



VERSIE 1.1

Aan
De regiegroep Bedrijfsvoering
De coördinatiegroep Bedrijfsvoering

Naam dienstonderdeel
Douane Landelijk Kantoor

Laan op Zuid 45
3072 DB Rotterdam
Postbus 3070
6401 DN Heerlen
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

Memo **Resultaten inventarisatie kritische en risicovolle functies 2015**

1. Inleiding en aanleiding

De Douane kan geconfronteerd worden met integriteitsinbreuken en/of stagnatie van de processen (bedrijfscontinuïteit). Voor een deel kunnen deze voortkomen uit het niet of in onvoldoende mate nemen van maatregelen tegen de risico's die zich voor kunnen doen bij het uitoefenen van kritische- en/of risicovolle functies.

Om deze situaties zoveel mogelijk te voorkomen staat in het Handboek Beveiliging Belastingdienst bij norm C.6.6 de volgende beheersmaatregel:

Er is strategie ontwikkeld en geïmplementeerd om blijvend over specialistische kennis en vaardigheden van werknemers en ingehuurd personeel te kunnen beschikken die kritische bedrijfsactiviteiten uitoefenen en aanvullende maatregelen te treffen voor risicovolle functies.

In de zelfanalyses Beveiliging 2013 en 2014 is gesignaleerd dat het uitvoeren van een inventarisatie gewenst was teneinde een zichtbare basis te leggen voor die gewenste strategie. In dit kader heeft DLK Bedrijfsvoering in 2014 aan de regio's gevraagd om de kritische- en risicovolle functies en de risico's die daarbij worden gelopen, in kaart te brengen. De inventarisatie kwam niet direct bij alle regio's op gang maar gedurende de tweede helft van 2015 hebben alle regio's de resultaten aangeboden aan de beveiligingsadviseur van het DLK. Deze zijn vervolgens geanalyseerd. De uitkomsten van de inventarisatie en de analyse hiervan is in deze memo verwoord en kent de volgende opbouw:

- § 2 gaat nader in op de achterliggende doelstellingen van de inventarisatie;
- § 3 beschrijft toegepaste werkwijze en het verloop van de inventarisatie toegelicht;
- § 4 beschrijft de analyse gesplitst naar kritische functies, risicovolle functies en de regionale aanpak;
- § 5 bevat de conclusies en de aanbevelingen aan het MT.

Het MT heeft op 1 maart 2016 de conclusies uit de inventarisaties bevestigd en de aanbevelingen die voortkomen uit de conclusies onderschreven. Aanbeveling 7 is tekstueel aangepast n.a.v. de bespreking in het MT.

2. Doelstelling inventarisatie

Aanleiding voor deze inventarisatie is een doelstelling die is opgenomen in het Handboek Beveiliging Belastingdienst (HBB). HBB stelt het volgende:

"Er is een strategie ontwikkeld en geïmplementeerd om blijvend over specialistische kennis en vaardigheden van medewerkers te beschikken die kritische bedrijfsactiviteiten uitoefenen en aanvullende maatregelen te treffen voor risicovolle functies".

Datum
3 maart 2016

Versienummer
1.1

Referte

Datum vaststelling
1 maart 2016

Vastgesteld door
MT Douane

Oprachtgever

Auteurs

Afgestemd met:

MT Bedrijfsvoering

We spreken over **kritische functies** als er bij uitval van deze functies essentiële bedrijfsprocessen stagneren. We spreken over **risicovolle functies** als er binnen die functies een risico bestaat op frauduleus handelen of het oneigenlijk gebruik maken van bevoegdheden (integriteitsschendingen).

Doel van deze inventarisatie is te bepalen of de Douane een adequate strategie heeft voor die functies die risicovol dan wel kritisch zijn, dan wel vaststellen of aanvullend beleid nodig is om risico's te verminderen.

Idealiter draagt de inventarisatie bij aan een verhoogd bewustzijn van het management aangaande de kwetsbaarheden binnen processen en de vraag of er afdoende maatregelen zijn getroffen om te komen tot aanvaardbare risico's m.b.t. gesignaleerde kwetsbaarheden.

Door de inventarisatie periodiek te herhalen, kan het (regionale) management de inventarisatie(s) ook als instrument gebruiken om de voortgang van de al ingezette (beheers)maatregelen te bewaken en om periodiek te monitoren of en waar (eventueel) nieuwe risico's zijn ontstaan en welke (beheers) maatregelen daarbij horen (voortdurend verbeteren).

3. Toegepaste werkwijze en verloop inventarisatie

Al medio 2012 zijn er pogingen gedaan om de inventarisatie goed uitgevoerd te krijgen. In 2014 is hier vanuit DLK BV een expliciet verzoek gedaan richting de regio's en in de loop van 2015 is die actie door de meeste regio's met zorg opgepakt. In september 2014 is aan alle regio's de memo "Stappenplan inventarisatie risicovolle en kritische functies" aangeboden om dit traject te ondersteunen. Aan de hand van een vragenlijst kon de inventarisatie op teamniveau worden uitgevoerd. Hierbij kan de leidinggevende het volgende proces doorlopen (en wordt hier idealiter begeleid door een medewerker met zicht op procesbeheersing):

- Bepaal op basis van criteria de aanwezigheid van kritische- en risicovolle functies binnen een team (bruto risico's);
- Stel voor elke functie afzonderlijk de adequaatheid van maatregelen vast (netto risico's);
- Bepaal of deze risico's acceptabel zijn;
- Indien dit niet het geval is, bepaal de gewenste vervolgacties.

De resultaten van deze beoordelingen worden vastgelegd in een matrix (of een andere vorm van vastlegging) en het totaalbeeld wordt idealiter besproken met de regionale directies. Deze *bottum up methode* is van belang omdat de procesinrichting en de fysieke omstandigheden per regio kunnen verschillen. Ten behoeve van landelijke compilatie is de registratie aangeboden aan de beveiligingsadviseur binnen DLK.

Uitvoering van deze inventarisatie werd en wordt door veel regio's als lastig ervaren. Uit contacten met de regio's blijkt onder meer het volgende:

- er is geworsteld met de gehanteerde definities;
- veel functies van de Douane worden als risicovol beschouwd, maar wat is een acceptabel risico;
- het wordt lastig gevonden om een onderscheid te maken tussen bruto risico's (zonder afdekkingsmaatregelen) en netto risico's (die risico's die reteren na het nemen van maatregelen);
- risico's die zich voordoen binnen functies, maken onderdeel uit van de effectiviteit van de beheersmaatregelen en zijn veelal onderdeel van de gehele procesbeheersing;
- nut en noodzaak van de inventarisatie worden niet altijd geheel gevoeld.

4. Analyse inventarisatie

4.1 Algemeen.

Uit de verschillende inventarisaties zijn gelijksoortige functies aangedragen. Door de verschillende beelden te combineren, is er een algemeen beeld te distilleren. Daarbij was het soms lastig om groepen functies samen te vatten omdat naamgeving en de mate van detaillisme per regio soms afwijkend is. Inventarisaties geven ook niet altijd voldoende inzicht in de impact van het risico en de mate waarop de risico's zijn afgedicht c.q. afdoende maatregelen zijn getroffen. Er is een uitgebreide matrix samengesteld met daarin een samenvatting van de aangedragen functies waarbij er ook functies buiten beschouwing zijn gelaten (zoals de meeste staffuncties). Deze matrix moet beschouwd worden als een groeimodel en zal samen met de regio's verfijnt en verbeterd dienen te worden. De matrix is nog niet geschikt om in deze fase breed te worden verspreid, maar heeft wel de volgende beelden opgeleverd.

4.2 Kritische functies.

Bij kritische functies gaat het om functies die, bij uitval, zorgdragen voor uitval van bedrijfsprocessen van De Douane. Dit is een 'zware' definitie.

Samengevat:

Artikel 10, 2 c en d.

4.3 Risicovolle functies

We spreken over risicovolle functies als er binnen die functies een risico bestaat op frauduleus handelen of het oneigenlijk gebruik maken van bevoegdheden (integriteitsschendingen).

Samengevat zien we de volgende functies:

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

5. Conclusies en aanbevelingen

Door het uitvoeren van de inventarisatie is er een basis gelegd ten aanzien van de gewenste strategie (zoals gesteld in het HBB) om blijvend over specialistische kennis en vaardigheden van personeel te kunnen beschikken die kritische bedrijfsactiviteiten uitoefenen en aanvullende maatregelen te treffen voor risicovolle functies. De volgende conclusies en aanbevelingen zijn te trekken:

5.1 Proces van inventariseren:

a. Uitvoering

De kwaliteit van de invulling van de inventarisatie door de regio is divers en op onderdelen voor verbetering vatbaar. Een aantal regio's heeft al aangekondigd die verbeteringen te willen aanbrengen. Van belang is het om de gelopen risico's en de beheersmaatregelen beter te duiden.

Aanbeveling 1:

- *Geef die regio's die nog verbeteringen willen aanbrengen in de inventarisatie de ruimte dit voor 1 mei 2016 te doen.*

b. Inbedding

De inventarisatie heeft geholpen om enerzijds het bewustzijn van het regionale management te vergroten over de aanwezigheid van kwetsbaarheden binnen de eigen processen, en anderzijds over de nodige (beheers)maatregelen om de risico's m.b.t. deze functies te mitigeren. Een aantal regio's gebruikt de inventarisatie al als management instrument.

Aanbevelingen 2 en 3:

- *Verplicht regio's de inventarisatie actueel houden en deze in te zetten als instrument om zicht te houden op de risico's, de werking van maatregelen en te sturen op gewenste acties (pas dan is er sprake van een werkende strategie);*
- *Borg dit door dit als vast punt in de jaarlijkse zelfanalyse "Beveiliging en Integriteit" op te nemen. Maak hierbij gebruik van een vast omschreven (en door de beveiligingsadviseur op te leveren) format teneinde vergelijking en analyse beter mogelijk te maken.*

c. Lering

De inventarisatie laat zien dat er m.b.t. te nemen beheersmaatregelen regionale best-practices zijn.

Aanbeveling 4:

- *Laat regio's gebruik maken van elkaars inzichten door kennis m.b.t. beheersmaatregelen met elkaar uit te wisselen (bijvoorbeeld via de coördinatiegroep bedrijfsvoering). Waar nodig zal vanuit DLK BV advies worden gegeven.*

5.2 Inhoud

a. Kritische functies

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

Aanbeveling 5 en 6:

Artikel 10, 2 c en d.

- *Verplicht MT's van regio's meer expliciete aandacht te hebben voor kritische functies en laat hier ook de maatregelen in het kader van achtergang en opvolging opnemen (NB: als dit betekent dat tijdelijk medewerkers boven formatief geplaatst moeten worden, worden hierover met de COO en de CFO afspraken gemaakt). Zie voor borging hiervan, aanbeveling 2.*

b. Risicovolle functies

Vanuit de uitkomsten van de inventarisatie is een algemeen beeld te geven over risicovolle functies:

- er zijn diverse risicovolle functies waarvoor afdekking van de risico's mogelijk is, maar waarvan niet altijd zeker is of deze afdekking in de praktijk invulling heeft gekregen;
- er zijn functies zijn waarbij de risico's niet of niet geheel weg te nemen zijn met reguliere beheers maatregelen en waarbij nadrukkelijker op mobiliteit van medewerkers (zoals KM) gestuurd kan worden en/of waarbij het vergroten van de onvoorspelbaarheid van werkzaamheden expliciete aandacht (FT) verdient.
- Als meest risicovolle functies, worden die functies beschouwd waarbij medewerkers de bevoegdheid hebben om zelfstandig beslissingen te nemen over de controle van zendingen met risicovolle zendingen zoals verdovende middelen. Voor (het verbeteren van) een adequate strategie moeten er nog wel stappen gezet worden op diverse gebieden. Dit heeft binnen de diverse gelederen de bestuurlijke aandacht.

Deze beelden leiden tot een aantal verbetermogelijkheden zoals:

- Het thematisch monitoren/auditen van de werking van beheersmaatregelen waarbij, gezien de omvang van de werklust, gekozen kan worden om te kijken naar specifieke doelgroepen;
- Het door leidinggevenden explicieter in ' het goede gesprek' en in werkoverleggen integriteitsrisico's laten bespreken;
- Binnen FT de onvoorspelbaarheid van werk vergroten.
- Het voor de meest risicovolle functies onderzoeken in hoeverre aanvullende screeningsmogelijkheden een bijdrage kunnen leveren aan het mitigeren van risico's (hier is ten slotte al een principebesluit over genomen door het MT).

Deze verbetermogelijkheden krijgen een plek in het "Plan van Aanpak Integriteit en Beveiliging" zoals dat Douane breed zal worden opgesteld en begin april 2016 aan het MT Douane zal worden voorgelegd. Deze verbetermogelijkheden worden daarom niet separaat als aanbeveling in dit memo opgenomen maar in de bredere context van dit Plan van Aanpak gepositioneerd.

- Een van de verbetermogelijkheden uit de inventarisatie verdient het om nu al op te pakken in de vorm van een aanbeveling. Het gaat hierbij om het maken van afspraken over de roulatie van medewerkers in risicovolle functies. Het gaat daarbij specifiek om die functies waarvoor het nemen van reguliere beheersmaatregelen niet of niet geheel afdoende is.

Dit is een onderwerp dat al enkele jaren op de rol staat maar in de praktijk moeilijk gerealiseerd wordt. Het rijks brede beleid m.b.t. functieroulatie biedt voldoende handvatten en de vrijwel afgeronde nota "Mobiliteitsbeleid" kan hiervoor ook handvatten gaan bieden.

Aanbeveling 7

- Maak de regiegroep Bedrijfsvoering opdrachtgever voor het opstellen van plannen van aanpak "mobiliteit voor risicovolle functies". Bespreek in de regiegroep aan welke eisen een plan van aanpak moet voldoen. Zo kan in specifieke gevallen een regionale aanpak gewenst zijn zoals bij het wisselen van klantpakketten van klantmanagers. Maar soms is een regio overstijgende of procesgerichte aanpak gewenst. Tevens is van belang om afspraken te maken over de bewaking van de voortgang. Het is in elk geval van belang om inzicht en overzicht te krijgen zodat er gestart gaat worden met rouleren van de langst zittende medewerkers.

Plan van aanpak Bescherming “cruciale en kwetsbare functies”

VERTROUWELIJK

**Douane Rotterdam Rijnmond
December 2015**

Versie 0.90

1. Inleiding

In april 2015 is een medewerker van Douane Rotterdam Rijnmond (DRR) door de Politie opgepakt op verdenking van betrokkenheid bij het faciliteren van de invoer van verdovende middelen. De verdenking tegen deze medewerker is dat hij zijn kennis en bevoegdheden misbruikte om verdovende middelen in te kunnen voeren. De betreffende medewerker was werkzaam op een cruciale positie bij het Customs Control Centre (CCC).

De basis voor de arrestatie van deze medewerker was een grootschalig strafrechtelijk onderzoek van de Politie, de Rijksrecherche, de FIOD, de Douane en het Openbaar Ministerie.

Naar aanleiding van het strafrechtelijk onderzoek is door de Politie een bestuurlijke rapportage opgemaakt. De conclusie uit dit rapport is dat de huidige inrichting van de organisatie en werkprocessen van de Douane ontoereikend blijken te zijn om dergelijke corruptie en ondermijnende effecten te voorkomen of tijdig te ontdekken.

Inmiddels zijn of worden al maatregelen genomen om herhaling zo veel als mogelijk te voorkomen. Deze maatregelen zijn vastgelegd in dit plan van aanpak. Daarbij is gebruik gemaakt van de ervaringen die zijn opgedaan naar aanleiding van het genoemde integriteitsincident en met de aanbevelingen en conclusies uit de bestuurlijke rapportage van de Politie. Daarnaast is gebruik gemaakt van voorstellen en ideeën van de medewerkers van de afdeling waar het integriteitsincident heeft plaatsgevonden.

Het MT Douane wordt gevraagd akkoord te gaan met het plan van aanpak voor DRR.

Met behulp van het totaal overzicht aan maatregelen (zie bijlage 1) zal de komende periode het gesprek worden gevoerd met medewerkers in cruciale en kwetsbare functies.

2. Kwetsbare functies

De ambtenaar dient zich te gedragen 'zoals een goed ambtenaar betaamt'. Deze algemeen geformuleerde regel is terug te vinden in het ARAR. Van iedere Douane medewerker wordt dus verwacht dat hij zijn verantwoordelijkheid kent en integer handelt. In de gedragscode "een integere Belastingdienst" zijn de belangrijkste basiswaarden beschreven: geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid.

De aard van het werk van de Douane brengt met zich mee dat medewerkers gewild of ongewild in kwetsbare posities terecht kunnen komen waarbij een beroep gedaan wordt op hun integriteit. DRR voert dan ook een actief integriteitsbeleid waarbij constant aandacht is voor de risico's waar medewerkers mee te maken kunnen krijgen en situaties waarin ze terecht kunnen komen.

Hoewel integer gedrag van iedere Douane medewerker verwacht mag worden zijn er werkgebieden of activiteiten binnen DRR waarbij de integriteitsrisico's groter zijn dan bij andere. Kwetsbaarheid van medewerkers speelt een nog grotere rol als geopereerd wordt in het krachtenspel van de drugscriminaliteit. Het integriteitsincident bij het Douaneregionkantoor Rotterdam Rijnmond (DRR) dat zich in april 2015 openbaarde heeft dit nog maar eens duidelijk gemaakt. Onderzoek van de politie heeft uitgewezen dat criminelen bereid zijn om grote sommen geld te betalen aan Douanemedewerkers als daarmee hun illegale lading ongestoord Nederland binnengesmokkeld kan worden. Ook wordt een agressieve benadering om deze groep medewerkers onder druk te zetten niet uitgesloten. Daarbij gaat het met name om de functies waarbij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden dusdanig zijn dat de mogelijkheid bestaat om zelfstandig beslissingen te nemen over de controle van zendingen met verdovende middelen. Dit zijn voor criminelen cruciale functies. De bescherming van deze medewerkers stelt aanvullende eisen aan het algemene integriteitsbeleid van de Douane.

Deze groep wordt daarom als extra kwetsbaar gekwalificeerd. Vanuit deze invalshoek worden op dit moment de functies bij dynamisch- en technisch profielbeheer en die van de selecteurs bij Pre-Arrival als extra kwetsbaar beschouwd. De in dit stuk opgesomde maatregelen zien dan ook specifiek toe op deze groep. De komende periode wordt onderzocht of er binnen DRR nog meer functies zijn die aan de criteria van een cruciale en kwetsbare functie voldoen. Daarbij worden ook de functies van het nieuw te vormen DLTC meegenomen, die vanaf 1 maart 2016 onder de verantwoordelijkheid van DRR komen te vallen.

Voor de duidelijkheid, aan de integriteit van deze medewerkers worden géén andere eisen gesteld dan aan de integriteit van iedere andere medewerker, maar de medewerkers die op deze cruciale en kwetsbare posities functioneren, verdienen het om extra beschermd te worden tegen druk vanuit het criminele milieu.

3. Het proces Pre-Arrival en profielbeheer

Het proces Pre Arrival maritiem is verantwoordelijk voor het selecteren van binnenkomende lading via de Nederlandse Zeehavens. Dit doet zij in het kader van Douanetaak: het beschermen van de samenleving; het weren van ongewenste goederen.

