



Douane
Ministerie van Financiën

Vertrouwd vooruit

Verbeteragenda integriteit van de
Douane





Inhoudsopgave

1. Waar staan we
2. Vertrouwd vooruit
3. Hoe we verbetering zoeken
4. Een gestructureerde aanpak
5. Afstemming
6. Concrete plannen



Voorwoord

De Douane heeft de ambitie om te behoren tot de beste douanediensten ter wereld. Daar is innovatie voor nodig. Tegelijk verandert de wereld rondom de Douane en daar blijft de Douane in meebewegen. Dat betekent iets voor de medewerkers en de organisatie.

Zo blijkt uit onderzoek dat de Douane haar organisatie en medewerkers beter moet beschermen tegen ongewenste invloeden van buitenaf. De Douane is kwetsbaar vanuit haar bevoegdheden, toegang tot beveiligde terreinen en informatiepositie. Medewerkers staan in de frontlinie van maatschappelijke ontwikkelingen zoals de strijd tegen ondermijning en drugscriminaliteit. Vanuit dat gegeven is deze Verbeteragenda tot stand gekomen. Het geheel van activiteiten moet bijdragen aan de collectieve bescherming voor de medewerker en de organisatie.

Medewerkers zullen directer en indirecter effect van de Verbeteragenda gaan ervaren. Denk bij directe effecten aan het treffen van maatregelen gericht op het beschermen van de individuele kwetsbaarheid in de uitvoering, of aan het meer helder maken waar de medewerker kan melden dat hij of zij is benaderd door een criminele organisatie en hoe we hem of haar daarbij helpen. Of meer indirect via de gedragscode integriteit.

De Verbeteragenda is meerjarig. Dit is nodig vanuit de complexiteit van de organisatie. Ook gunnen we onszelf als Douane tijd om de noodzakelijke veranderingen door te zetten. Dat heeft een belangrijke reden; we willen het collectief van de Douane benutten om de organisatie te versterken. De Douane bestaat immers uit vele betrokken collega's die zich iedere dag inzetten voor Nederland en Europa.

Met vertrouwen kijkt de Douane naar de toekomst. De Verbeteragenda heeft daarom de titel gekregen 'Vertrouwd vooruit'.



1. Waar staan we

Onderzoek

De Douane is belast met het toezicht op goederen die de grens overgaan, voor de fiscale belangen, economie en veiligheid van Nederland en Europa. Dat is een grote verantwoordelijkheid.

Om onze rol goed te kunnen vervullen is vertrouwen van burgers en bedrijven cruciaal. Professionaliteit, waaronder integriteit, is van groot belang voor de Douane om verwachtingen waar te kunnen maken en te bewerkstelligen dat burgers en bedrijven compliant zijn en willen voldoen aan hun verplichtingen.

Als Douane willen we een integere organisatie zijn en een veilige werkomgeving bieden aan de mensen die bij ons werken. Wij zijn werkzaam in een snel veranderende omgeving. De criminaliteit is verhard en er is sprake van een toenemende verwevenheid tussen de onder- en bovenwereld. Dit maakt weerbaarheid van onze professionals tegen integriteitsrisico's, waaronder corruptie, een belangrijk onderwerp. Daarbij zijn we ons ervan bewust dat de bron van de kwetsbaarheid van **onze organisatie en mensen** verder gaat dan criminaliteit. Ook economische- en concurrentiebelangen van bedrijven kunnen aan deze kwetsbaarheid bijdragen.

Wij hebben in dit kader door KPMG onderzoek laten doen met als doel om onze integriteitsaanpak te versterken en te verbeteren. Het is voor de Douane van belang om de hele organisatie toekomstbestendig te maken als het gaat om integriteit en corruptierisico's. Het uiteindelijke streven is om onze collega's en onze organisatie zoveel mogelijk te beschermen tegen ongewenste invloeden van buitenaf. De conclusies uit het rapport *Beheersing corruptierisico's Douane Haven Rotterdam* van 1 juli 2021 zijn stevig. De aanpak van corruptie en het borgen van integriteit is te versnipperd, te beperkt en te veel gericht op incidenten. Onze aanpak moeten worden versterkt en verbreed en we moeten van een reactief systeem naar een proactief systeem veranderen.

De aanpak ligt klaar

Wij zijn gekomen tot een concrete verbeteraanpak om de professionaliteit van onze organisatie en medewerkers te versterken op het terrein van integriteit en corruptierisico's. In deze verbeteraanpak wordt gevolg gegeven aan de aanbevelingen van het rapport. We geven de aanpak weer in de vorm van de Verbeteragenda: het stuk dat voor u ligt.

De Verbeteragenda is, naast de bevindingen uit het KPMG-rapport, tot stand gekomen met input van collega's van de Douane en (externe) stakeholders. Externe stakeholders zijn belangrijk omdat we onderdeel uitmaken van dezelfde ketenaanpak. Daarnaast is het gevoed met bevindingen uit de 0-meting naar de beleving van integriteit (november 2020) en reeds binnen de Douane lopende initiatieven op het gebied van integriteit. Ook is (en wordt) gebruikt gemaakt van zowel een externe als interne klankbordgroep. Het doel van de externe klankbordgroep is om de gekozen aanpak te toetsen en best practices op te halen. Het doel van de interne klankbordgroep is om de uitvoerbaarheid te toetsen en input op te halen uit de organisatie. Dit is nodig om de Verbeteragenda te laten aansluiten bij de bredere ontwikkelingen binnen de Douane.

