

Strategisch Meerjarenplan Douane
2020-2025



Strategie team Douane

1 juni 2021

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Omgevingsanalyse	6
2.1 Externe ontwikkelingen en trends.....	6
2.2 Interne ontwikkelingen en trends	7
2.3 Uitdagingen komende jaren	10
3 De douane in 2025	11
3.1 Ambitie 2025	13
3.2 Doel 1: Eén professionele en integere Douane	14
3.3 Doel 2: Slimme handhaving, soepele logistiek	15
3.4 Doel 3: Data-gedreven organisatie	16
4 Strategische ontwikkelagenda.....	17
4.1 Initiatievenoverzicht	17
4.2 Initiatiefeigenaren en positie SMP.....	18
5 Governancestructuur	19
5.1 Rollen en verantwoordelijkheden.....	19
5.2 Beheersing strategische agenda door de tijd.....	19
5.3 Voortgangrapportages om de 2 maanden	20
5.4 Interne en externe communicatie.....	21
Bijlage I: initiatief charters	22

1 INLEIDING

1.1.1 SMP 2020

De Douane wil toegerust zijn voor de toekomst. Daarvoor is het nodig dat de Douane inspeelt op ontwikkelingen en uitdagingen waarmee ze de komende jaren te maken krijgt. Om die uitdagingen gericht en in samenhang aan te pakken, is eind 2020 een strategisch meerjarenplan opgesteld: het Strategisch Meerjarenplan Douane 2020-2025 (SMP). In het SMP staan de strategische doelen van de Douane voor de komende 5 jaar, samen met de plannen en maatregelen om deze doelen te bereiken. Met het SMP heeft het MT Douane voor de komende vijf jaar de strategische doelen van de Douane vastgesteld. Daarmee is het SMP leidend voor de inhoud van de reguliere jaarplannen per onderdeel, zoals onder meer het handhavingsplan, IV-planning, personeelsplan, waarin jaarlijks de concrete en samenhangende activiteiten worden opgenomen die per jaar uitgevoerd gaan worden. Op basis van verantwoording over de behaalde resultaten en nieuwe inzichten, bijvoorbeeld door een veranderende omgeving, wordt het strategisch meerjarenplan jaarlijks herijkt.

De omgeving waarin de Douane opereert is sterk in beweging. Aangiftevolumes stijgen sterk door onder meer wetswijzigingen, Brexit, sterke groei van e-commerce, en algemene wereldwijde handelsgroei. Europese regelgeving vereist bovendien dat het merendeel van aangiftes vanaf 2023 in de actualiteit wordt verwerkt in de logistieke keten. De Europese Commissie stelt steeds nadrukkelijker eisen aan de uitvoering van douanetaken in de lidstaten. Tegelijkertijd verwachten bedrijven meer digitale en frictie loze dienstverlening door de Douane. Bovendien ziet de Douane zichzelf geconfronteerd met een sterke leeftijdsgebonden uitstroom van personeel in de komende vijf jaar en onzekerheid over de consequenties van de ontvlechting van de Belastingdienst op de organisatie.

Naast de geschetste uitdagingen vanuit de in- en externe omgeving, dienen vaardigheden ontwikkeld te worden om knelpunten in de organisatie te kunnen omzetten in sterke eigenschappen. Deze knelpunten zijn onder andere de opschaling van innovaties ('time-to-market'), datakwaliteit, 'innovatieruimte' voor nieuwe toepassingen, integratie van operationele systemen, en een kwalitatief gerichte sturing. De Douane dient strategisch keuzes te maken om de genoemde uitdagingen het hoofd te kunnen bieden en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, met als doel de geformuleerde ambitie en doelen te realiseren.

1.1.2 SMP 2021

Als onderdeel van de planning & control cyclus wordt aan het begin van het kalenderjaar nagegaan of de uitgangspunten van het Strategisch Meerjarenplan (SMP) nog juist zijn (herijking SMP). De wijzigingen van de uitgangspunten en gevolgen zijn in deze versie, SMP 2021, verwerkt.

Drie uitgangspunten zijn veranderd ten opzichte van het SMP 1.0:

1. De groei van de aangifteregels is de komende tijd veel hoger dan in het SMP 1.0 werd verondersteld. Waar uitgegaan werd van 775 miljoen aangifteregels in 2023 is de verwachting dat het al in 2022 om meer dan 1.200 miljoen aangifteregels gaat. Oorzaken van de hogere groei zijn vooral de snelle veranderingen in e-commerce en hogere volumes met het VK.
2. Verwachte uitstroom is tussen 20% - 26% van het personeelsbestand, en is nog steeds fors, waar in SMP 1.0 werd uitgegaan van 25% en in het meest extreme scenario van 44% voor uitbraak COVID 19.
3. Integriteit is een belangrijk thema voor Douane. In dit SMP wordt hier apart aandacht aan besteed en is een prioritair initiatief opgestart.

Deze uitgangspunten zijn verwerkt in het SMP 2021. De uitdagingen voor de Douane zijn onveranderd gebleven. Een grote uitdaging is om technologisch de volumegroei en daarmee samenhangende aangiftes te kunnen verwerken. Een andere grote uitdaging is hoe te komen tot de selectie van aangiftes die tot een uitworp leiden voor nadere inspectie (onder andere bepalen waar in de goederenstroom te interveniëren, bepalen welke interventie in te zetten en de gekozen

interventie zo goed mogelijk uitvoeren). Daarbovenop komen ook nog de verschillende uitdagingen op IV-gebied naast de volumegroei. Ontwikkelingen op het gebied van functionaliteit, rationalisatie en vernieuwing zijn zaken die gerealiseerd moeten worden.

De effecten van COVID-19 voor de Douane in relatie tot de ambitie en doelstelling van 2025 zijn op dit moment nog moeilijk in te schatten. Op dit moment is de verwachting dat de effecten hiervan gering zijn. Wel heeft COVID-19 duidelijk gemaakt dat vanuit huis werken voor een groep medewerkers van Douane effect heeft en zal hebben. Ministerieel worden hier richtlijnen voor opgesteld.

1.1.3 Rol van de Douane

De Nederlandse Douane behartigt publieke financiële belangen door heffing en inning van respectievelijk accijnzen en verbruiksbelastingen voor Nederland en douanerechten en andere belastingen bij invoer voor de Europese Unie. Bovendien beschermt de Douane de samenleving door controle op gevaarlijke of verboden goederen en ongeoorloofde internationale handel, en dient zij de economische belangen door het faciliteren (evenwicht tussen controle en inbreuk in de logistiek) van het grensoverschrijdende goederenverkeer. Deze opdrachten op grond van het Douanewetboek van de Unie (DWU), worden samengevat als de ABC-opdracht van de Douane:

- Afdracht van douanerechten en andere belastingen bij invoer, accijnzen en verbruiksbelastingen (A);
- Bescherming van de samenleving (B), en;
- Versterking van de concurrentiepositie (C).

