude- en HH signalen in INDiGO na oplevering / live gang meldproces INDiGO Q3 2023	MT Toezicht en Handhaving	A&B/DV/RVN/SUA/JZ
Governance	We hebben in 2023 de verantwoordelijkheid van (de initiatieven op) handhaving naar de lijn overgebracht en het MT Toezicht & Handhaving opgericht. Daarop ontwikkelen we door om de nieuwe inrichting en besturing zo effectief mogelijk te laten functioneren: 1. MT T&H zoveel mogelijk laten functioneren en ondersteunen in de P&C-cyclus als een primair proces directie-MT 2. Afronden organisatorische wijziging RVN (splitsing beslissen en handhaven) 3. Intensiveren interne en externe communicatie op handhaving	MT Toezicht en Handhaving	DV/SUA
Effectsturing	We ontwikkelen en realiseren een bredere werkwijze voor effectsturing mede op basis van de afgeronde en lopende experimenten. De resultaten en succesvolle elementen worden geïmplementeerd in het proces. 1. We starten 3 nieuwe experimenten met effectsturing op. Bij in ieder geval één experiment is ketensamenwerking een onderwerp waarmee geëxperimenteerd gaat worden 2. De verdere implementatie en finetuning van het prioriteringsmodel voor intrekkingszaken 3. End-to-end analyses van doorlooptijden en knelpunten voor verschillende processen, daarna procesverbeteringen implementeren 4. We starten een project om de handhavingscommunicatie te versterken, waarbij de interventies aansluiten bij de handhavingspiramide	MT Toezicht en Handhaving	BV/SUA/JZ BV/DV/RVN BV/DV/RVN BV/DV/RVN
Sturingsinformatie	We brengen steeds meer processen end-to-end in kaart (de 'treintjes'). Op basis hiervan hebben we een end-to-end productiemodel ontwikkeld voor sturing en verantwoording voor de IND-brede activiteiten op het gebied van toezicht en handhaving. De Handhavingsdashboards worden voortdurend getoetst aan de behoefte van gebruikers en hierop aangepast. 1. Het KPI model is in 2023 getoetst en vastgesteld. In 2024 wordt een concept dashboard/use-case ontwikkeld voor een toezicht- en handhaving proces (incl. effectiviteit, naleving en inzet conform handhavingspiramide). Aan de hand hiervan wordt geëxperimenteerd met sturing op effectiviteit in het end-to-end proces en verbeteracties vormgegeven 2. De verdere implementatie en finetuning van het prioriteringsmodel voor intrekkingszaken	MT Toezicht en Handhaving	DV/BV/SUA BV/A&B/DV/RVN
Mensen en middelen	We hebben voldoende capaciteit voor onze toezichts- en handhavingsactiviteiten (financiering en bemensing). Handhaving is een integraal onderdeel van het gesprek en de leercirkel op de werkvloer. 1. In 2023 is het opleidingscurriculum Toezicht en Handhaving ontwikkeld en is een start gemaakt met de implementatie. In 2024 wordt dit afgerond en zijn alle nieuwe leerlijnen beschikbaar 2. Op de werkvloer is handhaving meer onderdeel van de resultaatgesprekken 3. In 2024 wordt structureel budget opgenomen via MT T&H	MT Toezicht en Handhaving	BV/IND Academie Alle directies: uitrol leerlijnen BV Alle directies meedenken
Ketensamen-werking	We evalueren de IND toezichts- en handhavingsrollen, scherpen ze zo nodig aan en zorgen voor het periodiek actualiseren hiervan. We maken een keuze of we binnen of buiten het bestaande MoMi-mandaat de IND-toezichtstaak en/of activiteiten willen uitbreiden. 1. Effectsturing: Samenwerking tussen afdelingen, directies, opdrachtgever en ketenpartners om gewenste effecten te bereiken is hierin cruciaal en wordt verder aangejaagd. Prioriteringsmodellen en risico-analyses geven richting aan effectieve inzet van mensen en middelen		BV/A&B/DV/RVN/SUA/JZ

Thema 3: Versterken van de maatschappelijk verantwoorde organisatie

Titel van initiatief	Beschrijving van initiatief. Hoe draagt dit bij aan het jaarplandoel?	Eigenaar	Bijdrage directies
Veiligheid	Het samenwerkingsinitiatief 'Veiligheidsketen IND' en borging van deze	IV,BV, JZ.	IV,BV, JZ.
Van verzuim naar vitaliteit	We blijven binnen alle directies inzetten op het verlagen van het verzuim. In combinatie met het vitaliteitsbeleid bevorderen we zo de gezondheid en weerbaarheid van onze medewerkers met het oog op preventie van verzuim. Dit begint bij aandacht hiervoor op de eigen werkplek, in het eigen team, in gesprek tussen leidinggevende en medewerker.	BV	Alle directie
Duurzaamheid	We richten ons op het integreren van duurzaamheid in onze werkzaamheden en processen die zichtbaar moeten leiden tot CO2-reductie. Dit doen we door te zorgen voor borging middels een 'build-in' aanpak en focus op de materiele thema's: Huisvesting, mobiliteit, inkoop en afvalscheiding. Daarnaast hebben we aandacht voor verandering van gedrag/gedragsinterventies en betrekken we medewerkers bij de build-in aanpak.	BV	Alle directie
MVO	We investeren in initiatieven die bijdragen aan MVO	Alle directies	Alle directies