Dit stuk beschrijft de focus en opzet van de Verbeteragenda. De precieze invulling van de thema's en activiteiten die in dit stuk genoemd worden, wordt uitgewerkt in projectplannen per thema. Deze uitwerking zal worden gedaan in nauwe samenwerking met de operationele praktijk. Per thema staat in dit stuk een aantal minimaal uit te voeren activiteiten opgenomen.

De Verbeteragenda is opgesteld en wordt uitgevoerd door het Programma Integriteit en als onderdeel van het Strategisch Meerjarenplan (SMP) van de Douane. Het SMP bestaat uit een verzameling initiatieven waarvan integriteit één van de vijf prioritaire thema's is. Daarnaast is integriteit één van de nieuwe kernwaarden van de Douane en zal deze nieuwe kernwaarde ook invulling krijgen binnen de Verbeteragenda.

Gezamenlijk streven SMP:

“De Nederlandse Douane behoort tot de beste douanediensten ter wereld, die door slim te werken legale handel optimaal faciliteert, de samenleving adequaat beschermt, en douanerechten, accijnzen en andere belastingen volgens de wetgeving correct heft en int”



2. Vertrouwd vooruit

Ons doel

De titel van deze Verbeteragenda is *Vertrouwd vooruit*. We willen stappen zetten om het vertrouwen in elkaar te versterken. Ook willen we het vertrouwen van de samenleving behouden. Vertrouwen betekent ook dat de Douane ervan uitgaat dat de collega's goede intenties hebben. We willen hen helpen om naar die goede intenties te handelen. Ook willen we alle medewerkers zo goed mogelijk beschermen tegen onveiligheid en kwetsbaarheid. Dit vertaalt zich in onze hoofdoelstelling:

'De Douane en iedereen die bij haar werkt is optimaal toegerust om integer te handelen en is maximaal weerbaar tegen integriteitsrisico's en ongewenste beïnvloeding van buitenaf.'

Dit is onze missie en daarmee onze hoofdoelstelling van deze Verbeteragenda. Om deze missie uit te kunnen werken, formuleren we een vijftal subdoelstellingen:

1. De Douane kenmerkt zich door **een integere cultuur** en biedt een **veilige omgeving voor onze mensen** om elkaar te ondersteunen in het naleven van heldere gezamenlijke kernwaarden en normen.
2. De Douane en de mensen die er werken, weten zich optimaal **beschermd tegen en ondersteund bij** ongewenste invloeden van zowel buitenaf als binnenuit.
3. De Douane beschikt over een **samenhangend systeem van beleid, regels, structuren, hulpmiddelen en capaciteit** dat integriteit duurzaam borgt.
4. De Douane vergroot de weerbaarheid van de organisatie en de mensen die er werken door **kennisdeling met in- en externe partners**.
5. De Douane hanteert een **proactieve, toekomstgerichte aanpak** bij het tegengaan van integriteits- en veiligheidsrisico's.

Integriteit en integrale beveiliging bij de Douane

Wanneer we denken aan integriteit, dan bedoelen we het handelen in overeenstemming met de relevante morele waarden, normen en regels. Het heeft betrekking op het doen en laten van de individuele douanemedewerker en van de Douane als organisatie. Bij de Douane kijken we naar het geheel van een veilige organisatie waarbinnen collega's betrouwbaar en eerlijk kunnen handelen en daarvoor handvatten krijgen. Daarbij blijven collega's vanuit hun eigen moreel vakmanschap nadenken over wat integer handelen is, om er vervolgens naar te handelen.

Integrale beveiliging is het selecteren, implementeren en periodiek evalueren van een samenhangend stelsel van beveiligingsmaatregelen voor de beveiliging van o.a. personen, informatie, informatiesystemen en materieel op basis van risicomanagement. Dit maakt dat integrale beveiliging in hoge mate verweven is met integriteit.

Als wij het in deze Verbeteragenda hebben over integriteit, doelen wij ook op integrale beveiliging. Integrale beveiliging wordt dus niet als apart begrip gehanteerd, maar valt onder de noemer integriteit.

Onze aanpak

De Verbeteragenda is complex en omvangrijk. Om deze tot uitvoer te brengen zijn thema's vastgesteld die elk binnen een afgekaderd domein bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Deze thema's worden gestuurd door een kerngroep. Binnen de thema's worden de onderliggende projectplannen uitgewerkt. Ook leiden de inspanningen uit de Verbeteragenda tot een permanente inrichting van een Bureau Veiligheid en Integriteit (BVI)* van de Douane. Vanaf het derde jaar van de Verbeteragenda worden aan het BVI relevante verantwoordelijkheden op een duurzame manier overgedragen. In de volgende hoofdstukken wordt deze aanpak verder toegelicht.

Leeswijzer

In Hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de principes die we hanteren bij de verbetering. In Hoofdstuk 4 beschrijven we de structuur van de aanpak: de verschillende bronnen die dienen als input voor de Verbeteragenda, de zes thema's, en hoe die zich verhouden tot de aanbevelingen uit het rapport over corruptierisico's. In Hoofdstuk 5 gaan we in op de afstemming en in Hoofdstuk 6 worden de plannen per thema concreter gemaakt.