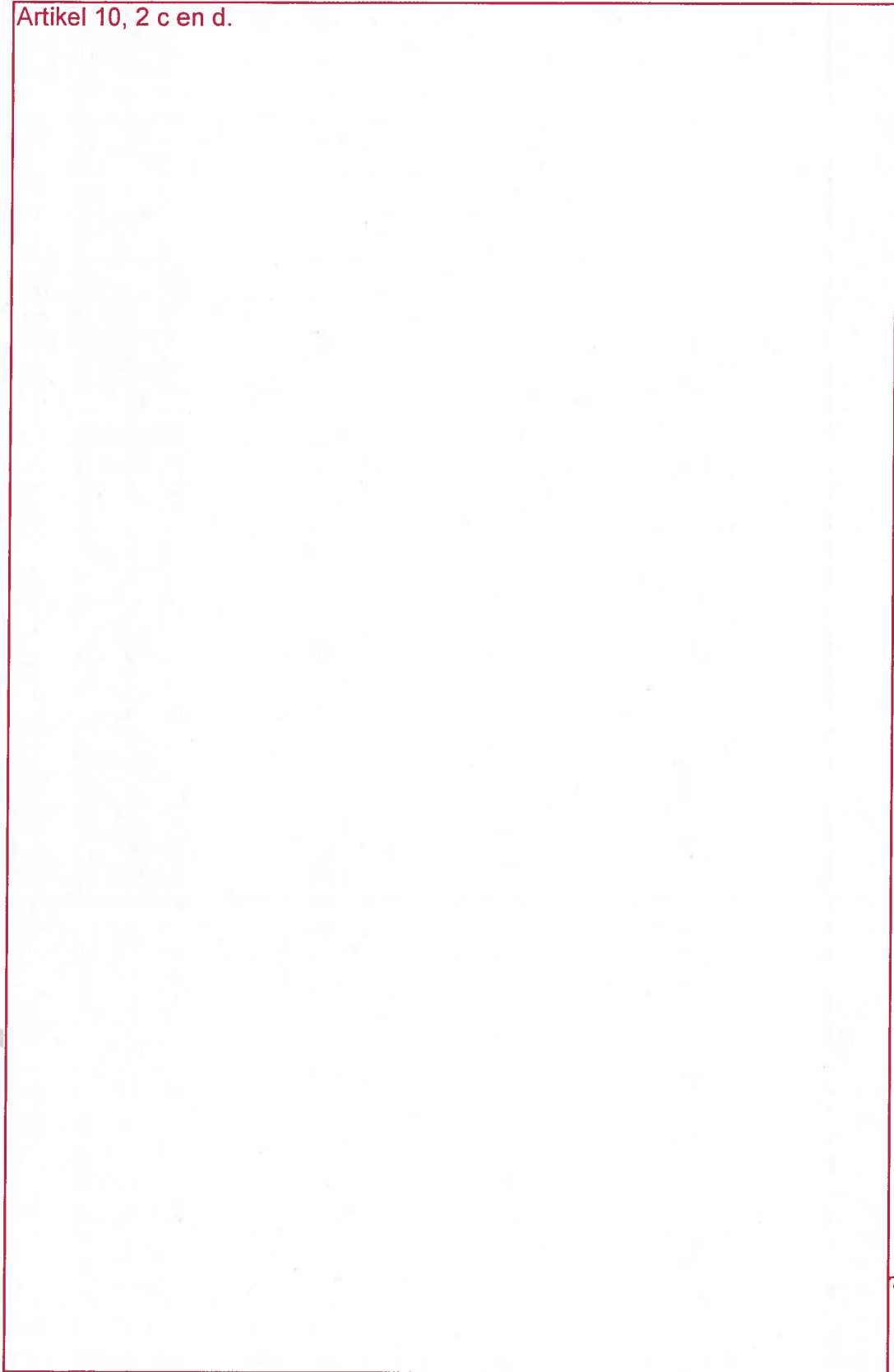
Het werk van het proces Pre Arrival richt zich vooral op containers. De totale massa binnenkomende containers bedraagt ongeveer 7 miljoen containers per jaar. Deze komen voornamelijk binnen in de Rotterdamse Haven. Op basis van selectieprofielen worden zo'n 1,2 miljoen containers uitgeworpen. Selecteurs (ook wel geoefend oog genoemd) selecteren hiervan op basis van contra-informatie zo'n 55.000 containers voor controle. In dit proces zijn ongeveer 15 selecteurs werkzaam, hetgeen een indicatie geeft van de enorme workload waar deze medewerkers mee te krijgen. Andere werkzaamheden die in proces relevant zijn betreffen die bij dynamisch en technisch profielbeheer waar op basis van diverse informatiebronnen actuele risico's worden omgezet in selectieprofielen. In het protocol profielbeheer is bepaald wie profielen mogen aanvragen.

Het proces Pre-Arrival (selectie en aansturing) start met een summier aangifte (ENS of SAL) in DMF waarop door middel van PRISMA risicoanalyses worden uitgevoerd. Op basis van risico's worden punten aan een zending toegekend. Afhankelijk van het aantal punten scoort een zending rood, oranje of wit. Een rode uitworp leidt tot een controleopdracht. Een oranje uitworp kan door middel van een selecteur wit of rood worden afgedaan. Als een zending wit scoort vindt er geen uitworp plaats. De afweging om een oranje zending wit of rood af te doen vindt plaats door de selecteur. Afhankelijk van het aantal punten, moet hij hierbij een motivatie meegeven.

Een zending kan om meerdere redenen rood of oranje scoren. Er wordt zowel gekeken naar VGEM aspecten als naar verdoovende middelen.

4. Maatregelen

Artikel 10, 2 c en d.



Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

6 Integriteit en functioneringsgesprekken

Integriteit is een van de onderwerpen tijdens het functioneringsgesprek tussen medewerkers en leidinggevenden. Uit de verslaglegging van deze gesprekken blijkt dat dit vaak onvoldoende wordt vastgelegd of dat deze onvoldoende diepgang kennen. Hier is extra aandacht voor gevraagd. Belangrijk hierbij is om de teamleider te ondersteunen bij de vraag hoe zo'n gesprek gevoerd moet worden en wat de onderwerpen daarbij zijn. Het beschikbare (opleidings)materiaal dat vanuit de Kennisgroep Integriteit en Beveiliging beschikbaar is, wordt hierbij gebruikt. In het kader van voorbeeldgedrag zal ook in het functioneringsgesprek tussen de teamleiders en de directie extra aandacht gegeven worden aan het onderwerp integriteit.

7. Integriteit in managementvergaderingen

"Water stroomt van boven naar beneden". Onder dit motto heeft integriteit in het MT-overleg van DRR blijvende aandacht gekregen en komt frequent terug op de agenda, net zoals in het intervisie overleg en andere overleggen binnen DRR.

Maatregelen die de risico's vanuit mensenwerk verkleinen

Om de weerbaarheid van medewerkers op cruciale en kwetsbare functies te vergroten zijn de volgende maatregelen genomen:

8. Cruciale en kwetsbare functies benoemen

Binnen de Douane werken meerdere medewerkers op voor criminelen cruciale functies. De functies bij dynamisch en technisch profielbeheer en de functie van selecteur bij PA worden in dit verband als cruciaal en zeer kwetsbaar gecategoriseerd. Deze functies zijn dan ook door DRR als zodanig benoemd zodat dit voor de betreffende medewerkers en breed binnen de organisatie duidelijk is. Met alle medewerkers die in deze functies werkzaam zijn, heeft in december 2015 een gesprek plaatsgevonden waarin duidelijk is gemaakt dat hun functie als kwetsbaar is benoemd. Daarbij is eveneens gewezen op de verantwoordelijkheden en risico's die bij deze functies komen kijken.

Tevens is richting de medewerkers aangegeven worden welke maatregelen (zoals beschreven in dit plan van aanpak) de directie heeft getroffen en nog gaat om hen te beschermen tegen integriteitsaanslagen. Begin 2016 zal een uitgebreider onderzoek plaatsvinden naar overige cruciale en kwetsbare functies binnen DRR (inclusief het DLTC, luchtvracht en passagiers), zie verder onder 4.3.

9. Plaats- en tijdonafhankelijk werken

Uit het integriteitsincident blijkt dat de mogelijkheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken ongewenste bewegingsruimte heeft geboden. Met name het aspect van tijdonafhankelijk werken heeft er toe geleid dat op ieder willekeurig moment op zoek gegaan kon worden naar zendingen. Daarom lenen cruciale- en kwetsbare functies zich minder voor plaats en tijdonafhankelijk werken. Deze mogelijkheid is meteen na het incident ingetrokken voor een aantal cruciale en kwetsbare functies. Bij een verdere inventarisatie van de kwetsbare functies zal telkens een afweging gemaakt worden of faciliteiten als thuiswerken past bij de aard van het werk. Bovendien wordt de etage waar PA en profielbeheer gehuisvest is als kritisch ruimte benoemd waardoor er extra toegangsbeperkingen gelden.

10. Stagiaires en uitzendkrachten

Het werk op afdelingen met cruciale en kwetsbare functies leent zich niet voor de begeleiding van stagiaires, uitzendkrachten en voor leer/werkplekken. De integriteit van dergelijke tijdelijke krachten kan, in relatie tot de risico's onvoldoende geborgd worden. Daarom worden er per december 2015 geen stagiaires en uitzendkrachten geplaatst op de afdeling PA en profielbeheer.

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

17. Melding integriteitsschendingen

Binnen de Douane zijn vertrouwenspersonen aangesteld en actief bezig met integriteit. De meeste medewerkers van de Douane weten, indien gewenst, de weg ook te vinden naar deze vertrouwenspersonen. Bij de aanstelling van medewerkers in cruciale en kwetsbare functies zal nog nadrukkelijker op het bestaan en de mogelijkheden van deze vertrouwenspersonen gewezen worden. Ze zullen de werkoverleggen van de afdeling profielbeheer en PA te bezoeken om ook daar uitleg te geven over de mogelijkheid van de vertrouwenspersonen. Naast de vertrouwenspersonen zijn er binnen de Douane andere manieren om (vermoedens van) integriteitsschendingen te melden. Voorbeelden zijn de leidinggevenden, de juridisch medewerkers. Er is ook een speciaal ingericht meldpunt opgericht bij de FIOD. Doel is om medewerkers een extra vangnet te bieden als sprake is van een situatie waarbij het gewenst is dat de identiteit van de melder volledig wordt afgeschermd en de medewerker daarom niet bij de leidinggevende of vertrouwenspersoon terecht kan. Bijvoorbeeld als de veiligheid of die van anderen in het geding is.

Dat kan het geval zijn bij zware criminaliteit (zoals bijvoorbeeld corruptie of invoer van drugs) of een integriteitsschending waarbij sprake is van een relatie/link met de georganiseerde criminaliteit en/of anonimiteit een randvoorwaarde is ter bescherming van de medewerker zelf en/of anderen. Ook deze mogelijkheden zullen nadrukkelijk onder de aandacht van de medewerkers worden gebracht.

18. Competentieprofiel (aandacht voor weerbaarheid)

Aan medewerkers op een cruciale en kwetsbare functie worden extra eisen gesteld als het gaat om weerbaarheid. We willen, samen met DLK, bekijken hoe we de weerbaarheid op het gebied van integriteit vorm kunnen geven bijvoorbeeld door een gesprek te voeren aan de hand van de vragen in het kader van integriteit die zijn opgesteld door de kennisgroep integriteit om te hanteren bij selectie van nieuwe medewerkers. Samen met DLK gaan we ook onderzoek doen naar de mogelijkheden om een test hiervoor te ontwikkelen. Indien blijkt dat medewerkers niet voldoen aan de noodzakelijke competenties zullen in overleg aanvullende maatregelen worden getroffen (training, mobiliteit, etc.).

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

Artikel 10, 2 c en d.

VERTROUWELIJK

5. Ten slotte

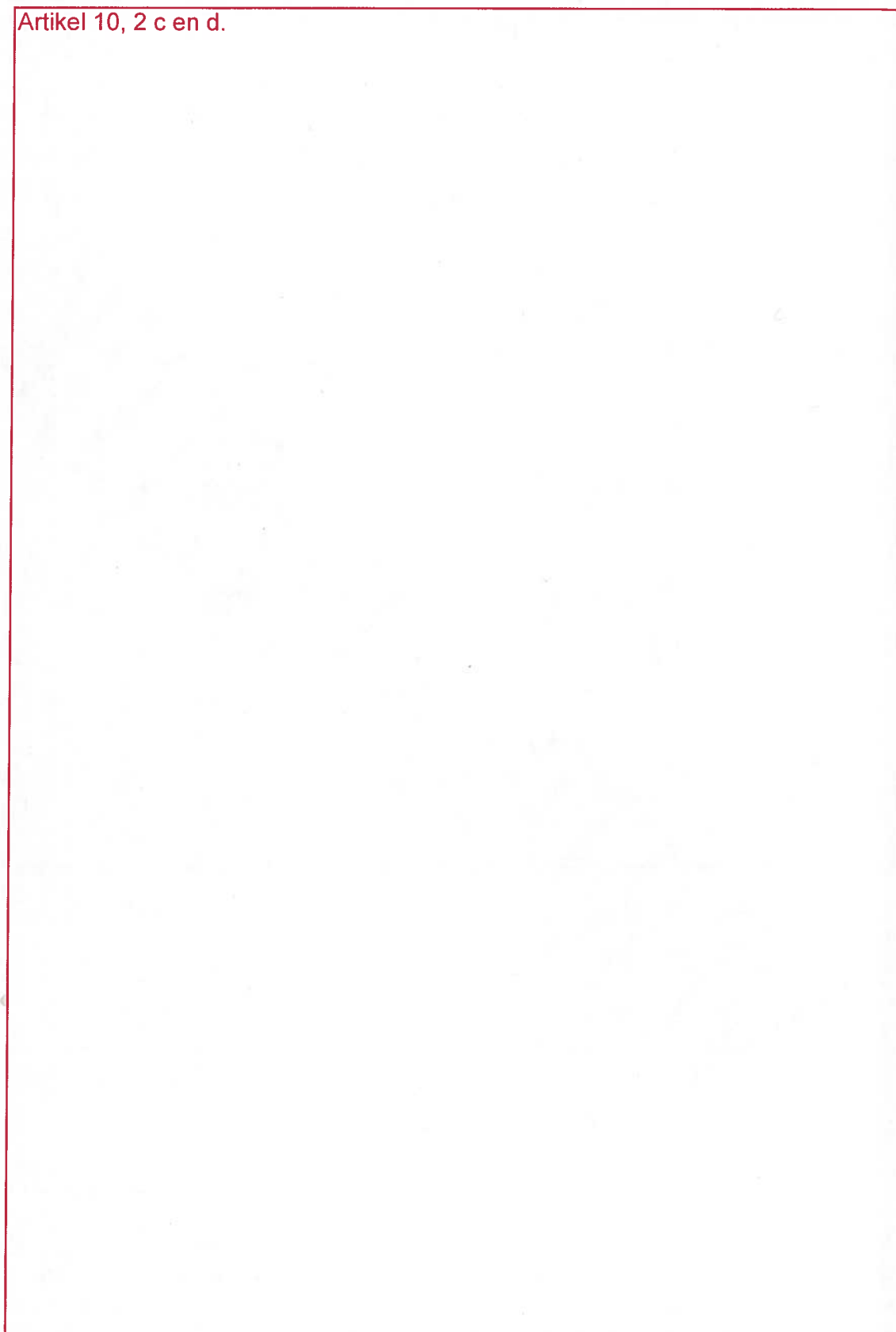
Dit plan van aanpak bevat 25 concrete maatregelen om de medewerkers in cruciale en kritische functies te beschermen. De directie van DRR is er van overtuigd dat met dit plan al het mogelijke is en wordt gedaan om integriteitsrisico's te voorkomen.

De directie van DRR is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit plan van aanpak en voert als zodanig de regie op de voortgang. Voor de realisatie van een aantal opdrachten is hulp nodig van het DLK omdat deze bijvoorbeeld ICT aanpassing raken of aanpassingen van Douane brede procedures of richtlijnen.

De directie van DRR zal – voor zolang nodig en in afstemming met het MT Douane - maandelijks aan het MT Douane rapporteren over de voortgang van dit plan van aanpak.

VERTROUWELIJK

Artikel 10, 2 c en d.



VERTROUWELIJK



Aan: MT Bedrijfsvoering

Douane Landelijk Kantoor
Bedrijfsvoering
Team Risico- en
Procesbeheersing

Laan op Zuid 45
3072 DB Rotterdam
Postbus 3070
6401 DN Heerlen
www.douane.nl

memo

Screening

Auteurs

Datum

12 november 2015

1. Inleiding

De Belastingdienst heeft screeningsbeleid dat zich –kort samengevat- richt op screening 'aan de poort'; tijdens het selectieproces. Bij de Douane worden bepaalde groepen medewerkers op diverse momenten aanvullend gescreend.

Er is een aantal redenen om dit screeningspalet uit te breiden met een extra vorm van screening; periodieke screening. Dit wordt hierna toegelicht. Daarnaast zal er – naast de afronding van de inventarisatie kritische en risicovolle functies – als gevolg van de recente incidenten binnen Douane een audit worden uitgevoerd naar de actualiteit van het huidige screeningniveau van medewerkers. Recentelijk is aan de regio's gevraagd expliciet aandacht te geven aan interne controles op de IVU procedure¹ en op het beoordelen van verleende autorisaties aan medewerkers. In de audit zal tevens onderzocht worden of hieraan invulling wordt gegeven.

Ook wordt in samenwerking met B/CKC en de kennisgroep integriteit een competentietest integriteit ontwikkeld; deze geeft inzicht in het risicoprofiel van een medewerker op het gebied van integriteit. Douane voert in het eerste kwartaal van 2016 een pilot uit met deze test.

2. Huidige situatie

De Belastingdienst heeft screeningsbeleid dat zich –kort samengevat- richt op screening 'aan de poort'; tijdens het selectieproces.

Voorafgaand aan instroom van een nieuwe medewerker dient deze een VOG (Verklaring Omtrent Gedrag) te overleggen. Hoewel het screeningsprofiel dat gehanteerd wordt voor douanemedewerkers ruim is, is het karakter van de VOG dat gekeken wordt of de medewerker in het verleden antecedenten heeft die niet stroken met het screeningsprofiel. In beginsel wordt vier jaar terug gekeken.

Bij enkele specifieke functies gelden zwaardere eisen:

- Screening in de zwaarste vorm zien we bij een beperkt aantal functies die zijn-aangewezen als vertrouwensfunctie (op basis van richtlijnen van de AIVD). Voordat een medewerker werkzaam kan zijn in die functie zal een verklaring van 'geen bezwaar' afgegeven moeten worden door de AIVD. Bij de Douane is slechts een beperkt aantal functies dat voldoet aan

¹ IVU: Invoer, Verplaatsing en Uitstroom

de criteria van de AIVD om als vertrouwensfunctie aangewezen te worden². Het gaat dan om de zogenoemde artikel 60 WIV³ functies bij ID Douane en de hiërarchische rapportagelijnen die daar bij hoort.

- Bij aanstelling en benoeming van medewerkers in specifieke functies zoals de boete- en fraudecoördinator, de contactambtenaar Algemene wet inzake rijksbelastingen, de medewerkers fraudeteam en de autorisatiebeheerder en toepassingsbeheerder (artikel 23 lid 1 sub g van het Besluit Justitiële en strafvorderlijke gegevens) vindt een onderzoek plaats naar de Justitiële gegevens.

