

# Eindrapportage Onderzoek Directie Dienstverlening

Immigratie- en Naturalisatiedienst

13 juli 2017



Ernst & Young Accountants LLP  
Cross Towers, Antonio Vivaldistraat 150  
1083 HP Amsterdam, Netherlands  
Postbus 7883  
1008 AB Amsterdam, Netherlands

Tel: +31 88 407 10 00  
Fax: +31 88 407 10 05  
ey.com

Immigratie- en Naturalisatiedienst

T.a.v. I

Postbus 5800

2280 HV RIJSWIJK ZH

Amsterdam, 13 juli 2017

NVEK/20170713

Eindrapportage Onderzoek Directie Dienstverlening

Geachte heer I ,

Hierbij bieden wij u de eindrapportage van het onderzoek naar de directie Dienstverlening van de Immigratie- en Naturalisatiedienst aan. Dit rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek dat EY in opdracht van de Immigratie- en Naturalisatiedienst heeft uitgevoerd.

De werkzaamheden zijn verricht in de periode van april tot en met juni 2017. De werkzaamheden bestaan uit het uitvoeren van onderzoek naar de knelpunten bij de dienstverlening via de klantkanalen van de Immigratie- en Naturalisatiedienst. De onderzoekers hebben de knelpunten geïdentificeerd en vervolgens aanbevelingen gedaan voor de verbetering van de dienstverlening van de directie Dienstverlening van de Immigratie- en Naturalisatiedienst.

Wij bedanken de medewerkers van de IND voor hun constructieve medewerking, de snelheid van aanlevering van onderzoeksinformatie en openheid gedurende het onderzoek.

Hoogachtend,  
Ernst & Young Advisory

Executive Director

Partner

# Inhoudsopgave

0	Managementsamenvatting	3
1	Aanleiding, achtergrond en onderzoeksopdracht	8
1.1	Inleiding	8
1.2	Aanleiding onderzoek	8
1.3	Achtergrond onderzoek	8
1.4	Opdracht onderzoek	9
1.5	Scope onderzoek	10
1.6	Overige onderzoek	10
1.7	Leeswijzer rapportage	10
2	Aanpak onderzoek	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Onderzoeksmethoden	11
2.3	Onderzoeksmodel	12
3	Terugblik op onderzoeken en verbeterplannen	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Feitenrelaas opvolging onderzoeken	13
3.3	Status verbetermaatregelen	17
4	Bevindingen en aanbevelingen onderzoek	20
4.1	Inleiding	20
4.2	Bevindingen en aanbevelingen	20
4.2.1	Visie op dienstverlening	20
4.2.2	Interactie met de klant	23
4.2.3	Klantgerichte operatie	29
4.2.4	Interne organisatie	32
4.2.5	Prestatiemeting	32
4.2.6	Verbetering en innovatie	37
5	Beantwoording vragen onderzoek	44
5.1	Beantwoording hoofdonderzoeksvraag	44
5.2	Beantwoording terugblik op onderzoeken en verbeterplannen	49

## Bijlagen rapportage:

- Bijlage 1 Interviews en documentatie.
- Bijlage 2 Visie IND op dienstverlening en uitvoering.
- Bijlage 3 Customer Service Effectiveness Model.

## O Managementsamenvatting

### Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar de knelpunten in de dienstverlening bij de particuliere klantkanalen van de IND dat EY in opdracht van de directie Dienstverleners van de IND heeft uitgevoerd. De aanleiding voor dit onderzoek is de slechte bereikbaarheid van de particuliere klantkanalen van de IND. Daarnaast heeft de IND in januari 2017 in het kader van de verslechterde bereikbaarheid een melding ontvangen van een medewerker. De directeur Dienstverleners heeft in reactie mede daarop besloten een onafhankelijk onderzoek te laten verrichten naar de ontstane knelpunten bij de dienstverlening via de klantkanalen aan particulieren. In het onderzoek wordt enerzijds terug gekeken op eerdere onderzoeken en verbeterplannen en anderzijds een analyse gemaakt van de knelpunten en worden aanbevelingen gedaan.

### Kernboodschap onderzoek

#### Terugblik op eerdere onderzoeken en verbeterplannen

De IND heeft in de periode 2011 – 2014 diverse audits verricht en pilots uitgevoerd met als doel het verbeteren van de dienstverlening van de toenmalige Klantdirectie Regulier Sociaal (KDRS). De KDRS is de voorloper van de huidige directie Dienstverleners. Deze audits en de opvolging van de audits (verbeterplannen) is niet volledig gedocumenteerd waardoor het voor de onderzoekers lastig is om te bepalen of doelstellingen nu feitelijk zijn gerealiseerd. Daar waar dit wel is gedocumenteerd, hebben wij geconstateerd dat niet alle aanbevelingen zijn opgevolgd. Voor wat betreft de pilots hebben wij geconstateerd dat de pilots niet altijd binnen de gestelde termijnen zijn afgerond en dat aan de voorkant van de pilots is niet altijd is nagedacht over het doel van de pilot in relatie tot het meten van het effect van de pilot, waardoor het landelijk uitrollen van een pilot of verandering niet altijd goed kon worden onderbouwd. De 'nieuwe' directie Dienstverleners heeft in 2016 – 2017 een aantal verbetermaatregelen geïnitieerd. De voorgestelde verbetermaatregelen dragen allen bij aan de verbetering van de dienstverlening van de directie Dienstverleners en specifiek bij de teams Dienstverleners Particulier.

#### Visie op dienstverlening

Het Dienstverleningsconcept IND 2010 is van toepassing voor de gehele IND en vormt daarmee het uitgangspunt voor de dienstverlening van de directie Dienstverleners. De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier zijn aanvullend getraind in hostmanship om de dienstverlening verder te verbeteren. De directie Dienstverleners heeft in 2016 - 2017 een aantal maatregelen geïnitieerd die een meer zakelijke invulling geven aan het begrip hostmanship en de klant er toe willen brengen om meer gebruik te maken van de digitale kanalen van de IND. Bij de medewerkers en de operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier is sprake van verwarring over de status van het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 omdat er een nieuw dienstverleningsconcept in ontwikkeling is. Tevens constateren wij dat het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 niet door alle medewerkers en operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier goed wordt doorleefd. Daarnaast constateren wij dat het Dienstverleningsconcept IND 2010 in principe voldoende handvatten voor de dagelijkse praktijk zou moeten bieden, maar dat meer begeleiding en interactie tussen medewerkers, operationeel managers en de directie Dienstverleners noodzakelijk is, voor een uniforme doorvertaling van het Dienstverleningsconcept IND 2010 naar de praktijk van de teams Dienstverleners Particulier. Dit is een onwenselijke situatie en de ontwikkeling van het nieuwe dienstverleningsconcept biedt een mooie kans om een nieuwe visie op dienstverleners eenduidig en samen met de operationeel managers en de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier door te vertalen en bij de teams Dienstverleners Particulier te implementeren.

#### Interactie met de klant

Wij constateren dat sprake is van onduidelijkheid omtrent de toepassing van het Click-Call-Face principe bij de teams Dienstverleners Particulier. In het dienstverleningsconcept IND 2010 is opgenomen dat de klant zelf kan kiezen welk kanaal hij mag gebruiken. Dit heeft als consequentie dat de IND de klant niet kan dwingen, maar de klant moet verleiden naar de digitale kanalen van de IND. Wij constateren dat er onduidelijkheid is over de sturing op het Click-Call-Face principe bij de medewerkers en de operationeel managers. Onze analyse is dat door minder afspraken in te plannen bij de loketten en deze capaciteit in te zetten bij telefonie op dit moment wel gestuurd wordt op Click - Call - Face en bijbehorende KPI's (zoals bereikbaarheid bij Telefonie). Wij zien de oorzaak hiervan mede in het onvoldoende doorvertalen van het dienstverleningsconcept IND 2010 naar de praktijk van de teams Dienstverleners Particulier en het onvoldoende doorleven hiervan door de medewerkers en de operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier.

De IND heeft haar website grondig herzien. Wij zien nog een aantal verbeterpunten ten aanzien van de doelgroep benadering en het taalgebruik. Ten aanzien van het kanaal Mail zien wij dat er achteraf een kwaliteitscheck wordt gedaan. In de ideale situatie is er een kwaliteitscheck voordat de mail wordt verzonden. Dit blijkt in de huidige situatie bij de teams Dienstverleners Particulier niet haalbaar door de grote hoeveelheid mailverkeer. Daarom beschouwen wij de huidige oplossing als afdoende. Wij hebben geconstateerd dat het klantkanaal Telefonie slecht bereikbaar is en dat er geen eenduidige en specifieke definities zijn voor het 'goed helpen' van de klanten op het niveau van de teams Dienstverleners Particulier. Het is positief dat de teksten in de correspondentie van de IND worden aangepast naar een begrijpelijk niveau voor de klant. Daarnaast is het ook positief dat de streefdatum uit brieven wordt verwijderd.

De IND is voornemens om te stoppen met de vrije inloop dienstverlening bij de Loketten en over te gaan naar loketbezoek op afspraak. Wij zien dit als een positieve beweging die zal bijdragen aan een betere sturing van het aanbod bij het kanaal Loketten. Aandachtspunt hierbij is dat wij hebben geconstateerd dat er een relatief lange wachttijd bestaat om een afspraak in te kunnen plannen. Er doen zich situaties voor dat medewerkers dubbele afspraken in de agenda hebben staan of dat afspraken in agenda's worden gepland die niet open staan. Wij hebben dit binnen het onderzoek geconstateerd. Dit is een onwenselijke situatie die tot onnodige frustratie leidt bij de medewerkers. Het is noodzakelijk dat de oorzaken worden onderzocht opdat er een structurele oplossing komt zodat deze onwenselijke situatie wordt beëindigd.

Om de klantbehoefte goed in kaart te brengen, zijn accurate en up-to-date klantprofielen nodig. Wij hebben geconstateerd dat de klantprofielen verouderd zijn en dat de medewerkers, die met de profielen moeten werken, de profielen niet kennen. Er bestaat geen gestructureerd proces om bestaande profielen te verfijnen met nieuwe inzichten. Daarnaast is de constatering dat niet helder is gedefinieerd welke klantinformatie nodig is om profielen te kunnen verfijnen ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening. Hierdoor is een adequate en gerichte sturing van medewerkers met betrekking tot het verzamelen van relevante klantinformatie en verbetering van de dienstverlening nagenoeg onmogelijk.

#### Klantgerichte operatie

Wij constateren dat teams Dienstverleners Particulier problemen ervaren binnen de afstemming en samenwerking tussen teams Dienstverleners Particulier en de overige afdelingen binnen het primaire proces van de IND. Het is met name binnen Telefonie maar ook binnen de overige kanalen van belang dat een medewerker van teams Dienstverleners Particulier indien nodig ruggespraak kan te houden met collega's van andere afdelingen en diensten. Het is belangrijk dat collega's traceerbaar en bereikbaar zijn binnen het primaire proces. Wij hebben geconstateerd dat het informatiesysteem om collega's op een bepaalde afdeling of specialisme te traceren aan verbetering toe is. Daarnaast laat de bereikbaarheid van deze collega's ook nog wel eens te wensen over. De teams Dienstverleners Particulier kampen met traag werkende ICT systemen, traag internet, beperkte mogelijkheid binnen INDiGO om simultaan te werken en beperkt gevulde systemen. Aangezien de toepassing van ICT integraal onderdeel uitmaakt

van de ondersteuning van de primaire processen is het van groot belang om deze tekortkomingen zo spoedig als mogelijk structureel te verhelpen.

#### Interne organisatie

Wij constateren dat de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur van de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk een lange doorlooptijd heeft gekend (vanaf de omklap in 2015) en dat de implementatie nog niet volledig is afgerond (onduidelijkheden omtrent verdeling van taken en verantwoordelijkheden en onvoldoende sturingsinformatie). Wij onderschrijven de keuze voor de nieuwe organisatiestructuur waarbij het van belang is de planning van de inzet van de medewerkers op de locaties te centraliseren zodat de werklast over de locaties heen kan worden verdeeld en de beschikbare capaciteit optimaal kan worden ingezet. Voorwaarde hierbij is dat 'meertaligheid' van de medewerkers ook daadwerkelijk van de grond komt en de forecast verder wordt verbeterd. De directie Dienstverleners dient de randvoorwaarden voor de invoering van de 'meertaligheid' te scheppen (bijvoorbeeld training en coaching van medewerkers) en van de medewerkers mag worden verwacht dat zij zich maximaal inzetten voor de 'meertaligheid'

Het budget van de teams Dienstverleners Particulier is niet volledig en juist gekoppeld aan de werklast van de afdeling. Bij een stijging van de werklast in het jaar moeten de zittende medewerkers een hogere productie draaien. Bij een materiële stijging van de werklast kan dit niet worden opgevangen en wordt de bereikbaarheid van de IND op de kanalen lager als gevolg van een lagere bezetting.

De medewerkers en de operationeel managers geven aan een hoge werkdruk te ervaren en geregeld achter de feiten aan te lopen. Wij denken dat de hoge werkdruk van de medewerkers en de operationeel managers niet alleen door het hogere werkaanbod wordt veroorzaakt. Met name in de planning en sturing van de teams Dienstverleners Particulier zit nog een behoorlijk verbeterpotentieel (bijvoorbeeld sturingsinformatie en centralisatie van de planning) waardoor de beschikbare capaciteit beter kan worden ingezet en daarmee de werkdruk kan worden verlaagd. De verlaging van de werkdruk draagt bij aan het terugdringen van het ziekteverzuim.

Wij hebben geconstateerd dat de medewerkers behoefte hebben aan een operationeel manager die veelvuldig op de werkvloer aanwezig is. Wij vragen ons af of dit ook daadwerkelijk nodig is en denken dat deze behoefte deels is ontstaan door het wegvallen van de functie plaatsvervangend manager na de omklap in 2015. De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier zijn immers in het algemeen ervaren, hebben een relatief hoog kennisniveau en kunnen in het algemeen goed schakelen met de andere collega's binnen de IND. Tenslotte gaat de IND uit van medewerkerschap, waarin de medewerker verantwoordelijkheid voor zijn eigen resultaat en zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling draagt. Ook is de medewerker medeverantwoordelijk voor het resultaat van zijn team. De operationeel manager faciliteert de medewerker door het stellen van kaders en het creëren van randvoorwaarden.

De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier hebben aangegeven dat onvoldoende wordt gestuurd en gepland door een deel van de operationeel managers en zijn kritisch ten aanzien van het functioneren van de operationeel managers in het algemeen. De operationeel managers hebben aangegeven aan dat zij beschikken over te weinig sturingsinformatie om hun werkzaamheden op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen uitvoeren, zeker na het wegvallen van de centrale sturingsinformatie vanuit BIC. Wij onderschrijven deze constatering, maar stellen ook vast dat er aan de kant van de operationeel managers meer druk op de directie Dienstverleners kan worden uitgeoefend om de sturingsinformatie wel op orde te krijgen.

Voor wat betreft de medewerkers zijn er aandachtspunten met betrekking tot de bereidheid van de medewerkers tot verandering, de meertaligheid en de capaciteit om te kunnen 'multitasken' (bellen en typen tegelijk). Voor een goede werking van de organisatiestructuur, en daarmee het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier, is het van belang dat de medewerkers meebewegen inzake de eerder genoemde aandachtspunten. Tenslotte is het ontbreken van zicht op doorgroei en of ontwikkeling en het verrichten van werkzaamheden beneden het functieniveau, geen reden om deze werkzaamheden in het takenpakket niet naar behoren uit te voeren.

Wij hebben geconstateerd dat de medewerkers en de operationeel managers een hoge betrokkenheid hebben met de doelgroep en de dienstverlening van de IND. Tegelijkertijd zien wij ook dat er een negatief beeld bestaat van de teams Dienstverleners Particulier ('afvoerputje'), dat er hier en daar verantwoordelijkheidsproblemen zijn (tijdig aanwezig zijn) en dat het geven en ontvangen van feedback niet overal en altijd wordt gewaardeerd. Met name dat negatieve beeld draagt niet bij aan de motivatie van de medewerkers en is onvolkomen onterecht aangezien de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier een belangrijke schakel zijn in het primair proces en direct contact hebben met de klant ('ogen en oren van de organisatie'). Hierin schuilt er een verantwoordelijkheid voor de operationeel managers en de directie Dienstverlening ten aanzien van de beeldvorming omtrent de positie en het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier.

#### Prestatiemeting

De teams Dienstverleners Particulier werken met normtijden voor de verschillende soorten afspraken bij de Loketten. Voor Telefoon zijn enkele KPI's opgenomen in het Dienstverleningsconcept IND 2010. Voor Mail zijn er geen KPI's geformuleerd in het Dienstverleningsconcept IND 2010. De medewerkers en operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier en de directie Dienstverleners geven aan dat de normtijden mogelijk geen juiste weerspiegeling vormen van de werkelijkheid. Mede daarom heeft de directie Dienstverleners besloten een nieuwe tijdmeting uit te voeren. Normtijden vormen een essentieel ankerpunt voor de aansturing van het teams Dienstverleners Particulier. Het is een positief besluit om de normtijden te herijken. Dit initiatief zal veel onrust wegnemen bij de medewerkers en operationeel managers omdat er duidelijkheid komt waarop nieuwe richtlijnen kunnen worden gebaseerd.

Voor de prestatiemeting van de directie Dienstverleners is het van belang om prestaties te meten die in lijn zijn met de doelstellingen uit het Dienstverleningsconcept IND 2010. Op dit moment worden de prestaties van de teams Dienstverleners Particulier op verschillende wijzen gemeten, deels geautomatiseerd en deels handmatig. Het is van belang om tot een structurele oplossing te komen voor de prestatiemeting waarbij relevante KPI's zijn afgeleid uit het dienstverleningsconcept en op een geautomatiseerde wijze wordt gemonitord. Dit resulteert in tijdige, betrouwbare en volledige informatie waarmee een uniform beeld ontstaat over de prestaties van de teams Dienstverleners Particulier. Het is van belang dat binnen een kanaal dezelfde indicatoren met dezelfde definities en meetmethode worden gebruikt. Hiermee ontstaat een uniform beeld van de prestaties in dat kanaal. Tenslotte is het van belang dat de indicatoren opgenomen worden in de managementafspraken waarin vastgesteld wordt wat het streven per kanaal is. Prestaties dienen structureel te worden gemeten en teruggekoppeld aan de teams Dienstverleners Particulier en individuele medewerkers ten behoeve van sturing, motivatie, training en coaching.

Het is zeer positief dat de directie Dienstverleners een expert aangetrokken heeft die zich verdiept in de forecast van de werklust van de teams Dienstverleners Particulier. Deze inspanningen hebben reeds ertoe geleid dat directie Dienstverleners in staat is gebleken inzichtelijk te maken dat er binnen het team Dienstverleners Particulier sprake is van een onderbezetting. Mede hierdoor heeft de directie Dienstverleners tijdelijk 22 FTE extra kunnen aantrekken om het gestegen aanbod op te vangen.

#### Verbetering en innovatie

De teams Dienstverleners Particulier zijn bekend met het werken met de LEAN-systematiek. De wijze waarop LEAN is geïmplementeerd en bijvoorbeeld invulling wordt gegeven aan de dagstart verschilt per locatie. Hierdoor wordt niet door elke medewerker dezelfde meerwaarde van het werken met LEAN of de dagstart ingezien. Daarnaast is er niet altijd voldoende tijd beschikbaar voor het maken van een verbeterplan via de LEAN-methodiek. Dit betekent niet dat er een gebrek is aan goede ideeën en verbeterinitiatieven. Kennisdeling vindt op dit moment plaats via onder andere de dagstart, de weekberichten en het Intranet. Medewerkers vinden dat kennisdeling binnen en tussen de verschillende teamlocaties onvoldoende wordt gefaciliteerd. Wij zien een rol weggelegd voor de operationeel managers om de kennisdeling binnen en tussen de locaties te bevorderen door periodiek bijeenkomsten te organiseren met een vaste agenda en verschillende thema's.

Op het gebied van innovatie en verbetering kan de afdeling Informatie & Standaardisatie van de directie Dienstverleners een meer faciliterende rol pakken. Het operationeel management ervaart op dat gebied onvoldoende ondersteuning. In het algemeen geven operationeel managers aan dat de ondersteunende IND brede afdelingen zoals vanuit de directie Bedrijfsvoering, te weinig ondersteuning bieden. Ook hierdoor duurt het implementeren van verbeteringen soms langer dan gepland en blijven successen uit.

### Aanbevelingen

Wij doen in ons rapport een aantal aanbevelingen die eerder genoemde knelpunten verhelpen en de verbetering van de dienstverlening van de directie Dienstverleners borgen. Onze aanbevelingen raken de 'harde' kant van de organisatie (onder andere dienstverleningsconcept, structuur, processen, informatievoorziening, ICT etc.) en de 'zachte' kant van de organisatie (cultuur, leiderschap, medewerkerschap, beeldvorming etc.). Wij constateren dat een deel van onze aanbevelingen is reeds opgepakt door de directie Dienstverleners van de IND.

### Afsluitend

Het is de onderzoekers opgevallen dat de knelpunten in de dienstverlening bij de particuliere klantkanalen van de IND lang zijn blijven liggen. Dit kan mogelijk worden verklaard door dat in het verleden onvoldoende aandacht is gegeven aan de teams Dienstverleners Particulier en dat een negatief beeld is ontstaan over de positie en het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier. Verder is ons opgevallen dat het huidige Dienstverleningsconcept IND 2010 onvoldoende wordt doorleefd door de medewerkers en de operationeel managers. De medewerkers hebben een eigen invulling gegeven aan het hostmanship, die niet volledig in lijn is met de uitgangspunten van het huidige Dienstverleningsconcept IND 2010. Hierdoor komt mede de sturing op het Click-Call- Face principe onvoldoende uit de verf. Wij zien het vereiste medewerkerschap en leiderschap niet bij alle medewerkers en operationeel managers terug komen.

Tenslotte is het van groot belang dat de medewerkers en de operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier op een gedegen wijze door de organisatie worden ondersteund en worden gewaardeerd zodat zij hun werk naar behoren kunnen verrichten.



# 1 Aanleiding, achtergrond en onderzoeksopdracht

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de aanleiding, de achtergrond van het onderzoek en de feitelijke onderzoeksopdracht.

## 1.2 Aanleiding onderzoek

Het is bij de directie Dienstverleners van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) bekend dat de bereikbaarheid van de particuliere klantkanalen al langere tijd niet aan de daaraan gestelde normen voldoet. Ondanks de nodige verbetermaatregelen is in 2016 de telefonische bereikbaarheid verslechterd en is de voorraad e-mails opgelopen. Aangezien de diverse kanalen communicerende vaten zijn, leidde de verslechterde bereikbaarheid op de kanalen telefonie en mail tot een verhoogd aanbod aan het loket bij de IND. Hierdoor liepen ook de wachttijden voor de klanten en de werkdruk bij de medewerkers aan de loketten op.

In januari 2017 heeft de IND in het kader van de verslechterde bereikbaarheid een melding ontvangen van een medewerker. Betreffende medewerker stelt dat de kwaliteit van de dienstverlening aan particulieren zoals uitgevoerd door de teams Dienstverleners Particulier van de IND gedurende een langere periode niet voldoet aan de daaraan gestelde eisen. De directeur Dienstverleners heeft in reactie daarop besloten een onafhankelijk onderzoek te laten verrichten naar de ontstane knelpunten bij de dienstverlening aan particulieren.

EY is verzocht een onafhankelijk onderzoek te verrichten naar de bereikbaarheid van de particuliere klantkanalen van de IND. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om de dienstverlening op het gewenste niveau te krijgen ten behoeve van de klanten van de IND. Het onderzoek leidt tot inzicht in de knelpunten van in de dienstverlening van de directie Dienstverleners. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan die bijdragen aan de verbetering van de bereikbaarheid door het duurzaam wegnemen van knelpunten en het verlagen van de werkdruk van de medewerkers.

## 1.3 Achtergrond onderzoek

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen binnen de IND en wordt een context geschetst voor de beantwoording van de onderzoeksvragen, de bevindingen en de aanbevelingen. Hiermee krijgt de lezer van het rapport een compleet beeld van de situatie.

### Ontwikkelingen IND

De IND is in de jaren voor 2015 een herijkingstraject gestart. Aanleiding van de herijking was een aantal ontwikkelingen zoals de hervormingsagenda Rijksdienst, de noodzaak tot nauwere samenwerking in de keten, de voortschrijdende technologische ontwikkelingen en het streven naar duurzame groei en vernieuwing dat is verankerd in het regeringsbeleid.