Naast de bepalingen bij invoer heeft Douane op grond van nationale wetgeving, de opdracht om in het binnenland toezicht te houden op (de productie, de opslag en het voorhanden hebben van) accijns- en verbruiksbelasting-goederen. De opdrachtgever voor deze douanetaken is binnen het Ministerie van Financiën het Directoraat-Generaal Fiscale Zaken. Als onderdeel van bescherming van de samenleving ziet de Douane bovendien in opdracht van zeven ministeries toe op de naleving van wetgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu (VGEM).

De Europese Unie dringt steeds verder door in de uitvoering van douaneactiviteiten door lidstaten, door een groter belang bij de juiste heffing en inning van douanerechten en een toenemende belangstelling voor de effectiviteit van handhaving. Deze veranderingen in Brussel hebben grote impact op de Douane.

De Nederlandse Douane is één van de meest efficiënte douanediensten ter wereld¹. De indexen worden niet jaarlijks opgesteld en er is geen nieuwe index beschikbaar voor het SMP 2021. Hiermee onderscheidt Nederland zich als handelsland bij uitstek. Mainports Rotterdamse Haven en Luchthaven Schiphol hebben een groot belang bij een sterke Douane, evenals het overige Nederlandse bedrijfsleven dat sterk internationaal georiënteerd is. Bovendien profiteert ook de Europese Unie van een efficiënte Douane: 35% van al het goederenverkeer dat de EU binnenkomt of verlaat wordt direct of indirect via Nederland vervoerd en wordt door de Nederlandse Douane afgehandeld².

De kracht van de Douane ligt in de eerste plaats in het vakmanschap en de betrokkenheid van de medewerkers. Het personeelsbestand is tot nu toe stabiel (kwalitatief en kwantitatief), mede omdat de Douane wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever die veel investeert in kennis en kunde van het personeel.

Een andere belangrijke sterkte van de Nederlandse Douane ligt in de samenwerking met partijen binnen en buiten de overheid. Op basis hiervan wordt de Douane gezien als een voorspelbare, betrouwbare en transparante wederpartij die openstaat voor de dialoog met externe partijen (zowel overheid als bedrijfsleven) en die ook proactief opzoekt. De wijze waarop de Brexit is aangepakt is

¹ Dit blijkt onder andere uit wereldranglijsten van de Wereld Bank (Logistic Performance Index, Trading Across Borders – Doing Business) en de Wereld Economisch Forum (Border Administration)

² Douane Nederland, 2016

daarvan een voorbeeld. De Douane investeert veel in onderzoek (samen met wetenschap en bedrijfsleven) en innovaties, om de uitvoering (heffen en innen) en de handhaving zo te kunnen inrichten dat de handel maximaal wordt gefaciliteerd.

1.1.4 Leeswijzer

Het strategisch meerjarenplan is bedoeld om voor de komende jaren de strategische doelen van de Douane te definiëren, en initiatieven te formuleren om deze doelen te realiseren. Bestaande meerjarenplannen op specifieke thema's, zoals informatiemanagement, personeel en handhaving, zijn daarbij als startpunt genomen en gecombineerd.

Het strategisch meerjarenplan dient als een leidraad om douane-breed initiatieven uit te voeren die gezamenlijk bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde doelen. In de reguliere jaarplannen per onderdeel (handhavingsplan, IV-planning, personeelsplan etc.) worden de concrete en samenhangende activiteiten opgenomen die hiervoor per jaar uitgevoerd gaan worden, in lijn met het strategisch meerjarenplan. Op basis van verantwoording over de behaalde resultaten en nieuwe inzichten, bijvoorbeeld door een veranderende omgeving, wordt het strategisch meerjarenplan jaarlijks herijkt.

2 OMGEVINGSANALYSE

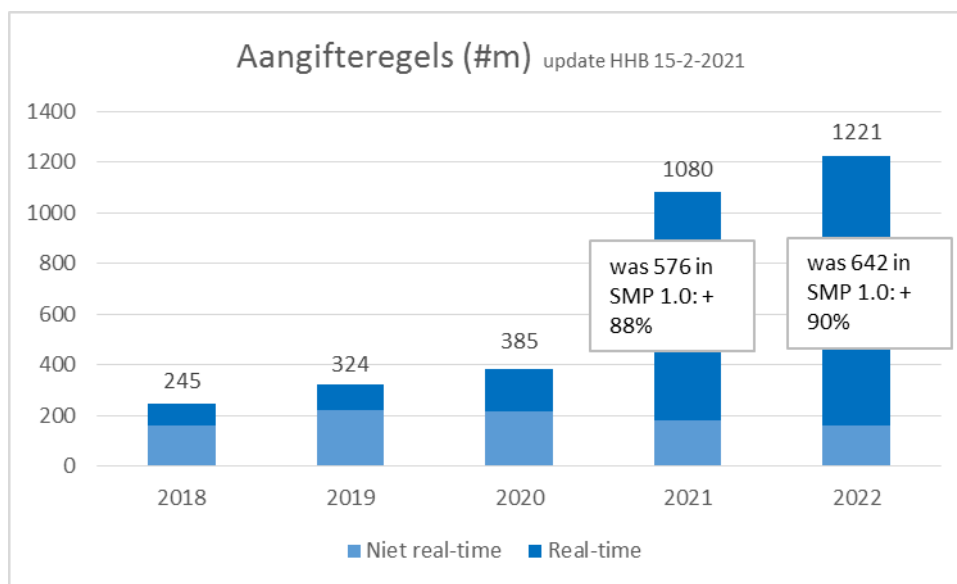
Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen voor de komende vijf jaar en de consequenties voor de Douane. Hoofdstuk 3 en 4 beschrijven vervolgens de daaruit voortvloeiende strategische doelen en keuzes.

2.1 Externe ontwikkelingen en trends

2.1.1 Aangiftevolumes stijgen aanzienlijk

Het aangiftevolumen groeit tot 2022 met bijna 400% tot meer dan 1200 miljoen aangifteregels. Uittreding van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie, de groei van e-commerce, autonome groei van de wereldhandel, en nieuwe wet- en regelgeving (bijv. ICS2.0, GPA) zijn de belangrijkste bronnen van groei. Oorzaken zijn hogere e-commerce volumes dan eerder verwacht en meer aangiftes veroorzaakt door hogere VK volumes dan vooraf geraamd. Groei in aangiftevolumes heeft een direct gevolg voor de werklust voor de Douane. Bovendien groeit door de toename van e-commerce het goederenvolume in de blauwe stroom, waar relatief meer fysieke controles nodig zijn. De organisatie zal meer middelen moeten inzetten, of anders (slimmer) moeten werken om een dergelijke groei te kunnen faciliteren, zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening of de effectiviteit van de handhaving in het geding komen.