Bij de Douane worden bepaalde groepen medewerkers daarnaast op diverse momenten gescreend:

- Bij BOA opleiding/verlenging wordt door Justitie gescreend op het niveau van de VOG⁴; het betreft een specifiek screeningsprofiel en er wordt tien jaar terug gekeken.
- In het kader van de beveiliging van de burgerluchtvaart zijn als vertrouwensfuncties aangewezen die functies waarvoor toegang tot beschermde gebieden op een luchthaven noodzakelijk is om het werk uit te voeren. Hierbij is sprake van een gelaagdheid; of medewerkers moeten beschikken over een VOG dan wel dat zij periodiek worden gescreend (op het niveau van de VOG) of als vertrouwensfunctionaris B worden gescreend, is afhankelijk van de mogelijkheden die medewerkers op grond van hun werkzaamheden/bevoegdheden hebben binnen dergelijke beschermde gebieden. Bij de vertrouwensfunctie B wordt ook de partner betrokken en wordt voor de betrokkene tien jaar en voor de partner vijf jaar teruggekeken; naast het Justitieel Documentatiesysteem worden ook andere bronnen bekeken.
- Bij medewerkers die uitgeleend worden aan instanties (zoals politie) waarbij sprake is van een vertrouwensfunctie. De inlenende partij zal de medewerker van de Douane aan een screening onderwerpen; de inlenende partij bepaalt het niveau en karakter van de screening.

Tot slot is in het huidige onboarding programma voor nieuwe medewerkers de module 'Integer handelen' als verplicht onderdeel opgenomen.

3. Audit

Als gevolg van de recente incidenten binnen Douane zal, een audit worden uitgevoerd naar de actualiteit van het huidige screeningniveau van medewerkers. Naast de bestaande beheersmaatregelen is recentelijk is aan de regio's gevraagd (via de coördinatiegroep Bedrijfsvoering van 29 oktober jl.) expliciet aandacht te geven aan een goedwerkende IVU procedure⁵ en de IC die hierop uitgevoerd dient te worden. Tevens is ook extra aandacht gevraagd om tot beoordeling van bestaande autorisaties aan medewerkers over te gaan. In de aangekondigde audit zal tevens onderzocht worden of hieraan invulling is gegeven.

Er is een notitie in de maak die de reikwijdte en de aanpak van deze audit beschrijft.

De deadline voor deze extra audit, wordt gesteld op 15 januari 2016. Zonodig zal er extra capaciteit ingezet moeten worden om de audit uit te voeren; de regie op de audit ligt bij de beveiligingsadviseur van Douane.

4. Inventarisatie risicovolle en kritische functies

Voor 1 januari 2016 ronden alle regio's de inventarisatie van kritische en risicovolle functies af. Kritische functies zijn functies waarbij bij uitval van die functies stagnatie in bedrijfsprocessen kan ontstaan. *Risicovolle functies* zijn functies waarbij er een vergroot risico bestaat op frauduleus handelen/oneigenlijk gebruik van bevoegdheden. De inventarisatie heeft als doel die functies te detecteren waarbij er nog kwetsbaarheden bestaan, ondanks het nemen van beheersmaatregelen (netto risico's). De mate van risico's wordt beïnvloed door diverse factoren. Zo kan fysieke huisvesting, functiescheiding, vier ogen principe en interne controles zorgdragen voor verlaging van risico's. Bij (bedrijfs) kritische functies is van belang vast te stellen of in opvolging is voorzien dan wel dat bijvoorbeeld meerdere medewerkers in staat zijn om hetzelfde werk uit te voeren. Kortom,

² Dit is gebleken uit een inventarisatie naar vertrouwensfuncties die in het eerste kwartaal van 2015 binnen de Douane heeft plaatsgevonden.

³ Wet inlichtingen en Veiligheid

⁴ Art 3.3. van de Beleidsregels Buitengewoon Opsporing Ambtenaar 2015.

⁵ IVU: Invoer, Verplaatsing en Uitstroom

de netto risico's worden vastgesteld die niet door andere beveiligingsmaatregelen afgedekt kunnen worden.

Op basis van die regionale uitkomsten zal landelijk worden vastgesteld voor welke functies restrisico's bestaan en waar aanvullende maatregelen op moeten worden genomen ten aanzien van aanvullende screening en mobiliteit. Ten aanzien van mobiliteit zal in de nog op te leveren kadernota Mobiliteit en Flexibiliteit een bijlage worden opgenomen waarin afwijkende mobiliteitstermijnen⁶ worden vastgelegd; zowel korter in verband met de bescherming van medewerkers als langer omdat anders sprake is van kapitaalvernietiging⁷.

5. Aanvullende screening

Er is een palet aan screeningsmogelijkheden, maar een deel van de Douane ambtenaren wordt enkel gescreend bij indiensttreding. Immers, niet alle medewerkers behoeven een BOA bevoegdheid te hebben (analoog aan het MT-besluit Business Case BOA) en niet alle medewerkers werken binnen de kritische ruimten van de burgerluchtvaart of worden om een andere reden gescreend.

Er is een aantal redenen om dit palet van screening uit te breiden. Zo neemt het aantal screeningsmomenten af als gevolg van de afname van BOA's binnen de Douane en differentiatie van screeningsmogelijkheden in het kader van de burgerluchtvaart. Dit betekent dat niet automatisch meer sprake is van een screening als vertrouwensfunctionaris B.

Daarnaast zijn we ons ook in toenemende mate bewust van risico's die de organisatie loopt op frauduleus handelen als gevolg van de bevoegdheden die medewerkers hebben en die als netto restrisico op andere manieren niet te mitigeren zijn.

In dat kader is van belang om voor risicovolle functies, die voortkomen uit de inventarisatie, en waarbij dus sprake is van een netto beveiligingsrisico, een aanvullende eis te stellen. Zo kan bij aanvang van de functie⁸ een VOG worden aangevraagd en wordt vastgesteld dat de functie alleen uitgevoerd kan worden op het moment dat de VOG wordt verleend. Verder wordt periodiek een VOG gevraagd tijdens het uitvoeren van het takenpakket. Het verkrijgen van de VOG is een randvoorwaarde om dit werk te kunnen blijven uitoefenen.

Ten aanzien van de termijn waarop periodiek een VOG aangevraagd wordt, kan per takenpakket een andere keuze worden gemaakt; dit is mede afhankelijk van de keuze die wordt gemaakt ten aanzien van verplichte mobiliteit bij diezelfde functie. Gaat het om de bescherming van de medewerkers, dan geldt dit als communicerend vat. Bij het takenpakket van een duiker geldt bijvoorbeeld op dit moment dat niet wordt vastgehouden aan een mobiliteitstermijn van 7 jaar; vanwege de opleidingskosten is dit bedrijfsmatig niet wenselijk. Bij een dergelijk takenpakket zal een screeningstermijn van 5 jaar (conform de BOA screening) aan de orde zijn. Tevens is het van belang de hiervoor genoemde inventarisatie van risicovolle functies actueel te houden. Immers, als gevolg van een andere ordening van werkzaamheden (door bijvoorbeeld reorganisaties) kunnen nieuwe risicovolle functies ontstaan of juist verdwijnen.

Medewerkers die nu al belast zijn met een werkpakket waarvan wordt vastgesteld dat een VOG een aanvullend vereiste is om het werkpakket uit te kunnen voeren, zullen alsnog op korte termijn worden gescreend door middel van het aanvragen van een VOG.

Op de langere termijn worden beleidsinspanningen verricht om periodieke screening voor medewerkers bij de Douane vorm te geven. De invoering van periodieke screening is door juridische eisen, geen eenvoudige taak. Op grond van artikel 8 EVRM moet sprake zijn van een noodzakelijke inbreuk op het privé leven. Extra screening kan als aantasting van de privacy van medewerkers beschouwd worden. Afstemming met interne en externe partijen is hiervoor noodzakelijk. De haalbaarheid van periodieke screening wordt mede bepaald door het ministerie van V&J. Op dit moment is het inschatten daarvan lastig; de tijdgeest is daarbij echter behulpzaam.

⁶ Uitgangspunt bij mobiliteit is het 3-5-7 model waarbij na 7 jaar een volgende mobiliteitsstap wordt gezet.

⁷ Denk hierbij aan de IBT-docenten en duikers.

⁸ Dit geldt ook voor wijzigingen in het werkpakket binnen de (groeps)functie.

6. Competentietest

Met de kennisgroep integriteit en B/CKC ontwikkelt de Douane een test 'Professioneel Handelen' als onderdeel van de online competentietest. Met deze test kan een wetenschappelijk onderbouwd risicoprofiel op het gebied van integriteit worden vastgesteld.

Om dit doel te bereiken worden aan de huidige competentietest twee nieuwe onderdelen toegevoegd:

- 6de persoonlijkheidsfactor aan de Big Five: Honesty/humility (oprecht, trouw, doodeerlijk, betrouwbaar versus blufferig, grootdoenerig, verwaand, hebberig).
- Social Judgment Test (SJT): scene vertoning (beoordeling van effectiviteit van diverse reactievarianten).

Er is bestaand materiaal binnen de kennisgroep beschikbaar waarbij aangesloten kan worden. Het Psychologisch AdviesCentrum (PAC) is nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering. In het eerste kwartaal van 2016 zal binnen Douane een pilot worden gehouden met deze competentietest. De invulling van de pilot wordt spoedig vormgegeven; de doelgroep en moment(en) van afnamen zullen daarin worden geformuleerd.

7. Financiën

Er zal budget beschikbaar moeten zijn voor het aanvragen van aanvullende VOG's bij medewerkers in een risicovolle functie. Als grove indicatie wordt de berekening in het onderzoek periodieke screening uit 2013 aangehouden. Bij aanvullende screening van medewerkers die werkzaam zijn in kwetsbare processen gaat het indicatief om een extra bedrag van €12.275⁹, uitgaande van screening per vijf jaar.

Ontwikkelingskosten voor de competentietest integriteit zijn begroot op €15.000,-; afgestemd moet worden of de kennisgroep integriteit (een deel van) dit bedrag bekostigt. Per afgenomen test wordt een bedrag van €30,- doorbelast door B/CKC.

8. Conclusies

Het MT wordt verzocht om in te stemmen met het navolgende.

- Het houden van een aanvullende audit ten aanzien van de IVU procedure en verleende autorisaties; deze is voor 15 januari 2016 afgerond.
- Bij die functies die als risicovol worden aangemerkt op basis van de inventarisatie risicovolle en kritische functies wordt als aanvullende eis gesteld dat bij aanvang van het werkpakket of de functie een VOG vereist is.
- De risicovolle functies worden periodiek gescreend door middel van een VOG. De termijn die hiervoor geldt, is mede afhankelijk van de termijn die geldt voor mobiliteit.
- Er wordt een inhaalslag gemaakt ten aanzien van het screenen van medewerkers met een risicovolle functie.
- Met B/CKC en de kennisgroep integriteit wordt een competentietest integriteit ontwikkeld. In het eerste kwartaal van 2016 wordt een pilot uitgevoerd met deze test.

⁹ Een VOG kost €30,05 per persoon bij aanvraag bij de Gemeente en €24,55 als sprake is van een digitale aanvraag. Hierbij is uitgegaan van 10% van het aantal medewerkers.



Douane
Belastingdienst

Aan MT Douane

Naam dienstonderdeel
Douane Landelijk Kantoor

Laan op Zuid 45
3072 DB Rotterdam
Postbus 3070
6401 DN Heerlen
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

Memo **Integriteit bij de Douane; blijvend in gesprek over (kwetsbaarheid in) het werk**

Datum
23 september 2015

Versienummer
0.2

Referte

Datum vaststelling

Vast te stellen door
MT Douane

Opdrachtgever

Auteurs

Kopie aan

Bijlagen

Inleiding

Permanente aandacht voor integriteit is voor de Douane van groot belang. De Douane is een bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst; beleidskaders, instrumenten en maatregelen die voor de hele organisatie gelden zijn daarom onverkort van toepassing binnen de Douane. Douane vervult binnen de Belastingdienst een actieve rol op dit beleidsterrein. Dit geldt bijvoorbeeld voor de tweejaarlijkse landelijke Integriteitdag, de Integriteitmonitor en de ontwikkeling van diverse instrumenten.

Aanvullend daarop wordt binnen Douane op diverse manieren aandacht besteed aan integriteit. Daarbij is sprake van een algemeen framework op het gebied van integriteit en beveiliging voor reguliere aandacht voor het onderwerp. Daarnaast zijn de laatste jaren initiatieven genomen om (de aandacht voor) het onderwerp te versterken.

Kern van het beleid bij de Douane is dat we met elkaar in gesprek blijven over ons werk en de risico's die het werk met zich mee brengt. Op die manier bevragen we elkaar over onze handelwijze en maken deze transparant.

Reguliere aandacht

Door middel van een cyclisch beleidsplan integriteit (gebaseerd op analyse van incidenten, risico analyses en de uitkomsten van de Integriteitsmonitor) en de jaarlijkse zelfanalyse integriteit wordt beleidsmatig de aandacht op het terrein geborgd. Deze plannen worden regionaal opgesteld en vormen input voor de landelijke overkoepelende beleidsdocumenten. Sinds 2012 is er een integriteitscoördinator aangesteld ter ondersteuning en advisering van het management als link tussen de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst en binnen de Douane; doel is om beleid en uitvoering zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. Daarnaast kent de Douane een beveiligingsadviseur; de beide beleidsterreinen worden -waar mogelijk- samengevoegd zodat een integraal beeld ontstaat. Op de regiokantoren is een ontwikkeling gaande waarbij ook steeds meer overkoepelend gekeken wordt naar het beleidsterrein integriteit en beveiliging waardoor ook daar steeds meer integraliteit ontstaat.

Ook in de gehanteerde procedures rondom bijvoorbeeld werving & selectie en in-, uit-, en doorstroom (IVU) zijn preventieve maatregelen opgenomen. Hierop wordt gemonitord en er wordt naar aanleiding van de bevindingen zonodig bijgestuurd. Reguliere instrumenten binnen het (HRM)beleid dragen hier eveneens aan bij; denk daarbij aan screening van BOA-medewerkers, de aanwijzing van vertrouwensfuncties door de Douane of samenwerkingspartners, permanente

bewaking op conflicterende rechten in de systemen en het bewaken van kritische en risicovolle autorisaties.

Awareness

Binnen Douane is op verschillende manieren aandacht voor awareness bij medewerkers. Dit gebeurt onder meer door het organiseren van themadagen/sessie's voor en door management, medezeggenschap en medewerkers, tijdens werkoverleg en werkbezoeken, door middel van berichtgeving op intranet rondom specifieke thema's en bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe middelen. Zo is bij de uitreiking van tablets een verplicht moment georganiseerd waarbij zowel aandacht was voor het middel zelf als de beveiligings- en integriteitsrisico's die daarmee samenhangen en volgen medewerkers die de mogelijkheid krijgen om remote te werken de modules digi-veilig en digi-bewust.

Binnen de Douane is aandacht geweest voor de volgende thema's; 'kwetsbaarheid door schulden', 'welke informatie geef je op social media en hoe kan dit je kwetsbaar maken in het werk', het risico van routine in het werk, 'hoe werk je verantwoord plaats- en tijdonafhankelijk?', de vernieuwde gedragscode, het protocol integriteitsonderzoeken Belastingdienst en de Richtlijn bij communicatie rondom integriteitsschendingen. Ook concrete incidenten zijn aanleiding om het gesprek aan te gaan in bijvoorbeeld teamverband. Daaruit volgen ook initiatieven op andere terreinen zoals de ontwikkeling van een workshop rondom het thema 'melden'.

Specifieke aandacht

Binnen Douane wordt daarnaast specifiek aandacht besteed aan het onderwerp integriteit in relatie tot verdovende middelen. In 2013 is de bestrijding van verdovende middelen als speerpunt voor dat jaar benoemd. Redenen hiervoor waren:

- de groeiende Europese consumptiemarkt, waardoor de toevoer van verdovende middelen via de Europese havens toeneemt;
- de verharding van de criminaliteit; en
- de confrontatie in 2012 van de Nederlandse Douane met voorvallen waarbij (in)direct douaneambtenaren waren betrokken.

Doelstelling van het project was om via diverse pijlers barrières op te werpen voor criminele organisaties dan wel deze te versterken. Eén van deze pijlers betrof de versterking van de interne organisatie, die bijdraagt aan beveiliging en integriteit van medewerkers. Zo is onder meer:

- aan de regiokantoren verzocht (zodanig) een plan te formuleren voor functieroulatie van medewerkers;
- is kritisch gekeken naar mogelijke routine in het werk door bijvoorbeeld invulling te geven aan onvoorspelbaarheid in het werk door op een laat tijdstip concrete werkzaamheden bekend te maken;
- is breed geïnventariseerd welke aanvullende maatregelen getroffen kunnen worden om kwetsbare medewerkers te beschermen op het gebied van schulden, toegang tot beveiligde terreinen en screening; en
- zijn systemen tegen het licht gehouden op mutatiemogelijkheden en autorisaties en is zodanig een plan van aanpak opgesteld.

Landelijk meldpunt CIE

Binnen het project is, in overleg met de FIOD, een meldpunt opgericht bij de CIE van de FIOD voor meldingen rondom zware criminaliteit en integriteitsschendingen. Doel is om medewerkers een extra vangnet te bieden als

sprake is van een situatie waarbij het gewenst is dat de identiteit van de melder volledig wordt afgeschermd en hij/zij daarom niet bij de leidinggevende of vertrouwenspersoon terecht kan. Bijvoorbeeld als de veiligheid of die van anderen in het geding is. Dat kan het geval zijn bij zware criminaliteit (zoals bijvoorbeeld corruptie of invoer van drugs) of een integriteitsschending waarbij:

- sprake is van een relatie/link met de georganiseerde criminaliteit
- anonimiteit een randvoorwaarde is ter bescherming van de medewerker zelf en/of anderen.

In 2015 is vervolgens een risico analyse uitgevoerd waarbij opnieuw is gekeken naar de aandachtspunten uit 2013. Reden hiervoor is dat risicofactoren, zoals de dreiging van de criminaliteit, onverminderd zijn en ook maatschappelijke ontwikkelingen op financieel gebied hebben impact op een organisatie als de Douane. Daarnaast is gekeken naar een aantal nieuwe aspecten zoals remote werken. De risico analyse bestond uit een interne analyse van het regiokantoor die vervolgens door de beveiligingadviseur en integriteitcoördinator met de directies is besproken. Daarbij is ook het landelijke beeld besproken en zijn best practices gedeeld. De analyse is in een afronde fase en zal input opleveren voor het nieuwe beleidsplan.

Bijlage

Overzicht specifieke activiteiten per jaar¹ (moment van inzetten wordt benoemd, veel activiteiten lopen daarna door):

2011:

- Ontwikkelen IC op gebruik businesscards; nieuw type IC waarbij gedragsaspecten een grote rol spelen
- Aandacht voor het realiseren van een eenduidige registratie binnen DNL in de context van 'Een Douane'
- Bijdrage aan de ontwikkeling van de Integrity Development Guide van de WDO
- Start Belastingdienstbrede beleidsdoorlichting op de terreinen 'Governance', 'Regelgeving en Procedures', 'Training en Communicatie', 'Monitoring' en 'Handhaving'.

2012:

- Uitvoering Risico analyse integriteit (bereik; de gehele Douaneorganisatie)
- Uitvoering Kwetsbaarheidsanalyse Spionage (KWAS) en implementatie maatregelen
- Instellen van de ICO en deelname aan kennisgroep integriteit

2013:

- Landelijke en regionale themadagen rondom integriteit en professioneel handelen (o.a. bij de kantoren DEI, DNY en DAM; uitnodiging aan andere kantoren om deel te nemen)
- Awareness activiteiten: aandacht op intranet (schulden), verspreiden van de gedragscode per mail aan alle medewerkers door de Algemeen Directeur, in de context van het project Vedomi veel gesprekken binnen alle kantoren rondom thema's 'waarde van je werk, voorspelbaarheid, schulden en kwetsbaarheid door gebruik van social media', werkbezoeken MT, implementatie gebruik tablets bij Fysiek Toezicht met aandacht voor integriteit en beveiliging
- Presentaties aan medezeggenschap (OR en OC) rondom thema integriteit
- Opleidingsproducten ontwikkeld met input vanuit Douane; daarna ingezet op themadagen en tijdens werkoverleg.
- Uitvoeren en analyseren I-monitor
- Opstellen plannen van aanpak naar aanleiding van de I-monitor

Artikel 10, 2 c en d.