3. Hoe we verbetering zoeken



Er wordt gestart met activiteiten die snel zichtbaar zijn voor alle collega's. Vanwege de noodzaak van verbetering is een snelle start gewenst, al zal het programma gefaseerd en gedoseerd plaatsvinden om de verandering te laten beklijven. De uitwerking gaat in nauwe samenspraak en afstemming met de operatie. Hierbij is er oog voor wat Douanebreed moet worden gedaan en wat regionaal nodig is. *Collega's gaan snel verandering zien.*



We gunnen onszelf verandertijd als organisatie. Ook in de realisatie dat dit eventueel gevolgen kan hebben voor de operationele capaciteit. *Integriteit krijgt de prioriteit die het verdient.*



Van leidinggevend en op alle niveaus, van teamleiders tot directie, wordt verwacht dat zij voorop gaan, vanwege het grote belang dat wij hechten aan eigenaarschap en voorbeeldgedrag. *Leidinggevend investeren zichtbaar in de gewenste verbetering.*



Er wordt recht gedaan aan zowel cultuur (bewustzijn, voorbeeldgedrag, openheid) als structuur (beleid, processen en systemen). *Het belang van beide aspecten wordt benadrukt.*



De Verbeteragenda vergt maatwerk. Het is van belang dat de communicatie en activiteiten toegespitst worden op de verschillende functies, teams en regio's zodat deze op een passende manier aansluiten bij de belevingswereld van iedere collega. In de uitwerking sluiten wij uiteraard aan bij de geldende Rijksbrede richtlijnen en kaders. *De Verbeteragenda is voor en door de Douane*



Er vindt duidelijke koppeling plaats met strategische doelstellingen/thema's en lopende initiatieven, omdat van deze reeds verrichte werkzaamheden en het nieuwe momentum optimaal gebruik moet worden gemaakt. *Dit kan bijvoorbeeld ook resulteren in het stoppen met bepaalde initiatieven dankzij voortschrijdend inzicht.*



Er vindt frequente monitoring van- en communicatie over de voortgang van de Verbeteragenda plaats, omdat dit cruciaal is om elkaar te stimuleren en te voorkomen dat de gewenste veranderingen wegzakken en naar de achtergrond verdwijnen. Een goede afstemming met- en participatie van belangrijke stakeholders zoals de OR en de bonden zijn daarbij cruciaal. *De Verbeteragenda blijft een gedragen aanpak.*



We staan in verbinding met de buitenwereld. Dit helpt ons ook om toekomstgericht te werk te gaan. *Er vindt intensievere samenwerking plaats met onze partners.*



4. Een gestructureerde aanpak (1/3)

Input voor de agenda

De Verbeteragenda is een antwoord op de aanbevelingen uit het rapport inzake corruptierisico's, maar omvat ook lopende initiatieven op het gebied van integriteit en de resultaten uit de 0-meting beleving integriteit – een organisatie-brede meting die is uitgevoerd in november 2020. Samen zijn deze verwerkt in een nieuwe, integrale aanpak.

Aanbevelingen rapport corruptierisico's

KPMG heeft conclusies en aanbevelingen gedaan in het rapport 'Beheersing corruptierisico's Douane Haven Rotterdam', aangeboden op 01-07-2021. De conclusies zijn van toepassing op de gehele organisatie en de hoofdaanbevelingen worden overgenomen als onderdeel van de verbeteragenda.

Input uit de organisatie en vanuit externe partners

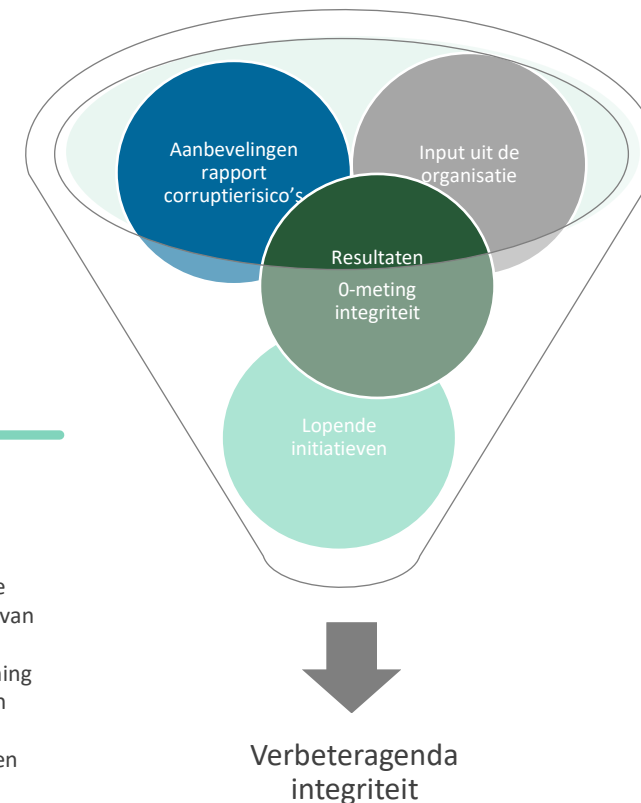
Naar aanleiding van het rapport corruptierisico's is er onder andere een Webinar georganiseerd over de resultaten en is er een postbus integriteit in het leven geroepen. Er hebben inloopsessies plaatsgevonden en er zijn interne- en externe klankbordgroepen opgericht. Deze activiteiten hadden tot doel om zo veel mogelijk input op te halen als basis voor de Verbeteragenda. Daarnaast is input opgehaald in bijeenkomsten met externe partners.

Resultaten 0-meting integriteit

In november 2020 is een 0-meting gedaan naar de beleving van integriteit onder de collega's van de Douane. De resultaten worden meegenomen in de verbeteragenda.