Figuur 1: Verwachte groei in aangiftevolumes 2018-2022 (#m)



2.1.2 Aangiftes dienen vanaf 2021 vooraf of real-time te worden verwerkt

Tot en met 2023 is er een doorlopende druk op IT voor de implementatie van het Douanewetboek van de Unie (hierna DWU) dat in 2016 in werking trad. In 2023 loopt de overgangstermijn af en dient de Douane te voldoen aan alle eisen uit het DWU, waaronder volledig digitale uitwisseling van informatie tussen bedrijven en douaneautoriteiten. Effecten op de Douane variëren van het aanpassen van bestaande systemen om deze in lijn te brengen met wetgeving, met het elektronisch uitwisselen van informatie met centrale systemen van DG-TAXUD of andere lidstaten, en met het beleggen van bepaalde functionaliteit in centrale systemen in plaats van nationale systemen. Bovendien dienen aangiftes steeds meer vooraf of in de actualiteit (real-time) verwerkt te worden.

Veranderingen op grond van het DWU hebben een grote impact op het IT-portfolio, maar vereisen ook een hoge verandercapaciteit van de organisatie en een consistente executie van processen over de regio's heen.

2.1.3 Toenemende druk vanuit de Europese Unie op operationele sturing

De Europese Unie dringt steeds verder door in de uitvoering van douaneactiviteiten door lidstaten. Enerzijds heeft de Europese Commissie een belang bij de juiste heffing en inning van douanerechten ten behoeve van de EU-begroting, wat leidt tot meer inhoudelijke controleverplichtingen. Anderzijds is er een toenemende maatschappelijke belangstelling voor de effectiviteit van handhaving op bijvoorbeeld antidumpingheffingen en internationale sancties³. Mede hierdoor worden in Brussel veranderingen in gang gezet die impact hebben op de Douane:

- Meer EU-regie op risicobeheer en controle om de EU als één handelsblok te ontwikkelen
- Versterking van de Douane-unie met meer samenwerking tussen de lidstaten
- Mogelijke nieuwe toezichtstaken als gevolg van klimaatregels (bijv. 'carbon border tax')³
- Toenemende invloed van EU-agentschappen, zoals Frontex, Europol en Eurojust
- Vormgeving van de verhoudingen tussen de Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk na de Brexit

2.1.4 Toenemende eis fysiek toezicht voor ondermijnende criminaliteit

Het Kabinet Rutte III heeft een integrale aanpak in werking gezet om een beter zicht te krijgen op ondermijnende criminaliteit en om te komen tot een effectievere bestrijding daarvan^{4,5}. De Douane draagt hieraan bij met onder meer een verhoging van de handhavingsinzet op in- en uitvoer van drugs en drugsprecursoren, verkooppunten voor (illegale) accijnsgoederen en criminele gelegenheidsstructuren rond zee- en luchthavens. De structurele inpassing van activiteiten op het gebied van ondermijning in de taken van de Douane is een strategisch vraagstuk dat de komende jaren expliciet aandacht behoeft. Denk onder andere aan het bewaken van integriteit door bijvoorbeeld het versterken van screening en het slimmer kunnen optreden tegen criminaliteit⁶.

2.2 Interne ontwikkelingen en trends

2.2.1 Forse uitstroom de komende jaren

De Douane had begin 2021 5.642 medewerkers in dienst (5.495 FTE). Van deze groep is meer dan 40% 55 jaar of ouder. De 'vergrijzing' van het personeelsbestand is mede ingegeven door het feit dat in de afgelopen 15 tot 20 jaar slechts beperkt is geworven door de Rijksoverheid. Omdat de uitstroombrognose van Douane en van de Belastingdienst (dashboard BD) van elkaar afwijken, wordt gerekend met een brandbreedte. Tot eind 2025 (t.o.v. begin 2021) dient naar schatting 20% – 26% van het huidige personeelsbestand vervangen te worden.

Verwachte uitstroom is nog steeds fors; in SMP 1.0 werd uitgegaan van 25% en in het meest extreme scenario van 44%. Ten opzichte van de uitstroombrognose Douane (20%) ten opzichte van het SMP 1.0 is dit een verschil van -5% (was 25%). Het verschil wordt verklaard door enerzijds het opschuiven van de referteperiode en anderzijds omdat de overheid positiever scoort op de arbeidsmarkt, vanwege de verwachte grotere baan zekerheid. Daarnaast wordt dit lagere uitstroombrognosepercentage verklaard door de toepassing van een eigen rekenmethodiek voor Douane, gebaseerd op ervaringscijfers.

Voor wat betreft de hogere uitstroombrognose in de brandbreedte (26%) is rekening gehouden met de berekeningsmethodiek volgens dashboard Belastingdienst. Hiervoor geldt dat gerekend wordt met een vast percentage 'overige uitstroom' voor alle directies van de Belastingdienst, met per saldo een hogere totale uitstroom in de planperiode 2021-2025. In Figuur 2 is de brandbreedte 20% - 26% afgebeeld in 2 grafieken en vertaald naar absolute aantallen, zijnde ca. 1150- 1400 fte.

Voor de uitbraak van de Covid-19 pandemie hanteerden we 2 uitstroombrognose's, waarbij de uitstroombrognose in het extreme scenario zelfs 44% van ons personeelsbestand was. Dit scenario is niet meer realistisch. Het is nog niet duidelijk wat deze pandemie op termijn betekent voor uitstroom, maar aannemelijk is dat medewerkers meer waarde hechten aan zekerheid in de vorm

³ Fiche Europa (Douane, 2020)