- Instellen van het anonieme meldpunt 'Zware criminaliteit en integriteitsschendingen' bij de CIE van de FIOD
- Invoering van een registratiemodule voor eenduidige registratie van integriteitsincidenten en analyse op basis daarvan.

2014:

- Aandacht voor kritische en risicovolle functies
- Awareness campagne mobiel werken, schuldhulpverlening

¹ Het overzicht is niet volledig omdat niet alle initiatieven van regiokantoren via de ICO lopen.

- Communicatie integriteitsincidenten; leidinggevenden van Douane betrokken bij opstellen van de nieuwe Richtlijn
- Accordering in het MT van het beleid Remote werken; inclusief verplicht volgen modules digi-veilig en digi-bewust door medewerkers
- Opstellen van met input vanuit Douane van Procedure Integriteitsonderzoeken Belastingdienst (PIB) en introductie in diverse gremia (MT Douane, regionale MT's)
- Diverse themadagen (oa unitdagen DSC, themadagen leidinggevenden DGR)
- Onderzoek ADR integriteit

2015:

- Awareness campagne social media
- Implementatie Centraal meldpunt binnen Douane
- Risico Analyse Integriteit (bereik: aandachtspunten uit project Vedomi en nieuwe aspecten zoals HNW)
- Risico Analyse Integriteit (bereik: proces binnenbrengen)
- Opnieuw bezien aanwijzing van vertrouwensfuncties binnen Douane naar aanleiding van de nieuwe leidraad van de AIVD
- Criminologisch onderzoek naar achtergrond van incidenten
- Specifieke aandacht voor de IVU-procedure en Logische Toegangsbeveiliging (LTB)
- Overleg vertrouwenspersonen Douane, ICO en beveiligingsadviseur
- Organisatie workshop landelijke Integriteitsdag rondom meldingsbereidheid bij medewerkers

Inleiding

Permanente aandacht voor integriteit is voor de Douane van groot belang. De Douane is een bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst; beleidskaders, instrumenten en maatregelen die voor de hele organisatie gelden zijn daarom onverkort van toepassing binnen de Douane. Douane vervult binnen de Belastingdienst een actieve rol op dit beleidsterrein. Dit geldt bijvoorbeeld voor de tweejaarlijkse landelijke Integriteitdag, de Integriteitmonitor en de ontwikkeling van diverse instrumenten.

Aanvullend daarop wordt binnen Douane op diverse manieren aandacht besteed aan integriteit. Daarbij is sprake van een algemeen framework op het gebied van integriteit en beveiliging voor reguliere aandacht voor het onderwerp. Daarnaast zijn de laatste jaren initiatieven genomen om (de aandacht voor) het onderwerp te versterken.

Reguliere aandacht

Door middel van een cyclisch beleidsplan integriteit (gebaseerd op analyse van incidenten, risico analyses en de uitkomsten van de Integriteitsmonitor) en de jaarlijkse zelfanalyse integriteit wordt beleidsmatig de aandacht op het terrein geborgd. Deze plannen worden regionaal opgesteld en vormen input voor de landelijke overkoepelende beleidsdocumenten. Sinds 2012 is er een integriteitscoördinator aangesteld ter ondersteuning en advisering van het management als link tussen de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst en binnen de Douane; doel is om beleid en uitvoering zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. Daarnaast kent de Douane een beveiligingsadviseur; de beide beleidsterreinen worden -waar mogelijk- samengevoegd zodat een integraal beeld ontstaat. Op de regiokantoren is een ontwikkeling gaande waarbij ook steeds meer overkoepelend gekeken wordt naar het beleidsterrein integriteit en beveiliging waardoor ook daar steeds meer integraliteit ontstaat.

Ook in de gehanteerde procedures rondom bijvoorbeeld werving & selectie en in-, uit-, en doorstroom (IVU) zijn preventieve maatregelen opgenomen. Hierop wordt gemonitord en er wordt naar aanleiding van de bevindingen zonodig bijgestuurd. Reguliere instrumenten binnen het (HRM)beleid dragen hier eveneens aan bij; denk daarbij aan screening van BOA-medewerkers, de aanwijzing van vertrouwensfuncties door de Douane of samenwerkingspartners, permanente bewaking op conflicterende rechten in de systemen en het bewaken van kritische en risicovolle autorisaties.

Awareness

Binnen Douane is op verschillende manieren aandacht voor awareness bij medewerkers. Dit gebeurt onder meer door het organiseren van themadagen/sessie's voor en door management, medezeggenschap en medewerkers, tijdens werkoverleg en werkbezoeken, door middel van berichtgeving op intranet rondom specifieke thema's en bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe middelen. Zo is bij de uitreiking van tablets een verplicht moment georganiseerd waarbij zowel aandacht was voor het middel zelf als de beveiligings- en integriteitsrisico's die daarmee samenhangen en volgen medewerkers die de mogelijkheid krijgen om remote te werken de modules digi-veilig en digi-bewust.

Binnen de Douane is aandacht geweest voor de volgende thema's; 'kwetsbaarheid door schulden', 'welke informatie geef je op social media en hoe kan dit je kwetsbaar maken in het werk', het risico van routine in het werk, 'hoe werk je verantwoord plaats- en tijdonafhankelijk?', de vernieuwde gedragscode, het protocol integriteitsonderzoeken Belastingdienst en de Richtlijn bij communicatie rondom integriteitsschendingen. Ook concrete incidenten zijn aanleiding om het gesprek aan te gaan in bijvoorbeeld teamverband. Daaruit volgen ook initiatieven op andere terreinen zoals de ontwikkeling van een workshop rondom het thema 'melden'.

Specifieke aandacht

Binnen Douane wordt daarnaast specifiek aandacht besteed aan het onderwerp integriteit in relatie tot verdovende middelen. In 2013 is de bestrijding van verdovende middelen als speerpunt voor dat jaar benoemd. Redenen hiervoor waren:

- de groeiende Europese consumptiemarkt, waardoor de toevoer van verdovende middelen via de Europese havens toeneemt;
- de verharding van de criminaliteit; en

- de confrontatie in 2012 van de Nederlandse Douane met voorvallen waarbij (in)direct douaneambtenaren waren betrokken.

Doelstelling van het project was om via diverse pijlers barrières op te werpen voor criminele organisaties dan wel deze te versterken. Eén van deze pijlers betrof de versterking van de interne organisatie, die bijdraagt aan beveiliging en integriteit van medewerkers. Zo is onder meer:

- aan de regiokantoren verzocht (zodanig) een plan te formuleren voor functieroulatie van medewerkers;
- is kritisch gekeken naar mogelijke routine in het werk door bijvoorbeeld invulling te geven aan onvoorspelbaarheid in het werk door op een laat tijdstip concrete werkzaamheden bekend te maken;
- is breed geïnventariseerd welke aanvullende maatregelen getroffen kunnen worden om kwetsbare medewerkers te beschermen op het gebied van schulden, toegang tot beveiligde terreinen en screening; en
- zijn systemen tegen het licht gehouden op mutatiemogelijkheden en autorisaties en is zodanig een plan van aanpak opgesteld.

Landelijk meldpunt CIE

Binnen het project is, in overleg met de FIOD, een meldpunt opgericht bij de CIE van de FIOD voor meldingen rondom zware criminaliteit en integriteitsschendingen. Doel is om medewerkers een extra vangnet te bieden als sprake is van een situatie waarbij het gewenst is dat de identiteit van de melder volledig wordt afgeschermd en hij/zij daarom niet bij de leidinggevende of vertrouwenspersoon terecht kan. Bijvoorbeeld als de veiligheid of die van anderen in het geding is. Dat kan het geval zijn bij zware criminaliteit (zoals bijvoorbeeld corruptie of invoer van drugs) of een integriteitsschending waarbij:

- sprake is van een relatie/link met de georganiseerde criminaliteit
- anonimiteit een randvoorwaarde is ter bescherming van de medewerker zelf en/of anderen.

In 2015 is vervolgens een risico analyse uitgevoerd waarbij opnieuw is gekeken naar de aandachtspunten uit 2013. Reden hiervoor is dat risicofactoren, zoals de dreiging van de criminaliteit, onverminderd zijn en ook maatschappelijke ontwikkelingen op financieel gebied hebben impact op een organisatie als de Douane. Daarnaast is gekeken naar een aantal nieuwe aspecten zoals remote werken. De risico analyse bestond uit een interne analyse van het regiokantoor die vervolgens door de beveiligingadviseur en integriteitcoördinator met de directies is besproken. Daarbij is ook het landelijke beeld besproken en zijn best practices gedeeld. De analyse is in een afronde fase en zal input opleveren voor het nieuwe beleidsplan.

Bijlage

Overzicht specifieke activiteiten per jaar¹ (moment van inzetten wordt benoemd, veel activiteiten lopen daarna door):

2011:

- Ontwikkelen IC op gebruik businesscards; nieuw type IC waarbij gedragsaspecten een grote rol spelen
- Aandacht voor het realiseren van een eenduidige registratie binnen DNL in de context van 'Een Douane'
- Bijdrage aan de ontwikkeling van de Integrity Development Guide van de WDO
- Start Belastingdienstbrede beleidsdoorlichting op de terreinen 'Governance', 'Regelgeving en Procedures', 'Training en Communicatie', 'Monitoring' en 'Handhaving'.

2012:

- Uitvoering Risico analyse integriteit (bereik; de gehele Douaneorganisatie)
- Uitvoering Kwetsbaarheidsanalyse Spionage (KWAS) en implementatie maatregelen
- Instellen van de ICO en deelname aan kennisgroep integriteit

2013:

- Landelijke en regionale themadagen rondom integriteit en professioneel handelen (o.a. bij de kantoren DEI, DNY en DAM; uitnodiging aan andere kantoren om deel te nemen)
- Awareness activiteiten: aandacht op intranet (schulden), verspreiden van de gedragscode per mail aan alle medewerkers door de Algemeen Directeur, in de context van het project Vedomi veel gesprekken binnen alle kantoren rondom thema's 'waarde van je werk, voorspelbaarheid, schulden en kwetsbaarheid door gebruik van social media', werkbezoeken MT, implementatie gebruik tablets bij Fysiek Toezicht met aandacht voor integriteit en beveiliging
- Presentaties aan medezeggenschap (OR en OC) rondom thema integriteit
- Opleidingsproducten ontwikkeld met input vanuit Douane; daarna ingezet op themadagen en tijdens werkoverleg.
- Uitvoeren en analyseren I-monitor
- Opstellen plannen van aanpak naar aanleiding van de I-monitor
- Project Vedomi; aandacht voor specifieke risico's voor medewerkers; systemen zijn tegen het licht gehouden op mutatiemogelijkheden en autorisaties en zonodig is een aanvullend pva opgesteld, er is kritisch gekeken naar mogelijke routine in het werk en het bevorderen van onvoorspelbaarheid in het werk
- Instellen van het anonieme meldpunt 'Zware criminaliteit en integriteitsschendingen' bij de CIE van de FIOD
- Invoering van een registratiemodule voor eenduidige registratie van integriteitsincidenten en analyse op basis daarvan.

2014:

- Aandacht voor kritische en risicovolle functies
- Awareness campagne mobiel werken, schuldhulpverlening
- Communicatie integriteitsincidenten; leidinggevend van Douane betrokken bij opstellen van de nieuwe Richtlijn
- Accordering in het MT van het beleid Remote werken; inclusief verplicht volgen modules digi-veilig en digi-bewust door medewerkers
- Opstellen van met input vanuit Douane van Procedure Integriteitsonderzoeken Belastingdienst (PIB) en introductie in diverse gremia (MT Douane, regionale MT's)
- Diverse themadagen (oa unitdagen DSC, themadagen leidinggevend DGR)
- Onderzoek ADR integriteit

2015:

- Awareness campagne social media

¹ Het overzicht is niet volledig omdat niet alle initiatieven van regiokantoren via de ICO lopen.

- Implementatie Centraal meldpunt binnen Douane
- Risico Analyse Integriteit (bereik: aandachtspunten uit project Vedomi en nieuwe aspecten zoals HNW)
- Risico Analyse Integriteit (bereik: proces binnenbrengen)
- Opnieuw bezien aanwijzing van vertrouwensfuncties binnen Douane naar aanleiding van de nieuwe leidraad van de AIVD
- Criminologisch onderzoek naar achtergrond van incidenten
- Specifieke aandacht voor de IVU-procedure en Logische Toegangsbeveiliging (LTB)
- Overleg vertrouwenspersonen Douane, ICO en beveiligingsadviseur
- Organisatie workshop landelijke Integriteitsdag rondom meldingsbereidheid bij medewerkers



Datum: 18 maart 2015

Versie: 0.2

Vervolgopdracht Bestrijding Verdovende middelen / integriteit

Inleiding

Permanente aandacht voor integriteit is voor de Douane van groot belang. Om die reden is – naast onder meer een twee jaarlijks beleidsplan integriteit en de jaarlijkse zelfanalyse integriteit en beveiliging – in 2013 de bestrijding van verdovende middelen als speerpunt voor dat jaar benoemd. Redenen hiervoor waren:

- de groeiende Europese consumptiemarkt, waardoor de toevoer van verdovende middelen via de Europese havens toeneemt;
- de verharding van de criminaliteit; en
- de confrontatie in 2012 van de Nederlandse Douane met voorvallen waarbij (in)direct douaneambtenaren waren betrokken.

Doelstelling van het project was om via de pijlers van Handhaving, Externe omgeving en Interne organisatie barrières op te werpen voor criminele organisaties dan wel deze te versterken. De verschillende barrières bevonden zich op zowel landelijk als regionaal niveau.

In de eindevaluatie van 7 december 2013 is geconstateerd dat op alle pijlers winst is behaald. De meeste energie van de regiokantoren is uitgegaan naar versterking van de interne organisatie. Het is daarbij lastig gebleken om invulling te geven aan actiepunten zoals functieroulatie en mobiliteit. Geconstateerd is dat regionale kenmerken als vergrijzing en de verspreiding van controle locaties hier mogelijk debet aan waren. Dit aspect blijft desondanks onverminderd een aandachtspunt voor Douane. Ten aanzien van het de interne organisatie is geconstateerd dat de grootste winst behaald is in de bewustwording bij medewerkers. In de regionale verbeterplannen op het gebied van integriteit heeft dit aspect ook nadrukkelijk aandacht gekregen.

Binnen Douane wordt op diverse manieren aandacht besteed aan integriteit. Het blijft daarbij belangrijk om de aandacht voor het onderwerp integriteit, ook in relatie tot verdovende middelen, levend te houden. Immers, de dreiging van de criminaliteit is niet verminderd en de maatschappelijke ontwikkelingen op financieel gebied raken de Douane in volle omvang. Het aantal mensen met een loonbeslag is bijvoorbeeld onverminderd hoog. Medewerkers van de Douane blijven daarbij aantrekkelijk voor criminele organisaties vanwege hun (informatie)positie. Als werkgever is het van belang dat medewerkers zoveel mogelijk worden beschermd tegen deze kwetsbaarheid die het werk met zich mee brengt. Daarom belangrijk om de aandachtspunten uit het project bestrijding verdovende middelen cyclisch te bezien.

Uit de zelfanalyse beveiliging en integriteit die alle regiokantoren over 2014 hebben ingediend, blijkt verder dat de aandacht voor integriteit divers qua aard en omvang is geweest.

De (concept) analyse van de schendingen in 2014 laat daarbij zien dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan de risico's van financiële problemen bij medewerkers en dat er in 2014 relatief veel incidenten zijn geweest waarbij medewerkers niet handelen volgens interne procedures. Extra aandacht op dit terrein is daarom gerechtvaardigd.

Alle hiervoor genoemde aspecten komen terug in het beleidsplan 2015-2016 op het gebied van integriteit. Daarnaast zullen nieuwe accenten worden gelegd onder meer ten aanzien van de invloed van het nieuwe werken op het primaire proces van Douane. Ook zal daarbij aandacht zijn voor bespreking van het thema in de regiegroep Operaties en in het kader van de prestatiedialoog.

Ontwikkelingen

Eind januari - begin februari 2015 is de Integriteitsmonitor gehouden binnen de Belastingdienst. De uitslagen daarvan worden medio april 2015 bekend gemaakt.

Naar aanleiding van de vaststelling van de nieuwe leidraad Aanwijzing Vertrouwensfuncties¹, is de Belastingdienst gestart met een inventarisatie van mogelijke functies die voor aanwijzing als vertrouwensfunctie in aanmerking komen. In april moet deze zijn afgerond. Daarbij worden binnen de Douane die functies nadrukkelijk betrokken die zijn aangemerkt als risicovol of kritisch in het kader van het Handboek Beveiliging. Immers, de leidraad Vertrouwensfuncties gaat uit van de sluitstukgedachte waarbij slechts die functies als vertrouwensfunctie worden aangewezen waarbij de geldende maatregelen op het gebied van control niet afdoende zijn door het karakter van de functie. Uit de zelfanalyse van de regiokantoren blijkt echter dat in het algemeen het overzicht van risicovolle en kritische functies niet actueel is.

De regiegroep BV heeft inmiddels aan de coördinatiegroep BV verzocht om uit te werken op welke manier Douane één landelijk meldpunt voor alle buitengewone voorvallen kan realiseren. De uitwerking in scenario's en implementatievoorstellen zullen in april 2015 worden voorgelegd aan de regiegroep BV.

Opdracht

Beveiliging en integriteit verdienen binnen Douane voortdurend aandacht. Immers, *"voor het bevorderen van compliance is cruciaal dat burgers en bedrijven vertrouwen kunnen stellen in de Belastingdienst. Dat waarmaken vraagt dat de integriteit van de dienst boven elke vorm van twijfel is verheven. Dat is het fundament onder het functioneren van de dienst. Daaraan vorm en inhoud geven is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers van de dienst samen en vertaalt zich in de basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid"*.² Alleen bij permanente aandacht voor het thema kan de Douane deze opdracht waarmaken.

Als input voor het beleidsplan 2015-2016 wordt aan alle regio's verzocht om, via bijgevoegd format, een onderbouwde analyse op te leveren op het gebied van integriteit en beveiliging waarbij in het bijzonder aandacht wordt gegeven aan de volgende aspecten:

- autorisaties en bedrijfsmiddelen (zoals toegangspassen) in het kader van verplaatsing en uitstroom;
- opleiding,- en bewustwordingsinspanningen voor medewerkers en leidinggevenden;
- het gebruik van landelijk beschikbaar materiaal bij bewustwordingsactiviteiten zoals de dilemma filmpjes van het R&I instrument³;

¹ De leidraad is gebaseerd op de Wet veiligheidsonderzoeken en biedt een beleidskader om te bepalen voor welke functies een veiligheidsonderzoek noodzakelijk is en van welk niveau dit moet zijn.

² Citaat uit het MLTP 2014-2017

³ <http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/>

- kritische en risicovolle functies en de maatregelen om de risico's te mitigeren;
- functieroulatie en mobiliteit; stand van zaken ten aanzien van de uitvoering van het regionale plan van aanpak;
- hoe wordt het onderwerp bespreekbaar gemaakt (MT overleggen, werkoverleg enz.);
- het volgen van de modules 'digi-veilig' en 'digi-bewust' door relevante doelgroepen in het kader van remote werken⁴ en de bijbehorende inventarisatie welke werkzaamheden uitgesloten moeten worden van deze faciliteit;
- aandacht voor (de noodzaak tot) het melden van incidenten;
- onvoorspelbaarheid in werkzaamheden in relatie tot roosterdiensten; en
- regionale aandachtspunten op basis van de resultaten van de I-monitor.