Lopende initiatieven

- Onder andere:
- Evaluatie van Meest Risicovolle Functies (MRF)
 - Beveiliging Scan & Detectie
 - Ontwikkelen en uitvoeren van periodieke risicoanalyses
 - Invoeren versterkte screening
 - Nadere invulling geven aan integriteit als standaard onderdeel van P-gesprekken
 - (Her)inrichting van Douanesystemen (o.a. Plato)
 - Verbeteren meldprocedures
 - Handhaven autorisaties



Figuur 1: Input voor de Verbeteragenda



4. Een gestructureerde aanpak (2/3)

Integrale aanpak

De aanbevelingen uit het rapport hebben een nieuw momentum gecreëerd waarvan we gebruik willen maken in het verder doorvoeren van verbeteringen. Uit gesprekken binnen de organisatie blijkt tegelijkertijd dat collega's hechten aan een integrale aanpak waarbij lopende werkzaamheden niet vergeten worden. Om dit te borgen zijn zes thema's opgesteld waarlangs de activiteiten binnen de Verbeteragenda zijn uitgewerkt. De thema's en doelstellingen per thema zijn hieronder weergegeven (Figuur 2). Om te duiden hoe de aanbevelingen uit het rapport inzake corruptierisico's een plek hebben gekregen staat op de volgende pagina weergegeven hoe de zes geïdentificeerde thema's zich verhouden tot de aanbevelingen van het rapport (Tabel 1). In het volgende hoofdstuk worden de thema's verder uitgewerkt.



Figuur 2: De zes thema's van de Verbeteragenda en rechts de bijbehorende doelen

Thema's

1 Robuuste kennis en expertise

- Het (door)ontwikkelen van kennis, vaardigheden en competenties ten behoeve van een gerichte integriteitsaanpak.

2 Actueel en centraal beleid

- De kwaliteit en vindbaarheid vergroten van het Douane integriteitsbeleid.

3 Beschermende maatregelen en procedures

- Maatregelen en procedures sluiten aan bij de integriteitsdilemma's van collega's in de dagelijkse praktijk. Veiligheid van collega's staat daarbij voorop.

4 Ethisch leiderschap

- Versterken van het leiderschap in omgang met integriteit en veiligheid van collega's.

5 Alerte en weerbare medewerkers

- Het vergroten van het bewustzijn ten aanzien van integriteitsdilemma's en –signalen en persoonlijke veiligheid.

6 Vormgeven van Bureau Veiligheid en Integriteit (BVI)

- Professionaliseren en standaardiseren van de integriteitsaanpak vanuit een centrale op directieniveau ingericht BVI.



4. Een gestructureerde aanpak (3/3)

Hoofdaanbevelingen rapport Beheersing corruptierisico's Douane Haven Rotterdam

Thema's Verbeteragenda

	Thema 1: Robuuste kennis en expertise	Thema 2: Actueel en centraal beleid	Thema 3: Beschermende maatregelen en procedures	Thema 4: Ethisch leiderschap	Thema 5: Alerte en weerbare medewerkers	Thema 6: Vormgeven van Bureau Veiligheid en Integriteit
1 Ontwerp een specifieke handreiking met daarin gedragsprincipes en -normen gericht op corruptierisico's.		○				
2 Vergroot binnen de organisatie het bewustzijn ten aanzien van corruptierisico's en -signalen.		○	○	○	○	
3 Creëer een proactieve corruptie-aanpak.	○	○	○	○	○	○
4 Richt een sterke en centrale Compliance Functie op	○	○	○	○	○	○
5 Versterk het leiderschap in omgang met corruptierisico's		○	○	○	○	
6 Maak gebruik van data-analyse technieken om relevante corruptiesignalen op te halen	○		○			○