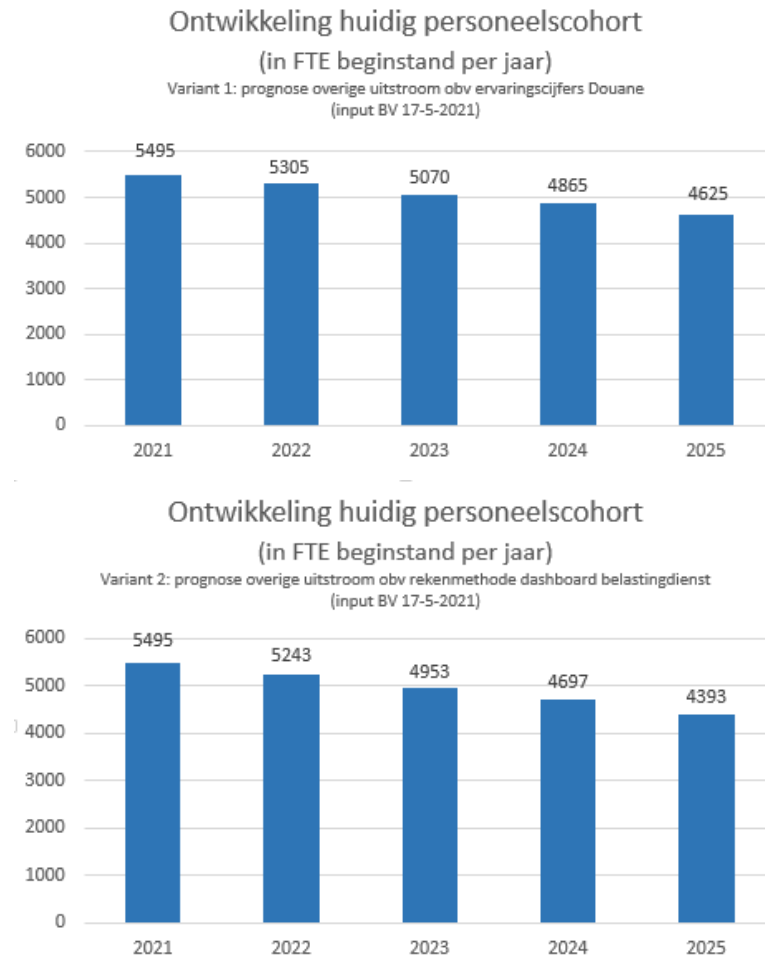
⁴ Rijksoverheid 2019, Kamerbrief over contouren georganiseerde ondermijnende criminaliteit

⁵ Rijksoverheid 2020, Kamerbrief over structurele financiering van het brede offensief tegen georganiseerde ondermijnende criminaliteit

⁶ Rijksoverheid 2019, Kamerbrief over versterken screening Douane

van een (vast) contract bij de Rijksoverheid. Mede gelet op de economische gevolgen van de pandemie, zoals de verwachte hogere werkloosheid, wordt hier vooralsnog alleen gerekend met de geschetste bandbreedte (en niet met het extreme scenario). De komende jaren zal de uitstroom gemonitord worden en kan de prognose indien nodig aangepast worden bij een volgende herijking van het SMP.

Figuur 2: Ontwikkeling huidig personeelscohort (in FTE)



Behalve een grote wervingsuitdaging, is ook het behoud van expertise van groot belang voor de Douane. Bepaalde kennis en expertise, bijvoorbeeld op het vlak van intellectuele eigendom, tropische houtsoorten e.d., is in de loop van vele jaren door individuen vergaard. Behoud van die kennis bij een zo omvangrijke uitstroom stelt de Douane voor een grote uitdaging. De personele uitstroom biedt daarnaast ook kansen om personeel aan te trekken dat aansluit bij toekomstige werkwijzen van de Douane, zoals op het gebied van data-analyse en andere technologische ontwikkelingen ter ondersteuning van de handhaving. Tevens biedt de nieuwe instroom, als gevolg van de uitstroom, kansen voor het vergroten van de evenwichtigheid van het personeelsbestand. Daarmee leveren we een bijdrage aan een diverse en inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

2.2.2 Nieuwe competenties voor nieuwe ontwikkelingen

De sterke groei van aangiftevolumes en de verdere digitalisering van handelstromen vragen om een nieuwe manier van werken waar data en automatisering een centrale rol innemen. Bedrijven gebruiken technologieën om beter in control te zijn over hun supply chain, zoals kunstmatige intelligentie, Internet of Things, sensortechnologie en blockchain. Ter bescherming van de concurrentiepositie van Nederland als handelsland dient de Douane hierin mee te groeien. Bovendien bieden dergelijke technologieën ook gereedschappen voor de Douane om handelstromen beter

inzichtelijk te maken en om nog beter toezicht te kunnen houden. Dit vereist niet alleen andere functieprofielen en competenties dan die voorhanden zijn in het huidige personeelsbestand, maar ook een cultuur met ruimte voor leren, experimenteren, innovatie, waarin wordt samengewerkt, wordt gereflecteerd en waarin niet alleen op resultaten wordt gestuurd, maar ook op betekenis waarin innovatie en focus op resultaten en feiten breed worden gedragen.

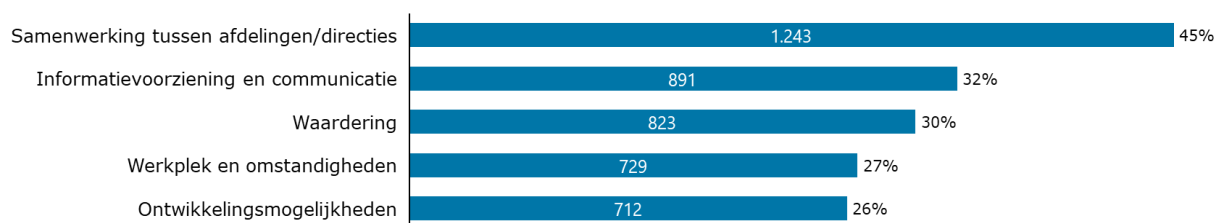
2.2.3 Resultaatgericht leiderschap voor effectieve veranderingen

De Douane is decentraal (regionaal) georganiseerd om de verschillende regionale behoeftes van bedrijven en samenwerkingspartners zoveel mogelijk te accommoderen. De huidige structuur biedt kansen om meer uniform te werken en hierdoor consistentie van managementinformatie te verhogen om effectief sturing te geven aan de organisatie als één Douane.

De geformuleerde kernwaarden (duidelijk, durf, deskundig, samenwerken, integer) en de geformuleerde zes leiderschapskwaliteiten (sturen op resultaat & betekenis, samenwerken, integriteit, reflectie, initiatief & assertief en leren & experimenteren) geven hier duiding aan. De ontvlechting geeft aanleiding tot een heroriëntatie op de genoemde kernwaarden en leiderschapskwaliteiten. De ontvlechting geeft Douane de mogelijkheid, bij het 'wegvallen' van de Belastingdienst als tussenschakel, niet alleen de eigen koers onafhankelijk van de Belastingdienst vorm te geven, maar ook, door een kleiner geworden afstand, te herijken op basis van de koers en het ontwikkelperspectief van Financiën. Binnen het MT Douane, en ook met de regiodirecteuren, wordt gesproken over de kernwaarden Douane. De voorlopige selectie is gebaseerd op de vijf kernwaarden van Financiën. Waar Douane vroeger de drie kernwaarden van DGBD hanteerde (verantwoordelijkheid, zorgvuldigheid, geloofwaardigheid), wordt in de heroriëntatie juist dichter richting Financiën bewogen.