Daarbij wordt eveneens verzocht om integraal de actiepunten uit het plan van aanpak bestrijding verdovende middelen opnieuw te bezien en aan te geven of op die punten nieuwe aandacht gewenst is.

De regio's wordt verzocht om deze analyse aan te leveren bij de integriteitcoördinator Douane Nederland en de Beveiligingsadviseur Douane Nederland

Aan de integriteitcoördinator van Douane Nederland wordt verzocht om te bezien in hoeverre de landelijke actiepunten voortkomend uit het plan van aanpak bestrijding verdovende middelen opnieuw aandacht behoeven.

Tijdpad

Deadline: opleveren van de analyse vóór 1 mei 2015.

In de periode 1 - 27 mei 2015 wordt aan de integriteit coördinator en de beveiligingsadviseur Douane Nederland verzocht om op basis van de (regionale) analyses de aandachtsgebieden te benoemen en een voorstel aan te leveren ter bespreking in de regiegroep bedrijfsvoering als input voor het beleidsplan integriteit.

⁴ Zie het Memo nader beleid met betrekking tot Remote werken van 30 april 2014.



Belastingdienst

Douane
 Douane HRM
 Laan op Zuid 45
 3072 DB Rotterdam
 www.belastingdienst.nl

Contactpersoon
 beleidsadviseur HRM
 Integriteitcoördinator
 Projectlid Bestrijding Verdovende
 middelen

memo

Kwetsbaarheden door schulden

Opdracht

In het kader van het project 'Bestrijding verdovende middelen' wordt de mogelijkheid onderzocht om extra aandacht te besteden aan signalen die een potentieel risico zijn voor de integriteit van medewerkers. Denk hierbij minimaal aan schulden, periodieke screening en toegang tot beschermde gebieden. In deze deelopdracht gaat het om schulden van medewerkers.

Het te bereiken effect is het krijgen van een tijdig inzicht in personele kwetsbaarheden. Het onderzoek richt zich op de vraag of naast het huidige beleid extra mogelijkheden aanwezig zijn om (nog eerder) vroegtijdig te acteren op signalen dat een medewerker schulden heeft.

Inleiding

De Belastingdienst kent een strikt -kader- beleid ten aanzien van loonbeslag bij medewerkers. Bij het eerste loonbeslag wordt hulp aangeboden en een gesprek gevoerd tussen medewerker en leidinggevende. Daarbij wordt ook beoordeeld of de medewerker zijn/haar huidige werkzaamheden kan blijven uitvoeren of dat het verstandig is om tijdelijk andere werkzaamheden te gaan verrichten totdat de problemen zijn opgelost.

Een tweede loonbeslag leidt in principe tot de disciplinaire straf van berisping, het derde loonbeslag tot voorwaardelijk ontslag en een vierde loonbeslag tot een onvoorwaardelijk strafontslag¹.

Uit onderzoek is gebleken dat slechts weinig organisaties² (zowel binnen als buiten het Rijk) beschikken over een (gestructureerd) beleid ten aanzien van medewerkers met schulden.

gegevens over andere organisaties, art 10-2-g

¹ Het beleid biedt ruimte voor het afwegen van individuele kwesties.

gegevens over andere organisaties, art 10-2-g

² Sinds de reorganisatie van januari 2013: Landelijke Eenheid

Datum
 21 februari 2014

Versienummer
 1.1

Referentienummer
 0

Datum vaststelling
 Datum

Vastgesteld door

Opdrachtgever
 Projectgroep bestrijding verdovende
 middelen

Auteur

Behandeld door
 Naam Achternaam

Kopie aan

Bijlagen
 Communicatieplan
 schuldhulpverlening en BMW

gegevens over andere organisaties, art 10-2-g

De Belastingdienst registreert als enig onderdeel van het Rijk de loonbeslagen als integriteitincident en heeft –zoals aangegeven- een gestructureerd beleid geformuleerd. Er zijn op dit moment geen 'best practices' voorhanden bij andere organisaties waarnaar in dit verband gekeken kan worden.

Het opleggen van een loonbeslag is over het algemeen een langdurig traject. Er gaan vele incasso's, betalingsafspraken en – uiteindelijk – een gerechtelijke procedure aan vooraf. De werkgever wordt pas actief geïnformeerd op het moment dat er daadwerkelijk loonbeslag is opgelegd. Tot dat moment is de werkgever er van afhankelijk of de medewerker pro-actief inzicht geeft aan de leidinggevende en zelf het gesprek hierover aan gaat. Dit laat onverlet dat er wel signalen zijn die de leidinggevende inzicht kunnen geven. Hierna komen deze aan bod.

Daarnaast wordt nog het huidige proces rondom loonbeslag geschetst. Reden hiervoor is dat dit proces onvoldoende inzicht geeft in de actualiteit sinds de overdracht daarvan aan Pdirekt. Daarmee is sprake van een extra risico.

Signalen voorafgaand aan loonbeslag

Het traject voorafgaand aan het leggen van een loonbeslag duurt, zoals aangegeven, lang. Uiteraard weet de medewerker op enig moment dat er beslag op het salaris wordt gelegd of heeft hij/zij één of meer betalingsregelingen getroffen. Bij een aantal personen is in de praktijk geconstateerd dat voorafgaand aan het loonbeslag een voorschot op het vakantiegeld of IKAP is aangevraagd, sprake is van het verrichten van extra nevenactiviteiten of een melding in de beoordeling van de medewerker dat sprake is van een moeizame periode of lastige situatie bij de medewerker. Ook komt het voor dat er al eerder signalen waren van waarschuwingen ten aanzien van het gedrag van de medewerker.

Daarnaast zijn de volgende signalen door het NIBUD⁴ geduid:

- Geld lenen van collega's;
- Toename van ziekteverzuim in duur of frequentie;
- Medewerker belt met schuldeisers of deurwaarders;
- Verzoek om extra te werken⁵;
- Niet reageren op post;
- Medewerker is stressgevoelig of heeft concentratieproblemen.

Bij een groot aantal van deze signalen is de leidinggevende in de positie om deze op te vangen en daar vervolgens op te acteren. Awareness bij leidinggevendenden is daarom cruciaal bij het beheersen van dit risico voor de organisatie en het beschermen van de medewerker.

Campagne BMW

Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW), ondergebracht bij CFD, is opgesteld om binnen de Belastingdienst hulp te verlenen aan medewerkers met schulden.

⁴ Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting

⁵ Bij Douane: extra onregelmatige diensten

Vanuit CFD start BMW⁶ met een landelijke campagne rondom schulden. De relatie met integriteit/kwetsbaarheid van medewerkers komt daarin tot uitdrukking. Daarbij wordt de aandacht gericht op zowel medewerkers als leidinggevendenden met als doel enerzijds de bekendheid van BMW te vergroten zodat medewerkers tijdig hulp inschakelen en anderzijds om managers te ondersteunen bij het signaleren en bespreekbaar maken van de problematiek. Daarbij zijn voorlichtingen/workshops en coaching beschikbaar via de lokale BMW.

Daarnaast kunnen de kantoren ondersteund worden bij het signaleren van diverse signalen. Het gaat dan om signalen die de Douane zelf registreert. Dit komt hierna terug.

Proces Pdirekt bij loonbeslagen

Het proces rondom loonbeslagen is, sinds het beleggen daarvan bij Pdirekt, een digitaal proces geworden. Dit betekent dat daar waar voorheen medewerkers en het management door middel van een brief werden geïnformeerd over het loonbeslag, dit nu een registratie in Pdirekt/SAP is, gevolgd door een inhouding op het salaris. Er is een controleproces waarbij bedrijfsonderdelen apart worden geïnformeerd over het opleggen van een loonbeslag vanuit DGBel.

Gebleken is dat het proces niet verloopt conform afspraken waardoor de bedrijfsonderdelen, waaronder Douane, onvolledig of in een laat stadium worden geïnformeerd over opgelegde loonbeslagen⁷. Daarmee is een extra risico ontstaan omdat de uitvoering van het beleid daardoor in het geding is. Bovendien wordt pas sinds juli 2013 vanuit DGBel inzichtelijk gemaakt aan de bedrijfsonderdelen welke medewerkers in de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP) zitten, terwijl dit een minstens zo groot risico betreft voor de kwetsbaarheid van medewerkers als een opgelegd loonbeslag.

Tussenconclusie

Op dit moment is er een risico omdat de kwetsbaarheid van de medewerker die schulden heeft maar waar nog geen loonbeslag is opgelegd, niet in beeld is. Het aanbieden van hulp is als gevolg daarvan ook niet mogelijk. Daarnaast loopt de organisatie een risico omdat het signaal, waarop conform het beleid geacteerd wordt, niet altijd adequaat bij de Douane wordt neergelegd.

Maatregel

Het hiervoor genoemde signaal, gecombineerd met de cijfers die voortkomen uit de analyse van integriteitschendingen over de jaren 2011 en 2012, heeft er toe geleid dat de Integriteit coördinator (ICO) van Douane in overleg met de directeur BV het meldpunt van Schiphol Passagiers⁸ heeft verzocht om proefondervindelijk in kaart te brengen of de Douane alle relevante informatie ontvangt over medewerkers met loonbeslagen. Daarbij is gekeken naar informatie in:

- SAP HR;
- De informatie over loonbeslagen die van Minfin wordt ontvangen binnen het meldpunt van Schiphol Passagiers voor DouaneNL;
- Het digitale p-dossier.

Er is gekeken naar nieuwe meldingen over loonbeslagen, waarbij bij iedere melding is gekeken naar de voorgeschiedenis van de medewerker.

⁶ Het communicatieplan is ter informatie geagendeerd op het MTBD van 3 december jl. Volledigheidshalve is het plan als bijlage toegevoegd.

⁷ Hoewel er een verbeterproces is ingezet, kan nog niet gezegd worden dat alle problemen zijn verholpen.

⁸ Het meldpunt is de centrale plek binnen Douane Nederland waar alle informatie over loonbeslagen naar toe wordt gezonden door MinFin. Vanuit deze centrale plek worden de diverse kantoren geïnformeerd.

Daarbij zijn ook externe overschrijvingen betrokken in SAP dan wel een melding in het p-dossier vanwege het sociaal fonds (voormalig personeelsfonds).

Bevindingen

Op de peildatum zijn er in 2013 bij 43 medewerkers binnen Douane lopende inhoudingen. Daarvan zijn er 17 gerelateerd aan een inhouding ten behoeve van het sociaal fonds en 26 loonbeslagen.

Daarbij zijn de volgende zaken opmerkelijk:

- in 3 situaties is sprake van een combinatie van een loonbeslag en een lening bij het sociaal fonds;
- in 5 situaties is sprake van meerdere loonbeslagen; en
- in 12 situaties is sprake van een lening bij het sociaal fonds en zijn er zorgzame signalen bekend.

Bij zorgzame signalen moet gedacht worden aan een combinatie van:

- frequent of langdurig ziekteverzuim;
- voorschot op de vakantie uitkering of een IKAP-aanvraag;
- extra nevenactiviteiten;
- eerdere signalen van waarschuwingen of disciplinair gedrag (blijkend uit het p-dossier);
- een melding in de beoordeling van een moeizame periode of lastige situatie bij de medewerker.

In onderstaande tabel is de beschikbare informatie in de diverse registraties op de peildatum weergegeven.

Aanwezig in	Ja	Nee
P-dossier sociaal fonds	10	7
P-dossier loonbeslag	12	14
Zijn er overige signalen in SAP	30	13

Dit betekent dat in 30 van de situaties sprake is van een combinatie van factoren. Dit is een percentage van 70%. De informatiepositie van de Douane kan dus aanzienlijk worden verbeterd door de aanwezige informatie uit diverse bronnen te combineren. Daarmee ontstaat een beter beeld van de kwetsbaarheid van de medewerker en kan daarover in gesprek gegaan worden.

Dat de Douane een aanzienlijk risico loopt als niet alle informatiebronnen worden benut, blijkt uit het feit dat in het jaar 2012⁹:

- 47 loonbeslagen zijn opgelegd bij medewerkers van de Douane;
- 17 daarvan niet via de normale procedures zijn gemeld;
- over 2012 slechts 20 controlesignalen van DGBel zijn ontvangen; daaruit blijkt dat ook op DGBel niet alle informatie beschikbaar was.

Daarmee is het gerechtvaardigd om de risico's voor medewerker en organisatie aan de hand van diverse informatiebronnen periodiek te bezien. Daardoor wordt

⁹ In 2013 is een verbeterproces ingezet waardoor de informatievoorziening beter moet gaan verlopen. Eén van de verbeteringen betreft het inzichtelijk maken van medewerkers in de WSNP. Desondanks blijft het (vooralsnog) van belang om de informatiepositie van de Douane zelf te verbeteren door bronnen te combineren. Immers, zelfs als de informatiestroom rondom loonbeslag en WSNP verbetert, blijft de combinatie van diverse signalen van belang om vroegtijdig in gesprek te kunnen gaan over mogelijke schulden en de daarmee gepaard gaande kwetsbaarheid van medewerkers.

het ook mogelijk om vroegtijdig te signaleren als sprake is van gecombineerde signalen. Dit is dan aanleiding voor een gesprek en het mogelijk bieden van hulp.

Conclusies

- 1) Awareness van leidinggevenden ten aanzien van de signalen, die medewerkers afgeven als zij in financiële problemen zitten, is van groot belang. De campagne van BMW/CFD gaat hierin ondersteunen. Dit geldt ook voor awareness van medewerkers zelf. De regiokantoren geven in de lokale plannen van aanpak op het gebied van integriteit/verhoging awareness aan welke activiteiten zij ondernemen. Vanuit het landelijk kantoor is onder de paraplu van het project 'Bestrijding verdovende middelen' de campagne van CFD onder de aandacht gebracht. Ook in het jaarplan integriteit 2013-2014 is dit als specifiek aandachtspunt benoemd.
- 2) Door actief informatie te verzamelen uit diverse bronnen, wordt het beeld rondom de financiële problemen bij medewerkers completer. Douane kan zijn eigen risico's beter beheersen en daarmee kwetsbare medewerkers vroegtijdig hulp bieden door op regelmatige basis de beschikbare informatie te combineren. Bij het meldpunt van Schiphol Passagiers is deze informatie beschikbaar. Het meldpunt zal de regiokantoren via de juridisch medewerkers maandelijks voorzien van actuele informatie. De regiokantoren gaan vervolgens in gesprek met de medewerker en registreren de melding in de SAPmodule EH&S.

Besluit

Het MT wordt verzocht in te stemmen met dit memo en de informatievoorziening aan de regiokantoren te onderschrijven.



Aan:
MT Belastingdienst en directeuren B/CIE, B/CAO, B/CKC en B/CFD

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
6 augustus 2013

Auteur

Bijlage

1

rapportage

Voortgangsrapportage Kennisgroep Integriteit per 1 juli 2013

In de Startnotitie heeft de Kennisgroep Integriteit haar doelen voor 2013 geformuleerd. Deze doelen zijn afgestemd met de opdrachtgever i.c. het managementteam van de Belastingdienst.

De Kennisgroep Integriteit weet zich - via de integriteitscoördinatoren van de bedrijfsonderdelen - nauw verbonden met de (bedrijfsonderdelen van de) Belastingdienst. De samenwerking heeft mede vorm gekregen door:

- het gezamenlijk samenstellen van producten (gedragscode en opleidingstools);
- het gezamenlijk organiseren van de integriteitsmonitor;
- het gezamenlijk voorbereiden, organiseren en begeleiden van de Integriteitsdag;
- het gezamenlijk ontwikkelen van een uniform systeem voor de registratie van (vermeende) integriteitschendingen;
- het periodiek overleggen en afstemmen in de gezamenlijke vergadering.

Via deze kwartaalrapportage informeren we onze opdrachtgever over de stand van zaken m.b.t. de realisatie van de doelen voor 2013 van de Kennisgroep Integriteit. Onze inzet is, dat de bereikte resultaten - in positieve zin - effect en uitwerking hebben op het integriteitsbeleid binnen de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst.

Om een volledig beeld te schetsen is de inhoud van de rapportage per 1 juli toegevoegd aan de rapportage per 1 april 2013.

De ordening vanuit de 'Startnotitie Kennisgroep Integriteit' is in deze rapportage aangehouden.

1. REGELGEVING EN PROCEDURES.

a. Gedragscode Belastingdienst

Stand van zaken per 1 april 2013

De Gedragscode van de Belastingdienst is geheel herzien, mede op basis van de adviezen vanuit een externe benchmark. De bedrijfsonderdelen hebben - via de integriteitscoördinatoren - aan de totstandkoming van de herziene versie een actieve bijdrage geleverd. Bespreking van de conceptcode heeft plaatsgevonden in

het gezamenlijke overleg van de integriteitscoördinatoren en de leden van de Kennisgroep Integriteit, het OPF, het TBO, het SBO, het MT-Belastingdienst en de COR. De herziene versie is d.m.v. een Beeldkrantbericht op 9 april 2013 binnen de Belastingdienst geïntroduceerd en geplaatst op de website (Intranet/personeel (of organisatie)/thema/project/Integriteit). Daarnaast wordt de Gedragscode in brochurevorm geleverd. Het aantal te drukken exemplaren is inmiddels geïnventariseerd. De nieuwe Gedragscode is voor vele bedrijfsonderdelen een standaard document voor het introductiesetje voor nieuwe medewerkers. De Gedragscode wordt vertaald in het Engels, Spaans en Chinees en in brochurevorm ter beschikking gesteld.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Naast publicatie op de website is de Gedragscode in brochurevorm verspreid over de bedrijfsonderdelen. Alle onderdelen hebben de gevraagde aantallen ontvangen. De Gedragscode is via de Beeldkrant geïntroduceerd. Via een link kan de code gedownload worden. Gebleken is, dat dit echter niet automatisch betekent, dat de inhoud van de herziene versie van de code door iedereen gelezen en dus bij iedereen bekend is. Naast centrale introductie door de Kennisgroep is ook nadere aanvullende lokale introductie en toelichting binnen de bedrijfsonderdelen noodzakelijk. Van de Douane is bekend, dat aan alle medewerkers – via een e-mailbericht – de link naar de Integriteitsite en de Gedragscode is gezonden. De Kennisgroep verspreidt de code bij voorkomende gelegenheden (themasdagen, Integriteitsdag) in brochurevorm. Inmiddels is de brochure in het Chinees en Engels vertaald.

2. GOVERNANCE

a. Kennisgroep Integriteit

Stand van zaken per 1 april 2013

17 december 2012 heeft het MT-Belastingdienst ingestemd met het Startdocument van de Kennisgroep. Hierin is de aanleiding, het doel en de werkwijze van de Kennisgroep beschreven. Tevens is de samenwerking met de integriteitscoördinatoren in het startdocument uitgewerkt. De Kennisgroep komt minimaal 1 x per maand bijeen. Alle bijeenkomsten voor 2013 zijn gepland. Tussendoor vindt veel bilateraal overleg plaats toegespitst op projecten, producten, processen en de beoogde resultaatgebieden 2013. Binnen de OPF- en de TBO-vergadering heeft een toelichting op de instelling van de Kennisgroep plaatsgevonden. Ook binnen de COR is tijdens een themasessie de werkwijze van de Kennisgroep uiteengezet. Overeengekomen is, dat de voorzitter van de Kennisgroep periodiek overlegt met twee leden van de COR.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Gedurende het 2^e kwartaal is de Kennisgroep wederom periodiek samen gekomen. De organisatie van de Integriteitsdag slokte veel tijd en energie op. Afstemming op het gebied van integriteit heeft plaatsgevonden met het Generieke Introductieprogramma voor nieuwe Belastingdienstmedewerkers. Gesproken is over de relatie tussen de Kennisgroep Integriteit en Belastingdienst/Caribisch Nederland i.c. de Rijksdienst Caribisch Nederland. Vergaderingen met de integriteitscoördinatoren zijn voorbereid.