Tabel 1: De aanbevelingen van het rapport corruptierisico's in de Verbeteragenda

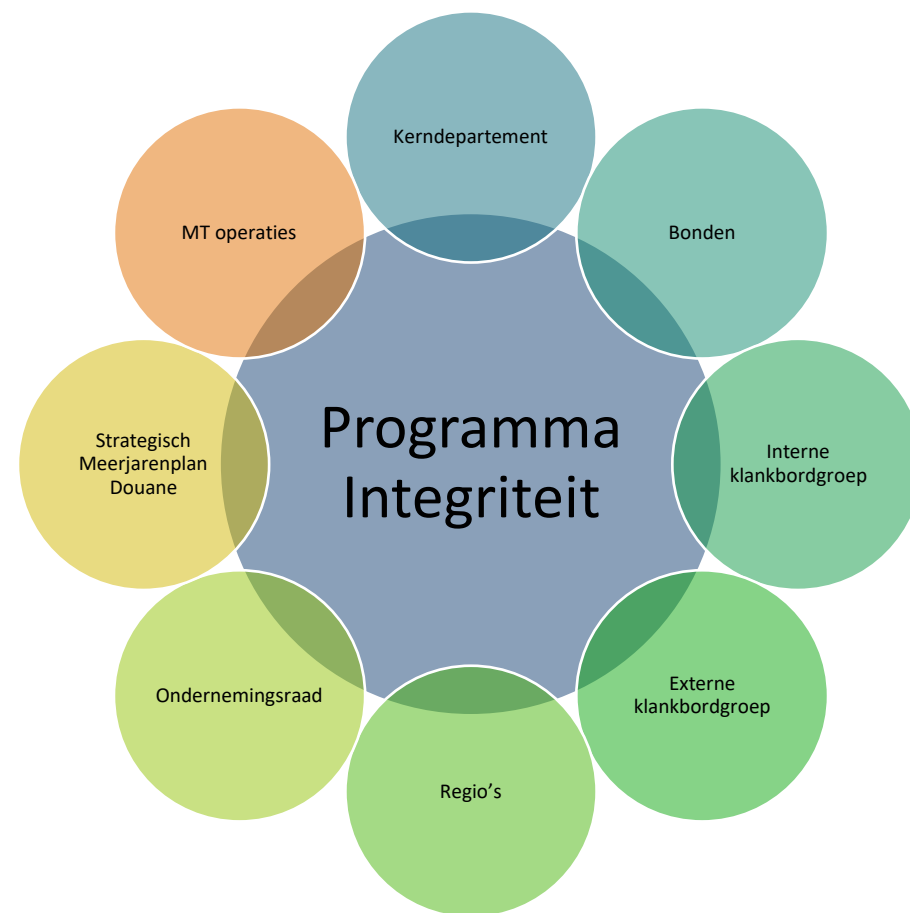


5. Afstemming

Afstemming

Het programma integriteit heeft omtrent de Verbeteragenda te maken met een aantal stakeholders. Er is zo veel mogelijk getracht deze stakeholders te betrekken bij het opstellen van de Verbeteragenda. Bij het uitwerken van de themaplannen met de operationele praktijk zullen de plannen gedetailleerder worden en zal dus ook het belang van samenwerking met- en input van het kerndepartement, de bonden, klankbordgroepen etc. toenemen. Ook bij de uitvoering zal deze connectie blijven.

Hoe het kerndepartement precies verbonden blijft zal, in overleg, verder worden uitgewerkt in de themaplannen. Vanuit de programmadirectie wordt op regelmatige basis met een vertegenwoordiging van het kerndepartement afgestemd.





6. Concrete plannen

Uitwerking per thema

De thema's en doelstellingen geven een algemeen beeld van de Verbeteragenda. De aanpak veronderstelt dat voor elk thema een meer gedetailleerd plan wordt uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt hiervan per thema een concrete voorzet gedaan. Daarin staat bijvoorbeeld wat elk thema uiteindelijk kan opleveren om aan de doelstellingen te voldoen. Zowel reeds ontwikkelde activiteiten als nog te ontwikkelen activiteiten staan hierin opgenomen. Deze zijn weergegeven aan de hand van 'waarom', 'hoe' en 'wanneer'. De Verbeteragenda wordt uitgevoerd over een periode van 5 jaar. Een groot aantal activiteiten is echter permanent. In eerste instantie zal de focus liggen op het creëren van een fundament (thema's 1, 2, en 3). Tegelijkertijd wordt vanuit thema 6 gewerkt aan het inrichten van de compliance functie en de afdeling waar alles dat vanuit het programma wordt ontwikkeld kan worden geborgd. Later verschuift het zwaartepunt meer naar de thema's 4 en 5. De uiteindelijke realisatie wordt in plateaus uitgevoerd.

Themaplannen

Op dit moment kan nog niet worden overzien wat er in zijn totaliteit per thema moet gebeuren. Naar aanleiding van de start van het implementeren van bepaalde activiteiten, wordt namelijk duidelijk(er) welke vervolgacties en/of producten gewenst zijn om de beoogde verbetering te kunnen realiseren. De definitieve uitwerking komt terug in de themaplannen.

Opvolging aanbevelingen uit het rapport corruptierisico's

De themaplannen worden op elkaar afgestemd om ervoor te zorgen dat adequaat invulling wordt gegeven aan de gestelde doelstellingen. Op deze manier kan er actief worden gemonitord. Een vaste afvaardiging uit de werkgroepen en het kernteam is hiervoor verantwoordelijk.

Verbetermonitor

De Verbeteragenda moet leiden tot een concrete impact op de integriteitscultuur van de Douane. Op de beleving van integriteit in de organisatie heeft reeds een 0-meting plaatsgevonden. Daarom worden opeenvolgende metingen gebruikt als monitor van de impact van de Verbeteragenda. Hieraan worden na uitwerking van de themaplannen concrete doelen gekoppeld.

Programmamonitor

Bij een Verbeteragenda hoort ook een gedegen systeem om de status van de agenda te kunnen monitoren. Van alle activiteiten en producten wordt de bijdrage aan de doelen van de Verbeteragenda bij benadering gekwantificeerd. Deze worden in de themaplannen verder vormgegeven.

Afhankelijkheden

Bij de uitvoering van de Verbeteragenda moet rekening worden gehouden met een aantal afhankelijkheden. Zo zijn de bonden en de OR belangrijke partners en zij zijn betrokken bij het uitvoeren van de Verbeteragenda. Ook heeft de Verbeteragenda voorzienbare financiële en formatieve gevolgen, zowel incidenteel als structureel. Deze worden uitgewerkt in de themaplannen en tijdig in de begrotingscyclus ingebracht. Tot slot is van belang dat de Verbeteragenda alleen tot stand kan komen met voldoende beschikbare capaciteit.

Rapportage

Rapportage over de uitvoering van de Verbeteragenda wordt gedaan in de geldende cyclus van de 4-maandsrapportage.



Thema 1 | Robuuste kennis en expertise (1/2)

Thema 1

Robuuste kennis en expertise

Doel	Het (door)ontwikkelen van kennis, vaardigheden en competenties ten behoeve van een gerichte integriteitsaanpak
Kenmerken	<ol style="list-style-type: none">1. Er wordt geïnvesteerd in (externe) kennis ten aanzien van onder andere modus operandi van criminele organisaties en de aanpak van partners ten aanzien daarvan.2. Er is sprake van een meer scenariogerichte aanpak van integriteitskwesties op basis van de opgedane kennis, vaardigheden en competenties.3. Informatie-uitwisseling op het gebied van integriteit tussen de Douaneorganisatie en in- en externe partners wordt beter gestroomlijnd.