Uitkomsten van het tweejaarlijks medewerkers onderzoek van eind 2019 (figuur 3) benadrukken de verbeteringsmogelijkheden in samenwerking tussen afdelingen en het versterken van de informatievoorziening en communicatie. Zo geeft 45% van de respondenten aan dat de samenwerking tussen afdelingen/directies een belangrijk verbeterpunt is in de organisatie. Ook dienen waardering, ontwikkelingsmogelijkheden en een open en fijn werkklimaat centraal te staan. Het cultuuronderzoek geeft vergelijkbare resultaten.

Figuur 3: Belangrijkste verbeterpunten Douane - uitkomsten Medewerkersonderzoek (N=2.743)



2.2.4 Integriteit

De Douane legt de lat hoog bij integriteit, want in de kern gaat het om de legitimiteit van onze organisatie. Bij integriteit gaat het om een breed palet aan zaken als werkwijze, heldere procedures, prettig werkklimaat, sociale veiligheid, ethisch leiderschap, integrale beveiliging, samenwerking enz. Het gaat om vertrouwen en betrouwbaarheid. Het vraagt om een continue en gezamenlijke inspanning. Het doel is te komen tot een integrale aanpak om met betrokkenheid van de gehele Douane, langs diverse sporen, de ambitie op het versterken van de integriteit breed uit te kristalliseren, hier verder draagvlak voor te creëren en deze tot in de haarvaten van de Douane verder tot uitvoering te brengen.

Waarneembare activiteiten die de afgelopen jaren op het gebied van integriteit management zijn ingezet, een rapport van de ADR alsmede uitkomsten van een meting van de integriteitscultuur laten zien dat een aantal zaken goed gaat, maar dat er ook nog veel moet gebeuren. De op korte termijn verwachte uitkomsten van een wetenschappelijk onderzoek naar blinde vlekken in het integriteitsbeleid van de Douane zullen in beeld brengen waar we vooral mee aan de slag moeten. Het onderzoek gaat de Douane voorzien van aanbevelingen om zowel intern als extern gericht te werken aan de versterking van integriteit en de verhoogde weerbaarheid van de organisatie. Het is

nodig om hier in de organisatie een concrete doorvertaling van te maken die breed gedragen wordt en doorwerkt in onze processen.

2.2.5 Ontvlechting Douane

In januari 2020 kondigde de Minister van Financiën een reorganisatie van de Belastingdienst aan, waarbij de Douane wordt ontvlochten en als zelfstandig directoraat-generaal verder gaat. Op 25 mei 2020 is de Directeur-Generaal Douane benoemd en per 1 januari 2021 is de Douane een zelfstandig directoraat-generaal. Dit biedt kansen voor de Douane om een verdere focus toe te brengen op haar opgaven en de politiek-bestuurlijke positie binnen het Ministerie van Financiën te versterken. Behalve aanvullende werkzaamheden op het vlak van communicatie en risicomanagement door de ontvlechting, heeft de ontvlechting invloed op bijvoorbeeld informatiemanagement en IT-infrastructuur. Op dit moment wordt het zelfstandig directoraat-generaal Douane vorm gegeven.

2.3 Uitdagingen komende jaren

De externe en interne ontwikkelingen voor de komende jaren stellen de Douane voor uitdagingen die veranderingen in de organisatie vereisen. Een andere manier van werken, een andere inrichting van de IT-voorzieningen en andere competenties zijn nodig om de sterk groeiende aangiftestroom te kunnen verwerken met dezelfde hoge kwaliteit van vandaag. Hierbij is aandacht nodig voor de wijze van implementeren van innovaties, het zorgen voor goede datakwaliteit, voor ruimte om nieuwe (IV-)toepassingen in te voeren, voor integratie in operationele systemen en kwalitatief gerichte sturing.

De omgeving van de Douane ontwikkelt zich snel. De impact van ontwikkelingen op de Douane dient dan ook continu gemonitord te worden zodat de gemaakte strategische keuzes (toegelicht in hoofdstuk 3) daarop kunnen worden afgestemd (governance toegelicht in hoofdstuk 5).

3 DE DOUANE IN 2025

De ambitie en de daaruit vloeiende doelen bouwen voort op visie Grensverleggend uit 2014. Het uitgangspunt uit visie Grensverleggend is honderd procent toezicht houden, met een verminderd aantal logistieke interventies op logische momenten in de keten voor het bonafide bedrijfsleven. Tegen deze achtergrond streeft de Douane ernaar om op basis van slimme technieken (bijv. autodetectie van data en goederen) grote(re) volumes goederenstromen geautomatiseerd te kunnen controleren, waardoor logistiek oponthoud kan worden voorkomen. En als slimme technieken bepaalde risico's (nog) niet kunnen detecteren, dan past de Douane plaats, tijdstip en aard van de handhaving aan aan de mate van kennis die de Douane heeft van de handelsketens, de bewezen betrouwbaarheid van marktdeelnemers en de aard van de goederen. Deze kennis leidt tot het indelen van goederen in respectievelijk een blauwe, groene en gele stroom, die alle een eigen handhavingsmix hebben.

Visie Grensverleggend beschrijft een toezichtparadigma dat de nadruk legt op slimme inzet van beperkte handhavingscapaciteit. De visie Grensverleggend is sinds 2014 leidend voor de keuzes die de Douane maakt. Niet alle onderdelen van de Visie Grensverleggend zijn gerealiseerd, maar de uitgangspunten zijn onverminderd van toepassing, te meer gegeven de sterke stijging van de aangiftevolumes en de uitdagingen waar de organisatie voor staat. Dit hoofdstuk concretiseert hoe de Douane de Visie verder realiseert aan de hand van een ambitie, (sub)doelen en initiatieven.

Strategie staat niet los van de reguliere activiteiten ('going concern') in de organisatie. Douane-brede inzet is nodig om de ambitie voor 2025 in de praktijk te brengen. Veranderingen worden gerealiseerd in projecten en de lijn. Het strategisch meerjarenplan geeft daarbij richting. Strategie is als een verbouwing van het huis terwijl er gelijktijdig in geleefd moet worden ('going concern'). Toewijzing van mensen en middelen tussen 'going concern' en strategie wordt nader beschreven in de governance (zie hoofdstuk 5).

Figuur 4 beschrijft de ambitie, doelen en subdoelen. Paragraaf 3.1 geeft nadere toelichting op de ambitie. Paragrafen 3.2 tot en met 3.4 beschrijven de doelen en subdoelen in meer detail. Hoofdstuk 4 geeft weer welke benodigde en lopende activiteiten die bijdragen onderkend zijn, wat de rol en positie is van deze activiteiten en deze zijn in charters opgenomen.