Binnen de Kennisgroep hebben zich gedurende het 2^e kwartaal de volgende mutaties voor gedaan:

- [] (arbeidsjurist DGBel) verlaat de Kennisgroep als gevolg van haar benoeming als M2-er in Amsterdam. [] (arbeidsjurist DGBel) gaat het lidmaatschap vervullen.
- [] neemt de rol van 'expert communicatie' tijdelijk waar.
- [] vult de Kennisgroep Integriteit met ingang van 1 juni 2013 vanuit B/Belastingen aan.

b. Integriteitscoördinatoren

Stand van zaken 1 april 2013

Elk bedrijfsonderdeel heeft een 'eigen' integriteitscoördinator aangesteld. Ze zijn binnen het bedrijfsonderdeel voor het management de interne adviseurs en coördinatoren voor het uit te voeren integriteitsbeleid. Tussen de integriteitscoördinatoren en de leden van de Kennisgroep heeft zich een nauw en hecht samenwerkingsverband gevormd. Het positieve effect is zichtbaar. Ieders rol - en de wijze waarop de integriteitscoördinatoren en de leden van de Kennisgroep zich tot elkaar verhouden - zijn beschreven in de Startnotitie van de Kennisgroep. Het samenwerkingsverband is bijeen geweest op 09-10-2012 (kennismaking), 12-11-2012, 20-12-2012 en 28-02-2013. De bijeenkomsten voor 2013 zijn gepland. De bijeenkomsten bieden ruimte voor uitwisseling van ervaringen, ideeën en intervisie. Daarnaast nemen de integriteitscoördinatoren en de Kennisgroep gezamenlijk deel aan een korte leergang 'Integriteit'. Het traject wordt verzorgd door Nyenrode en bestaat uit 4,5 dagen. De doorlooptijd beslaat het eerste halfjaar 2013.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Als Kennisgroep en integriteitscoördinatoren zijn we gedurende het 2^e kwartaal twee maal samen geweest: op 25-04-2013 en 25-06-2013. Gesproken is o.a. over

- Onderlinge verbinding/versterking van de thema's integriteit en inclusiviteit;
- Inhoudelijke terugkoppeling vanuit het Tactisch Beveiligingsoverleg (TBO);
- Evaluatie Integriteitsdag;
- Eerste ervaringen met het registratiesysteem voor (vermeende) integriteitschendingen;
- Effectieve communicatie op het gebied van integriteit.

Naast bijpraten en afstemmen is er ruimte voor intervisie (o.a. door het inbrengen van een praktijkcasus). Ook worden beproefde ideeën uitgewisseld.

Vanuit de groep integriteitscoördinatoren neemt [] vanaf april 2013 deel aan het Tactisch Beveiligingsoverleg. [] verzorgt terugkoppelingen van TBO-vergaderingen in de gezamenlijke vergaderingen van de Kennisgroep en de integriteitscoördinatoren.

De korte leergang Integriteit is op 11 juni afgesloten. Inhoudelijke inbreng werd verzorgd voor [] (i.s.m. de Kennisgroep). De laatste 2 sessies (18-04 en 11-06) was ruime aandacht voor de opzet van het verbeterplan per bedrijfsonderdeel en onderlinge feedback op de plannen. [] woonde een deel van de slotdag van de leergang bij en beantwoordde vragen van de deelnemers. Ook deelde [] haar visie op integriteit met de groep. De leergang is als positief ervaren: juiste dosering van de inhoud; ontwikkeling van het groepsproces; zinvol voor het eigen functioneren.

3. TRAINING & COMMUNICATIE

a. Opleidingproducten

Stand van zaken per 1 april 2013

In het 2^e kwartaal 2013 worden de nieuwe opleidingsproducten – binnen de context van het thema 'integriteit' - beschikbaar gesteld. De producten sluiten aan bij het huidige beleid en spelen in op de instroom op korte termijn.

- De *Camcoach* stelt de medewerker in staat om op gedragsniveau te oefenen met integriteitskwesaties.
- Het *R&I-instrument* peilt en bespreekt integriteitsdilemma's op afdelingsniveau. Leidinggevenden ontvangen op groepsniveau inzicht hoe over dilemma's wordt gedacht en kunnen hierop bijvoorbeeld via werkoverleg of workshops inspelen.

Beide producten zijn samengesteld en ontwikkeld in samenwerking met het UWV. Ruim 100 medewerkers van de Belastingdienst en UWV hebben het R&I-instrument getest. In workshops zijn de scores van passende motivaties voorzien. Beide tools worden opgenomen in de elektronische leeromgeving. Over het moment van uitrol wordt tijdig gecommuniceerd.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Gedurende het 2^e kwartaal is de kwaliteit van de *Camcoach* en het R&I-instrument verfijnd, is gewerkt aan de technische randvoorwaarden en zijn eerste ervaringen opgedaan. De producten sluiten aan bij het huidige beleid en spelen in op de instroom van nieuwe medewerkers. In alle geprojecteerde situaties is sprake van interacties met klanten, leveranciers, medewerkers en leidinggevenden. Hierbij gaat het om situaties waarbij conflicterende belangen een rol spelen, bijvoorbeeld taakbelang (snel handelen), organisatiebelang (verplichtingen, imago), collegiaal belang (achter een baas of collega gaan staan), klantbelang (een klant tevreden stellen) en eigen belang (persoonlijk belang centraal stellen). De instrumenten zijn hulpmiddelen om het gesprek op gang te brengen over professioneel handelen, bijvoorbeeld in het werkoverleg, op themabijeenkomsten of bij de introductie van nieuwe medewerkers. De instrumenten zijn online beschikbaar en worden (met begeleidershandleiding) opgenomen in de Digitale Belastingdienstacademie

De *Camcoach* zal vooral ingezet worden in opleidingen. Dit instrument stelt de medewerker in staat om op gedragsniveau te oefenen met integriteitskwesaties. Het instrument wordt vooral ingezet in de startopleidingen. Het instrument toont een gefilmde situatie, waarin de acteur de deelnemer als het ware aanspreekt. De deelnemer moet direct reageren. Die reactie wordt opgenomen met de webcam van de laptop. De deelnemers kunnen hun opgenomen reacties terugkijken en deze - én mogelijke alternatieven - met elkaar bespreken aan de hand van vragen en deze vervolgens nog eens inspreken.

Het *R&I-instrument* is bedoeld voor inzet in werkoverleg of workshops. Het bestaat uit gefilmde situaties met 4 mogelijke reacties door de hoofdpersoon. De deelnemers wordt gevraagd om deze reacties te beoordelen. Er zijn in totaal 22 situaties opgenomen, verdeeld over verschillende thema's. De gemiddelde scores (van ruim 100 medewerkers van de Belastingdienst en het UWV) zijn van een motivatie voorzien.

Het R&I-instrument biedt:

a) informatie over de afdelingscultuur

Als alle deelnemers de situaties hebben doorlopen, kan een rapportage worden opgevraagd. Die rapportage geeft op groepsniveau inzicht in hoe de deelnemers over de verschillende gedragsopties denken (bijv. ze zijn verdeeld in hun oordeel, andere mening dan de referentiegroep). In de rapportage worden alleen de gemiddelde groepscores weergegeven. Er zijn geen individuele oordelen af te lezen, die blijven anoniem.

b) een individuele leerervaring

Als de deelnemers de situaties hebben doorlopen, kunnen zij achteraf terugkijken en zien hoe hun oordeel zich verhoudt tot die van de referentiegroep. Zij krijgen uitleg over de situatie en over de score van de referentiegroep.

c) een collectieve leerervaring

Het gezamenlijk bekijken en bespreken van de situaties. Dit is het voornaamste doel. Een veilige omgeving is hierbij een vereiste.

b. Website

Stand van zaken per 1 april 2013

Een geheel vernieuwde website is begin april 2013 'de lucht in gegaan'. De site is overgegaan van Belastingnet naar BelastingNet Nieuw (BNN). Alle teksten, plaatjes en bijlagen zijn geactualiseerd. Het onderhoud etc. van de site wordt binnenkort in eigen beheer georganiseerd. Dit maakt dat snel en direct ingespeeld kan worden op ontwikkelingen. Via een Beeldkrantbericht is bekendheid gegeven aan de nieuwe site. Aan de integriteitscoördinatoren is geadviseerd om op het regioweb een 'doorklik'-functie naar de integriteitsite aan te brengen.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Gedurende het 2^e kwartaal is de website op basis van gebeurtenissen geactualiseerd. Niet iedereen weet de website te vinden. Tijdens communicatiemomenten wordt zoveel mogelijk steeds het pad¹ naar de website vermeld.

c. Integriteit op de agenda

Stand van zaken per 1 april 2013

Onlangs zijn specifieke integriteitsthema's geïnventariseerd die actueel zijn binnen de bedrijfsonderdelen. De Kennisgroep is beschikbaar om - in samenspraak met het management en de integriteitscoördinator - gesprekken over deze thema's binnen de bedrijfsonderdelen te voeren. We gaan dit in de 2^e helft van 2013 verder uitwerken en organiseren. Vanuit de Kennisgroep zijn gedurende het 1^e kwartaal 2013 enkele publicaties verschenen op de Beeldkrant als mededeling en als achtergrondartikel. Leden van de Kennisgroep worden regelmatig uitgenodigd bij opleidingssessies, conferenties en bijeenkomsten op bedrijfsonderdelen.

¹ volg het volgende pad: > Intranet > Personeel > Onder het kopje 'Thema/Project' klik 'integriteit' aan > Op de frontpage: klik onder 'Nieuws voor Integriteit' op '16-07-2013: Integriteitsdag 23 mei 2013'.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Binnen de Belastingdienst hebben communicatieactiviteiten van de Kennisgroep zich toegespitst op het incidenteel beantwoorden van vragen vanuit de bedrijfsonderdelen, het leveren van een bijdrage aan een opleiding voor HRM-ers, het mede voorbereiden en organiseren van een themadag voor een OR en een presentatie voor het GOBD.

Daarnaast is de Kennisgroep gevraagd om kennis en ervaring te delen met

- een medewerkster van De Nederlandse Bank (gevolgd door een korte, gerichte stage bij enkele leden van de Kennisgroep);
- medewerkers van Rijkswaterstaat;
- de directeur P&O van DJI;
- directeur en medewerker AVB van BZK.

Met ministerie van BZK heeft gevraagd om de organisatievorm, aanpak en werkwijze van de Belastingdienst op het gebied van integriteit te mogen beschrijven, om deze vervolgens als best practice aan te bieden aan de verschillende departementen. Deze actie krijgt een vervolg in de 2^e helft van 2013.

In het 2^e kwartaal heeft uitwisseling plaatsgevonden met de beleidsmedewerkster 'integriteit' van de Rijksdienst Caribisch Nederland. Vanuit de Kennisgroep wordt in samenspraak met deze medewerkster een programma op maat ontwikkeld voor de Rijksdienst Caribisch Nederland. In de eerste uitvoering van dit programma (voorzien in het 1^e kwartaal 2014) fungeert Belastingdienst/Caribisch Nederland als pilot.

Op 15 april heeft nadere afstemming plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Kennisgroep en de leden van het Platform Vertrouwenspersonen. De voorzitter van het platform VP heeft een nadere uiteenzetting verzorgd over het platform en de vertrouwenspersonen tijdens de in par. 2 onderdeel b genoemde leergang.

Op 1 mei en 10 juli 2013 vond informele afstemming plaats over plannen en activiteiten m.b.t. integriteit tussen de vaste afvaardiging van de COR [] en de voorzitter van de Kennisgroep. Tijdens het formele overleg met de COR (in mei 2013) is met de dienstleiding overeengekomen, dat de COR de voortgangsrapportages 'integriteit' steeds ontvangt.

Het jaarlijkse gesprek met de Auditdienst Rijk (ADR) vond plaats op 10 juli 2013. Hierbij waren [] (DGBel) en drie leden van de Kennisgroep Integriteit aanwezig. Gesproken is over het vervolg op de uitkomsten van het project 'Revitalisering Integriteit', activiteiten om personeelsfraude te voorkomen en de meldingsprocedure bij (vermeende) integriteitschendingen.

d. Integriteitsdag

Stand van zaken per 1 april 2013

Onder de titel 'integriteit vanzelfsprekend' organiseert de Belastingdienst de Integriteitsdag 2013. De vooraankondiging en de uitnodiging zijn in januari 2013 resp. maart 2013 verzonden. De gekozen locatie (Planetarium te Amsterdam) biedt ruimte aan max. 220 deelnemers. M1, M2, medewerkers,

integriteitcoördinatoren en vertrouwenspersonen van alle bedrijfsonderdelen zijn uitgenodigd. In totaal worden 8 workshops met gevarieerde en actuele thema's aangeboden. [redacted] verzorgt de openingspeech. [redacted] en [redacted] (Douane) verzorgen beiden een inhoudelijke bijdrage aan de dag. De opzet is om op 23 mei met behulp van ConnectPeople die dag écht met elkaar als dienst in gesprek te gaan over integriteit.

Stand van zaken per 1 juli 2013

De Integriteitsdag van 23 mei kan als succesvol worden omschreven. Ruim 220 genodigden, bestaande uit collega's (gevormd door een representatieve vertegenwoordiging van alle bedrijfsonderdelen, functies en -niveaus), gasten van andere diensten en departementen en (workshop)begeleiders waren aanwezig. Vanwege de actualiteit op dat moment (het Kamerdebat met onze staatssecretaris over de Toeslagenfraude vond enkele dagen daaraan voorafgaande plaats) nam DG Peter Veld de openingspeech voor zijn rekening. Dit is door de aanwezigen zeer gewaardeerd. De 8 workshops zijn op deskundige wijze begeleid door leden van de Kennisgroep, de integriteitcoördinatoren, medewerkers van de Belastingdienst en externen (o.a. UWV, Politie, NTS-NIPO).

In zijn presentatie ging [redacted] in op de kunst van integriteit en zoemde in op

- I-verslappers: waarom zakt het weg?
- I-versterkers: hoe vasthouden en doorgroeien?
- I-prikkels: wat kan ik ermee?

De topper van de dag was de College Tour, waarin [redacted] douanedirecteur [redacted] bevroeg naar zijn persoonlijke ervaringen bij integriteitschendingen, die zich enige tijd geleden bij de Douane hebben voorgedaan. [redacted] gunde de aanwezigen een inkijkje in zijn afwegingen, worsteling en emoties. Het werd een verhaal, waarbij de impact van persoonlijk handelen bij vermeende schendingen zichtbaar en voelbaar werd. De gefilmde (en ter plaatse getoonde) reacties van mede leidinggevenden van [redacted] waren prachtig en vulden het verhaal van [redacted] aan.

De evaluatie van de Integriteitsdag levert het volgende beeld op:

- a) Doel bereikt van de dag? Score: 7.6
- b) Plenaire presentaties:
 - [redacted] 7.4
 - [redacted] 7.5
 - College Tour: 8.2
- c) Workshops:
 - Ook integriteit is te managen: 7.9
 - Safety First: 7.7
 - In gesprek over morele dilemma's: 8,0
 - Integriteit en generaties: 7.1
 - Integriteit en HNW: 7.6
 - Schendingen ... en dan: 7.9
 - Integriteit en financiële problemen: 7.1
 - I-monitor: meten, weten, doen: 7.1
- d) Vervolg op deze dag?
 - Heel, heel veel praktische toepassingen; aan de slag!
- e) Suggesties voor een volgende keer?
 - Zeer bruikbare tips!
- f) Totaal oordeel van de dag: 7.8

Al het beschikbare materiaal van de Integriteitsdag (incl. de complete evaluatie met de toepassingen en tips) is op de integriteitsite geplaatst. Alle deelnemers aan de Integriteitsdag hebben een e-mail ontvangen met een verwijzing naar het te volgen pad op het intranet. Gasten hebben het materiaal desgewenst via een afzonderlijk e-mailbericht ontvangen.

4. MONITORING & AUDITING

a. Integriteit is onderdeel besturingscyclus Belastingdienst

- In het *Bedrijfsplan* van de Belastingdienst is de volgende passage opgenomen:

'De Kennisgroep Integriteit ondersteunt het management om integriteit te verankeren in ons dagelijks werk en gedrag. In 2012 is de Kennisgroep Integriteit ingericht: landelijke kwaliteiten op het gebied van integriteit zijn gebundeld. In samenwerking met de integriteitscoördinatoren van de bedrijfsonderdelen wordt in 2013 op gestructureerde wijze gewerkt aan versterking van het integriteitmanagement. Dit betekent o.a.: monitoren toepassing beleid, gerichte aandacht voor mogelijke risico's, één plaats voor het registreren van integriteitschendingen, vernieuwing van opleidingsmateriaal, update van diverse communicatie-uitingen, landelijke integriteitdag'.

- In het *Stuurcontract 2013* is de volgende doelstelling opgenomen: *'Op 1 juli 2013 heeft elk bedrijfsonderdeel een meerjaren verbeterplan 'integriteit' opgesteld op basis van de risicoanalyse 2012 en de integriteitsmonitor 2013. In dit plan is minimaal aandacht geschonken aan:*

- *de toename van de voorbeeldfunctie van het management;*
- *een terugloop van het aantal integriteitsschendingen als gevolg van een toename van de bewustwording bij medewerkers van de geldende waarden en normen binnen de Belastingdienst en de naleving van gedragsregels.*

In 2015 worden op basis van de 0-meting en de resultaten van de 'integriteitsmonitor 2015' de effecten van de uitvoering van het meerjaren verbeterplan gemeten. Op basis van deze meting worden de verbeterplannen bijgesteld'.

b. Integriteitsmonitor

Stand van zaken per 1 april 2013

Van 20 januari tot 8 februari 2013 zijn 11.646 medewerkers via een representatieve steekproef in de gelegenheid gesteld om de vragenlijsten, behorende tot de integriteitsmonitor, in te vullen. De voorbereiding en uitvoering vonden plaats in samenwerking met de integriteitscoördinatoren. Het responspercentage bedraagt 58%. De resultaten van de i-monitor zijn op 11 maart 2013 gepresenteerd binnen de vergadering van het MT-Belastingdienst. De rapporten van de resultaten van alle bedrijfsonderdelen zijn via de integriteitsite te raadplegen. De Kennisgroep is beschikbaar voor nader advies en toelichting.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Op verzoek zijn door de Kennisgroep – in samenwerking met gedurende het 2^e kwartaal 2013 diverse terugkoppelingen van de resultaten van de integriteitsmonitor verzorgd, o.a. voor de COR, MT-Douane en OR-Douane. De resultaten van de workshop (tijdens de Integriteitsdag) over mogelijke acties naar

aanleiding van de gehouden i-monitor, zijn gepubliceerd op de integriteitsite. De resultaten (per bedrijfsonderdeel) van de i-monitor zijn input voor de per 1 juli 2013 samen te stellen verbeterplannen 'Integriteit' door elk bedrijfsonderdeel (zie onderdeel c hieronder).

c. Verbeterplannen

Stand van zaken per 1 april 2013

In het stuurcontract 2013 is de afspraak opgenomen, dat elk bedrijfsonderdeel voor 1 juli 2013 een (meerjaren) verbeterplan 'integriteit' samenstelt. De uitkomsten van de risicoanalyse 2012 en de integriteitsmonitor 2013 vormen hiervoor mede de vertrekpunten. Binnen de leergang (zie 2b) wordt - bij wijze van intervisie en inspiratie - aandacht geschonken aan de opzet van het verbeterplan. Leden van de Kennisgroep zijn vanuit de eigen expertise beschikbaar voor gericht advies.