Vanuit deze herijking heeft de IND onder andere haar missie, visie en strategische ambities opnieuw geformuleerd:

- Missie: de IND is slagvaardig, compact, wendbaar en mensgericht.
- Visie: bij de IND staat de klant centraal.
- Strategische ambities: de IND is een excellente dienstverlener die tijdig en zorgvuldig beslist en daarop handhaaft, de IND is een aantrekkelijke werkgever voor jong en oud talent, de IND is een organisatie die samenwerkingsvormen aangaat met partijen in zijn omgeving ten behoeve van zijn eigen functioneren en het functioneren van de overheid in haar geheel en de IND is een slagvaardige en proactieve organisatie die in staat is zich blijvend te ontwikkelen ten behoeve van excellente dienstverlening.

Om de gewenste veranderingen uit dit herijkingstraject te implementeren, is het programma 'Voor Mensen Over Grenzen' ingericht. Onder de vlag van dit programma vallen de projecten 'Ver Leiden', 'LEAN Management' en 'Inrichting en Besturing'. Daarnaast wordt de verandering gestimuleerd door andere initiatieven die in verbinding staan met 'Voor Mensen Over Grenzen', zoals intensivering ketensamenwerking, resultaatsturing, 'Goed Gesprek' en het project flexibel werken. In de bijlage is een nadere uitwerking van de visie van IND op haar dienstverlening opgenomen.

#### Dienstverleners Particulier

Het onderzoek heeft betrekking op de teams Dienstverleners Particulier binnen de directie Dienstverleners van de IND.

Binnen de teams Dienstverleners Particulier worden onder meer de volgende klant gerelateerde taken uitgevoerd:

- Het voorlichten en adviseren via de verschillende kanalen.
- Het afnemen van biometrische gegevens ten behoeve van het verblijfsdocument.
- Het verzorgen van presentaties en voorlichtingsbijeenkomsten.
- Het eerstelijns verrijken van klantgegevens en het doorgeleiden in de IND organisatie en keten.

De huidige teams Dienstverleners Particulier zijn ontstaan na de reorganisatie die op basis van de herijking van de IND organisatie per september 2015 is geëffectueerd. De reorganisatie is uitgevoerd conform de uitgangspunten uit het Organisatie -en Formatierapport 'Op weg naar een nieuwe IND' (2014). De teams Dienstverleners Particulier zijn vanaf de reorganisatie opgebouwd uit 12 generieke teams verdeeld over acht en later zeven verschillende loketlocaties. De teams Dienstverleners Particulier bedienen in beginsel alle klantkanalen. Voor een team kan het zwaartepunt echter wel liggen bij de bediening van een bepaald kanaal. Een team staat onder leiding van een operationeel manager en is opgebouwd uit medewerkers Behandelen en ontwikkelen (schaal 9-10) en medewerkers verwerken en behandelen (schaal 6-8). In de bijlage 2 is een nadere uitwerking van de positionering van de teams Dienstverleners Particulier binnen de IND opgenomen.

De belangrijkste wijzigingen in de organisatie van Dienstverleners Particulier als gevolg van de reorganisatie zijn de volgende:

- Het verdwijnen van een managementlaag tussen de afdelingsmanager (midden manager) en de operationeel managers die de twaalf teams aansturen.
- Het verdelen van de verantwoordelijkheid voor het klantkanaal Telefoon over twaalf operationeel managers en teams in plaats van één operationeel manager en twee teams.

## 1.4 Opdracht onderzoek

De opdrachtgever, de directeur directie Dienstverleners van de IND, heeft de hoofdvraag van het onderzoek als volgt geformuleerd:

*Wat zijn de knelpunten bij de dienstverlening via de klantkanalen en hoe kan de IND deze dienstverlening verbeteren en borgen?*

De aandachtspunten die de opdrachtgever van het onderzoek daarbij aan de onderzoekers heeft meegegeven zijn:

- Welke verbetermaatregelen zijn reeds genomen? Wat werkt wel en wat niet?
- Wat is er met het auditrapport en directienota uit 2011 gebeurd?
- Is er een opvolgaudit Telefoon geweest? Zo nee, waarom niet?
- Is er een dashboard DV-Particulier? Is op het maken ervan gestuurd?

De hoofdvraag wordt beantwoord door te kijken naar de huidige knelpunten en de oorzaken ervan om zo duurzame aanbevelingen te doen ter verbetering van de dienstverlening richting de toekomst.

De opdrachtgever heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd:

- Het onderzoek houdt rekening met de LEAN methodiek waarmee de medewerkers bekend zijn.
- Verhouding vraag en aanbod en daarbij rekening houden met het afstemmen van kwaliteit en aanbod.
- Inzicht krijgen in de prestaties die de IND levert via de vier klantkanalen.

## 1.5 Scope onderzoek

De scope van het onderzoek omvat het in kaart brengen van de mogelijke oorzaken van de slechte bereikbaarheid van het IND - de knelpunten - van de beschikbare klant(contact)kanalen van de teams Dienstverleners Particulier binnen de directie Dienstverleners van de IND. Het team Dienstverleners Zakelijk is geen onderwerp van onderzoek. De onderzoeksvraag is tweeledig. Enerzijds wordt teruggekeken op eerdere onderzoeken en verbeterplannen met betrekking tot de dienstverlening via de klantkanalen van de IND (periode 2011 - 2014). Anderzijds is gekeken naar het functioneren van de klantkanalen van de IND in de periode na de reorganisatie van september 2015.

De focus ligt daarbij op het identificeren van de knelpunten binnen de drie klantkanalen met het hoogste aanbod, zijnde Telefonie, Loketten en Mail. De klantkanalen Webcare en Website zijn wel meegenomen in het onderzoek, maar hebben een lagere prioriteit.

## 1.6 Overige onderzoek

Dit onderzoek en de hierbij behorende werkzaamheden zijn niet uitgevoerd in het kader van een controle- of beoordelingsopdracht en derhalve kan geen zekerheid worden verstrekt omtrent de getrouwheid van de financiële informatie, anders dan ter zake van de aspecten, welke door ons zijn onderzocht en waarover wordt gerapporteerd. In het kader van dit onderzoek hebben wij derhalve geen reperformance of testwerk verricht teneinde vast te stellen dat de weergegeven gegevens aansluiten met onderliggende data. Indien en voor zover u op grond van de wet- en/of regelgeving gehouden bent ons rapport aan derden (waaronder de leden van de Tweede Kamer) te openbaren of indien het u anderszins is toegestaan ons rapport te openbaren, dient u het rapport als geheel te openbaren en niet in delen. Indien u aldus het rapport aan derden openbaart, dient u deze derden erop te wijzen dat zij het rapport in zijn geheel dienen te beschouwen.

## 1.7 Leeswijzer rapportage

- In hoofdstuk 1 is de aanleiding, de achtergrond en de onderzoeksopdracht opgenomen. Hoofdstuk 1 in combinatie met de bijlagen maken het rapport een eigenstandig leesbaar document.
- In hoofdstuk 2 is een uitwerking van de aanpak van het onderzoek opgenomen. Hierbij wordt een nadere toelichting gegeven op de onderzoeksmethoden en het toegepaste onderzoeksmodel.
- In hoofdstuk 3 is een terugblik op eerdere onderzoeken en verbeterplannen opgenomen. Daarnaast wordt ingegaan op de reeds ingezette verbetermaatregelen.
- Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen en de aanbevelingen die langs de lijnen van het gehanteerde onderzoeksmodel zijn uitgewerkt.
- Hoofdstuk 5 bevat de beantwoording van de onderzoeksvragen.
- In het laatste deel van het onderzoeksrapport zijn de bijlagen opgenomen.

## 2 Aanpak onderzoek

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de aanpak van het onderzoek aan de hand van de toegepaste onderzoeksmethoden en het gehanteerde onderzoeksmodel.

### 2.2 Onderzoeksmethoden

Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden gehanteerd:

- Documentstudie.
- Interviews.
- Enquête.
- Paneldiscussie.
- Observaties.

Onderstaand een nadere toelichting op de gehanteerde onderzoeksmethode.

#### Documentstudie

Het onderzoek is gestart met het opvragen, het inventariseren en het besturen van documenten (zie bijlage 1 gesprekspartners en bronnen). Door het bestuderen van documenten is een beeld gevormd van de organisatie van de IND en de specifieke context van dit onderzoek. Daarnaast is inzicht gekregen in historische en bestaande knelpunten in de dienstverlening, door eerder uitgevoerde auditrapporten en daaruit voortvloeiende verbeterplannen te bestuderen. De focus heeft hierbij gelegen op de kwalitatieve aspecten van de dienstverlening van de directie Dienstverlenen. De uitkomst van de documentenstudie heeft onder andere als input gediend voor de interviews, de enquête aan medewerkers en de paneldiscussies.

#### Interviews en enquête

In totaal zijn elf gesprekken gevoerd met zowel medewerkers met een operationele of ondersteunende functie als medewerkers met een directie- of managementfunctie (zie bijlage 1 gesprekspartners en bronnen). Tevens is gesproken met de medewerker die de kwaliteit van de dienstverlening van de directie Dienstverlenen aan de orde heeft gesteld, de voormalig directeur Dienstverlenen en de voormalig midden manager van de afdeling Dienstverlenen Particulier en Zakelijk (voorheen directie KDRS). De geïnterviewde personen zijn voorafgaand aan het gesprek geïnformeerd over de besprekpunten. Het doel van de gesprekken was inzicht krijgen in het bestaan en het ontstaan van de knelpunten in de dienstverlening.

#### Enquête en paneldiscussie

Tijdens het onderzoek zijn in de vorm van een paneldiscussie twee werkbijeenkomsten georganiseerd. Doelstelling van deze paneldiscussies is het verkrijgen van een representatief beeld van de situatie van de klantkanalen van de IND vanuit het perspectief van de medewerkers en vanuit het perspectief van de operationeel managers. De eerste werkbijeenkomst was gericht op medewerkers die uitvoering geven aan het primaire proces via de verschillende klantkanalen. Vanuit alle acht IND loketlocaties zijn de diverse operationele medewerkersfuncties vertegenwoordigd in de paneldiscussie (16 deelnemers). De tweede werkbijeenkomst was gericht op het operationeel management van de twaalf teams Dienstverlenen Particulier. Ook tijdens deze sessie waren alle IND loketlocaties vertegenwoordigd (9 deelnemers).

Voorafgaand aan beide sessies is de deelnemers gevraagd een enquête in te vullen. Hieraan is in ruime mate gehoor gegeven. Tijdens de werkbijeenkomsten zijn de resultaten en geïdentificeerde knelpunten op hoofdlijnen besproken en aangevuld. Daarnaast is met behulp van een 'root-cause-analyse' geanalyseerd wat de grondoorzaken zijn van de gesignaleerde knelpunten in de dienstverlening. De resultaten van de eerste werkbijeenkomst zijn tijdens de tweede bijeenkomst geverifieerd en besproken met het operationeel management van Dienstverlenen Particulier.

Naast de deelnemers van de werkbijeenkomsten zijn ook alle andere medewerkers van teams Dienstverleners Particulier in de gelegenheid gesteld om de enquête in te vullen. Dit heeft ertoe geleid dat in totaal 57 vragenlijsten zijn geretourneerd. Daarbij geven enkele respondenten aan input te hebben verzameld bij collega's en namens meerdere collega's de enquête te hebben ingevuld.

#### Observaties

Ten slotte heeft het onderzoeksteam observaties verricht tijdens het afleggen van twee werkbezoeken. Tijdens de werkbezoeken hebben de onderzoekers onder andere de dagstart bijgewoond, meegelopen met het operationeel management en aan het loket en de telefoon meegekeken -en geluisterd met medewerkers (backoffice en frontdesk) en hen daarover bevraagd. Tenslotte hebben de onderzoekers enkele locaties bezocht zonder een vooraf vastgesteld werkprogramma. Het doel daarbij was om als regulier onderdeel van de werkvloer een breder beeld te krijgen van de cultuur op de diverse loketlocaties. De onderzoekers hebben de gastvrijheid van deze loketlocaties benut om ter plekke te schrijven aan het voorliggende onderzoeksrapport.

### 2.3 Onderzoeksmodel

Het onderzoek is verricht langs de lijnen van het 'Customer Service Effectiveness Model' van EY (CSE-model). Dit model is specifiek gericht op dienstverlenende organisaties en bevat de belangrijkste acht aspecten van effectieve dienstverlening. Een totaal overzicht van het 'Customer Service Effectiveness Model' is opgenomen in de bijlage 3. Het model en de bijbehorende aspecten dienen als kapstok voor het onderzoek en de te onderzoeken aspecten van dienstverlening. Hiermee wordt een volledig en gestructureerd beeld geschetst. In de uitvoering van het onderzoek zien wij dat een aantal deelaspecten van het onderzoeksmodel dicht tegen elkaar liggen en soms overlopen.

De onderzoekers hebben de onderzoeksvraag en de specifieke kenmerken van (de context van) de teams Dienstverleners Particulier geplot op het CSE-model. De volgende zes aspecten van dienstverlening (met onderliggende deelaspecten) van het CSE-model zijn relevant en nader onderzocht (zie schematische weergave rechts):

- Visie op dienstverlening: bestaan, draagvlak en implementatie van visie dienstverlening.
- Interactie met de klant: klantkanalen en klantbehoefte.
- Klantgerichte operatie: afstemming en ondersteuning vanuit primaire proces.
- Interne organisatie: harde en zachte aspecten van de organisatie.
- Prestatiemeting: normen en aansturing.
- Verbetering en innovatie: LEAN, kennisverdeling en ondersteuning.



## 3 Terugblik op onderzoeken en verbeterplannen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een terugblik gedaan op de eerdere onderzoeken en verbeterplannen met betrekking tot de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier. Hiermee wordt de basis gevormd voor de toelichting van de aandachtspunten die betrekking hebben op een aantal specifieke onderzoeken, zijnde Audit Telefonie (2011), Opvolgaudit Loketten (2012), Pilot Webcare (2013), Project Logistiek Organisatie en Kwaliteit (2013), Uitwisseling medewerkers KIC en Loketten (2014) en Informatie op afspraak (2014) en de vraag meer algemene vraag naar de status en de werking van de verbetermaatregelen die (deels) voortvloeien uit de eerder genoemde onderzoeken. De terugblik naar de eerdere onderzoeken wordt in de volgende paragraaf nader uitgewerkt aan de hand van een feitenrelaas.

### 3.2 Feitenrelaas opvolging onderzoeken

In deze paragraaf wordt een feitenrelaas geschetst met betrekking tot de belangrijkste verbeterplannen vanaf 2011 en met een oorsprong van voor de reorganisatie in 2015. De audit Telefonie in 2011 en de opvolgaudit Loketten in 2012 dienen hierbij als vertrekpunt. Beide audits zijn uitgevoerd door de dienst Audit & Advies van de IND in opdracht van de toenmalige Klantdirectie Regulier Sociaal (KDRS). De uitkomsten van betreffende audits hebben direct of indirect geleid tot het nemen van verbetermaatregelen en het ontwikkelen van plannen van aanpak.

#### Werkwijze onderzoekers

De onderzoekers hebben notulen, MT-verslagen, directienota's en werkverslagen opgevraagd en een aantal (voormalige) medewerkers van de directie Dienstverleners van de IND gesproken over de opvolging van eerdere onderzoeken en de werking van reeds genomen verbetermaatregelen. Uiteindelijk hebben de onderzoekers in beperkte mate via notulen en werkverslagen inzicht kunnen verkrijgen in de besluitvorming en monitoring door de directie van de toenmalige KDRS.

#### Feitenrelaas

##### *Audit Telefonie 2011*

##### Feiten:

- Het rapport Onderzoek Telefonie dateert van 8 maart 2011. In het rapport zijn knelpunten beschreven op vier gebieden, zijnde:
  - Sturing: geen doorvertaling van dienstverleningsconcept IND 2010 naar doelen en plannen, geen goede operationalisatie van prestatie-indicatoren, sturing op bereikbaarheid belangrijker dan sturing op kwaliteitscriteria en betrouwbaarheid managementinformatie onvoldoende gegarandeerd.
  - Personele bezetting: onvoldoende zicht op benodigde formatie, medewerkers lastig te binden, korte termijn sturen en opleiden, coachen en beoordelen niet structureel belegd.
  - Organisatiestructuur: formele functie(waardering) soms sterk afwijkend van de praktijk, beperkte ondersteuning concernstaven.
  - Ondersteunende middelen: verouderd callcentersysteem en gebrek aan structurele informatie vanuit de organisatie.
- In het rapport worden aanbevelingen gedaan in de vorm van een verbetercyclus (koers bepalen, basis op orde brengen, verbeteren en evalueren).
- De voormalige directie KDRS heeft op 15 maart 2011 in een reactie op het auditrapport laten weten de aanbevelingen over te nemen en een verbeterplan op te stellen conform de verbetercyclus. Het doel is om het verbeterplan per 1 januari 2012 te formaliseren in een Organisatie- & Formatierapport. Het is de onderzoekers niet duidelijk geworden of deze doelstelling behaald is.
- Vanuit de audit Telefonie is een aantal verbeterplannen opgesteld, zijnde:

- Het verbeterplan 'Koers naar Kwaliteit' dat gericht is op vernieuwing van de technische infrastructuur van Telefonie. Het plan betreft een concept van d.d. 8 juni 2011. De onderzoekers hebben niet vast kunnen stellen of besluitvorming over het concept heeft plaatsgevonden.
- Het plan van aanpak 'Van Telefonie naar Klant Informatie Centrum (KIC)'. Het plan is na besluitvorming door het MT van de IND, op 12 september 2011 aan de OR voorgelegd ter advisering. De onderzoekers hebben geen documentatie ontvangen over de periode daarna.

#### *Opvolgaudit Loketten 2012*

##### Feiten:

- Het rapport opvolgaudit Loketten 'Op weg naar 2015' dateert van 13 september 2012. De audit is een opvolging van de audit Loketten, die in 2008 door de DAD is uitgevoerd. De KDRS was voornemens aan de hand van de opvolgaudit zicht krijgen op de stand van zaken van de knelpunten en de aanbevelingen die in 2008 door de DAD zijn gedaan. De opvolgaudit is uitgevoerd volgens een plan van aanpak, dat besproken is met de Ondernemingsraad.
- De opvolgaudit is verricht aan de hand van vijf thema's, zijnde: 'verschillen tussen de loketten', 'ondersteuning door systemen', 'informatie en communicatie', 'inefficiënte handelingen', en 'veiligheid'.
- Van de 32 in 2008 gesignaleerde knelpunten, zijn er in 2012 nog twaalf knelpunten aanwezig.
- Naar aanleiding van de opvolgaudit is op 27 november 2012 een plan van aanpak vastgesteld voor het opstellen van verbeterplannen per thema (vijf deelplannen). In de periode januari - april 2013 zijn deelplannen van aanpak opgesteld. Het doel van de verbeterplannen was het oppakken van de nog openstaande knelpunten, zodat deze bij een volgende audit zijn opgelost.
- Er stond in 2014 een opvolgaudit Loketten gepland. De onderzoekers hebben geen documenten ontvangen van na het moment van vaststellen van de deelplannen.

#### *Project Logistiek Organisatie en Kwaliteit (PLOK 2013)*

##### Feiten:

- De projectbrief PLOK dateert van 1 juni 2013.
- Het doel van PLOK is de dienstverlening eenduidig en meer efficiënt in te richten door een aantal overstijgende taken centraal te beleggen, zoals een centrale uniforme planning, eenduidige communicatie, uniforme opleidingen, nuttige managementrapportages en de daarbij behorende analyses.
- Op 1 december 2014 is een eindverslag van PLOK opgemaakt. In het verslag staat vermeld dat de samenwerking en eenduidigheid binnen externe dienstverlening is verbeterd en dat tegelijkertijd nog een groot deel moet worden geïmplementeerd. Enkele aanbevelingen vanuit het eindverslag zijn:
  - Inzet van een planningstool.
  - Borging van de actiepunten van de werkgroep PLOK in een nieuw MT Dienstverleners Particulier.
  - Beleggen van het beheer van de leerlijn HR in afstemming met verantwoordelijk operationeel manager.
  - Real time monitoren van de vraag en het aanbod van telefonie onder regie van een operationeel manager en het aanstellen van planningsmedewerkers.

#### *Pilot Webcare (2013)*

##### Feiten:

- Op 1 september 2013 is toestemming gevraagd voor de inrichting van een pilot Webcare door het Webcare team aan het MT van de IND.
- Op 10 oktober 2013 is vanuit het project Kanaalsturing 2.0 de pilot Webcare gestart. Hiervoor zijn vijf medewerkers geworven op basis van een functieprofiel. Deze medewerkers vormen samen het projectteam Webcare vanuit de loketlocatie Utrecht.
- De pilot Webcare is in 2016 geëvalueerd. Het evaluatiedocument heeft geen formele status en tevens worden geen conclusies getrokken waaruit blijkt of de pilot dan wel het functioneren van het team Webcare geslaagd en effectief is. Vanuit de besluitenlijst van het MT DV van 6 juni 2017 is op te maken dat op 21 september 2016 is besloten de evaluatie Webcare mee te nemen met dienstverleningsconcept

- Wel is inzicht verkregen in een evaluatierapport inzake het online beeld van de IND dat het projectteam Webcare in 2014 heeft opgesteld. In 2014 is ook een social media strategie opgesteld en gepresenteerd. Het is niet inzichtelijk in hoeverre daarover formeel is besloten door de toenmalige KDRS.
- Betreffende de periode tussen de start en de evaluatie van de pilot hebben de onderzoekers geen relevante informatie en documentatie met betrekking tot de voortgang en de werking van de pilot aangetroffen.

#### *Uitwisseling medewerkers KIC en Loketten (2014)*

##### Feiten:

- Het plan van aanpak 'Uitwisseling binnen Externe Dienstverlening' dateert van 14 februari 2014 en is opgesteld door de KDRS.
- Het betreft een plan voor de uitwisseling van medewerkers tussen het KIC en de Loketten. In mei 2014 is hiervoor een opleidingsprogramma ontwikkeld. Het doel van het plan is het vergroten van de flexibiliteit van de inzet van de medewerkers.
- Ten behoeve van de verdere uitrol van het uitwisselingsproject is op 8 mei 2014 een adviesaanvraag ingediend bij de ODC. De ODC heeft op 28 juli 2014 laten weten geen advies uit te brengen op de aanvraag en verzoekt de KDRS met een uitgewerkt plan van aanpak te komen, waarin de ontwikkeling naar teams Dienstverleners Particulier is meegenomen, alsmede de vragen en aandachtspunten van de ODC.
- Uiteindelijk wordt op 31 juli 2014 door de KDRS de adviesaanvraag ingetrokken, besloten de vrijwillige uitwisseling te continueren en de verdere uitrol op te pakken in de nieuwe organisatie.

#### *Informatie op afspraak (2014)*

##### Feiten:

- Op 25 september 2014 is aan de hand van een adviesaanvraag gestart met de ontwikkeling van de pilot 'Informatie op afspraak'. Het besluit tot uitvoering van de pilot is daarna genomen op basis van de tussenevaluatie van 2 mei 2015. De pilot heeft plaatsgevonden in Den Bosch, Eindhoven en Hoofddorp in de periode december 2014 tot medio maart 2015.
- Op 2 juni 2015 is een voorstel gemaakt voor het uitvoeren van een landelijke pilot. Op 6 oktober is daartoe ook een nota geschreven door de projectgroep 'Info op afspraak'. In november 2015 is de pilot uitgebreid naar alle locaties. Doordat klanten de IND telefonisch niet konden bereiken, is halverwege 2016 besloten om klanten zonder afspraak te blijven helpen. Dat blijkt uit een concept plan van aanpak 'Implementatie Info op Afspraak'. Een nadere onderbouwing van het besluit in de vorm van een besluitenlijst op het niveau van het MT IND of het voormalige MT KDRS ontbreekt. Hierdoor is ook niet duidelijk in hoeverre de voortgang en uitkomsten van de pilot op die niveaus gemonitord zijn.
- Eind december 2016 zijn de prestaties van Telefonie redelijk op orde en is besloten om per 1 april 2017 te stoppen met het helpen van klanten die zonder afspraak aan het informatieloket komen. De pilotgroep heeft hiertoe aanbevelingen gegeven. Managers uit Rotterdam, Amsterdam en Rijswijk hebben deze aanbevelingen overgenomen en omgezet in een concrete aanpak.
- De rapportage 'Info op afspraak' van 28 februari 2017 biedt een overzicht van de activiteiten die de pilotgroep 'Informatie op Afspraak' heeft uitgevoerd om te komen tot een gedragen besluit voor het volledig werken op afspraak voor informatieverzoeken.
- Op 2 maart 2017 heeft het MT Teams Particulier op advies van de pilotgroep en in samenspraak met de afdeling Innovatie & Standaardisatie de midden manager afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk (tactisch manager) geadviseerd vooralsnog niet te starten met informatie op afspraak, omdat op dat moment nog niet voldaan was aan de vooraf vastgestelde criteria. Dat advies is overgenomen. Uit de actiepunten lijst MT DV PZ 2016 - 2017 blijkt dat de techniek ten behoeve van de pilot "info op afspraak" nog moet worden ingeregeld.