Dit hoofdstuk start met de toelichting van de ambitie voor 2025 (sectie 3.1), gevolgd met de doelen en subdoelen die bijdragen aan het realiseren van de ambitie (sectie 3.2 tot en met 3.4). Bij elk subdoel is een set van mogelijke prestatie indicatoren beschreven.

Figuur 4 - Doelenboom Douane 2025

Ambitie

(Ons gezamenlijke streven)

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

Doelen en subdoelen

(Waar leggen we onze focus? Welke competenties hebben wij nodig?)

Eén professionele en integere Douane

- Wendbare en integere organisatie met evenwichtig personeelsbestand
- Vakmanschap behouden en versterken
- Uniform is het uitgangspunt, specifiek waar het nodig en geaccepteerd is
- Professionele klantbenadering

Slimme handhaving, soepele logistiek

- Geavanceerd risicobeheer met data-analyse en autodetectie
- Gelaagde handhaving in gele, groene en blauwe stroom met bijpassend instrumentarium
- Optimale beïnvloeding van wet- en regelgeving

Data-gedreven organisatie

- Betrouwbare managementinformatie voor continue verbetering
- Een schaalbare en robuuste informatievoorziening
- Verrijkte informatiepositie goederenstromen en actoren

Strategische initiatieven om de doelen en subdoelen te bereiken

3.1 Ambitie 2025

3.1.1 Taken en ambitie van de Douane

De Douane ziet toe op de fiscale integriteit en veiligheid van het EU buitengrensoverschrijdend goederenverkeer, en van het binnenlandse toezicht op de integriteit en afdracht van accijnzen. Tegelijkertijd wordt van de Douane een bijdrage verwacht aan de concurrentiekracht van Nederland en de Europese Unie, bijvoorbeeld door voorspelbare controles met een zo minimaal mogelijke inbreuk in de logistiek. Samengevat is dit de ABC-opdracht van de Douane: afdracht van douanerechten, accijnzen en andere belastingen (A), bescherming van de samenleving (B), versterking van de concurrentiepositie (C). Ontwikkelingen vragen om focus van de Douane om de belangen van de Nederlandse samenleving zo goed mogelijk te blijven dienen.

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

Eén van de indicatoren die wordt betrokken bij het meten is of de Logistic Performance Index (categorie “Efficiency of customs clearance process”) van de World Bank en de positie die Nederland hier inneemt (in 2019 staat Nederland op plek 5). Ook worden de wereldranglijsten Trading Across Border – Doing Business (World Bank) en Border Administration (World Economic Forum) in acht genomen.

In hoeverre de Douane de ABC-opdracht op een slimme en effectieve manier vervult, wordt gemeten aan de hand van prestatie-indicatoren zoals opgenomen in ‘Artikel 9 Douane’ in ‘Rijksbegroting IX, 2019’. Deze indicatoren zijn ‘Juiste aangiften’ (A), ‘Uitvoering afspraken niet-fiscale taken’ (B) en ‘Waardering bedrijfsleven’ (C).

3.2 Doel 1: Eén professionele en integere Douane

De Douane wordt in 2025 door haar klanten gezien als een professionele, integere, en voorspelbare organisatie. In de organisatie is er sprake van uniformiteit en integraliteit, waarbij optimale samenwerking plaatsvindt tussen het landelijk kantoor en de regio's.

Subdoel	Toelichting	Prestatie-indicator⁷
Wendbare en integere organisatie met evenwichtig personeelsbestand	Een wendbare organisatie onderkent omgevingsontwikkelingen tijdig en is in staat hier op een slimme manier op te anticiperen om zo haar doelen te realiseren. Wendbaarheid is uitgewerkt in zes sleuteldimensies: robuust, veerkracht, responsiviteit, flexibiliteit, innovatie en adaptie.	Wendbaarheidsscore organisatie ⁸
	Integer houdt in dat personeel eerlijk en betrouwbaar is en volledig opereert ten dienste van de belangen van de Nederlandse en Europese samenleving.	Aantal integriteitsincidenten
	Evenwichtig betekent dat het personeelsbestand een goede afspiegeling is van de maatschappij, en een goede verdeling tussen jong en oud heeft. (diversiteit en inclusiviteit)	Man/vrouw index Gemiddelde leeftijd
Vakmanschap behouden en versterken	Ondanks de grote uitstroom van personeel, zijn kennis, expertise en vakmanschap gewaarborgd. Het profiel is verschoven naar een meer kennis-gedreven organisatie. Dit legt tevens de basis voor een data-gedreven Douane.	% Uitnutting opleidingsbudget % Uurregistratie op Leren & Ontwikkeling % Medewerkers afgeronde startopleiding % Medewerkers afgeronde leerinterventie

⁷ Deze prestatie-indicatoren zijn een eerste aanzet vanuit het werkplan voor 2021. In 2021 wordt samen met programmteam en directies nagegaan wat goede KPI's zijn om op te nemen, om aan de hand hiervan mede te kunnen bewaken of de Douane op koers ligt om de strategische doelen voor 2025 te behalen.

⁸ Wendbaarheidsscore kan bepaald worden aan de hand van een wendbaarheidsscan, doelen dienen nader bepaald te worden na een 'base-case' scan

Subdoel	Toelichting	Prestatie-indicator⁷
Uniform is het uitgangspunt, specifiek waar het nodig is	Eén Douane met landelijke uniforme processen. Alleen daar waar de aard van de werkzaamheden wezenlijk anders is (bijvoorbeeld door lokale omstandigheden of specifieke proceseisen), is maatwerk mogelijk. Afwijkingen worden uitdrukkelijk gemotiveerd (comply or explain). Dit draagt eraan bij dat de Douane voorspelbaar en betrouwbaar is voor het bedrijfsleven en voor de handhavingpartners. De Douane is door de vastlegging van processen en het uniforme werken aantoonbaar in control. Financiële verantwoording van de geïnde accijnzen en douanerechten is volledig geborgd.	% processen beschreven en geïmplementeerd op niveau 3 van het QMS Fix scores KMO kwaliteitsindicatoren
Professionele klantbenadering	Bedrijven en burgers doen eenvoudig en digitaal zaken met de Douane. Klanten hebben eenvoudig inzicht in de relevante regelgeving en lopende transacties. De Douane opereert voorspelbaar voor haar klanten. Bovendien is het eenvoudig voor bedrijven om aangiftes in één keer goed te doen. De drempel voor bedrijven en particulieren om compliant te zijn met relevante wet- en regelgeving, wordt hierdoor verlaagd.	Waardering bedrijfsleven ⁹ Waarderingscijfer Douanetelefoon Bereikbaarheid % Beantwoord

3.3 Doel 2: Slimme handhaving, soepele logistiek

De Douane is in 2025 in staat om op een groter aantal aangiftes en goederen toezicht te houden door slimmere en innovatieve inzet van mensen en middelen. De Douane maakt een omslag naar een organisatie waarbij de handhaving wordt gestuurd vanuit data-gedreven risicobeheer met behulp van autodetectie. Oponthoud in de goederenstroom als gevolg van Douane-interventies wordt daardoor bovendien nog effectiever.