Stand van zaken per 1 juli 2013

Elke integriteitscoördinator heeft de taak op zich genomen om voor het eigen bedrijfsonderdeel het verbeterplan 'Integriteit' op te stellen. Binnen de leergang is gezamenlijk gebrainstormd over het doel en de opzet van het plan. Ideeën hierover zijn uitgewisseld. Integriteitscoördinatoren hebben elkaar 'opgezocht' en elkaars plan van feedback voorzien. Het gezamenlijk praten over, zoeken naar en benoemen van verbeteracties is pure winst. De plannen zijn/worden binnen de managementteams van het eigen bedrijfsonderdeel besproken en vastgesteld. De uitvoering van de plannen (en de bewaking van de voortgang) is een taak van het verantwoordelijke management van elk bedrijfsonderdeel afzonderlijk. De Kennisgroep is desgevraagd voor hulp, advies of ondersteuning beschikbaar.

5. HANDHAVING

a. Registratie (vermeende) integriteitsschendingen

Stand van zaken per 1 april 2013

Per 27 maart 2013 is de SAP-applicatie voor de registratie van (vermeende) integriteitsschendingen operationeel. Vanaf die datum kunnen alle bedrijfsonderdelen (vermeende) schendingen (begaan vanaf 1-1-2013) registreren. Vanaf mei/juni 2013 kunnen rapportage per bedrijfsonderdeel (en indien overeengekomen per vestiging/segment) worden uitgedraaid. De BZK-rapportage 2013 wordt begin 2014 op basis van de inhoud vanuit de applicatie geproduceerd. Medewerkers zijn opgeleid en geautoriseerd. Een handleiding is gemaakt en support is georganiseerd.

Stand van zaken per 1 juli 2013

De functie om - vanuit de geregistreerde gegevens - lokaal en centraal rapportages te kunnen aanmaken is vanaf eind mei 2013 in gebruik genomen. De functies voor de aanmaak van het BZK-rapport en de verwijdering zijn nog niet beschikbaar. De functie voor het BZK-rapport is per 15-11-2013 (= ruim op tijd) te gebruiken. Voor de verwijdering is nog geen harde datum vastgesteld.

Op basis van een eerste evaluatie is vastgesteld, dat de ervaringen met het registratiesysteem wisselend zijn. Bij een enkel bedrijfsonderdeel is het systeem 'goed gevuld'. Bij andere onderdelen hebben geen of enkele registraties plaatsgevonden. Met de vraag 'hoe te handelen met de registratie van vermeende schendingen' wordt divers omgegaan. Binnen de gezamenlijke bijeenkomst van de Kennisgroep en de integriteitscoördinatoren is nogmaals duidelijk gesteld, dat álle (dus ook vermeende) schendingen bij constatering/melding geregistreerd moeten worden. Er ligt in deze een belangrijk aandachtspunt voor alle leidinggevenden, immers bij hen komt – in de meeste gevallen – de melding binnen.

De komende maanden vraagt om specifieke aandacht voor het meldproces en de directe registratie van alle meldingen in het registratiesysteem.

b. Uniform onderzoeksprotocol

Stand van zaken per 1 april 2013

In het najaar 2013 wordt gewerkt aan een uniform onderzoeksprotocol. Hierin is beschreven wat de standaard procedure is met betrekking tot het doen van feitenonderzoek, wie er bij een feitenonderzoek betrokken worden en welke formaliteiten gelden. Ook is hierin beschreven welke onderzoeken lokaal kunnen worden uitgevoerd en bij welk type onderzoek de FIOD (BIV) wordt ingeschakeld.

Stand van zaken per 1 juli 2013

De uitwerking van dit thema heeft in het 2^e kwartaal 2013 – conform de jaarplanning – nog geen aandacht gekregen. Inmiddels zijn voor de maand augustus 2013 eerste werkafspraken gemaakt.

Tijdens een eerste discussie komt de kennisgroep tot de voorlopige conclusie, dat de uitwerking van dit thema niet beperkt kan blijven tot een beschrijving van het onderzoeksproces. Naast de inhoud zullen ook de volgende aspecten worden uitgewerkt:

- de vorm waarin en de wijze waarop onderzoeken worden uitgevoerd
- training en opleiding: toegespitst op de inhoud van het onderzoek, maar ook op het hanteren van juiste vaardigheden bij de uitvoering van het onderzoek, bijvoorbeeld de juiste vragen op het juiste moment en op een juiste wijze
- onderzoeken welke organisatievorm noodzakelijk/passend is en het op basis daarvan doen van voorstellen.

Het protocol strekt zich uit over de hele Belastingdienst.

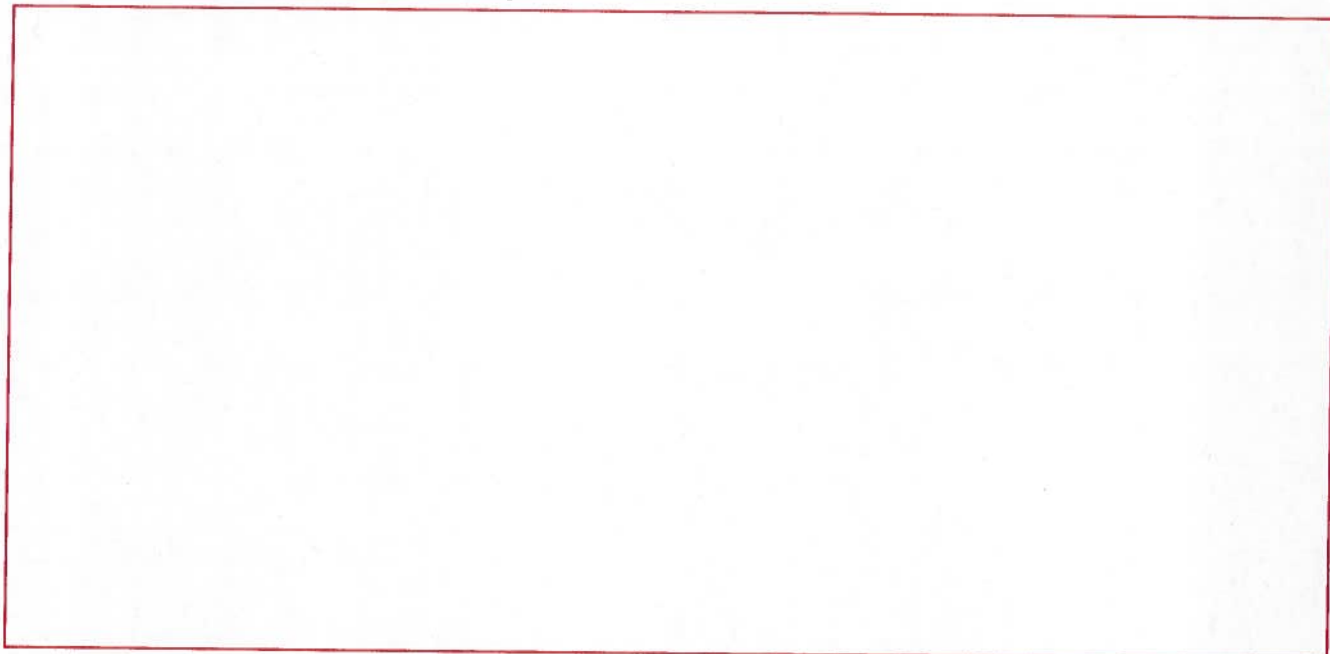
Namens de Kennisgroep Integriteit,



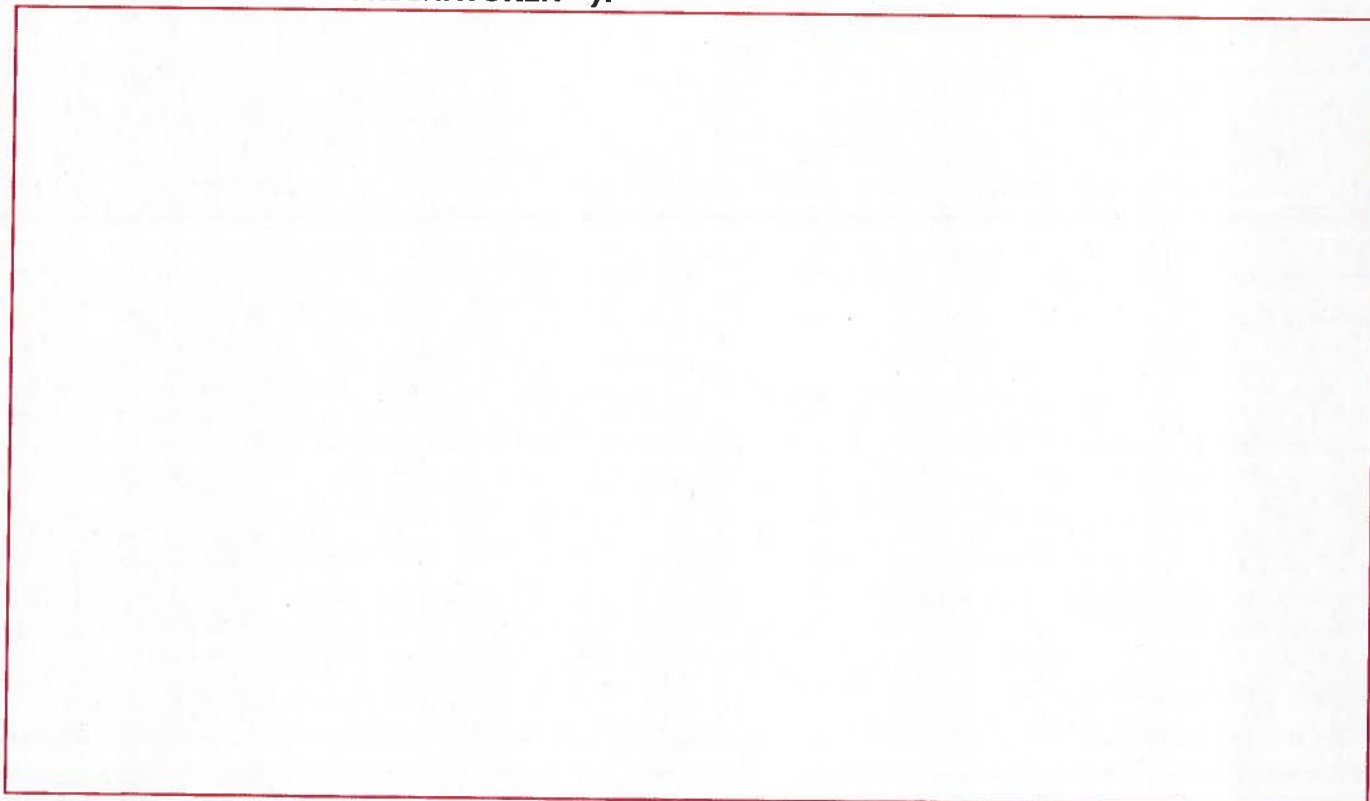
Voorzitter

BIJLAGE:

KENNISGROEP INTEGRITEIT *):



INTEGRITEITSCOORDINATOREN *):



*) peildatum 1 augustus 2013



Belastingdienst

Douane Landelijk Kantoor
Strategie HRM

Laan op Zuid 45
3072 DB Rotterdam
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

nota

Jaarplan Integriteit 2013-2014

Jaarplan Integriteit 2013-2014

- 1 Jaarplan Douane
- 2 Hoofdpijnen voor Douane Nederland
 - 2.1 Awareness
 - 2.2 Activiteiten
- 3 Regionale plannen
- 4 Rapportage

1. Jaarplan Douane

Om de activiteiten op het gebied van integriteit goed in beeld te houden, maakt de Douane periodiek een plan van aanpak. De huidige planperiode betreft oktober 2013- oktober 2014. Hierbij wordt nadrukkelijk opgemerkt dat sprake is van een groeidocument. Bovendien worden niet alle werkzaamheden genoemd; het gaat om de accenten.

Belangrijk uitgangspunt is dat het onderwerp integriteit niet gezien wordt als apart agendapunt maar dat het nadrukkelijk deel uit maakt van de professionaliteit van de medewerkers en organisatie. Daarom zullen diverse actiepunten – waar mogelijk – worden opgenomen in bestaande structuren en projecten. Het plan ondersteunt de reguliere aandacht voor integriteit. Daarin heeft een ieder binnen Douane Nederland een verantwoordelijkheid.

Er ligt een nadrukkelijke relatie met beveiliging. Waar mogelijk en nodig wordt aansluiting gezocht bij (lopende) activiteiten op het terrein van beveiliging. Er ligt ook een nadrukkelijke relatie met de activiteiten die vanuit de kennisgroep integriteit worden geïnitieerd. Deze activiteiten zijn separaat beschreven en om die reden niet opgenomen in dit jaarplan.

Voor 2013 heeft het MT Douane bovendien 'bestrijding van verdovende middelen' als speerpunt benoemd. De Integriteitcoördinator (ICO) maakt deel uit van de projectgroep. Binnen het jaarplan hebben de actiepunten die volgen uit dit project prioriteit. Waar mogelijk is een relatie gelegd met andere activiteiten.

Dit jaarplan is gebaseerd op:

Datum

Datum

Referentienummer

0

Versienummer

0

Datum vaststelling

Datum

Vastgesteld door

Naam Achternaam

Opdrachtgever

Naam Achternaam

Auteur

Naam Achternaam

Behandeld door

Naam Achternaam

Kopie aan

Naam Achternaam

Bijlagen

Geen

- de analyse van de integriteitsincidenten 2010- 2012 en de eerste zes maanden van 2013;
- de resultaten van de integriteitsmonitor 2013;
- de analyse van de Personeelsmonitor 2013 in relatie tot de integriteitsmonitor 2013;
- de uitkomsten van de in 2012 gehouden risicoanalyse integriteit; en
- de actiepunten vanuit het project bestrijding verdovende middelen (vedomi).

Het jaarplan bestaat uit twee delen. Het plan heeft een landelijk deel dat bestaat uit de hoofdlijnen waarop door de Integriteit coördinator (ICO) landelijk wordt ingezet en daarnaast een regionaal deel dat door de regiokantoren wordt ingevuld; daarbij wordt op verzoek ondersteuning en advies geboden door de ICO.

2. Hoofdlijnen voor Douane Nederland

Landelijk wordt ingezet op het bevorderen van awareness rondom het thema integriteit. Daarnaast zullen op voorhand in paragraaf 2.2 enkele concrete activiteiten worden benoemd.

2.1 AWARENESS

Als rode draad in dit plan van aanpak loopt het verhogen van awareness bij management en medewerkers. De noodzaak om bewustwording te verhogen blijkt onder meer uit de resultaten van de integriteitsmonitor (hierna I-monitor).

Deze monitor is in januari/februari 2013 in de Belastingdienst uitgezet onder het personeel (internet spiegel). De I-monitor heeft als doelstelling het meten van de beleving van integriteit. De uitkomsten voor Douane zijn medio maart 2013 bekend gemaakt. Als actiepunt is benoemd dat alle bedrijfsonderdelen een verbeterplan opstellen waarbij de uitkomsten als input dienen. Dit jaarplan kan gezien worden als uitwerking daarvan.

Een eerste analyse op het niveau van Douane Nederland is op 19 maart 2013 in het MT Douane besproken. Naar aanleiding daarvan is aan alle regiokantoren verzocht een eigen plan van aanpak te maken en deze af te stemmen met de ICO.

De uitkomsten van de I-monitor geven in het algemeen aanleiding tot het verbeteren van het morele bewustzijn binnen Douane. Hiermee wordt bedoeld op het herkennen en verstandig beoordelen van morele dilemma's.

De verwachting is dat hieraan door het inzetten van diverse awareness activiteiten een positieve bijdrage geleverd wordt. Op natuurlijke momenten, zoals bij de instroom van nieuwe medewerkers en de implementatie van tablets in het fysiek toezicht -als instrument om het nieuwe werken vorm te geven,- wordt hiervoor landelijk aandacht gevraagd. Allen zijn gericht op het creëren van bewustzijn rondom het thema integriteit.

Daarnaast zal aandacht worden besteed aan awareness vanuit de navolgende specifieke invalshoeken.

2.1.1 Project bestrijding vedomi

Het verhogen van awareness komt nadrukkelijk tot uiting in het project bestrijding vedomi. Het project heeft als doel het versterken van de externe en interne

barrières die de Douane kan opwerpen om smokkel van verdovende middelen zoveel mogelijk te frustreren. Eén van die barrières is de weerbaarheid van de medewerkers op het gebied van integriteit. Dit begint met awareness. In dit kader zijn door de projectgroep de navolgende thema's benoemd¹. Deze worden in een regionaal awareness plan verwerkt². Het gaat om de volgende thema's:

- a. Informatiepositie, wees je bewust dat je cruciale informatie (bij je) hebt die voor een ander interessant is;
- b. Toegang tot gebouwen/terreinen/ passen e.d;
- c. Wat geef je zelf aan informatie op de social media en hoe maakt je dit kwetsbaar in het werk;
- d. De waarde van ons/je werk;
- e. Voorspelbaarheid/routine in eigen werk;
- f. Schulden.

Echter, ook communicatie rondom de overige aspecten van het project bestrijding vedomi³ draagt bij aan awareness. In het bijzonder wordt in dit verband bedoeld op het instellen van een meldpunt zware criminaliteit & integriteit bij de CIE van de FIOD, waarvoor in het najaar van 2013 door de projectgroep/ ICO een specifiek communicatietraject wordt opgestart. Medewerkers kunnen bij de CIE signalen kwijt waarbij een garantie op anonimiteit noodzakelijk is; dit in verband met bescherming van henzelf of directe familieleden.

2.1.2 Aandacht voor schulden

Zoals hiervoor is aangegeven, is vanuit het project bestrijding verdovende middelen een eerste aanzet gegeven om de problematiek rondom medewerkers met schulden onder de aandacht te brengen en te houden binnen Douane Nederland. Dit is van belang omdat zowel uit de analyse van incidenten, het jaarverslag van de vertrouwenspersonen over 2012 als de risicoanalyse integriteit blijkt dat deze problematiek binnen Douane Nederland groot is.

Signalen vanuit B/CFD (Bedrijfsmaatschappelijk werk) bevestigen dit beeld. Vanuit B/CFD is een landelijk awareness programma ontwikkeld rondom dit thema. Dit zal in werking treden in het 4e kwartaal van 2013. De Douane sluit hier bij aan. Landelijk wordt bevorderd dat regio's de instrumenten uit het programma van CFD inzetten. Doel hiervan is dat medewerkers en leidinggevenden vroegtijdig met elkaar in gesprek gaan over schulden zodat hulp kan worden geboden en het risico voor medewerker en organisatie vermindert.

2.1.3 Aandacht voor privé gedragingen

Van oudsher is de categorie privé gedragingen van medewerkers flink vertegenwoordigd binnen het jaarlijks aantal incidenten. Bewustwording rondom de gevolgen van privé gedrag voor het werk blijkt noodzakelijk; zeker voor medewerkers met een BOA-bevoegdheid, waarvan het privé gedrag direct kan leiden tot het intrekken van die bevoegdheid door Justitie. In samenspraak met de kennisgroep integriteit zal hieraan, mede in relatie tot de in de Staatscourant van

¹ In het memo Awareness van de projectgroep.

² De ICO heeft de directies per mail van 28 mei 2013 aanbevolen om dit awareness plan te combineren met het regionale plan van aanpak naar aanleiding van de resultaten van de I-monitor.

³ Zie plan van aanpak bestrijding verdovende middelen van 9 april 2013.

31 juli 2013 verschenen circulaire 'ongewenste privécontacten rijksambtenaren', aandacht worden besteed.

2.1.4. Aandacht voor casuïstiek

Uit een vergelijking van de resultaten van de P-monitor en de I-monitor; beide belevingsonderzoeken onder het personeel, blijkt dat op het gebied van voorbeeldgedrag door leidinggevenden, betrokkenheid bij elkaar (vooral in iets groter verband dan het directe team) en transparantie in beslissingen geïnvesteerd moet worden.