## Analyse

De IND heeft in de periode 2011 – 2014 diverse audits verricht en pilots uitgevoerd met als doel het verbeteren van de dienstverlening van de toenmalige KDRS. Uit de documentstudie en de interviews met de betrokken medewerkers is naar voren gekomen dat de audits en de opvolging van de audits (verbeterplannen) niet volledig is gedocumenteerd waardoor het voor de onderzoekers lastig is om te bepalen of doelstellingen nu feitelijk zijn gerealiseerd. Daar waar dit wel is gedocumenteerd, hebben wij geconstateerd dat niet alle aanbevelingen zijn opgevolgd. Verklaring hiervoor kan worden gezocht in het feit dat onder andere in die periode audits werden uitgezet op directieniveau en niet op MT IND-niveau, maar ook dat de focus binnen de IND volledig op de implementatie van INDiGO lag waardoor mensen en middelen beperkte beschikbaar waren voor audits. Tevens werden audits niet in vaste cycli uitgevoerd.

Voor wat betreft de pilots hebben wij geconstateerd dat de pilots niet altijd binnen de gestelde termijnen zijn afgerond en dat aan de voorkant van de pilots is niet altijd is nagedacht over het doel van de pilot in relatie tot het meten van het effect van de pilot, waardoor het landelijk uitrollen van een pilot of verandering niet altijd goed kon worden onderbouwd. Voor de opvolging van de audits en de uitvoering van de pilots geldt dat de verbeterplannen onvoldoende werden opgepakt en besluitvorming vertraging opliep door onder andere de reorganisatie van de directie Dienstverleners, de besparingsopgaven, het verhoogde werkaanbod en het wegvallen van relevante managementinformatie voor de teams Dienstverleners Particulier vanwege het stoppen van BIC.

## Aanbevelingen

Onderstaand doen wij de volgende aanbevelingen:

### *Audits:*

- De opdrachtverlening voor de uitvoering van interne audits door de afdeling Audit beleggen in het MT van de IND. Hiermee worden de 'checks and balances' bewaakt en bijvoorbeeld voorkomen dat een individuele directeur te veel invloed krijgt op de opdrachtformulering en de uitvoering van de audit.
- Het maken van een integrale jaarplanning van de interne audits door de afdeling Audit. Hiermee ontstaat een totaalbeeld van de wensen en de thema's die relevant zijn voor de afdeling Audit en wordt voorkomen dat relevante thema's van de agenda verdwijnen. Daarnaast bevelen wij aan de resultaten van de audits te bespreken in de Audit Committee van de IND. De IND heeft deze aanbeveling(en) inmiddels opgepakt.
- Wij adviseren de uitkomsten en de aanbevelingen uit de audits op te nemen in een dashboard in plaats van de huidige actielijst. Hiermee kan de voortgang van de opvolging van de aanbevelingen uit de audits worden gemonitord door het MT en de Audit Committee van de IND.

### *Pilots:*

- Bespreek in het MT van de IND de uitvoering van pilots, idealiter voorafgaand aan de opdrachtverlening door individuele directeuren. Hiermee ontstaat een totaalbeeld van de pilots ten behoeve van de integrale sturing van de IND. Daarnaast is het van belang om een eenduidig toetsingskader te hebben voor wat betreft de besluitvorming en de uitvoering van de pilots. Hiermee wordt voorkomen dat het doel en de effectmeting van de pilot niet duidelijk is.
- Wij adviseren de pilots op te nemen in een dashboard waarmee de voortgang van de pilots kan worden gemonitord door het MT van de IND.

### 3.3 Status verbetermaatregelen

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de status van de reeds ingezette verbetermaatregelen. Onderstaand een overzicht van de verbetermaatregelen die in de periode 2016 – 2017 zijn ingezet door de 'nieuwe' directie Dienstverleners en moeten bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier.

Verbetermaatregelen 2016 - 2017	Toelichting - status verbetermaatregel
Dashboard verbetermaatregelen	De IND heeft een dashboard voor de directie Dienstverleners opgesteld met onder andere jaardoelen, thema's, verbeteracties, eigenaren en KPI's waarmee de opvolging van de verbeteracties wordt gemonitord. Het dashboard is operationeel.
Vernieuwing dienstverleningsconcept	De IND werkt aan een nieuw dienstverleningsconcept en verwacht dit nieuwe dienstverleningsconcept in het derde kwartaal van 2017 te hebben afgerond.
Verbeteren sturingsinformatie	De IND is bezig met het verbeteren van de sturingsinformatie van de teams Dienstverleners Particulier. Er is een medewerker vrijgemaakt die in samenspraak met de operationeel managers het aantal telefoongesprekken en loketbezoeken inzichtelijk maakt. Daarbij is differentiering in werkzaamheden bij de loketten aangebracht (afnemen biometrie, ophalen verblijfsdocument, informatie-aanvraag, etc.). Aan een maandelijkse integrale rapportage wordt gewerkt, echter in de huidige structuur is niet voorzien in een dergelijke functie.
Online afsprakenplanner	De IND implementeert momenteel een online afsprakenplanner om de klanten online een afspraak te laten plannen in plaats van een telefonisch contact. Hiermee moet de druk op Telefonie worden verlaagd. De online afsprakenplanner is op het moment van het schrijven van dit rapport nog niet operationeel.
Tijdstudie 2017	De IND start in de zomer 2017 met een tijdstudie ten behoeve van de herijking van de (tijd)normen van onder andere de directie Dienstverleners. Hiermee wordt inzicht verkregen in de feitelijke tijdsbesteding van onder andere de teams Dienstverleners Particulier. Vanuit dit inzicht kan sturing worden gegeven aan de teams Dienstverleners Particulier en de inzet mensen en middelen in relatie tot de doelstellingen en het budget.
Verbetering forecast productieplanning IND	De IND werkt aan de verbetering van de betrouwbaarheid van de forecast van de productieplanning en de integrale sturing. Vanuit deze verbeterde productieplanning kan een betere voorspelling van de werklast van de teams Dienstverleners Particulier worden afgeleid. Hiermee kan betere sturing worden gegeven aan de teams Dienstverleners Particulier. De verbetering van de forecast van de productieplanning en de hieraan gerelateerde integrale sturing van de IND is op het moment van schrijven van dit rapport nog niet geïmplementeerd.
Invoering centrale planning	De IND werkt aan de invoering van een centrale planning voor de teams Dienstverleners Particulier. Het rooster wordt inmiddels centraal opgesteld en tegelijkertijd wordt met decentrale roosteraars gewerkt. De IND werkt aan de aanpassing van de structuur om de planning centraal te beleggen.

Verbetermaatregelen 2016 - 2017	Toelichting – status verbeter maatregel
First Time Right pilot	De IND start in juli 2017 een First Time Right pilot met als doel de vraag achter de vraag van de klant beter te begrijpen, zodat hier ook meer effectief en efficiënt op kan worden geacteerd. Er wordt een systeem geïmplementeerd dat inzichtelijk moet maken waarom klanten de IND bellen.
Toepassing Klant Contact Systeem	De IND werkt met een Klant Contact Systeem (KCS) waarin de medewerkers voor de bestaande klanten kort omschrijven wat met de klant is besproken. Het is van groot belang dat alle contacten met de klanten in het KCS worden vastgelegd zodat een integraal klantbeeld van de klanten ontstaat bij de IND. Hiermee kunnen klanten beter en sneller worden geholpen. Voor niet klanten is er nog geen mogelijkheid om klantencontacten vast te leggen, waardoor waardevolle klantinformatie verloren gaat.
Tijdelijke inzet van meer medewerkers	De IND zet tijdelijk tot het einde van 2017 22 FTE meer in om het fors gestegen aanbod bij de Loketten en het KIC aan te kunnen en de dienstverlening weer naar een aanvaardbaar serviceniveau op te tillen. Aan het einde van het jaar wordt de aanvullende inzet geëvalueerd en wordt onder andere op basis van de uitkomsten van de tijdstudie geëvalueerd of aanvullende inzet ook in 2018 nodig is.

#### Analyse

De voorgestelde verbetermaatregelen dragen allen bij aan de verbetering van de dienstverlening van de directie Dienstverleners en specifiek de teams Dienstverleners Particulier. De maatregelen zijn opgenomen in een dashboard zodat de voortgang van de verbetermaatregelen kan worden gemonitord.

Wij hebben geconstateerd dat de verbetermaatregelen operationeel en tactisch van aard zijn en dat de strategische kapstok voor deze verbetermaatregelen, het nieuwe dienstverleningsconcept, pas in het derde kwartaal van 2017 beschikbaar is. Hierdoor is het nu niet helemaal duidelijk of de huidige verbetermaatregelen volledig aansluiten bij het 'nieuwe' dienstverleningsconcept en of de verbetermaatregelen in het derde kwartaal van 2017 mogelijk moeten worden bijgesteld.

#### Aanbevelingen

Onderstaand doen wij de volgende aanbevelingen ten aanzien van de reeds ingezette verbetermaatregelen:

- Dienstverleningsconcept: wij adviseren de IND een zorgvuldig traject te doorlopen voor de ontwikkeling en de implementatie van het nieuwe dienstverleningsconcept. Van belang hierbij is dat er draagvlak in de gehele organisatie, en specifiek de teams Dienstverleners Particulier, ontstaat voor het nieuwe dienstverleningsconcept. De teams Dienstverleners Particulier hebben direct contact met de klanten, brengen het dienstverleningsconcept vanuit het klantperspectief in uitvoering en zijn de 'ogen en oren' van de IND. Vervolgens adviseren wij een impactanalyse te verrichten van het nieuwe dienstverleningsconcept op de lopende verbetermaatregelen. Hiermee wordt een beeld geschetst de impact van het nieuwe dienstverleningsconcept op de lopende verbetermaatregelen.
- Tijdstudie 2017: wij adviseren om de herziene tijdsnormen in de sturing van de teams Dienstverleners Particulier op te nemen. Daarnaast adviseren wij om de bekostiging van teams Dienstverleners Particulier te koppelen aan de werklast op basis van de herziene normen. Hiermee wordt de directie Dienstverleners in staat gesteld om de productie van de teams Dienstverleners Particulier te bekostigen. Aandachtspunt hierbij is de impact van het nieuwe dienstverleningsconcept op de normen.
- Centrale planning: wij adviseren de planning te centraliseren en een centrale planner aan te stellen.

- First Time Right Pilot: wij adviseren deze pilot z.s.m. uit te voeren, en als de resultaten van de pilot positief zijn, deze werkwijze in te voeren.
- Functionaliteit KCS: wij adviseren om een onderzoek te verrichten naar specifieke functionaliteit in het KCS zodat niet gekoppelde klantinformatie niet verloren gaat en achteraf kan worden gekoppeld aan de klant. Daarnaast adviseren wij onderzoek te verrichten naar additionele functionaliteit om een compleet klantbeeld te krijgen.
- Verbeteren sturingsinformatie: wij adviseren de IND de verbetering van de sturingsinformatie van de teams Dienstverleners Particulier te continueren, te uniformeren, te automatiseren en beschikbaar te stellen via een dashboard.
- Online afsprakenplanner: wij adviseren de IND de online afsprakenplanner z.s.m. operationeel te krijgen om daarmee Telefonie te ontlasten.
- Dashboard verbetermaatregelen: wij adviseren het dashboard te continueren en de resultaten als een vast agendapunt te bespreken in het MT van de IND.

#### Afsluitend

De directie Dienstverleners van de IND heeft in de periode 2016 - 2017 een aantal verbetermaatregelen in gang gezet die de dienstverlening van de teams Directie Particulier zullen verbeteren. Het is van belang om de voortgang van de verbetermaatregelen goed te monitoren en de maatregelen te laten aansluiten op het nieuwe dienstverleningsconcept.

## 4 Bevindingen en aanbevelingen onderzoek

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen en de aanbevelingen van het onderzoek opgenomen langs de lijnen van het gehanteerde onderzoeksmodel. Hiermee wordt de basis gelegd voor de beantwoording van de onderzoeksvragen in het volgende hoofdstuk van het rapport.

### 4.2 Bevindingen en aanbevelingen

In deze paragraaf wordt een uitwerking gegeven van de bevindingen en de aanbevelingen. De zes aspecten van het onderzoeksmodel worden daarbij als kapstok gebruikt. Per aspect en deelaspect wordt nader ingegaan op de bevindingen vanuit de documentstudie (feiten) en de uitkomsten van de interviews, enquêtes en paneldiscussies. Vanuit deze bevindingen is door de onderzoekers een analyse opgesteld en worden aanbevelingen gedaan.

De dienstverlening van de teams Dienstverlening Particulier raakt veel verschillende aspecten die in samenhang moeten worden beschouwd. Om het rapport goed leesbaar te houden hebben de onderzoekers gekozen voor een gecondenseerde weergave van de bevindingen, de analyse en de aanbevelingen.

#### 4.2.1 Visie op dienstverlening

##### Inleiding

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het onderzoek naar het aspect 'visie op dienstverlening' beschreven. Het aspect omvat de volgende deelaspecten:

- Bestaan van een visie op dienstverlening.
- Draagvlak voor de visie op dienstverlening.
- Implementatie van de visie op dienstverlening.

##### Bevindingen

##### *Feiten*

##### *Bestaan van een visie op dienstverlening*

- De IND heeft het 'Dienstverleningsconcept IND 2010' vastgesteld op 14 december 2006 met daarin de visie 'de aanvrager centraal'.
- De huidige visie van de IND is 'de klant centraal'. Daarbij moet ook de opdrachtgever worden bediend, opereert de IND binnen de vreemdelingenketen en draagt de IND zorg voor (betrokken) medewerkers. Deze visie is opgenomen in het 'Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014'.
- In het Organisatie- en Formatierapport is het dienstverleningsconcept IND 2010 nader toegelicht en wordt het principe van 'Click-Call-Face' geïntroduceerd.
- Het 'Dienstverleningsconcept IND 2010' bevat klantprofielen. Deze zijn opgenomen in de bijlage 2 van dit rapport.
- In het 'Dienstverleningsconcept IND 2010' is bepaald dat de IND het kanaal met de beste kosten/kwaliteit verhouding (internet, telefoon) stimuleert.

##### *Draagvlak voor de visie op dienstverlening.*

- De IND gaat uit van de filosofie 'sturend en dienend leiderschap en medewerkerschap', als kader voor de gewenste en benodigde managementstijl in de komende jaren 'Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014'.

#### *Implementatie van de visie op dienstverlening*

- De teams Dienstverleners Particulier maken gebruik van een X-matrix waarin jaarlijks doelstellingen worden geformuleerd die zijn afgeleid van de visie.

#### *Uitkomsten enquête, interviews, paneldiscussie en werkbezoeken:*

##### *Bestaan van een visie op dienstverlening*

- De operationeel managers geven aan dat het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 gedateerd is. Daarnaast geven de operationeel managers aan dat er een nieuw IND-breed dienstverleningsconcept in ontwikkeling is dat in het najaar van 2017 wordt vastgesteld.
- De operationeel managers geven aan onvoldoende betrokken te worden bij strategievorming van de klantkanalen van de IND in het algemeen en bij het opstellen van het nieuwe dienstverleningsconcept in het bijzonder. De operationeel managers geven aan dat de ontwikkeling van het nieuwe dienstverleningsconcept wordt opgepakt door een andere afdeling van de IND dan de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk en voelen zich hierdoor gepasseerd.

##### *Draagvlak voor de visie op dienstverlening*

- De operationeel managers en medewerkers geven aan dat het principe van 'Click-Call-Face' botst met de dagelijkse praktijk. Zij geven aan dat de klanten van de IND een voorkeur hebben voor 'Face-Call-Click'.
- De medewerkers geven aan dat in het algemeen in de ontwikkeling van de dienstverlening te veel van binnen naar buiten wordt gedacht. Hierbij wordt volgens de medewerkers teveel voor de klant gedacht in plaats van samen met de klant.

#### *Implementatie van de visie op dienstverlening*

- De operationeel managers geven aan dat het onduidelijk is hoe de huidige visie op dienstverlening (2010) moet worden doorvertaald naar de dagelijkse uitvoeringspraktijk van de teams Particulier. Volgens de operationeel managers ontbreken heldere kaders voor de uitvoering van deze visie.
- De operationeel managers geven aan dat de middelen om de visie uit te voeren en de klant daadwerkelijk centraal te stellen ontbreken. De discussie over de ambitie van directie Dienstverleners in relatie tot benodigde middelen wordt volgens de operationeel managers onvoldoende gevoerd.
- De operationeel managers geven aan dat er hoge verwachtingen zijn vanuit de directie Dienstverleners, maar dat de directie daarbij onvoldoende focus en prioritering aanbrengt. Ook geven medewerkers aan een gebrek aan planning en sturing op basis van een visie te ervaren.
- Medewerkers zijn getraind in het principe van 'hostmanship'. De kern van dit principe is de klant zo goed als mogelijk van dienst te zijn door het bieden van maatwerk en het zetten van een extra stap. De medewerkers geven aan dat er een verandering is ontstaan in de dienstverlening van het principe 'hostmanship' naar het principe 'voldoende is goed genoeg'.

#### Analyse

##### *Bestaan van een visie op dienstverlening*

Het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 is vastgesteld in 2006. Hierin is de visie 'de klant centraal' opgenomen. Wij constateren dat onduidelijkheid bestaat bij de operationeel managers en de medewerkers over de huidige visie op de dienstverlening. Dit terwijl het dienstverleningsconcept IND 2010 nog steeds van toepassing is. Onduidelijkheid hierover is vanzelfsprekend onwenselijk. De (her)introduktie van de visie op dienstverlening kan daarbij een oplossing bieden.

#### *Draagvlak voor de visie op dienstverlening*

Er is op dit moment geen sprake van een volledig door de organisatie doorleefde visie op dienstverlening bij de operationeel managers en de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier. Het ontwikkelen van een dienstverleningsconcept voor de IND en het op korte termijn vaststellen daarvan biedt een kans om een nieuwe visie eenduidig en samen met de operationeel managers en de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier door te vertalen en in de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk uit te rollen. Op dit moment constateren wij dat het dialoog met betrekking tot het Dienstverleningsconcept IND 2010 onvoldoende wordt gevoerd. Hierbij mag een wederkerigheid in verantwoordelijkheid verwacht worden van zowel de operationeel managers als van de directie Dienstverleners inclusief de midden manager.

#### *Implementatie van de visie op dienstverlening*

Het is voor de operationeel managers en de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier, ondanks het ontwikkelen van de X-matrix en de inzet op communicatie via bijvoorbeeld posters op de kantoorlocaties, onvoldoende duidelijk wat de visie op dienstverleners in de dagelijkse praktijk betekent. Dat leidt ertoe dat operationeel managers en medewerkers op pluriforme wijze invulling geven aan de doorvertaling van 'de klant centraal' naar de dagelijkse praktijk van de teams Dienstverleners Particulier. Wij constateren dat het Dienstverleningsconcept IND 2010 erg generiek maar biedt in principe voldoende handvatten voor de dagelijkse praktijk, maar dat meer begeleiding en interactie tussen medewerkers, operationeel managers en de directie noodzakelijk is voor een uniforme doorvertaling in de praktijk.

Daarnaast ervaren medewerkers dat binnen de Directie Dienstverleners een beweging is ingezet waarbij het centraal stellen van de klant via 'hostmanship' deels wordt losgelaten. Echter feitelijk gezien is geen besluit genomen tot het loslaten van 'hostmanship'. Ook op dit punt is onze analyse dat binnen de teams Dienstverleners Particulier sprake is van onduidelijkheid over wat 'hostmanship' in de praktijk betekent en dat te weinig interactie en begeleiding op dat punt wordt geboden.

Ten slotte is op dit moment sprake van een transitiefase van het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 naar het nieuwe IND-brede dienstverleningsconcept alsmede een doorvertaling daarvan op de klantkanalen. Dit wenkende perspectief leidt op dit moment tot onduidelijkheid voor de operationeel managers en de medewerkers en geeft hen het gevoel dat de IND op dit moment geen heldere visie op dienstverlening heeft.

#### *Aanbevelingen*

##### *Bestaan van een visie op dienstverlening*

- Herijken en het implementeren van het dienstverleningsconcept van de IND. Hierbij is het van belang om te komen tot een eenduidig, haalbaar en goed afgestemd en gedragen (in de organisatie en keten) dienstverleningsconcept. Aandachtspunt hierbij is de bekostiging van de voorgestelde maatregelen uit het dienstverleningsconcept.
- Bepaal een (nieuwe) definitie van het uitgangspunt 'klant centraal' (als afgeleide van het dienstverleningsconcept) en maak de betekenis hiervan operationeel voor de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier.

##### *Draagvlak voor de visie op dienstverlening*

- Borg de betrokkenheid van de medewerkers en de operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier bij de totstandkoming van het nieuw dienstverleningsconcept zodat het een "doorleefde" visie wordt van, voor en door de medewerkers. De medewerkers van de teams Particulier hebben immers het directe of indirecte contact met de klanten van de IND.

#### *Implementatie van de visie op dienstverlening*

- Werk het nieuw te ontwikkelen IND-brede dienstverleningsconcept en bijbehorende visie uit in een visie op de verschillende klantkanalen en operationaliseer deze visie via bijvoorbeeld werksessies met de medewerkers en de operationeel managers.
- Voer permanent de dialoog over de wat de visie op dienstverlening en de invulling van 'hostmanship' in de praktijk betekent en stimuleer de interactie tussen medewerkers, operationeel managers en de directie hierover. Creëer een open cultuur waarbij onduidelijkheden of verwonderpunten ten aanzien van de visie bespreekbaar worden gemaakt.
- Herijk de lopende verbetermaatregelen op het nieuwe dienstverleningsconcept, alsmede de opvolging van de aanbevelingen uit onder andere dit rapport.

#### 4.2.2 Interactie met de klant

##### *Inleiding*

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het onderzoek naar het aspect 'interactie met de klant' beschreven.

Dit aspect omvat de volgende deelaspecten:

- Click-Call-Face:
  - Website E-dienstverlening
  - Mail
  - Telefonie
  - Loket
- Klantbehoefte

##### *Bevindingen*

##### *Feiten*

##### *Click-Call-Face*

- De interactie met de klant vanuit Directie Dienstverlening is onder andere gericht op het helpen van de klant bij het krijgen van begrijpelijke informatie die van toepassing is op zijn situatie (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).
- De klant kan zelf kiezen welk communicatiekanaal hij gebruikt, te weten internet/e-mail, telefoon, brief of loket. (Dienstverleningsconcept IND 2010).
- Uitgangspunt voor de toekomstige dienstverlening is dat de klant op basis van het click-call-face principe zoveel mogelijk via het digitale kanaal wordt bediend. Dit betekent digitaal waar mogelijk, telefonisch als tweede optie en in persoon indien noodzakelijk. Voorlopig blijft 'papieren' communicatie en het daarbij behorende postkanaal nog wel relevant. (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).
- Naarmate de klant meer onbekend is, is het nodig om vanwege de effectiviteit van de uitvoering van het beleid meer sturend op te treden op welke manier de klant met de IND in contact treedt. Dit zou bijvoorbeeld voor bepaalde klantgroepen kunnen leiden tot een beperking van de keuzevrijheid van het communicatiekanaal bij het indienen van een aanvraag. Dit levert weliswaar beperkingen op ten aanzien van de dienstverlening, maar hoeft niet ten koste te gaan van het algemene principe dat de klant centraal staat. (Dienstverleningsconcept IND 2010).

##### *Klantbehoefte*

- De taak van teams Dienstverlening Particulier is om de klantbehoefte te analyseren om de klant proactief te kunnen adviseren over de meest geschikte aanvraag en om het indienen van de aanvraag zo goed mogelijk te begeleiden (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).



- Een belangrijk uitgangspunt is dat de klant slechts eenmaal gegevens hoeft te verstrekken. De gegevens worden gekoppeld aan een dossier die gekoppeld is aan het V-nummer van de klant. Middels het V-nummer kan een dossier opgevraagd worden (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).