VERSPREID	VAN Kennis en expertise over de aanpak van onder andere corruptie is verspreid in de organisatie aanwezig.	GEÏNTEGREERD	NAAR Kennis en expertise over de aanpak van onder andere corruptie wordt geïntegreerd in de integriteitsaanpak.
-----------	---	--------------	--



Thema 1 | Robuuste kennis en expertise (2/2)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Kennisdeling creëren	<ul style="list-style-type: none">• Investering in (externe) kennis ten aanzien van modus operandi van criminele organisaties en aanpak van partners• Ontwikkeling van een meer scenario gerichte aanpak van corruptierisico's op basis van deze kennis• Betere stroomlijning van de informatie uitwisselingsprocessen	<ul style="list-style-type: none">• Liaisonfunctie creëren vanuit Douane ten behoeve van kennisdeling met andere organisaties en het opbouwen van meer kennis over de steeds wisselende modus operandi• Convenanten tussen Douane en externe partijen t.b.v. informatiedeling over integriteitsschendingen• Leveren kennisrapportages op basis van specifieke bevraging/casuïstiek (intern + extern)• Groep collega's (criminologen) die verantwoordelijk is voor inventariseren wetenschappelijke inzichten, deelnemen aan wetenschappelijke initiatieven en eigen onderzoeksagenda van de Douane• Onderzoeksgroep met als doel om meer systematisch te leren van incidenten	Beginnen in januari 2022



Thema 2 | Actueel en centraal beleid (1/2)

Thema 2

Actualiseren en centraliseren van beleid

Doel	De actualiteit en vindbaarheid vergroten van het Douane integriteitsbeleid
Kenmerken	<ol style="list-style-type: none">1. Het huidige integriteitsbeleid wordt in samenwerking met de collega's geactualiseerd en indien nodig wordt nieuw integriteitsbeleid ontwikkeld.2. Het integriteitsbeleid is gemakkelijk vindbaar voor alle collega's.3. Het integriteitsbeleid is samenhangend en eenduidig uitvoerbaar.4. Het integriteitsbeleid sluit aan op de dagelijkse praktijk en de (veiligheids)risico's waar collega's mee te maken kunnen krijgen.5. Het integriteitsbeleid biedt collega's concrete handvatten om op te kunnen acteren.

NIET ACTUEEL

VAN
Integriteitsbeleid documenten zijn niet actueel en de opzet verschilt per team en regio.



ACTUEEL

NAAR
Integriteitsdocumenten zijn up-to-date en voor alle collega's inzichtelijk.



Thema 2 | Actueel en centraal beleid (2/2)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Inventariseren van bestaande richtlijnen, kaders en normen	Binnen de Douane is het huidige integriteitsbeleid versnipperd waardoor een totaaloverzicht ontbreekt	Het via ambassadeurs/liasons en regiodirecteuren de bestaande richtlijnen, kaders en normen ophalen, analyseren en prioriteren	Beginnen in januari 2022
Opstellen van een Gedragscode Douane	De huidige gedragscode vanuit het Rijk is te generiek en weinig aansprekend voor collega's van de Douane. Aanvullend is er een extra invulling nodig specifiek voor de Douane	Ophalen van goede voorbeeld codes uit andere organisaties en het actief betrekken van collega's (o.a. via gesprekken n.a.v. de 0-meting en n.a.v. de verdiepende sessies theatervoorstelling) bij het ophalen van relevante onderwerpen, suggesties en wensen ten aanzien van de opzet en inhoud van de code	Beginnen in april 2022
Handreiking weerbaarheid tegen corruptie	Op dit moment ontbreekt het binnen de Douane aan specifieke en actuele gedragsprincipes en -normen over hoe om te gaan met corruptierisico's en waarbij rekening wordt gehouden met het idee dat iedereen binnen de Douaneorganisatie interessant kan zijn voor criminele benadering. In de uitwerking wordt ook aandacht besteed aan een zgn. biechtstoelprocedure	Ophalen van goede voorbeeld handreikingen vanuit de eigen organisatie en vanuit andere organisaties	Reeds gestart, 1 ^e helft 2022 afgerond
Inrichten van een centrale portal voor integriteitsbeleid	Binnen de Douane is het huidige integriteitsbeleid onvoldoende toegankelijk voor collega's	Ontsluiten via een centrale portal die gemakkelijk vindbaar is voor collega's	Afgerond



Thema 3 | Beschermende maatregelen en procedures (1/3)

Thema 3

Beschermende maatregelen en procedures

Doel	De integriteitsdilemma's van collega's in de dagelijkse praktijk leiden tot effectieve maatregelen en procedures. Aandacht voor veiligheid staat daarbij voorop
Kenmerken	<ol style="list-style-type: none">1. Maatregelen en procedures worden aangepast op basis van actuele risicoanalyses en inzichten van buiten de Douaneorganisatie.2. Integriteitsrisico's worden structureel gemonitord.3. Maatregelen en procedures sluiten aan op risico's uit de dagelijkse praktijk.4. Er wordt gebruikgemaakt van een bewezen aanpak, met input vanuit zowel binnen als buiten de Douaneorganisatie.

**INCIDENT
GEDREVEN**

VAN
Maatregelen en procedures
aanscherpen na een incident.



ADAPTIEF

NAAR
Vooruitkijken en anticiperen op de
integriteitskwesaties van morgen.