Op veranderingen in de uitvoering van Douanetaken als gevolg van veranderende wet- en regelgeving wordt geanticipeerd door een actieve rol te spelen in het internationale regelgevende speelveld.

Subdoel	Toelichting	Prestatie-indicator
Geavanceerd risicobeheer met data-analyse en autodetectie	De Douane is in staat te handhaven op basis van model-gedreven risicobeheer met gebruikmaking van geavanceerde data-analysetechnieken en autodetectie. Controles op aangiftes, correcties, vergunningen (AEO en DWU) en verzoeken zijn gedreven door automatische risicoanalyses op basis van de informatiepositie van actoren en goederen.	Goederenvolume per FTE

⁹ Zoals beschreven in Artikel 9 Rijksbegroting IX, 2019. Bewijs van Goede Dienst wordt gebruikt als meetinstrument.

Subdoel	Toelichting	Prestatie-indicator
Gelaagde handhaving in gele, groene en blauwe stroom met bijpassend instrumentarium	De Douane maakt (geautomatiseerd) eenduidig onderscheid tussen de gele, groene en blauwe stroom. Op elke stroom is een andere handhavingsmethodiek en controledruk van toepassing.	% volume per stroom % volume automatisch onderscheiden
Optimale beïnvloeding van wet- en regelgeving	De Douane heeft een gerichte interventiestrategie in EU en andere internationale verbanden, om daar aandacht te krijgen voor en te kunnen sturen op de uitdagingen waar de Nederlandse Douane voor staat.	

3.4 Doel 3: Data-gedreven organisatie

De Douane is een data-gedreven organisatie die beslissingen neemt op basis van volledige, juiste en tijdige informatie. Er is een consistente vastlegging van data die wordt vertaald in bruikbare inzichten. Het management heeft de beschikking over betrouwbare informatie die geschikt is om te sturen op continue verbetering in de organisatie en primaire processen.

Subdoel	Toelichting	Prestatie-indicator
Betrouwbare managementinformatie voor continue verbetering	Er is een eenduidige en consistente vastlegging van data die wordt vertaald in bruikbare inzichten voor alle medewerkers. Het management heeft beschikking over betrouwbare informatie en stuurt doelmatig op verbetering. Er is een adequaat systeem ingericht om de organisatie continu te voorzien van de benodigde sturingsinformatie.	% processen waarvoor BI beschikbaar is
Een schaalbare en robuuste informatievoorziening	De Douane beschikt over schaalbare IT-voorzieningen (ter ondersteuning van de informatievoorziening) voor transactieverwerking die uitwisseling, bewerking en analyse op basis van moderne technologieën optimaal ondersteunen.	#aangifteregels dat in applicaties en infrastructuur verwerkt kan worden % applicaties met technische schuld (t.o.v. het totaal aantal applicaties)
Verrijkte informatiepositie goederenstromen en actoren	De Douane heeft een complete informatiepositie van goederen en actoren, opgebouwd uit eigen data (bijvoorbeeld uit detectoren of klantmanagement), andere overheidsdiensten, bedrijfsleven, en publieke bronnen.	% klantinformatie centraal beschikbaar

4 STRATEGISCHE ONTWIKKELAGENDA

De doelen en subdoelen beogen een waardevolle bijdrage te leveren aan het gestelde ambitieniveau voor 2025. Datgene wat een waardevolle bijdrage levert aan het realiseren van het ambitieniveau en de gestelde doelen is opgenomen in initiatieven. Dit vormt de strategische ontwikkelagenda. Deze ontwikkelagenda is gericht op innovatie om het ambitieniveau in 2025 te realiseren.

De initiatieven hebben zo min mogelijk overlap met elkaar – specifieke veranderactiviteiten vinden slechts binnen één initiatief plaats. Initiatieven kunnen wel afhankelijk van elkaar zijn. Lopende veranderactiviteiten die niet binnen de initiatieven vallen, en dus niet direct bijdragen aan de beoogde situatie, dienen opnieuw beoordeeld en mogelijk geprioriteerd te worden.

Initiatieven wijken af van reguliere praktijk ('business as usual' of 'going concern') doordat ze van tijdelijke aard zijn, en gericht zijn op het bereiken van verandering in de organisatie. De strategische ontwikkelagenda bevat dus geen reguliere werkzaamheden. Inzet op de initiatieven kan spanning opleveren met de uitvoering van reguliere activiteiten. Mogelijke issues die hierbij ontstaan (bijvoorbeeld inzet van capaciteit, dan wel financiële dilemma's) zullen inzichtelijk worden gemaakt en worden voorgelegd aan het MT Douane. Uitvoering van de activiteiten is of wordt belegd binnen de lijnorganisatie - waar nodig wordt de uitvoering gedaan in afzonderlijke programma's en projecten.

Een randvoorwaarde voor het realiseren van de doelen is effectieve samenwerking tussen directies bij het uitvoeren van initiatieven.

4.1 Initiatievenoverzicht

In 2020 was een overzicht gemaakt van initiatieven die een (essentiële) bijdrage leveren aan het realiseren van de (sub)doelen (zie overzicht). Deze initiatieven zijn belegd in de lijnorganisatie en de activiteiten die hieronder vallen zijn opgenomen in het Jaarplan en het werkplan. Het SMP biedt het MT Douane ondersteuning in het sturen op de strategische ambitie en de strategische doelen en subdoelen en daarmee op het behalen van de lange termijndoelstelling van de onderliggende relevante initiatieven/activiteiten.

Het SMP heeft als doel om focus aan te brengen in de aanpak richting 2025 en daar integraal op de sturen. Om die reden heeft de Douane in 2021 een prioritering aangebracht in het eerder in 2020 gemaakte overzicht van activiteiten. Besloten is dat de Douane in de sturing prioriteit geeft aan vijf initiatieven. Voor deze vijf prioritaire initiatieven zijn programmamanagers geworven die gestart zijn met het opstellen van programmaplannen. Dit betekent niet dat de overige initiatieven niet belangrijk zijn of kunnen blijven liggen. Om te zorgen voor effectiviteit en prioritering wordt ervoor gekozen dat de overige initiatieven zich richten op de geprioriteerde initiatieven. Door de programmamanagers wordt beoordeeld welke onderdelen van de overige initiatieven essentieel zijn voor de realisatie van de prioritaire initiatieven en zij zullen deze onderdelen in hun plannen van aanpak meenemen. Hiermee wordt bereikt dat inzichtelijk wordt hoe initiatieven met elkaar samenhangen en de strategische doelstellingen bereikt worden. Tevens kan op basis hiervan een masterplanning opgesteld worden waarmee de voortgang bewaakt kan worden.