*Uitkomsten enquête, interviews, paneldiscussie en werkbezoeken*

*Click - Call - Face*

- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat het Click - Call - Face in theorie bestaat, maar in praktijk nog onvoldoende werkt.
- De operationeel managers geven aan dat de IND en directie Dienstverleners niet voldoende actie hebben ondernomen om kanalen door te ontwikkelen en dat directie Dienstverleners (nog) onvoldoende actief stuurt en faciliteert op Click - Call - Face. Resultaat volgens de operationeel managers is dat zij achter de feiten aanlopen en dat ze alle zeilen bij moeten zetten om het aanbod te kunnen verwerken.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat onvoldoende kanaalsturing mede wordt veroorzaakt door het ontbreken van een eenduidige visie, strategisch beleid en een kanaalstrategie. Hierdoor wordt volgens de operationeel managers en de medewerkers regelmatig ad-hoc gewerkt.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat de sturing op Click - Call - Face in gedrang komt door het ontbreken van de juiste stuurinformatie over de klant en de klantbehoefte.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat niet voldoende uniformiteit in dienstverlening en vraagafhandeling bestaat binnen de teams Dienstverleners Particulier.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat de vrije inloop en de drukte voor en na weekenden en rond vakanties/feestdagen zorgt voor een verhoogd aanbod. Volgens hen bestaat een onvoorspelbaarheid binnen het aanbod die mede wordt veroorzaakt door de vrije inloop.
- De medewerkers geven aan dat grote hoeveelheden email binnen komen en dat er een forse achterstand is. De medewerkers die de mail verwerken geven aan dat het regelmatig voorkomt dat de aanvrager reeds via een ander kanaal antwoord heeft gekregen op zijn/haar vraag. Hierdoor hebben ze het idee achter de feiten aan te lopen. Daarnaast geven ze aan dat het 'dweilen met de kraan open' is binnen mail vanwege de grote achterstand.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat brieven die uitgestuurd worden naar klanten (soms) complex en juridisch zijn. Dit heeft volgens hen een verhoogd aanbod tot gevolg bij het kanaal Telefoonie omdat klanten bellen met vragen over de inhoud van de brieven. Daarnaast bevatten brieven streefdata die automatisch wordt gegenereerd. Deze data zijn volgens de operationeel managers en de medewerkers niet altijd realistisch en zorgen voor een verhoogd aanbod binnen Telefoonie en Mail.
- De medewerkers loket geven aan dat zij de perceptie hebben dat binnen de (capaciteits)planning Telefoonie voor Loketten gaat.
- De operationeel managers geven aan dat het dienstverleningsniveau<sup>1</sup> naar de klant niet voldoet aan gestelde eisen met uitzondering van 'bejegening' en 'betrouwbaarheid'. Volgens de medewerkers voldoet het dienstverleningsniveau met uitzondering van 'bejegening' niet.
- De medewerkers geven aan dat de website moeilijk te begrijpen is voor klanten. Zij geven als onderbouwing dat de webpagina's (te)veel tekst en informatie bevatten. De zoekfunctionaliteit werkt (nog) niet adequaat. Volgens de medewerkers zorgt de huidige vormgeving en inhoud van de website voor meer aanbod bij telefonie en aan het loket. Daarbij geven de medewerkers aan dat volgens hen het gebruik van de website niet wordt gemeten.
- Operationeel managers geven aan invloed te hebben op het digitaal aanbod (E-Dienstverlening). Toch zijn de operationeel managers van mening dat het digitaal aanbod op dit moment ontoereikend is. Ze geven als reden aan de trage besluitvorming en budget- en privacyvraagstukken.
- Medewerkers geven aan (te) weinig invloed te hebben op de verbetering van het (digitaal) aanbod. Tevens geven ze aan meer inspraak willen hebben binnen het verbeteringsproces van de website. Inmiddels is een

---

<sup>1</sup> De 9 aspecten van het dienstverleningsniveau zijn: snelheid, gemak, duidelijk/transparant, eenduidigheid, bereikbaarheid, bejegening, betrouwbaar, faciliteren en zorgvuldigheid

werkgroep met medewerkers van diverse afdelingen (communicatie, teams DV Particulier) van start gegaan ten behoeve van het kort cyclisch doorvoeren van verbeteringen op de website.

#### *Klantbehoefte*

- De operationeel managers geven aan dat sprake is van onvoldoende bezetting om aan de klantbehoefte te kunnen voldoende, als gevolg van het ontbreken van relevante stuurinformatie, geen centrale planning en een hoog ziekteverzuim.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan een integraal klantbeeld nodig te hebben om de klant goed te kunnen bedienen. Op dit moment is er volgens de operationeel managers en de medewerkers geen volledig klantbeeld beschikbaar.
- De medewerkers geven aan dat de website is verbeterd, maar in hun ogen nog beter kan. Als oorzaak geven de medewerkers aan dat bij de inrichting en inhoud van de website onvoldoende van buiten naar binnen wordt gedacht.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat de IND over een Klant Contact Monitor (KCM) beschikt, maar deze onvoldoende wordt benut om de klanttevredenheid in kaart te brengen. De KCM is een online instrument waarbij het voor de klant mogelijk is (real time) feedback te geven op de kwaliteit van informatie van producten en diensten van de IND over de verschillende klantkanalen.
- De medewerkers geven aan dat er beperkte faciliteiten bestaan voor speciale doelgroepen zoals analfabeten, digibeten, klanten die Nederlands/Engels niet machtig zijn. Dit terwijl volgens de medewerkers deze doelgroepen wel behoefte hebben aan aanvullende faciliteiten. Directie Dienstverleners geeft aan dat er regels en richtlijnen bestaan die beperkingen opleggen aan de dienstverlening. Zo bestaat er een voorschrift dat alleen in de Nederlandse en Engelse taal gecommuniceerd mag worden. Dit vinden de medewerkers bezwaarlijk en ervaren dit als een beperking.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat op locatieniveau inzicht bestaat in de inkomende klachten maar dat een landelijk overzicht ontbreekt. Het landelijk overzicht is beschikbaar binnen de locatie Zwolle. Vanuit Zwolle wordt gestuurd op de opvolging van klachten. De telefonische aanname van de klachten vindt plaats op de locatie Rijswijk.
- De midden manager Particulier en Zakelijk heeft aangegeven dat klanten bij het ontwikkelen van de website betrokken zijn en dat zij ook bij de doorontwikkeling worden betrokken. Wij hebben binnen het onderzoek geen inzicht gekregen in het type klanten die betrokken zijn binnen het verbeteringsproces en de methode van (klant)onderzoek en kunnen hier geen uitspraak over doen.

#### *Analyse*

##### *Click - Call - Face*

De medewerkers en operationeel managers geven aan dat onvoldoende sturing is op Click- Call- Face door de directie Dienstverleners. De operationeel managers verwachten meer sturing en instructies vanuit de directie Dienstverleners inzake het invulling geven aan Click - Call - Face. De onduidelijkheid wordt mogelijk veroorzaakt door verschillende uitgangspunten in de actuele visiedocumenten inzake kanaalsturing. Uit onze analyse blijkt dat in het dienstverleningsconcept IND 2010 het uitgangspunt is dat de klant zelf het kanaal bepaalt, terwijl in het O&F-rapport staat dat de klant zoveel mogelijk via het digitale kanaal moet worden bediend. De uitgangspunten op het gebied van kanaalsturing sluiten daarmee niet volledig aan. Overigens is onze analyse op het sturen op click-call-face dat dit wel gebeurt. Zo constateren wij dat bijvoorbeeld door minder afspraken in te plannen bij de loketten en deze capaciteit in te zetten bij telefonie op dit moment gestuurd wordt op een verhoogde bereikbaarheid van telefonie met als gevolg een verminderde capaciteit en minder afgehandelde klantvragen via de loketten. Negatief effect hiervan is de oplopende wachttijd voor het maken van een afspraak aan het loket.

### Website

De website wordt kort cyclisch verbeterd in samenwerking met communicatie. Een kort cyclische verbetermethode is een goede aanpak om delen van de website snel aan te passen. Uit de ontvangen documentatie blijkt onvoldoende of en hoe klantinformatie en gebruiksgegevens van de website wordt ingezet binnen het verbetertraject. Voor het verbetertraject gelden dezelfde visie en uitgangspunten als die ten grondslag liggen aan de nieuw gebouwde website. Het is ons niet duidelijk wat de ideale eindsituatie is. Daarom zijn wij kritisch over de bijdrage van de individuele verbeteringen en hoe deze collectief bijdragen tot het bereiken van de ideale eindsituatie.

Wij hebben als onderzoekers de website nader geïnspecteerd. Wij komen tot eenzelfde constatering als de medewerkers, die aangeven dat de website (nog) niet optimaal is ingericht. Wij hebben een aantal constatering:

- Het is niet duidelijk voor welke doelgroep de website primair bedoeld is.
- De FAQ sectie op de hoofdpagina is een goed onderdeel. Het bevat (zeer) relevante informatie voor klanten. Minder goed is dat er eerst gescrold moet worden om dit onderdeel in beeld te krijgen.
- Het valt op dat jargon wordt gebruikt, waardoor het voor een buitenstaander niet altijd even helder is wat wordt bedoeld. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de een aanvraag voor het verblijfsdoel familie en gezin (referent).
- Het is positief dat de formulernummers bij de formulieren staan zodat de zoekmachine met een beter resultaat komt. Echter als men niet exact weet welke terminologie of nummer men moet gebruiken levert zoeken via de zoekmachine een onbevredigend resultaat op.
- Via de website wordt een goede poging gedaan om klanten van informatie te voorzien maar zijn tegelijk nog een flink aantal verbeterlagen mogelijk.

### Mail

Wij hebben als onderzoekers het mail kanaal nader onderzocht. Wij hebben een aantal constatering:

- Een aanvrager kan geen mailbericht versturen zonder opgave van een telefoonnummer. Wij zien dit als een positief aspect binnen het proces.
- Medewerkers bellen aanvragers (die al een tijd op een reactie wachten) na om te achterhalen of deze nog in afwachting zijn op een reactie van de IND.
- Er wordt (achteraf) een kwaliteitscheck gedaan op alle uitgaande mail. Hiervan wordt een rapportage gemaakt.
- Er wordt een afweging gemaakt welke medewerkers mail mogen beantwoorden.

In een ideale situatie is er een kwaliteitscheck voordat de mail wordt verzonden. Dit blijkt binnen de huidige situatie bij Dienstverleners Particulier niet haalbaar door de grote hoeveelheid mail verkeer. Daarom zien wij de huidige oplossing als afdoende. Er wordt een automatische reactie verstuurd als er een verzoek via de mail naar het IND wordt gestuurd. De reactie is: "*Geachte heer, mevrouw, Dank u wel voor uw e-mail. Uw mail is goed ontvangen en wordt in behandeling genomen. Gelieve niet te antwoorden op dit bericht. Dit is een automatisch gegenereerd bericht. Dear sir, madam, Thank you for your inquiry. We received your e-mail and will start the processing immediately. Please do not reply to this e-mail. It is a post-only message.*"

Het automatisch genereren van een reactie is positief, omdat de aanvrager het signaal krijgt dat de vraag is ontvangen en daarover zekerheid krijgt. De wachttijd kan oplopen tot een maand voordat de aanvrager een reactie krijgt van de IND. Dit is een onwenselijke situatie die om een oplossing vraagt.

De midden manager Particulier en Zakelijk geef aan dat mail achterstand wordt veroorzaakt door de slechte telefonische bereikbaarheid. Het is belangrijk om een doeltreffende oplossing te vinden om de grote achterstand te verminderen naar de toekomst beheersbaar te houden. Het is zinvol om de binnenkomende vragen te analyseren en de uitkomsten te gebruiken om de dienstverlening binnen overige kanalen te optimaliseren.

### *Telefonie*

Wij hebben als onderzoekers het kanaal Telefonie nader onderzocht. Wij hebben een aantal constatering:

- Het IND is telefonisch slecht bereikbaar. Als onderzoeksteam hebben wij gedurende het project frequent getracht op verschillende dagen in de week op verschillende tijdstippen contact te krijgen met de IND. Wij zijn slechts een keer gelukt om in de wachtrij terecht te komen. Wij constateren dan ook dat de telefonische bereikbaarheid een groot probleem is.
- Vragen van bellers zonder V-nummer kunnen niet worden geregisterd in het KCS. Dit kan ertoe leiden dat een klant met dezelfde vraag deze meerdere keren kan stellen zonder dat de IND overzicht heeft op eerder gegeven antwoord.

Het is belangrijk dat uniform bepaald is wat "goed geholpen" in de dagelijkse praktijk van de teams Dienstverleners Particulier betekent. Wij constateren dat deze informatie ontbreekt.

### *Loketten*

De IND is voornemens om te stoppen met de vrije inloop dienstverlening en over te gaan naar info op afspraak. Wij zien dit als een positieve beweging die zal bijdragen aan een betere sturing van het aanbod bij het kanaal Loketten. Aandachtspunt hierbij is dat een relatief lange wachttijd bestaat om een afspraak in te kunnen plannen. Er doen zich situaties voor dat medewerkers dubbele afspraken in de agenda hebben staan of dat afspraken in agenda's worden gepland die niet open staan. Dit is een onwenselijke situatie die tot onnodige frustratie leidt bij de medewerkers. Het is noodzakelijk dat de oorzaken worden onderzocht zodat hiervoor een structurele oplossing komt.

Er moet duidelijk naar de medewerkers worden gecommuniceerd of en waar de kanaal prioritering ligt inzake capaciteitsplanning. Het is voor de medewerkers onduidelijk aan welk kanaal prioriteit moet worden gegeven in relatie tot de capaciteitsplanning.

### *Kwaliteit brieven*

Het is positief dat de midden manager Particulier en Zakelijk aangeeft dat de teksten in brieven aangepast worden naar een begrijpelijk niveau van de klant. Daarnaast is het ook positief dat de streefdatum uit brieven wordt verwijderd. Het is wellicht zinvol in de brief naar de website te verwijzen waar uitleg over de wettelijke termijn staat om de klant (meer) vertrouwd te maken met de website en de inhoud.

### *Klantbehoefte*

Om de klantbehoefte goed in kaart te brengen, zijn accurate en up-to-date klantprofielen nodig. Wij hebben geconstateerd dat de klantprofielen verouderd zijn en dat de medewerkers, die met de profielen moeten werken, de profielen niet kennen. Er bestaat geen gestructureerd proces om bestaande profielen te verfijnen met nieuwe inzichten. Daarnaast is de constatering dat niet helder is gedefinieerd welke klantinformatie nodig is om profielen te kunnen verfijnen ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening. Hierdoor is een adequate en gerichte sturing van medewerkers met betrekking tot het verzamelen van relevante klantinformatie en verbetering van de dienstverlening nagenoeg onmogelijk.

### *Aanbevelingen*

#### *Click – Call – Face (Website, Mail, Telefonie en Loketten)*

- Zoek naar mogelijkheden om de klant te sturen naar het gewenste kanaal voordat de klant contact zoekt met de IND. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden dit thema mee te nemen in de afstemming met buitenlandse ambassades. Deze partijen zouden voorzien kunnen worden met informatie- en communicatiepakketten waardoor zij een actieve rol kunnen spelen binnen de sturing van klanten naar het gewenste kanaal vanuit het IND perspectief. Onderzoek welke relevante partijen bestaan waarmee een constructieve afstemming en samenwerking kan plaatsvinden.
- Gebruik de matrix combinatie van klantprofielen opgenomen in het Dienstverleningsconcept IND 2010 als uitgangspunt om klantgroepen te verleiden om voor het - door de IND geprefereerde kanaal - te kiezen. Zorg

dat de medewerkers bekend zijn met de matrix combinatie van klantprofielen en geef ze adequate sturing zodat ze de informatie toepassen en hiernaar (kunnen) handelen.

- In een ideale situatie wordt de dienstverlening via kanalen verbeterd aan hand van een heldere kanaalstrategie waarin de gewenste doelgroepen beschreven zijn en is bepaald welke dienstverlening, op welke manier aangeboden wordt via het kanaal richting een bepaalde klantgroep. Prioritering wordt mede bepaald op basis van de beslissingen genomen binnen het operationaliseringsdocument.
- Bepaal inzake het nieuwe dienstverleningsconcept hoe 'goede dienstverlening' eruit ziet per klantprofiel en per kanaal. Implementeer een (ver)nieuw(d)e werkwijze consistent binnen alle teams en zorg dat alle medewerkers zich eraan houden.
- Binnen verbetertrajecten van die dienstverlening binnen de verschillende kanalen dient (voor zover dit nog niet gebeurt) de beschikbare klant- en gebruik informatie als uitgangspunt genomen te worden.
- Met betrekking tot de website dient door middel van onderzoeksdata te worden bepaald welke klanten met welke vragen de website benaderen. Deze informatie dient als uitgangspunt te worden genomen bij de verbetering van de website. Zorg dat alle relevante klantgroepen die de website als primaire kanaal dienen te gebruiken voldoende vertegenwoordigd zijn in het verbetertraject. Daarnaast moet het voor de medewerkers duidelijk zijn welke klanten primair naar de website gestuurd moeten worden door de medewerkers. De medewerkers dienen actief gestuurd te worden op dat gedrag. Deel de onderzoeksresultaten van het websiteonderzoek met de medewerkers en de operationeel managers.
- Zorg (zover dit nog niet gebeurt) dat de kennis en inzichten van de medewerkers worden betrokken binnen het verbeteringsproces van de website als ook de overige kanalen om tot een optimaal resultaat te komen.
- Voer een coaching en monitor systeem in op alle kanalen zodat medewerkers proactief en doelgerichte sturing krijgen ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening.
- Zoek naar mogelijkheden om het aanbod te kunnen sturen door oorzaken in kaart te brengen en te onderzoeken in hoeverre klantvragen opgelost kunnen worden aan de hand van Click (selfservice) en hoe de betreffende klantgroep het beste verleid kan worden om click te gebruiken als primaire kanaal. Identificeer de top thema's met het grootste potentieel (zoals die tot een grote reductie in klantvraag volume zullen leiden).
- Het meten van klanttevredenheid is cruciaal om de dienstverlening effectief te kunnen verbeteren. Zorg dat structureel klanttevredenheid onderzoek wordt uitgevoerd binnen alle kanalen. Activeer het gebruik van de Klant Contact Monitor en integreer deze binnen het huidige primaire klantcontactproces. Gebruik de resultaten om verbeteracties te definiëren, prioriteren en evalueren, om tot een effectief en doeltreffende verbeterde dienstverlening te komen en om de medewerkers doelgericht te kunnen sturen en coachen waar nodig.
- Onderzoek hoe groot de 'special doelgroep' is en wat de impact is van deze groep binnen het totale aanbod ten behoeve van de prioriteitstelling van verbeteracties. Zoek met de medewerkers naar oplossingen voor deze doelgroep die passen binnen de bestaande regels.

#### *Klantbehoefte*

- Zorg dat (binnen het nieuwe dienstverleningsconcept) klantprofielen duidelijk worden omschreven en dat een operationele doorvertaling wordt opgesteld waarin de passende dienstverlening en kanaal strategie wordt bepaald per klantgroep. Houdt daarbij rekening of de doelgroep voldoende toegang heeft tot het gewenste kanaal.
- Het is van belang om de informatiebronnen te identificeren die relevante klantdata genereren die vervolgens gebruikt kan worden om de dienstverlening verder te verbeteren.
- Definieer, identificeer en categoriseer relevante type klantinformatie om in te toekomst klantprofielen te kunnen verfijnen.
- Inventariseer de klantinformatie die reeds opgeslagen wordt en onderzoek de opties om additionele relevante klantinformatie op te slaan.
- Inventariseer daarnaast hoe de opslag van klantgegevens structureel en optimaal geïntegreerd kan worden binnen het werkproces van de medewerkers binnen alle kanalen. De opslag van data moet zo soepel mogelijk onderdeel uitmaken van het werkproces om de kans op ontwijkend gedrag te verkleinen.
- Gebruik de resultaten uit het klanttevredenheidonderzoek en overige klantinformatie periodiek om klantprofielen te verrijken en analyses uit te voeren.

- Gebruik de informatie om vervolg- en verbeteractiviteiten in te zetten ten behoeve van de klantbehoefte, teneinde de dienstverlening te kunnen verbeteren op alle klant kanalen.
- Gebruik de klantinformatie om medewerkers van de juiste sturing en coaching te voorzien.

### 4.2.3 Klantgerichte operatie

#### Inleiding

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het onderzoek naar het aspect 'klantgerichte operatie' beschreven.

Dit aspect omvat de volgende deelaspecten:

- Afstemming binnen primaire proces.
- Ondersteuning van primaire proces.

#### Bevindingen

##### *Feiten*

##### *Afstemming binnen primaire proces*

- De dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier maakt onderdeel uit van het primaire proces (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).
- De ambitie van het IND is: "Een organisatie waar klantgerichtheid en een dienstverlenende instelling vanzelfsprekend zijn, die - met oog voor de menselijke maat - zo snel, goed en goedkoop mogelijk haar werk doet." Dat is de essentie van waaruit de IND zich blijvend wil ontwikkelen tot een (meer) flexibele en toekomstbestendige organisatie die in staat is tijdig en adequaat te anticiperen op zijn omgeving (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).
- De teams Dienstverleners Particulier hebben conform (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014) de volgende interne verantwoordelijkheid:
  - Regie voeren op het totale klantbeeld van de klant en ervoor zorgen dat dit up to date blijft, zodat zaakverantwoordelijken altijd over een volledig klantbeeld beschikken. Hieronder valt het ontvangen en uitzetten van handhavingssignalen.
  - Regie voeren op samenhang tussen verschillende klanten en zaken.
  - Aan de hand van vastgestelde kaders bepalen welke route bij een klant van toepassing is.
  - Verrijken van aanvragen.

##### *Ondersteuning van primaire proces*

- Bedrijfsvoering vormt het fundament van de organisatie. De directie Bedrijfsvoering is er op gericht ervoor te zorgen dat de IND als concern en de (kleine) keten als geheel de taken naar behoren kunnen uitvoeren (Organisatie- en Formatierapport voorgenomen besluit 24 juni 2014).

##### *Uitkomsten enquête, interviews, paneldiscussie en werkbezoeken*

##### *Afstemming binnen primaire proces*

- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat zaakeigenaren/behandelaren van directie Beslissen niet altijd goed bereikbaar zijn. Daarbij is het informatiesysteem ontoereikend om doelgericht andere medewerkers met specialistische kennis te kunnen traceren.
- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat voor hun cruciale informatie en wijzigingen onvoldoende worden gedeeld met de teams Dienstverleners Particulier door overige afdelingen binnen het primaire proces.
- In de ogen van de medewerkers en operationeel managers krijgt de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier niet de waardering die het verdient (afvoerputje van de IND). Zij geven aan dat de

inzet van mensen en financiële middelen ten behoeve van de teams Particulier onder druk staat en dat de verdeling van de financiële middelen binnen het ministerie van Veiligheid en Justitie ongunstig is geweest voor Directie Dienstverleners. De medewerkers geven als oorzaken aan dat er vanuit het ministerie en vanuit de directie van de IND onvoldoende belang wordt gehecht aan en onvoldoende waardering is voor de dienstverlening van teams Dienstverleners Particulier. De medewerkers geven aan dat volgens hen de politieke druk vooral bij de directie Beslissen (Asiel) ligt en niet zozeer bij teams Dienstverleners Particulier.

- De medewerkers geven aan dat de IND (directies en afdeling) verkokerd is.
- De operationeel managers en medewerkers geven aan dat beslissingen binnen het primaire proces genomen worden zonder (noodzakelijke) afstemming teams Dienstverleners Particulier en dat prioritering en fasering geregeld ontbreekt.
- De medewerkers geven aan dat de positionering van de directie Dienstverleners Particulier en Zakelijk niet overeen komt met de taken en verantwoordelijkheden ('oren en ogen') van de teams Dienstverleners Particulier

#### *Ondersteuning van primaire proces*

- De operationeel managers en de medewerkers geven aan dat er sprake is van niet goed functionerende of ontbrekende ICT-middelen (traag internet, onbetrouwbare systemen, geen real time call monitoring systeem, KCS onvoldoende gevuld etc.).
- De operationeel managers geven aan dat zij onvoldoende ondersteuning krijgen vanuit de afdelingen binnen de directie Bedrijfsvoering.

#### *Analyse*

##### *Afstemming binnen primaire proces*

Het is een onwenselijke situatie dat de medewerkers (inclusief operationeel managers) van mening zijn dat de processen en de dienstverlening vanuit teams Dienstverleners Particulier niet de juiste waardering krijgen en onvoldoende financiële middelen beschikbaar zijn vanuit de IND om de dienstverlening te verbeteren. Er bestaat vanuit het verleden de beeldvorming onder de medewerkers dat zij het "afvoerputje van de IND" zijn. Dit is een onwenselijke situatie die een negatieve impact heeft op de perceptie, houding en gedrag van medewerkers. Het gebrek aan financiële middelen herleiden wij terug aan de gedrevenheid van medewerkers binnen LEAN. Binnen LEAN is men continu op zoek naar verbeterpotentieel. Om de geïdentificeerde verbeteringen daadwerkelijk door te kunnen voeren is voldoende financiering nodig. Hier zien wij dat de LEAN ambitie groter is dan het beschikbare budget voor de realisatie van de LEAN ambitie.