Thema 3 | Beschermende maatregelen en procedures (2/3)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Individuele kwetsbaarheid in de uitvoering beschermen	Kwetsbaarheid individuele douanier beschermen	Door maatregelen op het gebied van bijvoorbeeld herkenbaarheid, aanscherpen autorisaties en andere risico's uit de praktijk (zoals afschermen kentekens, niet herkenbare auto's, in uniform reizen, afschermen persoonsgegevens voor derden bij toegang terminals, etc.)	Reeds gestart, loopt heel 2022
Processen en systemen aanpassingen in het kader van integriteit	Binnen zowel selectie- als controleprocessen hebben zich bij de Douane de afgelopen jaren diverse integriteitsschendingen voorgedaan. Daarbij werd door betrokkenen gebruikgemaakt van zowel de informatie uit douanesystemen als de functionaliteiten van deze systemen, waar men uit hoofde van de functie toegang toe had	Opstellen van een impactanalyse van wenselijke systeemaanpassingen, onder meer in Plato, en van daarmee samenhangende overige mitigerende maatregelen in controleprocessen	Reeds gestart, loopt heel 2022
Versterken screening	Momenteel is het screeningregime conform wettelijke kaders en richtlijnen. Dit sluit echter niet altijd aan op de daadwerkelijke risico's die onze organisatie kent	De Douane vervolgt haar activiteiten gericht op het versterken van de screening	Reeds gestart, loopt heel 2022
Invoeren van een systematische risicoanalyse	Er bestaat binnen de Douane geen actueel overzicht van de meest relevante integriteitsrisico's voor de verschillende teams	Ontwikkelen van een methodiek, gebaseerd op ervaringen van binnen en buiten de Douane. Dit wordt toegespitst op integriteitsrisico's maar sluit aan op huidige analyses	Beginnen in juni 2022



Thema 3 | Beschermende maatregelen en procedures (3/3)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Reviewen en aanscherpen van de meldprocedures	Voor collega's is het niet altijd duidelijk waar en wanneer specifieke meldingen gedaan moeten worden	Kijken in hoeverre meldprocedures verduidelijkt of aangepast moeten worden. Daarbij wordt mede aangesloten bij het traject dat hiervoor al loopt binnen het ministerie van Financiën. Hierbij worden de suggesties van de vakorganisaties over een contactpunt 'criminele benadering', de clementieregeling en het differentiëren in de straffen voor integriteitsschendingen onderzocht als onderdeel van deze Verbeteragenda.	Reeds gestart, afgerond in 1 ^e helft 2022
Monitoren van loggegevens	Collega's hebben toegang tot diverse Douanesystemen met integriteitsgevoelige data en dat maakt deze collega's kwetsbaar	Uitwerken van een plan van aanpak voor monitoring van loggegevens	Reeds gestart, afgerond in 1 ^e helft 2022
Opleidingscurriculum integriteit	De Douane voorziet de collega's nog niet voldoende structureel van de kennis die nodig is om optimaal weerbaar te zijn	Herzien opleidingscurriculum in relatie tot integriteit met het doel om activiteiten meer structureel aan te bieden	Beginnen in juni 2022



Thema 4 | Ethisch leiderschap (1/2)

Thema 4

Ethisch leiderschap

Doel	Versterken van het leiderschap in omgang met integriteit en veiligheid
Kenmerken	<ol style="list-style-type: none">1. Leidinggevend tonen het juiste voorbeeldgedrag ten aanzien van de omgang met integriteitskwesaties.2. Leidinggevend creëren een cultuur waarin integriteitskwesaties worden herkend en besproken.3. Leidinggevend begrijpen welke integriteits- en veiligheidskwesaties er binnen hun team spelen, doordat ze goed begrip hebben van werkzaamheden en processen.4. Leidinggevend beschikken over de juiste vaardigheden en voldoende tijd om structureel aandacht te besteden aan integriteitskwesaties in hun team.





Thema 4 | Ethisch leiderschap (2/2)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Ondersteunen en versterken Ethisch Leiderschap	Leidinggevend worden momenteel onvoldoende ondersteund om op een goede manier het gesprek te kunnen voeren over integriteit	<p>Voor dit onderdeel wordt allereerst aangesloten bij het reeds bestaande programma Leiderschap & Cultuur van de Douane. Dit programma heeft als doel aan de hand van verschillende acties- en interventies het leiderschap binnen de Douane toekomstbestendig te maken. Dit gebeurt aan de hand van de kernwaarden (waar integriteit er een van is), de organisatiedoelen, de ontwikkelthema's en de zes leiderschapskwaliteiten.</p> <p>Het gaat dan in ieder geval om de volgende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dialogsessies ethisch leiderschap aan de hand van MovieLearning voor leidinggevend• Integriteit vormt een van de kernelementen in het Management Development-beleid <p>Daarnaast wordt los van dit programma gekeken naar onderdelen als:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kennisontwikkeling van werkzaamheden en processen in het eigen team• Hoe P-gesprekken te voeren• Hoe continu aandacht te besteden aan integriteit in het eigen team• Leergang Ethisch Leiderschap voor elke leidinggevende	Reeds gestart, loopt heel 2022



Thema 5 | Alerte en weerbare medewerkers (1/2)

Thema 5

Alerte en weerbare medewerkers

Doel	Het vergroten van het bewustzijn ten aanzien van integriteitsdilemma's en – signalen en persoonlijke veiligheid
Kenmerken	<ol style="list-style-type: none">1. Collega's erkennen en herkennen het bestaan van integriteitskwesaties binnen hun eigen werkzaamheden en hebben een gemeenschappelijke definitie van het begrip integriteit;2. Collega's kennen de voor hen belangrijkste maatregelen om integriteitsrisico's te verminderen.3. Collega's onderkennen het belang van het beheersen van integriteitsrisico's en zijn zich bewust van hun eigen verantwoordelijkheid daarbinnen.4. Collega's hebben de kennis, competenties, vaardigheden, tijd en middelen om zich te weren tegen integriteitsrisico's.5. Collega's zijn in staat om adequaat te reageren op integriteitsrisico's.
ZIJ	VAN Integriteitsincidenten vinden vooral bij andere teams plaats.
WIJ	NAAR Integriteitsincidenten kunnen ook mij en mijn directe collega's overkomen.