Opvallend is dat men blijkbaar snel een oordeel over elkaar heeft terwijl niet altijd duidelijk is of dit terecht is. Een meer onderzoekende in plaats van oordelende houding gecombineerd met meer inzicht in de achtergrond van beslissingen draagt bij aan een beter klimaat binnen Douane.

Door casuïstiek op Douanenet te plaatsen, wordt bijgedragen aan het inzicht in beslissingen rondom incidenten.

2.2 ACTIVITEITEN

In de risico analyse integriteit zijn aandachtspunten geformuleerd ten aanzien van het risico van verlies van geweldsmiddelen en de registratie rondom in beslag genomen goederen. Deze zijn hierna als concreet actiepoint benoemd. Dit geldt ook voor de actiepunten die worden gerealiseerd rondom het project bestrijding verdovende middelen.

2.2.1 Geweldsmiddelen

Bij het risico van het verlies van geweldsmiddelen werd gesignaleerd dat het mogelijk zowel gaat om het treffen van beheersmaatregelen in het kader van bijv. registratie als het (opnieuw) onder de aandacht brengen van de regels. De kans dat dit risico wordt gerealiseerd wordt als klein beoordeeld. Echter, de impact van dit risico kan groot zijn.

De senior beleidsadviseur strategische middelen zal via de werkgroep geweldsbeheersing zorgdragen voor adequate maatregelen. In het eerste kwartaal van 2013 zijn de noodzakelijke acties afgerond.

2.2.2 In beslaggenomen goederen

Daarnaast is de in beslagname van goederen genoemd als potentieel risico. De Douane neemt goederen in beslag die niet in het vrije verkeer mogen komen zoals verdovende middelen, namaak goederen en beschermde flora en fauna. Deze goederen worden opgeslagen en na enige tijd overgedragen dan wel vernietigd. De in beslag genomen goederen worden geregistreerd zodat inzichtelijk is wie welke handelingen heeft gepleegd.

Tijdens de analyse kwam het risico naar voren dat er weliswaar protocollen zijn voor de registratie, maar dat deze niet goed nageleefd zouden worden. De impact indien de goederen daadwerkelijk 'kwijt' zijn, is erg groot doordat dit kan leiden tot bijvoorbeeld het stuklopen van rechtszaken, claims van eigenaren en imagoschade voor de Douane.

In het eerste en tweede kwartaal van 2014 zal de naleving van deze protocollen worden onderzocht door het team R&P van BV in samenwerking met de regiokantoren, zodat goed in beeld gebracht wordt of deze aanname correct is en zo ja, op welke wijze dit verbeterd kan worden. Vraag is immers of dan sprake is

van een beperking in de uitvoerbaarheid van het desbetreffende protocol of dat het gaat om houding- en gedragsaspecten. Naar verwachting heeft de aandacht vanuit het project bestrijding verdovende middelen voor het in control zijn op kwetsbare processen binnen de regiokantoren al effect gehad op dit benoemde aandachtspunt.

2.2.3 Actiepunten vanuit het Project Bestrijding Verdovende middelen

In het kader van het project wordt onderzocht welke mogelijkheid Douane heeft om aanvullend aandacht te besteden aan signalen die een potentieel risico zijn voor de integriteit van medewerkers. Daarbij wordt gedacht aan schulden, periodieke screening en toegang tot beschermde gebieden. Eventuele vervolgacties naar aanleiding van dit onderzoek zullen in 2014 door de ICO worden vormgegeven.

In het vierde kwartaal van 2014 zal voorts het eerder genoemde meldpunt zware criminaliteit & integriteit worden geëvalueerd door Douane en FIOD. Aangezien het succes van het meldpunt niet wordt gevormd door het aantal meldingen, geldt met name de bekendheid van het meldpunt als uitgangspunt voor de evaluatie. Daarin is begrepen de vraag of medewerkers het meldpunt benaderen voor het juiste type meldingen.

3. Regionale plannen

De regiokantoren is gevraagd om de regionale uitkomsten van de I-monitor te beoordelen en op basis daarvan een plan van aanpak te maken dat bijdraagt aan het uiteindelijk te bereiken doel; verbetering van het morele bewustzijn.

Op hoofdlijnen wordt op regionaal niveau ingezet op de volgende elementen.

Douane Schiphol Cargo is gestart met het programma Douane Schiphol Cargo 3.1. Binnen dit programma is één van de doelstellingen om integriteit als pijler van de organisatiecultuur te implementeren in de dagelijkse gang van zaken. Met het programma wordt beoogd dat medewerkers ervaren dat hun eigen integriteit een onderdeel vormt van de integriteit van de organisatie. De scores van de I-monitor worden in dit programma betrokken met als gewenst deeleffect dat de 'negatieve scores' op onderdelen worden teruggebracht; dit is echter geen doel op zich. Het doel is het veranderen van de cultuur om de van nature aanwezige integriteit tot uiting te laten komen. Er wordt nadrukkelijk een relatie gelegd met de awareness thema's die binnen het project bestrijding verdovende middelen zijn benoemd.

Douane Rotterdam Haven zet in op de voorbeeldfunctie van leidinggevendenden, het creëren van een veilige situatie en zingeving in relatie tot de werkomgeving. Deze aspecten worden belegd in zogenoemde managementgroepen die zijn gerelateerd aan de speerpunten van het regiokantoor; leiderschap, duurzame inzetbaarheid, innovatie en het huis op orde. Bij de uitwerking hiervan wordt nadrukkelijk de verbinding gezocht met de awareness thema's vanuit het project bestrijding verdovende middelen.

Douane Eindhoven kiest voor een aanpak waarbij management en medewerkers in overleg de aanpak van het thema vormgeven. Resultaten uit andere onderzoeken zoals de P-monitor, MTD-activiteiten en LEAN projecten worden hierbij betrokken. Doelstelling is dat integriteit in al haar facetten doorlopend in de aandacht blijft bij management en medewerkers. Een gemeenschappelijk normbesef staat centraal, waarbij ook aandacht wordt gegeven aan morele oordeelsvorming. Hierbij zal dilemmatraining worden ingezet.

Douane Schiphol Passagiers besteedt aandacht aan het versterken van gezamenlijk maatgevoel bij het management met als effect het uitdragen van concreet voorbeeldgedrag, meer focus op integriteit en meer actieve en duidelijke communicatie. Ten aanzien van medewerkers wordt gestimuleerd dat binnen de open cultuur ruimte is voor bespreken en aanspreken van gedrag. In het kader van 'bestrijding verdoevende middelen' worden workshops georganiseerd over de risico's en verantwoordelijkheden die het werk bij DSP met zich meebrengt. Met aandacht voor meldingen en procedures wordt beoogd om meer meldingen te genereren.

Douane Amsterdam neemt een aantal maatregelen zodat een beter bewustzijn ontstaat ten aanzien van integriteit. Daartoe is op een themadag voor leidinggevendenden in september 2013 gesproken over integriteit, zullen nieuwe medewerkers de opleidingsmodules 'corporate identity' en 'integer handelen' volgen en worden afspraken gemaakt over het plaatsen van geanonimiseerde casuïstiek. In de werkoverleggen worden de resultaten van de I-monitor en casuïstiek besproken.

Douane Rotterdam Rijnmond betreft de uitkomsten van de I-monitor bij de voor het kantoor benoemde speerpunten 'leiderschap, zingeving en kwaliteit' en 'duurzame inzetbaarheid'. Bij het laatste speerpunt wordt de relatie met het project 'bestrijding verdoevende middelen' nadrukkelijk gezocht ten aanzien van de landelijk vastgestelde awarenessthema's en het actiepunt mobiliteit. Daarnaast worden de resultaten in het werkoverleg besproken waarbij ondersteuning wordt geboden door vertrouwenspersonen, de nieuwe gedragscode en aanwezige instrumenten van CKC. De vertrouwenspersonen zullen sessies organiseren voor de kantoren Rijnmond, Haven en Landelijk kantoor waarin het onderwerp aan de orde komt.

Douane Nijmegen besteedt aandacht aan professionele verantwoordelijkheid in het werk, het effect dat het handelen van een ieder heeft en (schijn)heiligheid. Het thema integriteit wordt in relatie gebracht met thema's als de P-monitor, de uitkomst van de verbazingsdagen NEON, het MLTP en het SPP. De werking van 'het hellend vlak', met andere woorden het vervagen van normen, krijgt aandacht bij het management. Tot slot komt het Nieuwe Werken als thema nadrukkelijk aan bod.

Douane Roosendaal richt het effect van het plan van aanpak op het stimuleren van integriteitsbewustwording van zowel medewerkers als leidinggevendenden. Managers vervullen hierbij een sleutelrol. Zij zetten de toon, scheppen cultuur en structuur en stimuleren hun medewerkers tot integer gedrag. Als speerpunten zijn benoemd: 'integere werkhouding' en 'voorbeeldfunctie van het management'.

Douane Groningen kiest voor een aanpak waarin periodiek met medewerkers over heldere kaders wordt gecommuniceerd. Daarbij staat eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voorop. Ook de voorbeeldfunctie van het management krijgt aandacht. Dit wordt onder meer vormgegeven door het organiseren van bijeenkomsten of forumdiscussies en daarnaast wordt maandelijks een artikel/cartoon/filmpje geplaatst op het regionet of connect people dat de positieve houding en gedragsaspecten toont van integriteitsdilemma's, al dan niet gevolgd door een forumdiscussie en een afrondende conclusie van het MT.

Bij het landelijk kantoor wordt een plan van aanpak opgesteld waarin morele bewustwording aandacht krijgt. Daarbij wordt extra aandacht besteed aan de

leidinggevend; zij hebben - onder meer vanwege de structuur van het landelijk kantoor- een cruciale rol. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het verhelderen van meldingsprocedures.

4. Rapportage

In het directeurenoverleg is afgesproken dat de regiokantoren in de viermaandsrapportage rapporteren over de uitvoering van het regionale plan.

Over de voortgang van de landelijke aandachtspunten wordt eveneens bij de viermaandsrapportage gerapporteerd.



Belastingdienst

memo

Toelichting rapportage kennisgroep Integriteit per 1 juli 2013

Voor u ligt de rapportage van de kennisgroep Integriteit. Deze rapportage geeft inzicht ten aanzien van de stand van zaken die de kennisgroep voor de Belastingdienst heeft opgepakt. Vanuit Douane wordt door de integriteitcoördinator (ICO), als lid, een actieve bijdrage geleverd aan de kennisgroep met als doel om overkoepelende thema's goed te borgen. Hierna zal aan de hand van de rapportage op een aantal onderwerpen worden geschetst hoe dit vorm heeft gekregen binnen de Douane.

Gedragscode

De gedragscode 'Een integere Belastingdienst' is geactualiseerd. Belastingdienstbreed is deze via de Beeldkrant bekend gemaakt en terug te vinden op de landelijke integriteitpagina. Binnen de Douane is de gedragscode toegevoegd op de pagina over integriteit op Douanenet (Douanenet/Personeel/Beveiliging en Integriteit/Integriteit/Over Integriteit).

Daarnaast is de gedragscode door middel van een mailbericht van de Algemeen Directeur met de titel 'Heb jij de code al gekraakt?' onder de aandacht gebracht van de medewerkers. De regio Eindhoven heeft dit bericht ook op de regionale site geplaatst. Het bericht heeft verder aandacht gekregen op Douanenet. Daarmee is beoogd om zoveel mogelijk medewerkers op de gedragscode te attenderen.

Registratie (vermeende) integriteitsincidenten

Per 1 april 2013 is de zogenoemde module EH&S in SAP opgeleverd. Hierin worden vermeende integriteitsincidenten geregistreerd. De incidenten (zowel lopende zaken als nieuwe meldingen) die betrekking hebben op het jaar 2013 zijn per augustus 2013 in het systeem ingevoerd zodat daarmee een actueel beeld ontstaat. In de 2^e VMR wordt dit in beeld gebracht. Nieuw is dat al vanaf het moment van de melding de incidenten in het systeem worden opgenomen zodat daarmee het gehele proces inzichtelijk wordt. Binnen Douane wordt het systeem goed gevuld door de regiokantoren.

De rapportage functie werkt echter nog niet optimaal. Met B/CA zal daarom contact op worden genomen om te komen tot verbetering.

Opleidingsproducten

Vanuit de kennisgroep is een aantal nieuwe opleidingsproducten ontwikkeld. Door de ICO zijn 33 mensen (zowel geografisch als qua functie een dwarsdoorsnede van de organisatie) van Douane benaderd om hieraan een bijdrage te leveren.

Douane
Douane HRM
Laan op Zuid 45
3072 DB Rotterdam

www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

Datum
26 augustus 2013

Versienummer

Referentienummer
0

Datum vaststelling
Datum

Vastgesteld door

Opdrachtgever
MT Douane

Auteur

Behandeld door
Naam Achternaam

Kopie aan

Bijlagen

Een groot aantal daarvan heeft enthousiast gereageerd en heeft (daadwerkelijk) een bijdrage geleverd.

Het R&I instrument is op de themadag (zie hierna) van de OR van Douane ingezet en heeft daar een zeer actieve en levendige discussie opgeleverd. Het instrument zal waarschijnlijk worden ingezet op een management dag in september 2013 van één van de regiokantoren.

Integriteit op de agenda

Vanuit de kennisgroep integriteit zijn binnen Douane de navolgende activiteiten ondernomen. De resultaten van de I-monitor (zie hierna) zijn door [] voorzitter van de kennisgroep, en [] organisatieadviseur bij CKC, toegelicht in het directeurenoverleg.

Daarnaast hebben leden van de kennisgroep (inclusief de ICO van Douane) en [] voornoemd, een themadag voor de OR verzorgd op 19 juni 2013.

Tijdens de themadag is onder meer een algemene inleiding gegeven op het thema integriteit, de resultaten van de I-monitor en is gewerkt met het R&I instrument.

Landelijke integriteitsdag

De interesse voor de landelijke integriteitsdag was binnen Douane groot. Alle geïnteresseerden hebben, ondanks het beperkt aantal toegewezen plekken, kunnen deelnemen. De dag zelf is, zoals blijkt uit de evaluatie, zeer positief ervaren. In het bijzonder het persoonlijke verhaal van [] in de College Tour is – met name vanwege het open en transparante karakter daarvan – hoog gewaardeerd.

Een medewerker van Douane Amsterdam heeft over zijn ervaring geschreven en dit verhaal is op 31 mei 2013 geplaatst op de regiosite. Zijn conclusie luidt: 'Ik vond het een geslaagde dag. De workshops en de sprekers hebben mij een beter beeld gegeven over integriteit. Maar vooral hoe belangrijk integriteit is voor alle medewerkers van de Belastingdienst en dat we hier elke dag mee te maken hebben.'

Iedereen die zich voor de integriteitsdag heeft aangemeld heeft op 4 juni 2013 een mail ontvangen van de ICO met daarin de vraag welke ideeën de deelnemers hebben opgedaan ten behoeve van Douane Nederland. Daarop zijn diverse reacties ontvangen. Deze varieerden van opmerkingen over het geslaagde karakter van de dag tot het breder onder de aandacht brengen van bepaalde thematiek uit de workshops (zoals schulden en social media). De suggesties zijn meegenomen bij de diverse activiteiten van de ICO.

Plannen van aanpak Integriteit

Op basis van de uitkomsten van de Integriteitsmonitor (I-monitor) zijn alle regiokantoren gestart met het maken van een plan van aanpak en (deels) de uitvoering daarvan. Ook de medezeggenschap wordt in dit traject betrokken. Van de meeste regiokantoren is inmiddels een (eerste versie van) concreet plan ontvangen. De hoofdlijnen van alle plannen zijn bekend en deze zijn opgenomen in een plan voor Douane Nederland dat binnenkort wordt aangeboden en waarin de aandachtspunten voor de komende periode zijn beschreven.

Voor Douane Nederland geldt – op basis van de uitkomsten van de I-monitor¹ – dat bewustwording (specifiek het herkennen van dilemma's) een belangrijk element

¹ Zie Oplegmemo resultaten I-monitor van 18 maart 2013, behandeld in het MT van 19 maart 2013.

is. Mede daarom heeft bewustwording – als onderdeel van de pijler interne organisatie² -ook een centrale plek in het project 'Bestrijding Verdovende middelen' gekregen en zijn thema's benoemd die binnen de regiokantoren aandacht verdienen. Het gaat om de volgende thema's:

- Informatiepositie, wees je bewust dat je cruciale informatie (bij je) hebt die voor een ander interessant is;
- Toegang tot gebouwen/terreinen/ passen e.d (en de waarde die dat voor een ander kan hebben);
- Wat geef je zelf aan informatie op de social media en hoe maakt je dit kwetsbaar in het werk;
- De waarde van ons/je werk;
- Voorspelbaarheid/routine in eigen werk (controleer je altijd op dezelfde manier?);
- Schulden (en hoe deze je kwetsbaar maken in het werk).

Aan de regio's is verzocht om een awarenessplan te maken om de bewustwording op de thema's te vergroten. Daarbij is aanbevolen om een combinatie te maken met het plan van aanpak in het kader van de resultaten van de I-monitor. Ook maakt een werkbezoek van leden van het MT Douane aan de kantoren deel uit van dit awarenessplan.

² Het project stoelt op 3 pijlers: Versterking van de barrières tav Handhaving, Externe omgeving en Interne organisatie.

JAAERVERSLAG 2016



**KENNISGROEP INTEGRITEIT
BELASTINGDIENST**

FEBRUARI 2017

Integriteitscoördinator.

DOUANE

De Douane heeft een dynamisch jaar achter de rug voor wat betreft integriteit. Douane heeft veel tijd en aandacht gestoken in preventie door middel van communicatie en bewustwording. Themasessies hebben binnen alle lagen van de organisatie plaatsgevonden. Het belang van moreel vakmanschap en mogelijkheden om hierop te professionaliseren is onderwerp geweest van een landelijke themadag voor het hele management. De onderwerpen die op die dag de revue passeerden zijn gevat in een toolkit die managers binnen hun dagelijkse werkzaamheden kunnen gebruiken. Onderzocht is wat de mogelijkheden zijn voor verder gaande of andere vormen van screening van medewerkers. En binnen veel processen heeft een risicoanalyse op integriteitsrisico's plaatsgevonden of is daar een begin mee gemaakt. Er is een plan van aanpak geschreven en geaccordeerd voor regio-overschrijdende risicoanalyses. Beleidsstukken zijn geactualiseerd en de meldprocedure is opnieuw in kaart gebracht. De verschillende plekken waar meldingen over Buitengewone voorvallen (waaronder schendingen van integriteit vallen) konden worden gedaan, zijn gecentraliseerd tot één centraal landelijk Meldpunt buitengewone voorvallen. En de Douane heeft een primeur, namelijk het introduceren van een meldapp. De drempel om te melden wordt hiermee zo laag mogelijk. Verder is de Douane heel actief in het beheersen van neveneffecten van schendingen en het verder optimaliseren van de managementinformatie. Er is capaciteit vrijgemaakt om binnen de organisatie in de volle breedte te ondersteunen bij het verder professionaliseren van het integriteitsmanagementsysteem. Hiervoor is ook een implementatiemanager Integriteit en beveiliging aangesteld die het integriteitsmanagement centraal aanjaagt en de organisatie helpt bij het nemen van de vervolgstappen. Ernstige schendingen met strafrechtelijke aspecten worden door de Douane altijd ter kennis gebracht van het OM of de bevoegde opsporingsinstanties en waar mogelijk of noodzakelijk werkt de Douane actief samen met die opsporingsinstanties. Dit uiteraard binnen de bestaande wettelijke kaders