Thema 4: Versterk de positionering in de externe omgeving

Titel van initiatief	Beschrijving van initiatief. Hoe draagt dit bij aan het jaarplandoel?	Eigenaar	Bijdrage directies
Initiatief: Inrichten internationale functie	Om het belang van de IND te versterken is de op te richten eenheid internationaal maximaal aangesloten op het Europese netwerk (GDISC, EUAA, EMN). - We willen bereiken dat internationale aspecten integraal onderdeel uitmaken van te vormen uitvoeringsbeleid en dat beter rekening wordt gehouden met de uitvoerbaarheid van (Europese) wet- en regelgeving - Als beleid goed uitvoerbaar is, helpt dat de IND bij het uitvoeren van de opdracht (juist en tijdig)	Elke directie	Alle directies
Initiatief: Versterking externe communicatiefunctie	Het versterken van onze externe communicatie draagt bij aan de uitvoering van de maatschappelijke opgave van de IND. - We willen een evenwichtig(er) beeld in de samenleving over de IND doen ontstaan, door te laten zien wat we doen, waarom, waar het knelt en waar we verbeteren - Door op relevante momenten en meer proactief, open en transparant met onze stakeholders en in de media te communiceren creëren we ruimte voor een vergroot vertrouwen in de IND en een reputatie als betrouwbare overheidsdienstverlener	Elke directie	Alle directies
Initiatief: Aanvrager beter informeren over stand van de procedure	De initiatieven zoals genoemd onder Jaarthema 1 en in het verbeterprogramma TIV leiden tot het beter informeren van de aanvrager over de voortgang van de procedure. Zo werkt de IND in stappen toe naar het realiseren van de ambitie uit het DVC “We houden u op de hoogte van de voortgang”	Elke directie	Alle directies
Initiatief: Implementeren Strategisch Omgevingsmanagement	Aan de hand van SOM-methodiek een tweetal opgaves aanpakken. - We willen dat in 2024 twee directies een opgave met SOM methodiek aanpakken al dan niet in samenwerking met andere directies en dit eind 2024 evalueren - Door dit op te pakken en te evalueren kan worden beoordeeld of dit binnen de IND verdere uitrol behoeft, of dit de IND wat oplevert en zo ja, wat	Twee directies	Alle directies

Thema 5: Vernieuw de informatievoorziening

Titel initiatief	Beschrijving van initiatief. Hoe draagt dit bij aan het jaarplandoel?	Eigenaar	Bijdrage directies
Performance-verbetering	We zorgen dat het aantal verstoringen t.o.v. 2023 wordt verminderd en de performance van onze applicaties en onderliggende systemen wordt verbeterd, zodat er minimaal productieverlies ontstaat. • We optimaliseren onze beheer- en onderhoudsprocessen. • Leveranciersmanagement is ingericht	IV	IV
Realiseren van de roadmap IV-vernieuwing	In 2024 realiseren we het afgesproken deel van de roadmap van het IV-vernieuwingstraject IND (programma TIV)	Alle behoeftestellen de directies	IV
Weerbaarheid medewerkers	We vergroten het bewustzijn van medewerkers van de beveiligingsrisico's in de uitvoering van hun werk. Dit doen we onder andere door middel van de e-learning modules Brons, Zilver en Goud van Weerbaar JenV.	Alle directies	Alle directies IV
Informatiebeveiligings-niveau omhoog (cybersecurity)	We verhogen de beveiliging van ons landschap in technische zin, zodat de beveiligingsrisico's worden verminderd. Dit doen we door geven uitvoering te geven aan de activiteiten zoals opgenomen in het Meerjarenplan Informatiebeveiliging en we voldoen op basis van dit plan aan de overige toepasselijke wet en regelgeving op het privacy en securitydomein.	IV	IV
Informatie-huishouding	We brengen de informatiehuishouding verder op orde, zodat de informatie die nodig is voor het uitvoeren van onze kerntaak correct en beschikbaar is. We vergoten het bewustzijn van de medewerkers over het belang van goed archiveren.	Alle directies	IV
Datagedreven werken	We realiseren data gedreven innovaties en inzichten zodat onze medewerkers sneller en beter kunnen handhaven en sturen op werkstromen: - We ontwikkelen minimaal twee nieuwe risicomodellen - We ontwikkelen minimaal twee nieuwe voorspellende werkstroomanalyses - We voeren een experiment met AI uit: De eerste kansen zijn benut en de risico's zijn in kaart gebracht.	Alle behoeftestellen de directies	IV

Colofon

Dit is een uitgave van de
Immigratie- en Naturalisatiedienst.

www.ind.nl