Wij constateren dat de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier onderdeel is van het primaire proces. Daarbij constateren wij dat teams Dienstverleners Particulier problemen ervaren binnen de afstemming en samenwerking tussen teams Dienstverleners Particulier en de overige afdelingen binnen het primaire proces.

Het is belangrijk dat collega's traceerbaar en bereikbaar zijn binnen het primaire proces. Wij hebben geconstateerd dat het informatiesysteem om collega's op een bepaalde afdeling of specialisme te traceren aan verbetering toe is. Het is met name binnen Telefonie maar ook binnen de overige kanalen van belang dat een medewerker van teams Dienstverleners Particulier indien nodig ruggenspraak kan te houden met collega's van andere afdelingen en diensten indien de situatie dit wenst. Zodra een zaak gekoppeld is, is het mogelijk om met de behandelaar te schakelen. Dan is het uiteraard van belang dat de behandelaar voldoende bereikbaar is. Als een zaak niet gekoppeld is kan onnodig (veel) tijd verstrijken om een geschikte collega te traceren.

##### *Ondersteuning van primaire proces*

Op alle locaties van de teams Dienstverleners Particulier is sprake van een traag werkend ICT systemen, traag internet, beperkte mogelijkheid binnen INDiGO om simultaan te werken en beperkt gevulde systemen. Aangezien de toepassing van ICT integraal onderdeel uitmaakt van de ondersteuning van de primaire processen is het van groot belang om deze tekortkoming zo spoedig als mogelijk structureel te verhelpen.

## Aanbevelingen

### *Afstemming binnen primaire proces*

- De directie en de operationeel managers dragen een grote verantwoordelijkheid om de negatieve beeldvorming die bestaat ('afvoerputje') te veranderen en weg te nemen.
- Onderzoek de oorzaken met betrekking tot de onvrede onder de medewerkers inzake de financiële middelen. De operationeel managers dienen de concrete thema's in kaart te brengen waarvoor op dit moment, volgens de medewerkers, onvoldoende middelen beschikbaar zijn. De operationeel managers beoordelen het potentieel van de thema's en als deze voldoende (positieve) impact hebben, zoals efficiency en effectiviteit verbetering binnen de dienstverlening of het primaire proces, dan dient de operationeel manager een positieve businesscase op te stellen en voor te leggen aan de directie Dienstverleners. De Directie Dienstverleners beoordeelt de businesscase en zorgt voor additionele financiering bij een positief besluit zodat de activiteiten opgepakt kunnen worden. In geval van een negatief besluit van de operationeel manager dan koppelt de operationeel manager zijn/haar bevindingen terug aan de medewerkers. Bij een negatief besluit van de directie Dienstverleners koppelt deze zijn/haar mening terug aan de operationeel managers en deze koppelen het terug aan de medewerkers. Wij bevelen aan de communicatie tevens integraal op te nemen in bijvoorbeeld de weekmail of andere relevante communicatie die verstuurd wordt binnen teams Dienstverleners Particulier.
- Breng de knelpunten met betrekking tot de samenwerking en afstemming tussen teams Dienstverleners Particulier en de overige afdelingen in kaart, en neem gepaste maatregelen. Adresseer de verkokering en de impact van de verkokering binnen de analyse en maatregelen.
- Het is belangrijk dat collega's van overige afdelingen en directies goed bereikbaar zijn en dat ze de klant te woord staan. Monitor de situatie en breng in kaart waar dit gedrag zich concentreert en neem gepaste maatregelen.
- Verrijk het medewerker informatiesysteem met de expertise en specialismen van IND collega's zodat teams Dienstverleners Particulier specialisten kunnen traceren
- De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier zijn de oren en ogen van de organisatie omdat zij dagelijks in contact staan met de klant. De IND doet er goed aan om deze kennis te gebruiken binnen de organisatie ten behoeve van verbetering van de dienstverlening binnen het primaire proces (voor zover dit nog niet gebeurt).

### *Ondersteuning van primaire proces*

- Breng de omvang en de specifieke aard van de ICT probleem in kaart die een negatieve impact hebben op de werkzaamheden van teams Dienstverleners Particulier zoals het trage internet en traag werkende systemen. Zorg (in samenwerking met andere betrokken directies) dat er voldoende prioriteit binnen de IND komt om de ICT infrastructuur te verbeteren
- Agendeer vanuit de directie Dienstverleners binnen het MT IND om integraal het informatiesysteem over IND medewerkers te verrijken en verfijnen met meer specifieke informatie over het specialisme van IND medewerkers.
- Stel een nader onderzoek in naar de knelpunten die bestaan tussen teams Dienstverleners Particulier en de ondersteunende afdelingen en neem gepaste maatregelen.



## 4.2.4 Interne organisatie

### Inleiding

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het onderzoek naar het aspect 'interne organisatie' beschreven.

Het aspect 'interne organisatie' omvat de deelaspecten:

- Organisatiestructuur.
- Planning.
- Sturing en monitoring.
- Organisatiecultuur.
- Kwaliteit van medewerkers.

### Bevindingen

#### *Feiten*

- De directie Dienstverleners bestaat uit zes afdelingen die elk weer onderverdeeld zijn in een aantal teams, zijnde Dienstverleners Particulier en Zakelijk, Dienstverleners Keten, Innovatie & Standardisatie, Communicatie, Expertise en Handhaving (Organisatie- en Formatierapport, 24 juni 2014).
- De afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk is vanaf dan opgebouwd uit 12 generieke teams Dienstverleners Particulier en een team Dienstverleners Zakelijk en verdeeld over inmiddels 7 verschillende loketlocaties. De teams Dienstverleners Particulier bedienen in beginsel alle klantkanalen waarbij wordt ingezet op 'meertaligheid' van de medewerkers. Deze teams worden aangestuurd door de operationeel managers van de teams en de operationeel managers worden vervolgens aangestuurd door de midden manager afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk (tactisch manager). De midden manager afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk (tactisch manager) wordt aangestuurd door de directeur Dienstverleners (Organisatie- en Formatierapport, 24 juni 2014).
- Op 24 november 2016 is door MT PZ besloten een werkgroep te starten die die bezighoud met het opleidingsplan. (Besluitenregister DV MT PZ 2016)
- Het principe van sturend en dienend leiderschap en zelfstandig medewerkerschap staat aan de basis van de managementstructuur (Organisatie- en Formatierapport, 24 juni 2014).
- De begrippen leiderschap en medewerkerschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden binnen de IND. Uitgangspunt is de professionele medewerker die zelfstandig en met een grote mate van autonomie zijn werk uitvoert, gefaciliteerd door een leidinggevende die de kaders vaststelt en de randvoorwaarden creëert. De medewerker draagt hiermee verantwoordelijkheid voor zijn eigen resultaat en zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook is hij medeverantwoordelijk voor het resultaat van zijn team (Organisatie- en Formatierapport, 24 juni 2014).
- Het management op strategisch niveau geeft richting aan de organisatie en het werk. Managers op tactisch niveau dragen zorg voor de inrichting van het werk. Managers op operationeel niveau zijn met hun teams verantwoordelijk voor de verrichting van het werk en de te behalen resultaten (Organisatie- en Formatierapport, 24 juni 2014).

#### *Uitkomsten enquête, interviews, paneldiscussie en werkbezoeken*

##### *Organisatiestructuur*

- De medewerkers geven aan dat de huidige organisatiestructuur in de vorm van twaalf teams op zeven locaties onder aansturing van twaalf operationeel managers en een midden manager niet leidt tot optimale dienstverlening via de klantkanalen. Er is sprake van versnippering en eilandjes.
- De medewerkers geven aan dat de taken en verantwoordelijkheden van de midden manager afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk (tactisch manager) en de operationeel managers zijn vanaf 'de omklap' niet voor iedereen duidelijk zijn belegd en zijn verdeeld. Daarnaast wordt een gemis aan planning en aansturing

ervaren. Dat hangt samen met een onduidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden, alsmede met het ontbreken van sturingsinformatie op centraal- en teamniveau.

- De medewerkers geven aan dat de snelheid van besluitvorming als traag wordt ervaren. Dat geldt zowel voor het MT-overleg met alle twaalf operationeel managers en de midden manager, alsook voor andere afdelingen en directies waar de teams Dienstverleners Particulier afhankelijk van zijn.
- De operationeel managers geven aan dat hun functie is verzaamd door het wegvallen van de plaatsvervangend managers (overname P-functie), de integrale verantwoordelijkheid voor alle klantkanalen, de forse verandering voor de teams Dienstverleners Particulier, de hoge werkvoorraad, de werkdruk en het gebrek aan ondersteuning vanuit andere afdelingen zoals HR, I&S en Communicatie.
- De operationeel managers geven aan dat zij vanaf het begin van hun aanstelling weinig begeleiding hebben gekregen en dat zij veel zaken werkende weg zelf hebben moeten ontdekken.

#### *Planning, sturing en monitoring*

- Medewerkers geven aan dat de directie Dienstverleners onrealistische verwachtingen en voorkeuren heeft ten aanzien van de inzet, de kwaliteit en de voorkeuren van de medewerkers (bijvoorbeeld meertaligheid).
- Medewerkers geven aan dat er een gebrek is aan planning en sturing op basis van een visie
- Medewerkers geven aan dat de organisatiestructuur leidt tot versnippering en eilandjes
- Medewerkers geven aan dat er een onrealistische verwachting en voorkeur bestaat vanuit de directie Dienstverleners ten aanzien van de inzet, de kwaliteit en de voorkeur van de medewerkers.
- Medewerkers geven aan het gevoel 'achter de feiten aan te lopen' binnen de teams Dienstverleners Particulier breed wordt herkend. Door de hoge werkdruk is ook weinig tijd voor overige taken die eigenlijk bij de primaire taak horen, zoals LEAN-projecten, registraties in INDiGO en het up to date houden van de kennis over procedures en wet- en regelgeving.
- Volgens de medewerkers leidt het functioneren van een deel van de operationeel managers tot een gebrek aan sturing. Zij geven aan dat de managers onvoldoende ingewerkt en voorbereid zijn op hun functie en dat niet alle managers voldoende ervaring en kennis hebben op het gebied van dienstverlening of in het algemeen onvoldoende competenties hebben voor het takenpakket behorende bij hun huidige functie.
- Medewerkers geven aan dat de hoge werkdruk ook blijkt uit de meest recente Medewerker Spiegel van de teams Dienstverleners Particulier. Daarnaast is sprake van een hoog - en binnen enkele teams zelfs zeer hoog - ziekteverzuim. De midden manager Particulier en Zakelijk geeft aan dat ten behoeve van het terugdringen van het verzuim per team, operationeel managers onder andere gekoppeld zijn aan het Sociaal Medisch Team (SMT).
- Operationeel managers geven aan ook een hoge werkdruk te ervaren.
- De medewerkers en operationeel managers geven aan dat het budget van de teams Dienstverleners Particulier is gekoppeld aan de werklast van de afdeling. De koppeling is volgens hen niet volledig en niet juist.

#### *Organisatiecultuur*

- De medewerkers en de of operationeel managers geven aan een hoge betrokkenheid te hebben met de doelgroep van de IND en de dienstverlening van de IND.
- De medewerkers geven aan dat er in het verleden binnen de IND een negatief beeld is gevormd over de positie van de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier.
- De medewerkers plaatsen een kanttekening bij het verantwoordelijkheidsgevoel van een deel van de collega's. Bij de start van de dag en na pauzemomenten is namelijk niet iedereen tijdig 'in de lijn'. Elkaar daarop aanspreken gebeurt niet altijd. De medewerkers geven ook aan, dat het geven en ontvangen van feedback niet overal en altijd binnen de teams Dienstverleners Particulier wordt gewaardeerd.

#### *Kwaliteit van medewerkers*

- De operationeel managers geven aan dat de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier in het algemeen betrokken zijn, dat zij kwaliteit leveren en dat zij geschikt zijn voor hun functie. Aandachtspunten

hierbij zijn de bereidheid van de medewerkers tot verandering en de meertaligheid. Ook de capaciteit om te kunnen multitasken (bellen en typen tegelijk) is een aandachtspunt.

- De medewerkers geven aan dat hun motivatie afneemt omdat er weinig of geen mogelijkheden voor opleiding of doorgroeien. Daarnaast geven medewerkers aan niet graag werkzaamheden beneden hun niveau, die ze als gevolg van de flexibele inzet nu wel moeten verrichten.

## Analyse

### *Organisatiestructuur*

De nieuwe organisatiestructuur van de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk is vastgesteld aan de hand van het Organisatie- en Formatierapport van 24 juni 2014. Wij constateren dat de doelstelling van de nieuwe organisatiestructuur van de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk feitelijk nog niet volledig is gerealiseerd. Deze conclusie baseren wij op de onduidelijkheid bestaat omtrent de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en dat er onvoldoende sturingsinformatie aanwezig is. Door de verantwoordelijkheid voor de interactie, eerstelijns verrijking (toevoeging van informatie aan klantbeeld of zaakbeeld) en de logistiek in één afdeling te beleggen zou er beter gestuurd kunnen worden op het realiseren van een eenduidige en begrijpelijke informatievoorziening aan de klant en het verbeteren van de doorlooptijd van zaken van deze klantgroep. Daarnaast zien wij dat de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur een relatief lange doorlooptijd heeft gekend. Voor wat betreft de teams Dienstverleners Particulier is er gekozen voor een structuur met 12 generieke teams en 7 locaties waarbij de teams Dienstverleners Particulier in beginsel alle klantkanalen bedienen waarbij wordt ingezet op 'meertaligheid' van de medewerkers. Wij onderschrijven deze keuze waarbij het van belang is de planning van de inzet van de medewerkers op de locaties te centraliseren zodat de werklust over de locaties heen kan worden verdeeld en de beschikbare capaciteit optimaal kan worden ingezet. Voorwaarde hierbij is dat 'meertaligheid' van de medewerkers ook daadwerkelijk van de grond komt en de forecast verder wordt verbeterd. De directie Dienstverleners dient de randvoorwaarden voor de invoering van de 'meertaligheid' te scheppen (bijvoorbeeld training en coaching van medewerkers) en van de medewerkers mag worden verwacht dat zij zich maximaal inzetten voor de 'meertaligheid'. Voor medewerkers die hier niet in mee kunnen, moet naar een andere oplossing worden gezocht.

Het budget van de teams Dienstverleners Particulier is niet volledig en juist gekoppeld aan de werklust van de afdeling. Bij een stijging van de werklust moeten de zittende medewerkers een hogere productie draaien omdat in het jaar geen extra budget beschikbaar is om de stijging op te kunnen vangen. Bij een materiële stijging van de werklust kan dit niet worden opgevangen en wordt de bereikbaarheid van de IND lager doordat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is.

### *Planning*

De medewerkers en de operationeel managers geven aan een hoge werkdruk te ervaren en geregeld achter de feiten aan te lopen. Wij denken dat de hoge werkdruk van de medewerkers en de operationeel managers niet alleen door het hogere werkaanbod wordt veroorzaakt. Met name in de planning en sturing van de teams Dienstverleners Particulier zit nog een behoorlijk verbeterpotentieel (bijvoorbeeld sturingsinformatie en centralisatie van de planning) waardoor de beschikbare capaciteit beter kan worden ingezet en daarmee de werkdruk kan worden verlaagd. De verlaging van de werkdruk zal bijdragen aan het terugdringen van het ziekteverzuim.

### *Sturing en monitoring*

Wij hebben geconstateerd dat de medewerkers behoefte hebben aan een operationeel manager die veelvuldig op de werkvloer aanwezig is. Wij vragen ons af of dit ook daadwerkelijk nodig is. Het is volgens ons met name belangrijk dat de operationeel managers goed bereikbaar zijn. De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier zijn in het algemeen ervaren, hebben een relatief hoog kennisniveau en kunnen goed schakelen met de andere collega's binnen de IND. De operationeel managers kunnen een belangrijke rol spelen als linking pin tussen de medewerkers en de midden manager - de directeur voor de tactisch en strategisch vraagstukken van de teams Dienstverleners Particulier.

De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier hebben aangegeven dat er onvoldoende wordt gestuurd en gepland door de operationeel managers en zijn kritisch ten aanzien van het functioneren van de operationeel managers in het algemeen. Verklaring kan hier mogelijk voor worden gevonden in het feit dat onder andere een deel van de operationeel managers minder affiniteit heeft met de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier, geen reguliere overdracht van taken hebben gehad en een achtergrond hebben in andere processen van de IND.

De operationeel managers geven aan dat zij beschikken over te weinig sturingsinformatie om hun werkzaamheden op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen uitvoeren, zeker na het wegvallen van de centrale sturingsinformatie vanuit BIC. De operationeel managers hebben dit signaal gedeeld met de directie Dienstverleners. Wij onderschrijven deze constatering maar stellen ook vast dat er - in het kader van medewerkschap en leiderschap - aan de kant van de operationeel managers meer druk op de directie Dienstverleners had kunnen worden uitgeoefend om de sturingsinformatie wel op orde te krijgen. Hierdoor vragen wij ons af of de operationeel managers allen even geschikt zijn als operationeel manager binnen teams Dienstverleners Particulier.

#### *Organisatiecultuur*

Wij hebben geconstateerd dat de medewerkers en de operationeel managers een hoge betrokkenheid hebben met de doelgroep en de dienstverlening van de IND. Tegelijkertijd zien wij ook dat er hier en daar verantwoordelijkheidsproblemen (bijvoorbeeld tijdig aanwezig zijn) en dat het geven en ontvangen van feedback niet overal en altijd binnen de teams Dienstverleners Particulier wordt gewaardeerd. Hierin schuilt een verantwoordelijkheid voor de medewerkers en de operationeel managers. Daarnaast schuilt er een verantwoordelijkheid voor de medewerkers en de operationeel managers ten aanzien van de beeldvorming omtrent de positie en het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier.

Het is belangrijk dat binnen een organisatie het gezamenlijke doel duidelijk is en dat deze wordt doorleeft. Hier constateren wij een inconsistentie tussen de opvattingen van de directie Dienstverleners en de werkvloer wat zich uit in het onvoldoende doorleven van het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 door de medewerkers en het operationeel management. Dit is een onwenselijke situatie die verwarring en onvrede onder de medewerkers en operationeel management tot gevolg heeft.

Om een bedrijfscultuur levendig te houden is het van belang dat men gedragen symbolen en gebruiken heeft. Binnen de teams Dienstverleners Particulier komt dit onder andere tot uiting in de dag- en weekstart. Wij zien dit als belangrijke contactmomenten die ertoe (moeten) dienen de cultuur te verstevigen.

De hoge betrokkenheid van de medewerkers en operationeel managers maakt ook dat medewerkers en operationeel managers in staat zijn een vanuit een intrinsieke motivatie hoge werkdruk aan te kunnen. Het is hierbij van belang medewerkers en operationeel managers voldoende erkenning, beloning en waardering te geven voor hun taken en inzet. Deze erkenning zorgt voor een positieve motivatie en draagt bij een goede sfeer.

#### *Kwaliteit van medewerkers*

Er is onduidelijkheid over de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen de midden manager en de operationeel managers. Dit signaal komt zowel van de medewerkers als ook van de operationeel manager en de midden manager.

Voor wat betreft de medewerkers zijn er aandachtspunten met betrekking tot de bereidheid van de medewerkers tot verandering, de meertaligheid en de capaciteit om te kunnen 'multitasken' (bellen en typen tegelijk). Voor een goede werking van de nieuwe organisatiestructuur, en daarmee het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier, dat de medewerkers mee kunnen - meegaan in eerder genoemde aandachtspunten. Tenslotte is het ontbreken van zicht op doorgroei en of ontwikkeling en het verrichten van werkzaamheden beneden het functieniveau, geen reden om deze werkzaamheden in het takenpakket niet naar behoren uit te voeren.

Onderzoekers vinden het een onwenselijke situatie dat medewerkers die aangeven dat ze (te lang) werk onder hun niveau moeten verrichten blijven zitten waar ze zitten. De constatering is dat niet altijd de juiste mensen op de juiste plek zitten. Dit geldt voor de operationeel managers als ook voor de medewerkers.

#### Aanbevelingen

##### *Organisatiestructuur*

- Wij adviseren de IND de huidige organisatiestructuur te continueren en verder door te ontwikkelen. Ga daarbij het gesprek aan gaan over aandachtspunten, zoals de onduidelijkheid onder operationeel managers inzake de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de huidige structuur, de gewenste sturingsinformatie, het centraliseren en verbeteren van de planning en het meenemen van de medewerkers. De IND heeft sinds 2016 reeds een aantal verbetermaatregelen in werking gesteld om de genoemde aandachtspunten op te pakken.
- Om deze organisatiestructuur goed te laten werken, is het van groot belang dat de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier meertalig zijn. Hierbij wordt de benodigde flexibiliteit ingebouwd om de beschikbare capaciteit aan medewerkers optimaal in te zetten op de werkaanbod. Wij adviseren de IND om hier een programma op te zetten waarin de betreffende medewerkers worden getraind op multitasking en gesprekstechnieken. Wij stellen voor om na 2 jaar de effectiviteit van dit programma te evalueren.
- Wij stellen voor om de ontwikkeling van de 'meertaligheid' binnen 2 jaar te evalueren en de organisatiestructuur van de teams Dienstverleners Particulier te toetsen aan het nieuw vast te stellen dienstverleningsconcept en de verdere ontwikkeling van de digitalisering binnen de IND.

##### *Planning*

- Het centraliseren van de planning van Telefonie en Mail om de werklast optimaal te verdelen over de beschikbare capaciteit. Hierbij adviseren een centrale planningsexpert aan te stellen.

##### *Sturing en monitoring*

- Wij adviseren de bekostiging van de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk geheel te koppelen aan de actuele werklast van de afdeling op basis van de nieuwe normen.
- Omdat er onduidelijkheid bestaat over specifieke taken en verantwoordelijkheden adviseren wij heldere afspraken te maken en de specifieke taken en de verantwoordelijkheden van midden manager, operationeel managers en medewerkers duidelijk af te stemmen met elkaar. Hierbij is het van belang om realistisch te zijn ten aanzien van het takenpakket dat past bij de functie en de functieschaal van de betrokkenen.
- Wij adviseren om een assessment traject te doorlopen met alle operationeel managers waarbij de mate van geschiktheid voor de functie operationeel manager teams Dienstverleners Particulier wordt vastgesteld.

##### *Organisatiecultuur*

- Het doordringen van de medewerkers van de consequenties van te laat komen door de operationeel managers.
- De directie Dienstverleners dient de operationeel managers en de medewerkers ervan te doordringen dat het dienstverleningsconcept (IND 2010) nog steeds actueel is en dient ervoor te zorgen dat de medewerkers en operationeel medewerkers deze omarmen en zich eraan gaan gedragen. Dit om onder andere de verwarring en onvrede weg te nemen.
- Continueer en professionaliseer de dag- en weekstart verder. Deel en implementeer de best practices vanuit Amsterdam (beste LEAN team binnen de IND) naar de overige teams.
- Het is belangrijk dat de directie Dienstverleners de operationeel managers en medewerkers erkenning geeft voor hun inzet. We hebben geconstateerd dat het dienstverleningsconcept op dit moment onvoldoende doorleeft wordt. De directie Dienstverleners zou deze gelegenheid kunnen aangrijpen om bij een (her)introduktie van het huidige dienstverleningsconcept de medewerkers en operationeel managers de erkenning te geven en in het zonnetje te zetten die dienstverleningsconcept doorleven en uitdragen.

#### *Kwaliteit van medewerkers*

- Het opstellen van een strategisch personeelsplan voor de teams Dienstverleners Particulier vanuit het nieuw op te stellen dienstverleningsconcept met aandacht voor opleidings- en doorgroeimogelijkheden en de inzet van uitzendkrachten.
- Lokaliseer de gedemotiveerde medewerkers en zoek gezamenlijk naar de oorzaak en een oplossing. Hierbij kan de conclusie ook zijn dat de medewerker wellicht buiten teams Dienstverleners Particulier beter op zijn plek is.

### 4.2.5 Prestatiemeting

#### *Inleiding*

In deze paragraaf zijn de uitkomsten van het onderzoek naar het aspect prestatiemeting opgenomen. Deze uitkomsten zijn uitgewerkt in de deelaspecten:

- Normtijden
- Aansturing
- Prestatiemeting

#### *Bevindingen*

##### *Feiten*

##### *Normen*

- De teams Dienstverleners Particulier werken met normtijden voor de verschillende soorten afspraken bij de loketten. Deze normtijden zijn rond 2010 opgesteld en gepubliceerd op het intranet van de IND. In deze normtijden is geen tijd opgenomen voor voorbereiding en nawerk.
- De directie Dienstverleners heeft besloten een nieuwe tijdmeting te verrichten die in de zomer 2017 van start gaat.
- In de bijlage van het Dienstverleningsconcept IND 2010 zijn de uitgangspunten van de dienstverlening van de IND uitgewerkt in een normenkader. Het normenkader bevat negen criteria van dienstverlening die zijn gekoppeld aan doelen en normen.