Thema 5 | Alerte en weerbare medewerkers (2/2)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Ontwikkelen en lanceren van een theatervoorstelling	Door middel van een impactvolle manier actuele kwesties, die het wezen van de Douanier raken in werk en leven, kenbaar maken	Inhuren van een externe productiepartij die een op maat gemaakte theatervoorstelling maakt voor de Douane met een verdiepend programma waarin medewerkers met elkaar het gesprek aan gaan over thema's uit de voorstelling	Reeds gestart, afgerond in 1 ^e of 2 ^e helft 2022 afhankelijk van corona-maatregelen
Invulling geven aan de kernwaarde 'Integer'	Het als organisatie invulling geven aan de kernwaarde 'integer'	In samenwerking met het programma Leiderschap & Cultuur, onder andere door middel van het voeren van gesprekken n.a.v. de 0-meting en de theatervoorstelling	Beginnen in januari 2022
Verdere uitrol training bescherming tegen benadering	De reeds binnen Douane ontwikkelde training is zeer goed ontvangen en geeft collega's inzicht in actuele corruptierisico's, methodes en hoe je ertegen te wapenen	Door een nieuwe training te ontwikkelen die geschikt is voor alle collega's en deze gefaseerd en risicogericht (beginnen bij hoog risico teams) uit te rollen	Beginnen in mei 2022
Uitvoeren van bewustzijnsmetingen	Door te meten hoe het bewustzijn zich ontwikkelt krijgen we inzicht in de effectiviteit van de activiteiten uit de Verbeteragenda en waar aanvullende interventies nodig zijn	Uitvoeren van metingen op het gebied van integriteit (in lijn met de methodiek van de reeds uitgevoerde 0-meting), en bijvoorbeeld social engineering acties	Beginnen in september 2022
Delen van actuele casuïstiek	Collega's hebben nauwelijks inzicht op actuele casuïstiek waardoor voor hen een leereffect uitblijft	Delen van casuïstiek, zoals door middel van 'storytelling' via bestaande communicatiekanalen	Beginnen in januari 2022
Communicatiestrategie bij incidenten	Wegnemen van onzekerheid bij collega's	Handreiking communicatie bij aanhouding opstellen	Beginnen in maart 2022



Thema 6 | Vormgeven van Bureau Veiligheid en Integriteit (BVI) (1/2)

Thema 6

Vormgeven van Bureau Veiligheid en Integriteit

Doel	Professionaliseren en standaardiseren van de integriteitsaanpak vanuit een centrale op directieniveau ingericht BVI
Kenmerken	<ol style="list-style-type: none">1. Eén afdeling voert de regie over een gestandaardiseerde en uniforme aanpak op het gebied van integriteit.2. Integriteitsrisico's worden structureel gemonitord en daarop wordt geacteerd.3. De afdeling beschikt over het juiste mandaat om integriteitsactiviteiten en maatregelen tijdig te kunnen implementeren, daarover te rapporteren en noodzakelijke additionele maatregelen te kunnen nemen.4. De afdeling heeft een controlerende, coördinerende en adviserende functie richting de eerste lijn.5. Er worden strakke en centrale kaders uitgezet voor een uniforme integriteitsaanpak in aansluiting op de departement brede kaders en structuren.6. Het lerend vermogen binnen de Douane wordt vergroot op het gebied van integriteit.

VERSNIPPERING

VAN
Integriteitsaanpak is centraal belegd maar wordt in sommige gevallen nauwelijks en/of decentraal gedeeld.



REGIE

NAAR
Integriteitsaanpak wordt gestandaardiseerd en uniform onder de aandacht gebracht.



Thema 6 | Vormgeven van Bureau Veiligheid en Integriteit (BVI) (2/2)

minimaal te verrichten activiteiten

Activiteiten	Waarom	Hoe	Wanneer
Vaststellen organisatie ontwerp BVI op directieniveau	De integriteitsaanpak is decentraal belegd waardoor overzicht en monitoring van integriteitsrisico's momenteel versnipperd plaatsvindt	Het voorleggen van een organisatie- en formatierapport (O&F rapport) aan het MT Douane gebaseerd op een analyse van taken, verantwoordelijkheden en processen waarvoor het BVI verantwoordelijk is, inclusief kernthema's waarop het zich richt, verhouding tot (inter)departementale en Rijksbrede kaders, kerndepartementale richtlijnen en 'three lines of defence'. Na het voorleggen verwachten wij nog een besluitvormingstraject van minstens 3 maanden	Beginnen in januari 2022. O&F rapport gereed voor de zomer 2022
Benoemen Directeur BVI	De integriteitsaanpak is decentraal belegd waardoor overzicht en monitoring van integriteitsrisico's momenteel versnipperd plaatsvindt. De eerste stap is het uitwerken van een heldere governance	Werven van een ervaren directeur die eindverantwoordelijk is voor het BVI en die vanwege het belang van onafhankelijkheid een directe rapportage lijn krijgt met de DG. (Afhankelijk van besluitvorming op het O&F rapport)	Vanaf Juni 2022
Vaststellen meerjarenplan BVI	Het hebben van een duidelijke strategie geeft richting en is randvoorwaardelijk voor het succes van het BVI	Concretiseren van de meerjarenplannen van het BVI. Uiteindelijk gaan de werkzaamheden binnen deze Verbeteragenda op in het BVI, afhankelijk van besluitvormingsproces	Beginnen in augustus 2022