##### *Aansturing*

- Voor de aansturing van de teams Dienstverleners Particulier wordt een forecast op productniveau opgesteld, die afgeleid is uit de productieplanning van het primaire proces van de IND. Vanuit deze forecast vormt input voor de planning van de teams Dienstverleners Particulier.
- Periodiek wordt er een P-schouw uitgevoerd waarbij de kwaliteiten en de inzet van medewerkers door en met de operationeel managers in kaart worden gebracht. Aan de hand van de P-schouw vindt matching van de kwaliteiten plaats op drie niveaus: die van de medewerker met zijn of haar eigen wensen, met de gewenste teamcompetenties en tot slot op organisatieniveau.

##### *Prestatiemeting*

- Er is binnen de directie Dienstverleners 1 FTE centraal verantwoordelijk voor de prestatiemeting van de teams Dienstverleners Particulier aan de hand van data-analyse. Het CCM systeem meet de prestaties van het kanaal Telefonie op individueel en totaal niveau. De prestaties van het kanaal Loketten worden zowel via een kwantitatief als kwalitatief volgsysteem gemonitord. Daarbij heeft het kwalitatieve volgsysteem (KCS) de beperkende factor dat deze zich enkel richt op klanten die reeds een dossier hebben. De afspraken aan de loketten met de klanten die nog geen dossier hebben worden handmatig geteld. Bij het kanaal Mail wordt gemeten aan de hand van de afslag van de email per medewerker.
- De operationeel managers zijn verantwoordelijk voor de prestatiemeting van hun teams onderdeel van hun management verantwoordelijkheid.

### *Uitkomsten enquête, interviews, paneldiscussie en werkbezoeken*

#### *Normen*

- De medewerkers en de operationeel managers geven aan dat de normtijden van het kanaal Loketten niet actueel en realistisch zijn. Daarnaast zijn de voorbereiding en het nawerk niet opgenomen in de normtijden.

#### *Prestatiemeting*

- De operationeel managers geven aan dat prestaties met name kwantitatief en deels handmatig worden gemeten:
  - Aantal loketklanten en wachttijden (per week via LEAN-specialist).
  - Aantal en effectiviteit telefoontjes op individueel en totaal niveau (dagelijks via CCM).
  - Meting datakwaliteit (dagelijks, wekelijks en maandelijks).
- De medewerkers geven aan dat prestaties vooral kwantitatief en niet kwalitatief worden gemeten:
  - Aantal loketklanten en wachttijden.
  - Aantal en effectiviteit telefoontjes.
  - Aantal beantwoorde mails.
- De medewerkers van het kanaal Loketten geven aan dat klanten die naar het loket komen, het niet erg vinden om te wachten, zolang ze goed geholpen worden. Kwaliteit gaat boven snelheid.
- Tijdens het onderzoek is gemeld door de medewerker data en reporting dat het KCS niet consequent wordt gevuld.
- De operationeel managers geven aan dat het belang dat wordt gehecht aan (sturings)info verschilt per klantkanaal. Bij het klantkanaal Telefonie wordt meer waarde gehecht aan inzicht en (sturings)informatie dan bij de andere klantkanalen.
- De operationeel managers geven enerzijds aan dat er niet voldoende inzicht en (sturings)informatie beschikbaar is voor de aansturing van de teams Dienstverleners Particulier. Anderzijds geven de operationeel managers geven aan dat de informatie er wel is, maar dat deze onvoldoende wordt gedeeld en of wordt geanalyseerd. Als oorzaak geven de operationeel managers aan dat het BIC verantwoordelijk was voor het opstellen van managementrapportages. Vanaf de reorganisatie in 2015 is de ondersteuning van BIC weggefallen.

#### *Aansturing*

- De medewerkers geven aan dat de operationeel managers sturen op de normtijden van de dienstverlening via het kanaal Loketten.
- De operationeel managers geven aan dat de huidige KPI's uit de X-matrix niet actueel zijn, maar dat de ingezette lijn richting meer kwalitatieve KPI's als positief wordt ervaren.
- De medewerkers geven aan dat de gehanteerde KPI's niet haalbaar, niet actueel en niet volledig zijn, maar dat er wel op wordt gestuurd door de operationeel managers.
- De operationeel managers geven aan dat de prestaties van individuele medewerkers 3x per jaar besproken worden tijdens voortgangs- en functioneringsgesprekken.
- De operationeel managers geven aan dat niet iedere operationeel manager een regelmatig overleg heeft met de midden manager Particulier en Zakelijk en/of dat de overleggen structureel worden afgezegd.
- De medewerkers geven aan dat prestaties 3x per jaar besproken worden met de leidinggevende(n) tijdens voortgangs- en functioneringsgesprekken. Tevens geven medewerkers aan dat het voor komt dat men buiten de 3 officiële contactmomenten de leidinggevende weinig ziet of spreekt.
- Medewerkers geven aan moeite te hebben met de huidige beoordelingsconstructie waarbij de medewerker beoordeeld wordt door een leidinggevende die ver af staat van de dagelijkse werkzaamheden van de medewerker.

- De operationeel managers geven aan dat de realisatie/productie van de medewerkers niet geautomatiseerd tegen de planning wordt afgezet.
- De operationeel managers geven aan dat de kwaliteit van de individuele klantbehandeling en invoer in KCS per medewerker niet gemakkelijk is in te zien, waardoor sturing en monitoring wordt bemoeilijkt.

## Analyse

### *Normen*

De medewerkers en operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier en de directie Dienstverleners geven aan dat de normtijden mogelijk geen juiste weerspiegeling vormen van de werkelijkheid. Mede daarom heeft de directie Dienstverleners besloten een nieuwe tijdmeting uit te voeren. Normtijden vormen een essentieel ankerpunt voor de aansturing van het teams Dienstverleners Particulier. Het is een positief besluit om de normtijden te herijken. Dit initiatief zal veel onrust wegnemen bij de medewerkers en operationeel managers omdat er duidelijkheid komt waarop nieuwe richtlijnen kunnen worden gebaseerd. Wij merken hierbij wel op dat de nieuwe tijdmeting wordt gebaseerd op het huidige dienstverleningsconcept IND 2010. De invoering van het nieuwe dienstverleningsconcept kan van invloed zijn op de klantbenadering in de verschillende kanalen van de IND. En daarmee dus ook invloed hebben op de normtijden van de werkzaamheden van de teams Dienstverleners Particulier.

### *Prestatiemeting*

Prestatiemeting maakt integraal onderdeel uit van de planning en control cyclus en stelt organisaties in staat om tijdig bij te sturen en daarmee de organisatiedoelstellingen te bereiken. Voor de prestatiemeting van de directie Dienstverleners is het van belang om prestaties te meten die in lijn zijn met de doelstellingen uit het dienstverleningsconcept van de IND. Op dit moment worden de prestaties van de teams Dienstverleners Particulier op verschillende wijzen gemeten, deels geautomatiseerd en deels handmatig. Het is van belang om tot een structurele oplossing te komen voor de prestatiemeting waarbij relevante KPI's zijn afgeleid uit het normkader van het dienstverleningsconcept, op een geautomatiseerde wijze wordt vastgelegd, resulteert in tijdige, betrouwbare en volledig informatie waarmee een uniform beeld ontstaat over de prestaties van de teams Dienstverleners Particulier. Het is van belang dat binnen een kanaal dezelfde indicatoren met dezelfde definities en meetmethode worden gebruikt. Hiermee ontstaat een uniform beeld van de prestaties in dat kanaal.

De praktijk wijst uit dat het van belang is dat er niet teveel indicatoren worden gehanteerd (maximaal 3 tot 4 indicatoren). Het is van belang dat de indicatoren opgenomen worden in de managementafspraken waarin vastgesteld wordt wat het streven per kanaal is. Daarnaast dienen prestaties structureel te worden gemeten en teruggekoppeld aan de teams Dienstverleners Particulier en individuele medewerkers ten behoeve van sturing, motivatie, training en coaching.

### *Aansturing*

De IND opereert in een zeer dynamische omgeving waarin het soms lastig is om de werklast goed te voorspellen. Gevolg hiervan is dat de uitvoering onder druk komt te staan. Het is zeer positief dat de directie Dienstverleners een expert aangetrokken heeft die zich verdiept in de forecast van de werklast van de teams Dienstverleners Particulier. Deze inspanningen hebben reeds ertoe geleid dat directie Dienstverleners in staat is gebleken inzichtelijk te maken dat er binnen het team Dienstverleners Particulier sprake is van een onderbezetting.

Voor een goede aansturing in de laag midden manager - operationeel manager - medewerker is het van belang dat er regelmatig en op een gestructureerde wijze contact is. De medewerkers geven aan dat de operationeel managers onvoldoende zichtbaar zijn en een deel van de operationeel managers geeft aan dat de midden manager soms lastig bereikbaar is. Wij denken dat de actoren in de 3 laag hier in een eigen verantwoordelijkheden hebben.



Wij vragen ons af of de operationeel managers ook daadwerkelijk altijd op de locaties aanwezig moeten zijn (als ze maar bereikbaar zijn voor de medewerkers) en denken dat de operationeel managers ook een meer actieve houding kunnen aannemen richting de midden manager. Van de midden manager verwachten wij dat deze afdoende beschikbaar is voor de operationeel managers.

#### Aanbevelingen

##### *Normen*

- De operationeel managers dienen in het kader van zelfredzaamheid aan hand van het normenkader opgenomen in het dienstverleningsconcept IND 2010 te bepalen welke stuurinformatie ontbreekt om inzicht te krijgen of het team in de huidige situatie aan de norm voldoet. Op basis hiervan kan gericht naar een oplossing worden gezocht om de benodigde stuurinformatie te genereren.
- Het herijken van de normen van de teams Dienstverlenen Particulier aan de hand van een tijdmeting. Hierbij is het van belang om gedegen normen (representatief voor de werklust van de werkzaamheden) vast te stellen voor de dienstverlening van de teams Dienstverlenen Particulier. De IND is voornemens in de zomer 2017 een tijdmeting uitvoeren. Wij merken hierbij op dat deze tijdmeting, en de hier aan gerelateerde normen, zijn gebaseerd op het huidige dienstverleningsconcept IND 2010. De IND heeft aangekondigd in het derde kwartaal van 2017 met een nieuw dienstverleningsconcept te komen dat mogelijk impact heeft op de normen van de dienstverlening van de teams Dienstverlenen Particulier. Wij bevelen dan aan om structureel tijdmetingen uit te voeren, zodat gewijzigde omstandigheden of bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van ICT-ondersteuning en E-dienstverlening kunnen worden meegenomen in de normtijden.
- Naast de herijking van de normen is het van belang om het budget van de directie Dienstverlenen te koppelen aan de werklust van onder andere de teams Dienstverlenen Particulier. Op het moment dat de aantallen materieel stijgen, moet de directie Dienstverlenen (financieel) in staat worden gesteld meer medewerkers in te zetten binnen de teams Dienstverlenen Particulier.

##### *Prestatiemeting*

- Het herijken van de KPI's van de teams Dienstverlenen Particulier aan het nieuw op te stellen dienstverleningsconcept van de IND.
- Het uniformeren van de meting van de KPI's zodat de operationeel managers en de medewerkers van teams Dienstverlenen Particulier worden voorzien van de uniforme sturingsinformatie. Van belang hierbij is dat binnen het kanaal uitsluitend gebruik wordt gemaakt van deze sturingsinformatie.
- Het automatiseren van de meting van de KPI's zodat de operationeel managers en de medewerkers van teams Dienstverlenen Particulier worden ontlast en tijdig worden voorzien van de uniforme sturingsinformatie.
- Het meer gebruik maken van kwalitatieve KPI's zoals klanttevredenheid (gezond streven is dat 90% van de klanten tevreden is), first time right (gezond streven is dat 70% tot 75% van de klanten binnen het eerste contact worden geholpen) en de kwaliteit van het klantcontact (kader voor de begroeting, de navigatie naar een oplossing en de afsluiting).

##### *Aansturing*

- Het verder ontwikkelen van de systematiek van de forecast zodat uiteindelijk de voorspelling van de werklust voor de teams Dienstverlenen Particulier meer betrouwbaar wordt. Daarnaast zou de forecast verder kunnen worden verfijnd op week- en dag basis, en worden gekoppeld aan het planningsstelsel om voldoende capaciteit van de teams Dienstverlenen Particulier in de klantkanalen te borgen.
- Het opnemen van de KPI's van de teams Dienstverlenen Particulier in een dashboard en dit dashboard gebruiken voor de sturing van de 3 laag van midden manager - operationeel manager - medewerker. Dit

dashboard kan worden gebruikt voor de terugkoppeling van de prestaties van het team in de dagstart en of weekstart.

- Het structureel terugkoppelen van de individuele resultaten van de 3 laag van midden manager - operationeel manager - medewerker. De operationeel manager koppelt de resultaten terug aan de individuele medewerker en de midden manager koppelt de resultaten terug aan de individuele operationeel manager.

#### 4.2.6 Verbetering en innovatie

##### *Inleiding*

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het onderzoek naar het aspect 'verbetering en innovatie' beschreven. Hierbij worden de volgende deelaspecten beschreven:

- LEAN.
- Kennisdeling.
- Ondersteuning en facilitering.

##### *Bevindingen*

##### *Feiten*

##### *LEAN*

- De IND zet in op het digitaliseren van het aanvraagproces. Het doel is de klant sneller en op een prettige manier van dienst te zijn. Tegelijkertijd verwacht de IND via digitalisering efficiënter en effectiever te kunnen werken.
- De IND hanteert LEAN methodiek als onderdeel van de organisatieontwikkeling en de realisatie van de strategische ambities. Binnen de directie Dienstverleners zijn de operationeel managers en de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier getraind in LEAN.

##### *Kennisdeling*

- Kennisdeling vindt op plaats via onder andere de dagstart, de weekstart, de weekberichten en het Intranet.

##### *Ondersteuning en facilitering*

- Binnen de directie Dienstverleners is een afdeling 'Innovatie en Standaardisatie' ingericht. Het doel van deze afdeling is het regisseren en creëren van een continu verbeterproces via het operationaliseren van innovatie en standaardisatie binnen de directie en over directiegrenzen heen. Innovatieopdrachten komen onder andere voort uit LEAN sessies.

##### *Uitkomsten enquête, interviews, paneldiscussie en werkbezoeken*

##### *LEAN*

- De operationeel managers en medewerkers geven aan dat LEAN soms minder goed is ontvangen door de medewerkers omdat een deel van de medewerkers verander moe is en het in de praktijk lastig is om kleine verbeteruccessen te behalen en te vieren. Daarnaast is LEAN niet op alle locaties even goed geïmplementeerd. Met name de borging van de verbeterplannen is een punt van aandacht.
- De medewerkers geven aan onvoldoende tijd te hebben voor de implementatie van de LEAN verbetermaatregelen. Daarnaast geven de medewerkers aan dat LEAN alleen wordt toegepast op de bestaande processen, en daarmee beperkt innovatief is.
- De operationeel managers geven aan dat de dagstart als positief wordt ervaren door de medewerkers.
- De operationeel managers geven aan dat het geven van feedback op basis van LEAN niet altijd wordt gewaardeerd door de medewerkers.

### *Kennisdeling*

- De operationeel managers geven aan dat er onvoldoende kennisdeling binnen de locaties en tussen de locaties plaats vindt.
- De medewerkers geven aan onvoldoende te worden gefaciliteerd in kennisdeling en opleiding.

### *Ondersteuning en facilitering*

- De operationeel managers geven aan dat de kennisdeling binnen de locaties en tussen de locaties onvoldoende wordt gefaciliteerd door de directie Dienstverleners.

### *Analyse*

De teams Dienstverleners Particulier zijn bekend met het werken met de LEAN-systematiek. Recentelijk is het team Dienstverleners Particulier Amsterdam uitgeroepen tot het beste LEAN team binnen de IND. Iedere locatie heeft een of meer LEAN specialisten. LEAN specialisten voeren overleg over gesignaleerd verbeterpotentieel en initiëren verbeterprojecten. De wijze waarop LEAN is geïmplementeerd en bijvoorbeeld invulling wordt gegeven aan de dagstart verschilt per locatie. Hierdoor wordt niet door elke medewerker dezelfde meerwaarde van het werken met LEAN of de dagstart ingezien. Daarnaast is er niet altijd voldoende tijd beschikbaar voor het maken van een verbeterplan via de LEAN-methodiek. Dit betekent niet dat er een gebrek is aan goede ideeën en verbeterinitiatieven.

Kennisdeling vindt op dit moment plaats via onder andere de dagstart, de weekberichten en het Intranet. Medewerkers vinden dat kennisdeling binnen en tussen de verschillende teamlocaties onvoldoende wordt gefaciliteerd. Daarnaast ontbreekt in hun ogen de tijd om met elkaar te brainstormen en op die manier innovatie en verbetering te bewerkstelligen. Wij zien een rol weggelegd voor de operationeel managers om de kennisdeling binnen en tussen de locaties te bevorderen door periodiek bijeenkomsten te organiseren met een vaste agenda en verschillende thema's.

Op het gebied van innovatie en verbetering kan de afdeling Informatie & Standaardisatie van de Directie Dienstverleners een meer faciliterende rol pakken. Het operationeel management ervaart op dat gebied onvoldoende ondersteuning. In het algemeen geven operationeel managers aan dat de ondersteunende IND brede afdelingen zoals vanuit de directie Bedrijfsvoering, te weinig ondersteuning bieden. Ook hierdoor duurt het implementeren van verbeteringen soms langer dan gepland en blijven successen uit.

### *Aanbevelingen*

#### **LEAN**

- Creëer een werkwijze waarmee meer inzichtelijk wordt welke LEAN-verbeterprojecten per teamlocatie lopen en wie daarvoor hoofdverantwoordelijk is.
- Deel een totaal overzicht aan LEAN-projecten tussen de teamlocaties zodat kennis genomen wordt van initiatieven en best practices op andere locaties en dubbel werk wordt voorkomen.
- Maak het besluitvormingsproces rond LEAN verbetervoorstellen transparant en leg uit waarom verbeterprojecten wel of niet worden opgepakt.
- LEAN certificering directie Dienstverleners op black belt niveau.

### *Kennisdeling*

- Ontwikkel een werkwijze voor de kennisdeling binnen en tussen de locaties van de teams Dienstverleners Particulier. Hierbij is het van belang dat de operationeel managers en de medewerkers meer open staan voor het delen van kennis en de toegevoegde waarde hier van inzien.

#### *Ondersteuning en facilitering*

- Bepaal op welke momenten en incidenten social media worden ingezet ter voorkoming van vragen via de klantkanalen telefonie, mail en loket. Bijvoorbeeld een Brexit of couppoging in Turkije kan leiden tot een (substantiële) verhoging van de vraag. Een duidelijk informatief bericht dat via de website, twitter en facebook verspreid kan worden, draagt bij aan het afvangen van de vraag en het sneller afhandelen van telefoontjes door te verwijzen naar de website, facebook en anderszins.
- Overweeg de mogelijkheid om via social media afgehandelde vragen en klantcontacten vast te leggen in het KCS. Dit draagt bij aan uniforme vraagafhandeling en het continu bespreken en verbeteren van de informatievoorziening via bijvoorbeeld de website.
- Leer de medewerkers van ondersteunende afdelingen (zowel binnen als buiten de directie Dienstverleners) beter kennen en bouw naast formele lijnen een eigen netwerk op.

## 5 Beantwoording vragen onderzoek

### 5.1 Beantwoording hoofdonderzoeksvraag

In dit hoofdstuk van het rapport worden de onderzoeksvragen beantwoord.

De opdrachtgever, de directeur directie Dienstverleners van de IND, heeft de hoofdvraag van het onderzoek als volgt geformuleerd (zie paragraaf 1.4):

*Wat zijn de knelpunten bij de dienstverlening via de klantkanalen en hoe kan de IND deze dienstverlening verbeteren en borgen?*

Onderstaand wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord langs de lijnen van het toegepaste onderzoeksmodel. Voor een nadere toelichting verwijzen naar de verschillende paragrafen uit hoofdstuk 4 van dit rapport.

#### Visie op dienstverlening

Het Dienstverleningsconcept IND 2010 is van toepassing voor de gehele IND en vormt daarmee het uitgangspunt voor de dienstverlening van de directie Dienstverleners. De ambitie van de IND is om een organisatie te zijn waar de medewerker de klant goed en snel bedient en een klant de aandacht krijgt die hij/zij nodig heeft. Belangrijk aandachtspunt bij deze ambitie is de effectiviteit in de vorm van tijdig en goed beslissen. De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier zijn aanvullend getraind in hostmanship om de dienstverlening verder te verbeteren. De directie Dienstverleners heeft in 2016 - 2017 een aantal maatregelen geïnitieerd die een meer zakelijke invulling geven aan het begrip hostmanship en de klant er toe willen brengen om meer gebruik te maken van de digitale kanalen van de IND.

Bij de medewerkers en de operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier is sprake van verwarring over de status van het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 omdat er een nieuw dienstverleningsconcept in ontwikkeling is. Tevens constateren wij dat het huidige dienstverleningsconcept IND 2010 niet door alle medewerkers en operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier goed wordt doorleefd. Daarnaast constateren wij dat het Dienstverleningsconcept IND 2010 in principe voldoende handvatten voor de dagelijkse praktijk zou moeten bieden, maar dat meer begeleiding en interactie tussen medewerkers, operationeel managers en de directie Dienstverleners noodzakelijk is voor een uniforme doorvertaling naar de praktijk van de teams Dienstverleners Particulier. Dit is een onwenselijke situatie en de ontwikkeling van het nieuwe dienstverleningsconcept biedt een mooie kans om een nieuwe visie op dienstverleners eenduidig en samen met de operationeel managers en de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier ('oren en ogen van de organisatie') door te vertalen en in de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk te implementeren.

#### Interactie met de klant

De interactie met de klant vanuit de teams Dienstverleners Particulier is gericht op het helpen van de klant bij het krijgen van begrijpelijke informatie die van toepassing is op zijn/haar situatie. De IND heeft het Click-Call-Face principe geïntroduceerd, namelijk digitaal waar mogelijk, anders telefonisch en een afspraak aan het loket alleen indien nodig.

Wij constateren dat sprake is van onduidelijkheid omtrent de toepassing van het Click-Call-Face principe bij de teams Dienstverleners Particulier. In het dienstverleningsconcept IND 2010 is opgenomen dat de klant zelf kan kiezen welk kanaal hij mag gebruiken. Dit heeft als consequentie dat de IND de klant niet kan dwingen, maar moet verleiden naar de digitale kanalen van de IND. Wij constateren dat er onduidelijkheid over de sturing op het Click-Call-Face principe bij de medewerkers en de operationeel managers is. Onze analyse is dat door het sluiten van de agenda's

van Loketten op dit moment gestuurd wordt op Click - Call - Face en bijbehorende KPI's (zoals bereikbaarheid bij Telefonie). Wij zien de oorzaak hiervan mede in het onvoldoende doorvertalen van het dienstverleningsconcept IND 2010 naar de praktijk en het onvoldoende doorleven hiervan door de medewerkers en de operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier.

De IND heeft haar website grondig herzien. Wij zien nog een aantal verbeterpunten ten aanzien van de doelgroep benadering en het taalgebruik. Ten aanzien van het kanaal Mail zien wij dat er achteraf een kwaliteitscheck wordt gedaan. In de ideale situatie is er een kwaliteitscheck voordat de mail wordt verzonden. Dit blijkt in de huidige situatie bij de teams Dienstverleners Particulier niet haalbaar door de grote hoeveelheid mailverkeer. Daarom beschouwen wij de huidige oplossing als afdoende. Wij hebben geconstateerd dat het klantkanaal Telefonie slecht bereikbaar is en dat er geen eenduidige en specifieke definities zijn voor het 'goed helpen' van de klanten op het niveau van de teams Dienstverleners Particulier.

De IND is voornemens om te stoppen met de vrije inloop dienstverlening bij de Loketten en over te gaan naar info op afspraak. Wij zien dit als een positieve beweging die zal bijdragen aan een betere sturing van het aanbod bij het kanaal Loketten. Aandachtspunt hierbij is dat wij hebben geconstateerd dat er een relatief lange wachttijd bestaat om een afspraak in te kunnen plannen. Er doen zich situaties voor dat medewerkers dubbele afspraken in de agenda hebben staan of dat afspraken in agenda's worden gepland die niet open staan. Wij hebben dit binnen het onderzoek geconstateerd. Dit is een onwenselijke situatie die tot onnodige frustratie leidt bij de medewerkers. Het is noodzakelijk dat de oorzaken worden onderzocht opdat er een structurele oplossing komt zodat deze onwenselijke situatie wordt beëindigd.

Het is positief dat de teksten in de correspondentie van de IND worden aangepast naar een begrijpelijk niveau voor de klant. Daarnaast is het ook positief dat de streefdatum uit brieven wordt verwijderd. Het is wellicht zinvol in de brief naar de website te verwijzen waar uitleg over de wettelijke termijn staat om de klant (meer) vertrouwd te maken met de website en de inhoud.

Om de klantbehoefte goed in kaart te brengen, zijn accurate en up-to-date klantprofielen nodig. Wij hebben geconstateerd dat de klantprofielen verouderd zijn en dat de medewerkers, die met de profielen moeten werken, de profielen niet kennen. Er bestaat geen gestructureerd proces om bestaande profielen te verfijnen met nieuwe inzichten. Daarnaast is de constatering dat niet helder is gedefinieerd welke klantinformatie nodig is om profielen te kunnen verfijnen ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening. Hierdoor is een adequate en gerichte sturing van medewerkers met betrekking tot het verzamelen van relevante klantinformatie en verbetering van de dienstverlening nagenoeg onmogelijk.

Wij doen een aantal aanbevelingen om bovengenoemde knelpunten te verhelpen en de dienstverlening te borgen. Een belangrijke aanbeveling is de herijking van het dienstverleningsconcept en de vertaling hiervan naar de praktijk van de teams Dienstverleners Particulier. Duidelijk moet worden hoe moet worden omgegaan met de sturing op het Click-Call-Face principe (prioriteitstelling), hoe de inzet van de digitale kanalen verder kan worden vormgegeven (processen en techniek) en hoe de klant wordt verleid naar de digitale kanalen van de IND. Tenslotte is het van groot belang dat de medewerkers en de operationeel managers het dienstverleningsconcept volledig doorleven en het Click-Call-Face principe actief uitdragen.

#### Klantgerichte operatie

De dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier maakt onderdeel uit van het primaire proces van de IND. De directie Bedrijfsvoering is erop gericht ervoor te zorgen dat de IND als concern en de (kleine) keten als geheel de taken naar behoren kunnen uitvoeren.

Wij constateren dat teams Dienstverleners Particulier problemen ervaren binnen de afstemming en samenwerking tussen teams Dienstverleners Particulier en de overige afdelingen binnen het primaire proces van de IND. Het is met name binnen Telefoon maar ook binnen de overige kanalen van belang dat een medewerker van teams Dienstverleners Particulier indien nodig ruggenspraak kan te houden met collega's van andere afdelingen en diensten. Het is belangrijk dat collega's traceerbaar en bereikbaar zijn binnen het primaire proces. Wij hebben geconstateerd dat het informatiesysteem om collega's op een bepaalde afdeling of specialisme te traceren aan verbetering toe is. Daarnaast laat de bereikbaarheid van deze collega's ook nog wel eens te wensen over.

De teams Dienstverleners Particulier kampen met traag werkende ICT systemen, traag internet, beperkte mogelijkheid binnen INDiGO om simultaan te werken en beperkt gevulde systemen. Aangezien de toepassing van ICT integraal onderdeel uitmaakt van de ondersteuning van de primaire processen is het van groot belang om deze tekortkomingen zo spoedig als mogelijk structureel te verhelpen.

#### Interne organisatie

De nieuwe organisatiestructuur van de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk is vastgesteld aan de hand van het Organisatie- en Formatierapport van 24 juni 2014.

Wij constateren dat de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur van de afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk een lange doorlooptijd heeft gekend (vanaf de omklap in 2015) en dat de implementatie nog niet volledig is afgerond (onduidelijkheden omtrent verdeling van taken en verantwoordelijkheden en onvoldoende sturingsinformatie). Wij onderschrijven deze keuze waarbij het van belang is de planning van de inzet van de medewerkers op de locaties te centraliseren zodat de werklust over de locaties heen kan worden verdeeld en de beschikbare capaciteit optimaal kan worden ingezet. Voorwaarde hierbij is dat 'meertaligheid' van de medewerkers ook daadwerkelijk van de grond komt en de forecast verder wordt verbeterd. De directie Dienstverleners dient de randvoorwaarden voor de invoering van de 'meertaligheid' te scheppen (bijvoorbeeld training en coaching van medewerkers) en van de medewerkers mag worden verwacht dat zij zich maximaal inzetten voor de 'meertaligheid'. Voor medewerkers die hier niet in mee kunnen, moet naar een andere oplossing worden gezocht. Wij stellen voor om de ontwikkeling van de 'meertaligheid' binnen 2 jaar te evalueren en de organisatiestructuur van de teams Dienstverleners Particulier te toetsen aan het nieuw vast te stellen dienstverleningsconcept en de verdere ontwikkeling van de digitalisering binnen de IND.

Het budget van de teams Dienstverleners Particulier is niet volledig en juist gekoppeld aan de werklust van de afdeling. Bij een stijging van de werklust in het jaar moeten de zittende medewerkers een hogere productie draaien. Bij een materiële stijging van de werklust kan dit niet worden opgevangen en wordt de bereikbaarheid van de IND op de kanalen lager als gevolg van een lagere bezetting. Daarnaast heeft de IND te maken heeft met taakstellingen. Een organisatie als de IND bevindt zich in een bijzonder dynamische omgeving waarin waarschijnlijk altijd brandjes te blussen zijn en prioriteiten worden bijgesteld.

De medewerkers en de operationeel managers geven aan een hoge werkdruk te ervaren en geregeld achter de feiten aan te lopen. Wij denken dat de hoge werkdruk van de medewerkers en de operationeel managers niet alleen door het hogere werkaanbod wordt veroorzaakt. Met name in de planning en sturing van de teams Dienstverleners Particulier zit nog een behoorlijk verbeterpotentieel (bijvoorbeeld sturingsinformatie en centralisatie van de planning) waardoor de beschikbare capaciteit beter kan worden ingezet en daarmee de werkdruk kan worden verlaagd. De verlaging van de werkdruk draagt bij aan het terugdringen van het ziekteverzuim.

Wij hebben geconstateerd dat de medewerkers behoefte hebben aan een operationeel manager die veelzijdig op de werkvloer aanwezig is. Wij vragen ons af of dit ook daadwerkelijk nodig is en denken dat deze behoefte deels is ontstaan door het wegvallen van de functie plaatsvervangend manager na de omklap in 2015. De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier zijn immers in het algemeen ervaren, hebben een relatief hoog kennisniveau en kunnen in het algemeen goed schakelen met de andere collega's binnen de IND. Tenslotte gaat de IND uit van medewerkerschap, waarin de medewerker verantwoordelijkheid voor zijn eigen resultaat en zijn persoonlijke en

professionele ontwikkeling draagt. Ook is de medewerker medeverantwoordelijk voor het resultaat van zijn team. De operationeel manager faciliteert de medewerker voor het stellen van kaders en het creëren van randvoorwaarden.

De medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier hebben aangegeven dat er onvoldoende wordt gestuurd en gepland door de operationeel managers en zijn kritisch ten aanzien van het functioneren van de operationeel managers in het algemeen. Verklaring kan hier mogelijk worden gevonden in het feit dat onder andere een deel van de operationeel managers minder affiniteit heeft met de dienstverlening van de teams Dienstverleners Particulier, zijn geplaatst na de reorganisatie op basis van afspiegeling, geen reguliere overdracht van taken hebben gehad en een achtergrond hebben in andere processen van de IND. De operationeel managers hebben aangegeven aan dat zij beschikken over te weinig sturingsinformatie om hun werkzaamheden op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen uitvoeren, zeker na het wegvallen van de centrale sturingsinformatie vanuit BIC. De operationeel managers hebben dit signaal gedeeld met de directie Dienstverleners. Wij onderschrijven deze constatering, maar stellen ook vast dat er aan de kant van de operationeel managers meer druk op de directie Dienstverleners had kunnen worden uitgeoefend om de sturingsinformatie wel op orde te krijgen. Wij vragen ons af of de zittende operationeel managers geschikt zijn voor de functie van operationeel manager van de teams Dienstverleners Particulier.

Voor wat betreft de medewerkers zijn er aandachtspunten met betrekking tot de bereidheid van de medewerkers tot verandering, de meertaligheid en de capaciteit om te kunnen 'multitasken' (bellen en typen tegelijk). Voor een goede werking van de organisatiestructuur, en daarmee het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier, dat de medewerkers mee kunnen – meegaan in eerder genoemde aandachtspunten. Tenslotte is het ontbreken van zicht op doorgroei en of ontwikkeling en het verrichten van werkzaamheden beneden het functieniveau, geen reden om deze werkzaamheden in het takenpakket niet naar behoren uit te voeren.

Wij hebben geconstateerd dat de medewerkers en de operationeel managers een hoge betrokkenheid hebben met de doelgroep en de dienstverlening van de IND. Tegelijkertijd zien wij ook dat er een negatief beeld bestaat van de teams Dienstverleners Particulier ('afvoerputje'), dat er hier en daar verantwoordelijkheidsproblemen zijn (tijdig aanwezig zijn) en dat het geven en ontvangen van feedback niet overal en altijd wordt gewaardeerd. Met name dat negatieve beeld draagt niet bij aan de motivatie van de medewerkers en is onvolkomen onterecht aangezien de medewerkers van de teams Dienstverleners Particulier een belangrijke schakel zijn in het primair proces en direct contact hebben met de klant ('ogen en oren van de organisatie'). Hierin schuilt een verantwoordelijkheid voor de medewerkers en de operationeel managers. Daarnaast schuilt er een verantwoordelijkheid voor de operationeel managers en de directie Dienstverleners ten aanzien van de beeldvorming omtrent de positie en het functioneren van de teams Dienstverleners Particulier.

Wij doen een aantal aanbevelingen om bovengenoemde knelpunten te verhelpen en de interne organisatie verder te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn gericht op onder andere het afronden van de implementatie van de huidige organisatiestructuur, op het selecteren en het ontwikkelen van de juiste competenties en attitude bij de medewerkers en de operationeel managers, op het verbeteren van de sturing (informatievoorziening, planning en capaciteitsmanagement) en het herzien van de bekostiging van de directie Dienstverleners.

#### Prestatiemeting

De teams Dienstverleners Particulier werken met normtijden voor de verschillende soorten afspraken bij de Loketten. Voor Telefonie zijn enkele KPI's opgenomen in het Dienstverleningsconcept IND 2010. Voor Mail zijn er geen KPI's geformuleerd in het Dienstverleningsconcept IND 2010.

De medewerkers en operationeel managers van de teams Dienstverleners Particulier en de directie Dienstverleners geven aan dat de normtijden mogelijk geen juiste weerspiegeling vormen van de werkelijkheid. Mede daarom heeft de directie Dienstverleners besloten een nieuwe tijdmeting uit te voeren. Normtijden vormen een essentieel ankerpunt voor de aansturing van het teams Dienstverleners Particulier. Het is een positief besluit om de normtijden



te herijken. Dit initiatief zal veel onrust wegnemen bij de medewerkers en operationeel managers omdat er duidelijkheid komt waarop nieuwe richtlijnen kunnen worden gebaseerd.

Voor de prestatiemeting van de directie Dienstverleners is het van belang om prestaties te meten die in lijn zijn met de doelstellingen uit het Dienstverleningsconcept IND 2010. Op dit moment worden de prestaties van de teams Dienstverleners Particulier op verschillende wijzen gemeten, deels geautomatiseerd en deels handmatig. Het is van belang om tot een structurele oplossing te komen voor de prestatiemeting waarbij relevante KPI's zijn afgeleid uit het dienstverleningsconcept, die op een geautomatiseerde wijze wordt uitgevoerd, die resulteert in tijdige, betrouwbare en volledig informatie waarmee een uniform beeld ontstaat over de prestaties van de teams Dienstverleners Particulier. Het is van belang dat binnen een kanaal dezelfde indicatoren met dezelfde definities en meetmethode worden gebruikt. Hiermee ontstaat een uniform beeld van de prestaties in dat kanaal. Tenslotte is het van belang dat de indicatoren opgenomen worden in de managementafspraken waarin vastgesteld wordt wat het streven per kanaal is. Prestaties dienen structureel te worden gemeten en teruggekoppeld aan de teams Dienstverleners Particulier en individuele medewerkers ten behoeve van sturing, motivatie, training en coaching.

De IND opereert in een zeer dynamische omgeving waarin het soms lastig is om de werklast goed te voorspellen. Gevolg hiervan is dat de uitvoering onder druk komt te staan. Het is zeer positief dat de directie Dienstverleners een expert aangetrokken heeft die zich verdiept in de forecast van de werklast van de teams Dienstverleners Particulier. Deze inspanningen hebben reeds ertoe geleid dat directie Dienstverleners in staat is gebleken inzichtelijk te maken dat er binnen het team Dienstverleners Particulier sprake is van een onderbezetting. Mede hierdoor heeft de directie Dienstverleners tijdelijk 22 FTE extra kunnen aantrekken om het gestegen aanbod op te vangen.

Wij doen een aantal aanbevelingen om bovengenoemde knelpunten te verhelpen en de prestatiemeting verder te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn gericht op onder andere het laten aansluiten van de KPI's op de operationele vertaling van het Dienstverleningsconcept IND 2010 voor de teams Dienstverleners Particulier, het uniformeren en automatisering van de meting van de KPI's, de toepassing van meer kwalitatieve KPI's, het verbeteren van de forecast (inclusief dashboard) en het herijken - ontwikkelen van normen voor de dienstverlening van de directie Dienstverleners (inclusief juiste en volledige koppeling met de bekostiging).

#### Verbetering en innovatie

Bij het aspect verbetering en innovatie kijken wij naar de toepassing van LEAN, naar kennisdeling en ondersteuning.

De teams Dienstverleners Particulier zijn bekend met het werken met de LEAN-systematiek. Recentelijk is het team Dienstverleners Particulier Amsterdam uitgeroepen tot het beste LEAN team binnen de IND. Iedere locatie heeft een of meer LEAN specialisten. LEAN specialisten voeren overleg over gesignaleerd verbeterpotentieel en initiëren verbeterprojecten. De wijze waarop LEAN is geïmplementeerd en bijvoorbeeld invulling wordt gegeven aan de dagstart verschilt per locatie. Hierdoor wordt niet door elke medewerker dezelfde meerwaarde van het werken met LEAN of de dagstart ingezien. Daarnaast is er niet altijd voldoende tijd beschikbaar voor het maken van een verbeterplan via de LEAN-methodiek. Dit betekent niet dat er een gebrek is aan goede ideeën en verbeterinitiatieven.

Kennisdeling vindt op dit moment plaats via onder andere de dagstart, de weekberichten en het Intranet. Medewerkers vinden dat kennisdeling binnen en tussen de verschillende teamlocaties onvoldoende wordt gefaciliteerd. Daarnaast ontbreekt in hun ogen de tijd om met elkaar te brainstormen en op die manier innovatie en verbetering te bewerkstelligen. Wij zien een rol weggelegd voor de operationeel managers om de kennisdeling binnen en tussen de locaties te bevorderen door periodiek bijeenkomsten te organiseren met een vaste agenda en verschillende thema's.

Op het gebied van innovatie en verbetering kan de afdeling Informatie & Standaardisatie van de Directie Dienstverleners een meer faciliterende rol pakken. Het operationeel management ervaart op dat gebied onvoldoende ondersteuning.

In het algemeen geven operationeel managers aan dat de ondersteunende IND brede afdelingen zoals vanuit de directie Bedrijfsvoering, te weinig ondersteuning bieden. Ook hierdoor duurt het implementeren van verbeteringen soms langer dan gepland en blijven successen uit.

Wij doen een aantal aanbevelingen om bovengenoemde knelpunten te verhelpen en de aspecten verbetering en innovatie verder te ontwikkelen. Deze aanbevelingen zijn gericht op onder andere het inzichtelijk maken en beter monitoren van de LEAN projecten (besluitvorming, overzicht initiatieven, voortgang en best practices), het ontwikkelen van een systematiek voor kennisdeling en een verbetering van de samenwerking - ondersteuning vanuit andere onderdelen van de organisatie.

## 5.2 Beantwoording terugblik op onderzoeken en verbeterplannen

De IND heeft in de periode 2011 - 2014 diverse audits verricht en pilots uitgevoerd met als doel het verbeteren van de dienstverlening van de toenmalige KDRS. Uit de documentstudie en de interviews met de betrokken medewerkers is naar voren gekomen dat de audits en de opvolging van de audits (verbeterplannen) niet volledig is gedocumenteerd waardoor het voor de onderzoekers lastig is om te bepalen of doelstellingen nu feitelijk zijn gerealiseerd. Daar waar dit wel is gedocumenteerd, hebben wij geconstateerd dat niet alle aanbevelingen zijn opgevolgd. Verklaring hiervoor kan worden gezocht in de feit dat onder andere in die periode audits werden uitgezet op directieniveau en niet op MT-niveau, maar ook dat de focus binnen de IND volledig op de implementatie van INDiGO lag waardoor mensen en middelen beperkte beschikbaar waren voor audits. Tevens werden audits niet in vaste cycli uitgevoerd.

Voor wat betreft de pilots hebben wij geconstateerd dat de pilots niet altijd binnen de gestelde termijnen zijn afgerond en dat aan de voorkant van de pilots is niet altijd is nagedacht over het doel van de pilot in relatie tot het meten van het effect van de pilot, waardoor het landelijk uitrollen van een pilot of verandering niet altijd goed kon worden onderbouwd. Voor de opvolging van de audits en de uitvoering van de pilots geldt dat de verbeterplannen onvoldoende werden opgepakt en besluitvorming vertraging opliep door onder andere de reorganisatie van de directie Dienstverleners, de besparingsopgaven, het verhoogde werkaanbod en het wegvallen van relevante managementinformatie voor de teams Dienstverleners Particulier vanwege het stoppen van BIC.

Wij doen een aantal aanbevelingen om bovengenoemde knelpunten te verhelpen. Deze aanbevelingen zijn gericht op onder andere de opdrachtverlening voor de uitvoering van interne audits door de afdeling Audit beleggen in het MT van de IND, het maken van een integrale jaarplanning van de interne audits door de afdeling Audit, het bespreken de uitvoering van pilots in het MT van de IND en het opnemen van de pilots in een dashboard waarmee de voortgang van de pilots kan worden gemonitord door het MT van de IND.

## Bijlage 1 gesprekspartners en bronnen

Onderstaand een overzicht van de gesprekspartners (interviews).

Naam	Functie binnen IND
	Midden manager afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk (Tactisch manager)
	Voormalig tactisch manager afdeling Dienstverleners Particulier en Zakelijk
	Medewerker data en reporting - Team I
	Operationeel Manager - Team I
	Operationeel Manager - Team
	Operationeel Manager - Team I
	Operationeel Manager - Team
	Medewerker Internal Audit
	Directeur Dienstverleners
	Voormalig directeur Dienstverleners

Onderstaand een overzicht van de aangeleverde onderzoeksinformatie.

Naam document	Datum
Plan van Aanpak 'Onderzoek Telefonie' (audit Telefonie)	19-10-2010
Rapport Onderzoek Telefonie (audit Telefonie)	8-3-2011
Reactie directie KDRS op rapport Onderzoek Telefonie	15-3-2011
Bespreken auditrapportage met managers	16-3-2011
Concept verslag bespreking auditrapportage met managers	17-3-2011
Presentatie auditrapport aan medewerkers	24-3-2011
Koers naar Kwaliteit' IND - Telefonische dienstverlening v.05 concept	28-6-2011
Plan van Aanpak 'van Telefonie naar Klant Informatie Centrum (KIC)	Jul-11
Aanbiedingsformulier Topoverleg IND inzake PvA 'van Telefonie naar KIC'	12-9-2011
Doorontwikkeling dienstverlening Loketten en Telefonie - Plan van aanpak klantpanel	14-12-2011
Plan van Aanpak Doorontwikkeling Dienstverlening Telefonie en loketten 2012	21-5-2012
Plan van Aanpak 'Onderzoek Telefonie' (audit Telefonie)	19-10-2010
Rapport Onderzoek Telefonie (audit Telefonie)	8-3-2011
Reactie directie KDRS op rapport Onderzoek Telefonie	15-3-2011
Bespreken auditrapportage met managers	16-3-2011
Concept verslag bespreking auditrapportage met managers	17-3-2011
Reactie OR op plan van aanpak opvolgaudit loketten	9-1-2012
Plan van aanpak Opvolgaudit Loketten	19-1-2012
Reactie KDRS op reactie OR op plan van aanpak Opvolgaudit Loketten	2-2-2012
Rapportage Opvolgaudit loketten "Op weg naar 2015" versie 0.9	25-5-2012
Rapportage Opvolgaudit loketten 2012 "Op weg naar 2015" versie 1.0	13-9-2012
Concept opvolgoverzicht Opvolgaudit loketten "Op weg naar 2015"	27-11-2012
Plan van Aanpak Verbeterplannen n.a.v. Rapportage Opvolgaudit "Op weg naar 2015"	27-11-2012

Naam document	Datum
Plan van Aanpak Verbeterplannen - Deelplan: Inefficiënte handelingen	16-1-2013
Concept PvA thema 'Verschillen tussen de loketten'	Onbekend
PvA Verbeterplannen - Deelplan: Verschillen tussen de loketten	10-4-2013
PvA Verbeterplannen - Deelplan: ondersteuning systemen	26-3-2013
PvA Verbeterplannen - Deelplan: Informatie en communicatie	26-2-2013
Projectbrief Project Logistiek Organisatie en Kwaliteit	1-6-2013
Project Initiation Document PLOK	1-10-2013
Eindverslag Project Logistiek Organisatie en Kwaliteit	1-12-2014
Nota Pilot Webcare	4-7-2013
Uitwerking actiepoint MT-IND 12 juli 2013 n.a.v. Pilot Webcare	24-11-2013
Evaluatie Pilot Webcare 2016	Onbekend
Plan van Aanpak Kanaalsturing 2.0	21-3-2013
Evaluatie online beeld van de IND en het vreemdelingenbeleid	21-3-2014
Nota Budget 2014 IND-breed project Kanaalsturing 2.0	23-4-2014
Social Media Strategie inclusief Presentatie	4-4-2014
Aanbiedingsformulier IND Klantdirectie Regulier Sociaal over uitwisseling KiC en Loketten	3-3-2014
Uitvoering Plan van Aanpak	14-2-2014
Plan van Aanpak Uitwisseling binnen ED	7-5-2014
Structuur uitwisseling loketten - KiC	Onbekend
opleidingsplan van KIC naar Loketten	Onbekend
Gespreksonderwerpen Uitwisseling loket - KiC tussen medewerker en leidinggevende	Onbekend
Opleidingsprogramma mei 2014	mei-14
Advies van ODC op adviesaanvraag uitwisseling binnen ED	28-7-2014
Nota vervallen adviesaanvraag uitwisseling binnen ED	Onbekend
Besluit register	31-7-2014
Doorontwikkeling Dienstverlening - verzoek uitstel KTO 2014	14-4-2014
Advies over Pilot Info op Afspraak	25-9-2014
Tussenevaluatie pilot Info op Afspraak	2-5-2015
Voorstel landelijke pilot Info op afspraak aan leden overleg Externe Dienstverlening (ED)	2-6-2015
Nota brede uitrol van de pilot "info op afspraak" per 1 november 2015	6-10-2015
Rapportage Info op Afspraak	28-2-2017
(concept) Aanpak implementatie Info Op Afspraak	29-12-2016
Dienstverleningsconcept IND 2010	14-12-2006
Bijlagen bij Dienstverleningsconcept 2010	14-12-2006
Organisatie - en Formatierapport (voorgenomen besluit)	24-6-2014
Medewerker Spiegel - Risico Inventarisatie en Evaluatie PsychoSociale Arbeidsbelasting	mei-16
Medewerker Spiegel - Risico Inventarisatie en Evaluatie PsychoSociale Arbeidsbelasting	mei-16
Medewerker Spiegel - Risico Inventarisatie en Evaluatie PsychoSociale Arbeidsbelasting	mei-16
Besluitenregister DV MT PZ 2016	mei-16
Besluitenlijst MT DV van 6 juni 2017	06-06-2017
Nota toekomstbestendig maken ind.nl	Onbekend
Discussiestuk richting een vernieuwd en toekomstbestendig ind.nl	Onbekend

## Bijlage 2 Visie IND op dienstverlening en uitvoering <sup>2</sup>

### Inleiding

In deze bijlage wordt nader ingegaan op de dienstverlening en de uitvoering van de IND.

### Visie op dienstverlening

Het hebben van een goede dienstverleningsvisie is belangrijk voor een effectieve service dienstverlening. De dienstverleningsvisie is immers de connectie tussen de service uitvoering en het bedrijfsbeleid. Het geeft richting aan de organisatie. Het vormt het verbindingsstuk tussen alle betrokken partijen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het dienstverleningsmodel. Een goede dienstverleningsvisie geeft richting aan medewerkers die de service verlenen, stakeholders waarmee samen gewerkt wordt en geeft aan wat de klanten mogen verwachten. De dienstverleningsstrategie en uitvoering zijn een afgeleide van de visie.

#### *Wat is dienstverlening?*

Het begrip dienstverlening vraagt om afbakening en om concretisering. De kern van dienstverlening is het contact tussen de klant en de organisatie in al zijn gedaanten. Een brief, een brochure, telefoon, bejegening aan het loket etc. Dit contact is bepalend voor de manier waarop de klant de organisatie waardeert. In het dienstverleningsconcept worden daarom specifieke eisen en normen gesteld aan die contacten. Het is duidelijk dat, om deze contacten naar wens te laten verlopen, dit inzet en bijdragen vraagt van de gehele IND. Voor de klant wellicht onzichtbaar, zullen onder andere ook stafdirecties en units in een back office een belangrijke en bepalende rol hebben bij het realiseren van goede dienstverlening.

#### *Wat is goede dienstverlening?*

De vreemdeling die zijn weg niet kent in het land van toelating tot Nederland, uren verspilt met wachten aan de telefoon, veel geld uitgeeft aan advocaten, meerdere keren met weinig resultaat naar een loket afreist, onjuiste documenten inlevert of de aanvraag onvolledig indient behoort tot een uitstervend ras. Door de aanvrager centraal te stellen richt de IND zich meer op de wensen en behoeften van de klant. De klantwensen veranderen echter voortdurend. De tevredenheid van de aanvragers van de IND wordt (mede) bepaald door de ervaringen die deze hebben in het contact met de organisatie in al zijn vormen (brochures, internet, telefoon, brieven, loketten, etc.). Het centraal stellen van de klant betekent ook dat er helder moeten worden gecommuniceerd over wat de klant van de IND mag verwachten. De IND onderzoekt periodiek de dienstverlening naar aanleiding het resultaat zal, waar mogelijk en nodig veranderingen worden doorgevoerd. De aanvrager zal uiteindelijk bepalen wat goede dienstverlening is. Bij de vraag wat goede dienstverlening staat de aanvrager centraal.

De IND heeft en houdt haar dienstverlening goed op orde wanneer:

- Duidelijk is en blijft wie haar klanten zijn en welke verschillende klantgroepen relevant zijn.
- Vastgesteld is en weet welke aspecten van dienstverlening de klanten belangrijk vinden.
- Bekend is, en structureel onderzocht wordt, waar de klanten wel en niet tevreden over zijn.
- Deze informatie leidt tot aanpassing/verbetering van de werkprocessen.
- De dienstverlening aan de klant verbetert langs de lijn van het actieprogramma 'andere overheid': Het contact tussen overheid, burgers en bedrijven bestaat voor een groot deel uit het uitwisselen van gegevens. Slimme inzet van ICT en het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering leveren hieraan hun bijdrage.
- Een kwaliteitshandvest is opgesteld en is gecommuniceerd met de klant.
- De Burger Service Code wordt gehanteerd waarin 11 kwaliteitseisen ten aanzien van de Digitale Overheid zijn neergelegd.

---

<sup>2</sup> Bron: Dienstverleningsconcept IND 2010

- Moderne informatie- en communicatietechnologie wordt gebruikt zoals: elektronische dossiers, meer automatiseren, online status volgen, beslisbomen op internet, digitaal een aanvraag indienen, gegevensuitwisseling met andere overheidsorganisaties, een klantcontactapplicatie etc.

Context en positionering afdeling Dienstverleners Particulier

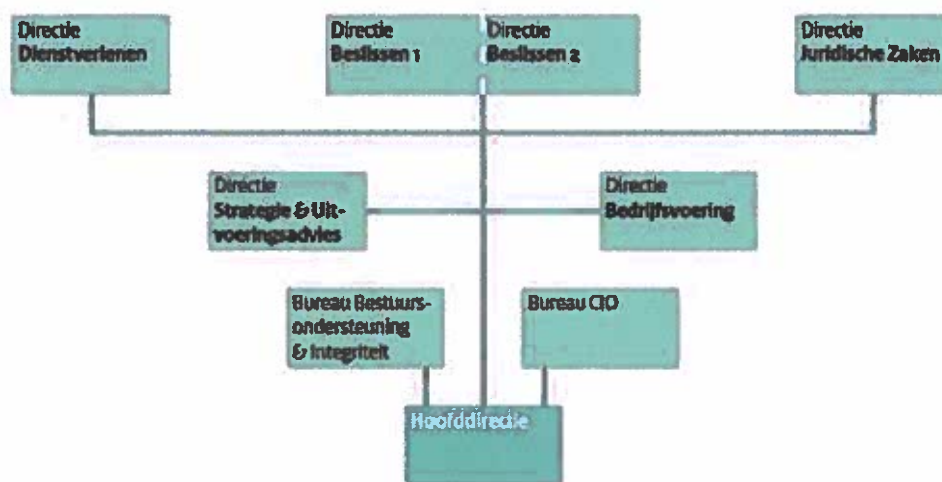
### Positionering

De ambitie van het IND is: 'Een organisatie waar klantgerichtheid en een dienstverlenende instelling vanzelfsprekend zijn, die - met oog voor de menselijke maat - zo snel, goed en goedkoop mogelijk haar werk doet'. Dat is de essentie van waaruit de IND zich blijvend wil ontwikkelen tot een (meer) flexibele en toekomstbestendige organisatie die in staat is tijdig en adequaat te anticiperen op zijn omgeving.

### Primaire proces IND<sup>3</sup>



### Organisatie structuur IND<sup>4</sup>



Binnen het IND bestaat de afdeling Dienstverleners Particulier die het 'gezicht' is van het IND en contact heeft met de klant via verschillende contactkanalen. De afdeling maakt onderdeel uit van de directie Dienstverleners. In de directie Dienstverleners zijn alle onderdelen samengebracht waarin wordt gewerkt aan interne en externe dienstverlening. Het gaat dan om de verschillende onderdelen van de Directie Specialistische Dienstverlening en Internationale Samenwerking en de onderdelen die zich bezig houden met de logistieke dienstverlening en de communicatie met en over de klant, zoals CPU en CVU, loketten, telefonie en de huidige Stafafdeling Corporate Communicatie.

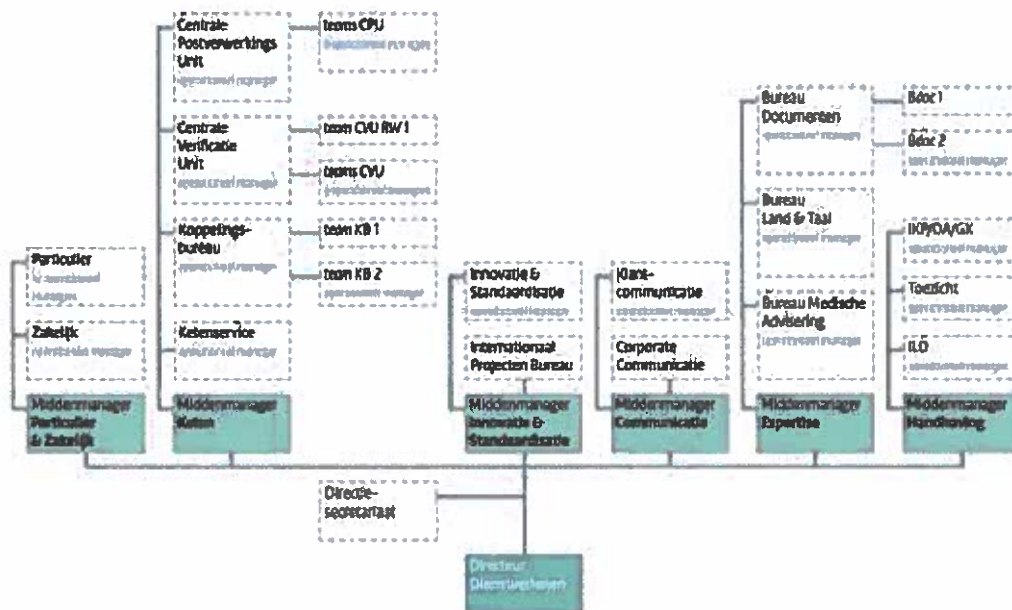
<sup>3</sup> Bron: Organisatie en formatierapport 2015 Op weg naar een nieuwe IND

<sup>4</sup> Bron: Organisatie en formatierapport 2015 Op weg naar een nieuwe IND

### Directie Dienstverleners

De IND kent en begrijpt de klant en de klant begrijpt en kent de IND. Dat is de essentie van de doelstelling van de directie Dienstverleners. De directie Dienstverleners is gastheer voor klant, (keten)partner en collega. De primaire doelstelling van de directie Dienstverleners is het leveren van diensten die bijdragen aan de verbetering van de doorstroom van werk (snel) en de kwaliteit van het werk (goed), zodat de aan de klant, (keten)partner en collega geleverde diensten naar tevredenheid zijn (prettig).

Organogram directie Dienstverleners<sup>5</sup>



### Inrichting

De directie Dienstverleners bestaat uit zes afdelingen die elk weer onderverdeeld zijn in een aantal teams.

- Dienstverleners Particulier & Zakelijk: de belangrijkste taak van deze afdeling is het op proactieve wijze ontwikkelen, uitvoeren en verbeteren van dienstverlening aan particuliere e klanten.
- Dienstverleners Keten: de primaire doelstelling van de afdeling Dienstverleners Keten is het uitvoeren en verbeteren van samenwerking en aansluiting met de keten.
- Innovatie & Standaardisatie: de afdeling Innovatie & Standaardisatie houdt zich bezig met kennis over klanten, verbeteren van de interne bedrijfsprocessen, standaardiseren en innoveren van dienstverlening aan klanten en afnemers. Ook wordt deze kennis samen met andere directies ingezet om de processen van de IND te verbeteren en te versnellen.
- Communicatie: de kerntaken van de afdeling Communicatie bestaat uit Corporate Communicatie en Klantcommunicatie.
- Expertise: de afdeling Expertise verricht in het proces van werkvoorbereiding de verrijking door specialistisch onderzoek te doen in individuele zaken. Daarnaast ondersteunt de afdeling de directies Beslissen en Juridische Zaken door op verzoek in individuele zaken te adviseren en mee te denken.
- Handhaving: binnen de IND bestaat behoefte aan specialisatie op het gebied van handhaving, voor die gevallen waarin generalistische kennis over handhaving niet meer volstaat. De afdeling Handhaving voorziet in deze behoefte aan specialisme, waar het gaat om de detectie van fraude en misbruik.

<sup>5</sup> Bron: Organisatie en formatierapport 2015 "Op weg naar een nieuwe IND"

De afdeling Dienstverleners Particulier is opgebouwd uit 2 generieke teams Particulier (verdeeld over Zwolle, Utrecht, Rijswijk, Rotterdam, Den Bosch, Eindhoven, Amsterdam en Hoofddorp/ Schiphol) en 1 team Zakelijk. De afdeling Dienstverleners Particulier heeft klantcontract via verschillende kanalen zoals internet (incl. selfservice portal)/email, loket, telefoon en brief. De teams Dienstverleners Particulier bedienen in beginsel alle kanalen. Voor een team kan het zwaartepunt echter wel liggen bij de bediening van een bepaald kanaal. Elk team is opgebouwd uit medewerkers behandelen en ontwikkelen (schaal 9-10) en medewerkers verwerken en behandelen (schaal 6-8).

Taken team Dienstverleners Particulieren:

- Voorlichten en adviseren via verschillende kanalen volgens Click-Call- Face principe.
- Afnemen biometrische gegevens ten behoeve van het verblijfsdocument.
- Verzorgen prestaties en voorlichtingsbijeenkomsten.
- Eerstelijns verrijken en doorgeleidingen naar beslis en keten (herstel verzuim bieden, innen van leges, checks openbare orde etc.).

Taken Dienstverleners Zakelijk:

- Taken ongeschreven onder Particulieren.
- Voorlichten en adviseren erkende referenten via verschillende kanalen.
- Erkenningsverzoeken uitvoeren.
- Onderhouden erkenningsregister.
- Samenwerking met stakeholders opzetten en onderhouden.
- Uitvoeren horizontaal toezicht.

*Omschrijving van de klant van Dienstverleners Particulier*

De IND onderscheidt klanten en stakeholders. Stakeholders zijn overige belangrijke personen en/of organisaties in de IND omgeving die met beleid en zorg benaderd dienen te worden. Het verschil is dat voor het onderhouden en verbeteren van die relaties beter andere instrumenten kunnen worden ingezet dan een dienstverleningsconcept.

Stakeholders zijn bijvoorbeeld:

- Het publiek in het algemeen of de burger die geen contact opneemt.
- Ketenpartners.
- Institutionele afnemers van informatie Verstrekkers van informatie (Departement DVB, DCIM (onderhandelen over managementcontracten, jaarplannen, EAUTS bij toetsing voorgenomen beleid).

Als klanten zijn gedefinieerd:

- Vreemdelingen in het buitenland en Nederland die een aanvraag indienen of hebben ingediend om toelating tot Nederland, of tot het verkrijgen van het Nederlanderschap, en gemachtigden, referenten, voogden, convenanthouders, via wie een aanvraag om toelating wordt/is ingediend.
- Vreemdelingen die mogelijk recht hebben op een verblijfsvergunning dan wel het Nederlanderschap.
- Iedere andere burger/vreemdeling/bedrijf, instelling of organisatie die contact opneemt met de IND of één van haar loketten in verband met een (mogelijke) aanvraag.



### *Indeling verblijfsdoelen*

Het uitgangspunt is dat klantgroepen bij de IND zijn gerelateerd aan de verschillende verblijfsdoelen en dat betekent dat naast het bestaan van het algemene normenkader van dienstverlening, de dienstverlening specifiek afgestemd kan worden per klantgroep. Klanten kunnen behoren tot volgende verblijfsdoelen:

- Asiel.
- Naturalisatie.
- Regulier- Burgers van de Unie.
- Regulier Kennis en Arbeid Hoogwaardig.
- Regulier Arbeid Tijdelijk.
- Regulier Visum kort verblijf.
- Regulier Studie.
- Regulier Familie/Gezin.
- Regulier Humanitair.

Deze opsomming is niet volledig. Er zijn binnen bepaalde verblijfsdoelen meerdere klantgroepen denkbaar. Om goede communicatie mogelijk te maken en de juiste dienstverlening te bieden is het belangrijk de context en situatie van klanten te begrijpen. Hoewel 'de IND klant' niet bestaat, zijn de volgende aspecten belangrijk:

- Diverse culturele achtergronden met verschillende omgangsvormen.
- Verschil in opleidingsniveau van laag tot hoog.
- De Nederlandse taal vaak niet of nauwelijks machtig (met uitzondering van aanvragers om naturalisatie).
- Zowel in het buitenland als in Nederland verblijvend.
- Zowel eerste aanvragers als herhaalde aanvragers.
- Vaak goede voorbereiding mogelijk, met uitzondering van vluchtelingen.
- Uit westerse en uit niet-westerse landen.
- Angst voor terugkeer bij asielzoekers.
- Wel en geen contacten in Nederland (bijvoorbeeld referenten).
- Wel en geen toegang tot moderne communicatiekanalen.
- Zowel arm als rijk.
- Zowel mannen als vrouwen en gezinnen met kinderen.
- Zowel kleine als grote bedrijven, organisaties en instellingen.
- Zowel zelfstandig als niet zelfstandig.

### *Klantprofielen*

Het IND gebruikt 2 dimensies om tot klantprofielen te komen. Men hanteert de mate dat een klant zelfredzaam/hulpvragend is en in hoeverre de klant bekend/onbekend is voor het IND. Op basis van deze indeling zijn klantprofielen opgesteld en bijpassende dienstverleningsconcept gedefinieerd.

De kenmerken van de zelfredzame en hulpvragende klant zijn:

#### *Zelfredzame klant*

- Kan zelfstandig (of met de hulp van een eigen persoonlijk contact -referent- of advocaat) via alle gangbare communicatiekanalen de nodige informatie inwinnen.
- Begrijpt de informatie.
- Weet welk aanvraagformulier hij/zij in moet dienen en aan welke voorwaarden hij/zij moet voldoen.
- Kiest zelfstandig het communicatiekanaal met de IND.
- Kan zelf of met de hulp van een eigen persoonlijk contact of advocaat goed met de IND communiceren.

#### *Klant die hulp vraagt*

- Heeft moeite met het inwinnen van informatie.
- Heeft niet altijd toegang tot alle beschikbare communicatiekanalen.
- Heeft moeite met het begrijpen van informatie.
- Heeft moeite met het cultuurverschil.
- Heeft moeite met de keuze en het invullen van een aanvraagformulier en het completeren van de aanvraag.
- Heeft moeite te communiceren met de IND.
- Heeft sterke voorkeur voor persoonlijk contact.

De kenmerken van de bekende en onbekende klant zijn:

#### *Bekende klant:*

- Gedocumenteerd.
- Al eerder procedures bij de IND doorlopen.
- Relatie opgebouwd.
- Betrouwbaar gebleken.
- Selectief migratie beleid.
- Convenanthouder.

#### *Onbekende klant:*

- Ongedocumenteerd.
- Eerste contact.
- Nog geen relatie opgebouwd.
- Betrouwbaarheid moet nog blijken.
- Restrictief migratiebeleid.

Vanuit het klantprofiel en kanaal combinatie wordt de communicatiestrategie bepaald. Vanuit het gezichtspunt van de IND organisatie wordt de onderstaande indeling gehanteerd.

	Internet/e-mail	Fysiek loket	Telefoon	Brief
Bekend en zelfredzaam	++ Zo aantrekkelijk mogelijk maken	- Moet niet meer nodig zijn	++ Accountmanager voor convenanthouder	+ Alleen indien wettelijk nodig
Onbekend en zelfredzaam	+ Voor met name informatie inwinnen	+ IND wil aanvragers aan het loket zien	+/- Door internet zo aantrekkelijk mogelijk te maken, behoefte aan telefoon ontmoedigen	+ Alleen indien wettelijk nodig
Bekend en hulpvragend	+ Zo begrijpelijk en aantrekkelijk mogelijk maken	+/- Zal moeten afnemen door aanvragers meer zelfredzaam te maken	+ Door internet zo aantrekkelijk mogelijk te maken, behoefte aan telefoon ontmoedigen	+ Alleen indien wettelijk nodig
Onbekend en hulpvragend	+/- Er blijft een groep die niet met internet overweg kan; Wel proberen de groep zo	++ IND wil deze groep aan het loket zien en de aanvrager wil ook graag naar het loket komen	++ Bezoek aan het loket ontmoedigen door telefoon zo aantrekkelijke mogelijk	+ Maatwerk naar gelang behoefte

	Internet/e-mail	Fysiek loket	Telefoon	Brief
	klein mogelijk te laten zijn		te maken	

## Dienstverlening IND

De IND verleent de volgende diensten:

- Asiel.
- Naturalisatie.
- Arbeid hoogwaardig.
- Arbeid regulier.
- Studie.
- Familie/Gezin.
- Humanitair.
- Burgers van de Unie.
- Visa kort verblijf.

Binnen deze diensten levert de IND de klant de volgende producten:

- Een beslissing die schriftelijk wordt medegedeeld.
- Een advies: schriftelijk, telefonisch dan wel in persoonlijk contact.
- Hulp: schriftelijk, telefonisch dan wel in persoonlijk contact.
- Informatie: schriftelijk, telefonisch dan wel in persoonlijk contact.
- Schriftelijke afspraken, in de vorm van een convenant.

Het belangrijkste en meest herkenbare product van de IND is de beslissing op een aanvraag of verzoek. De klant krijgt hiervan ook het bewijs in de vorm van:

- Verblijfspas.
- Bekendmaking van het Nederlanderschap.
- Visum.
- Verblijfssticker.
- Beschikking.
- Deze bewijzen hebben een belangrijke rol in het maatschappelijke verkeer.

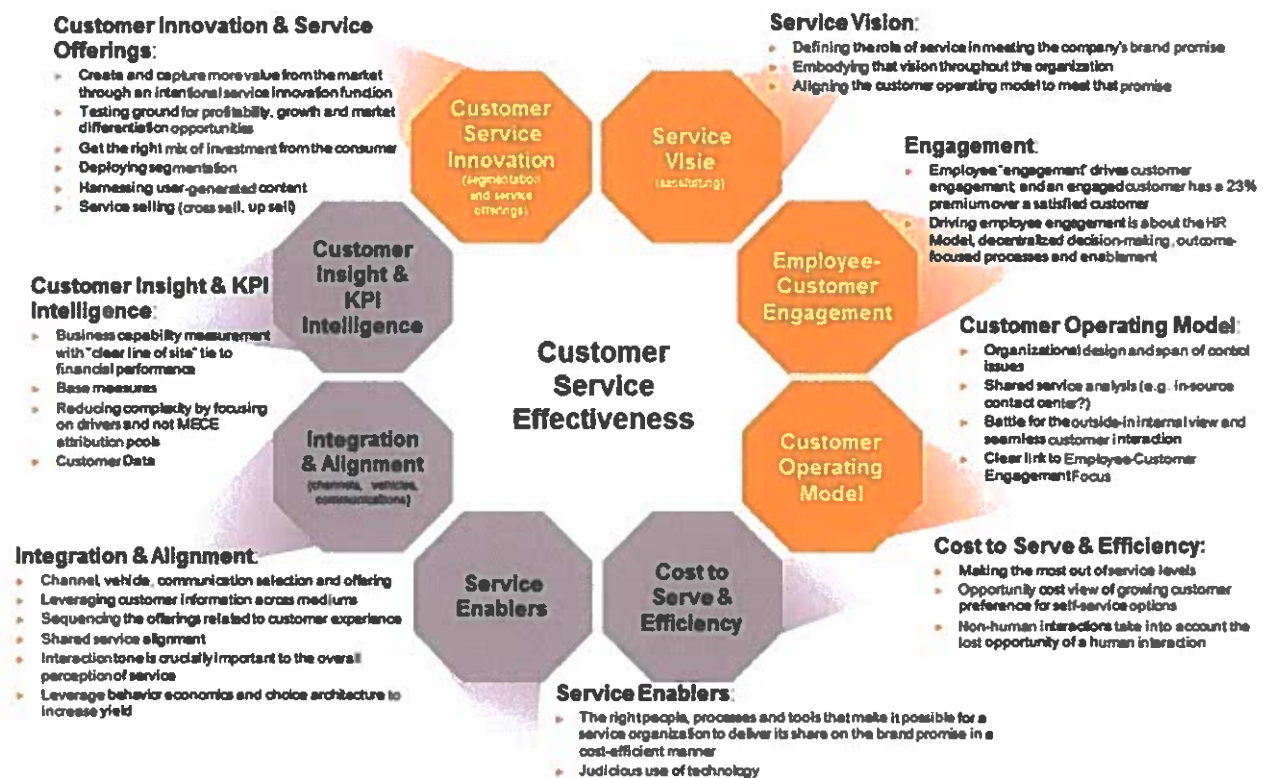
De diensten en producten van de IND zijn enerzijds standaard, met andere woorden, de klant heeft geen mogelijkheid om een extra optie of feature bij een product te bestellen. Een vergunning bestaat of die bestaat niet. Anderzijds is de beoordeling van de vraag of iemand recht heeft op een vergunning variërend van standaard tot zeer complex. Afhankelijk van de specifieke persoonlijke situatie, de regelgeving en soms de specifieke maatschappelijke situatie waarin de klant zich bevindt.

## Bijlage 3 Customer Service Effectiveness Model

Onderstaand een schematische uitwerking van het toegepaste onderzoeksmodel. Dit model is ontwikkeld in de adviespraktijk van EY en wordt veelvuldig toegepast bij de beoordeling van klanten serviceorganisaties in de private en publieke sector.

De onderzoekers hebben de onderzoeksvraag en de specifieke kenmerken van (de context van) de teams Dienstverleners Particulier geplot op het Customer Service Effectiveness Model model. De volgende zes aspecten van dienstverlening van het model zijn relevant en nader onderzocht:

- Visie op dienstverlening.
- Interactie met de klant.
- Klantgerichte operatie.
- Interne organisatie.
- Prestatiemeting.
- Verbetering & innovatie.



## EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort, die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding 'EY' verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited ('EYG'), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op [www.ey.com/nl](http://www.ey.com/nl).

© 2017 Ernst & Young Accountants LLP.  
Alle rechten voorbehouden.

[ey.com/nl](http://ey.com/nl)