De volgende vijf prioriteiten zijn benoemd:

- #04 Strategische Personeelsopgave
- #11a Gelaagde handhaving (ondersteunend hierin zijn 13a en 13b)
- #20 Vernieuwing klantmanagement
- #23 Gegevensmanagement / Informatiepositie Douane (combi van #14 en #15)
- #02 Integriteit

1. Strategisch personeelsopgave. De Douane krijgt de komende jaren te maken met een groot personeelsverloop. Bovendien zijn in de toekomst andere competenties en functieprofielen nodig. Deze opgaven vereisen een strategisch personeelsbeleid.

2. Gelaagde handhaving. Bepalend voor de gelaagde inrichting van het douanetoezicht is vooral de kwaliteit en betrouwbaarheid van informatie over goederenzendingen, marktdeelnemers en

handelsketens. Afhankelijk van de kennis van deze zendingen, actoren en ketens zet de Douane verschillende handhavingsmethoden en -instrumenten in.

3. Vernieuwing klantmanagement. Hoe heeft de Douane zicht op de bedrijven, hun vergunningen en naleving? Door klantmanagement te ondersteunen met geavanceerde IT-hulpmiddelen en data analyse technieken op interne -en externe bronnen is een actueel en continue toezicht op de bedrijven. Hiermee wordt effectief en efficiënt cyclisch toezicht mogelijk.

4. Gegevensmanagement / Informatiepositie Douane. De Douane werkt de komende jaren aan een verrijkte informatiepositie van goederen en actoren, opgebouwd uit data uit interne bronnen (aangiftesystemen, klantmanagement) en externe bronnen (andere overheidsdiensten, bedrijfsleven, en openbare bronnen). Data worden op een eenduidige wijze vastgelegd.

5. Integriteit. Binnenkort komen de resultaten beschikbaar van het wetenschappelijk onderzoek naar de integriteitsaanpak van de Douane. Die uitkomsten worden naast de recent uitgevoerde interne integriteitsmeting gebruikt om het integriteitsbeleid te intensiveren. Daarvoor is een douane-dienstbrede aanpak nodig.

4.2 Initiatiefeigenaren en positie SMP

De genoemde activiteiten zijn activiteiten die belegd zijn in de lijnorganisatie. Deze activiteiten komen dan ook in de afdelingsplannen terug en worden zichtbaar gemaakt in het jaarplan Douane en het werkplan.

Iedere activiteit heeft een eigenaar en de verantwoordelijkheid voor het realiseren van het resultaat op deze activiteit ligt bij deze eigenaar. Het SMP is het vehicle dat wordt ingezet om het MT als geheel te ondersteunen in het aansturen op een integrale aanpak van de activiteiten die gericht zijn op het realiseren van de strategische agenda en het ondersteunen van de organisatie in aansturing op innovatie en strategie naast de bestaande 'going concern'. Essentieel is dat het SMP geen invloed heeft op de bestaande verantwoordingslijnen. Verantwoorden gaat vanuit de lijnorganisatie – de directies – in de viermaandsrapportage.

5 GOVERNANCESTRUCTUUR

Executie is een integraal onderdeel van een succesvolle strategie – zonder uitvoering blijft strategie slechts een plan. Een passende governance structuur is nodig om de uitvoering van de strategische ontwikkelagenda, in de vorm van de initiatieven, te beheersen en te drijven. Dit hoofdstuk geeft invulling aan de governance structuur.

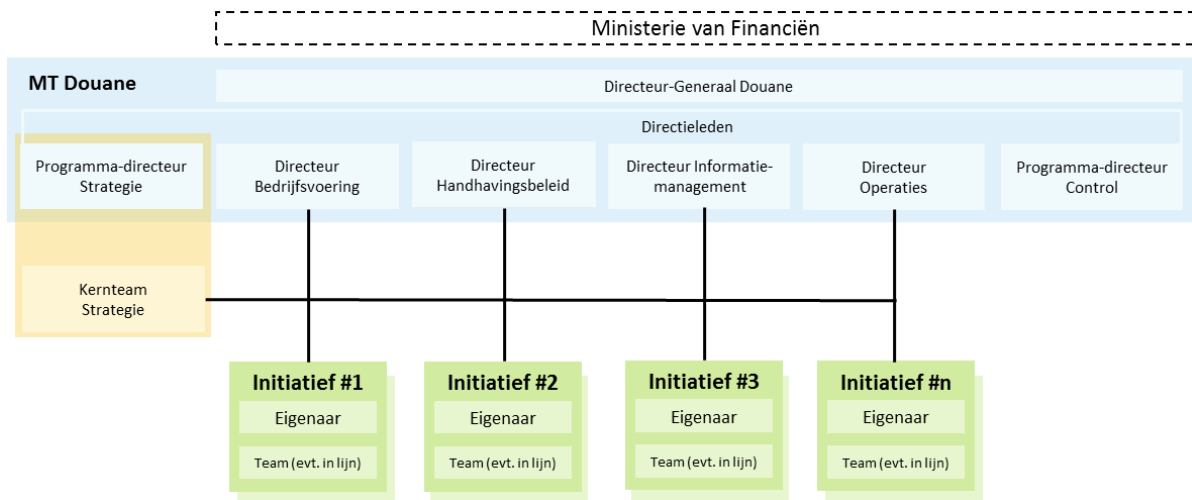
5.1 Rollen en verantwoordelijkheden

De Directeur-Generaal Douane is eindverantwoordelijk voor de succesvolle uitvoering van de strategische ontwikkelagenda, tezamen met de andere leden van het Management Team Douane (MTD). Initiatieven zijn dikwijls multidisciplinair van aard en vereisen een gezamenlijke benadering. Tegelijkertijd moet een individu aangesproken kunnen worden op de voortgang van een initiatief. Binnen het MTD zijn alle relevante competenties vertegenwoordigd. Om de voortgang van de initiatieven te waarborgen ligt de verantwoordelijkheid voor individuele initiatieven bij de MTD-leden, met inachtneming dat samenwerking cruciaal is.

De directeuren zijn de opdrachtgevers voor het doen slagen van de initiatieven. Dit omvat onder andere de aansturing van de programmamanagers, projectleiders, beschikbaar stellen van budgetten en zorgdragen voor de bemensing.

De Programmadirecteur Strategie is verantwoordelijk voor het opstellen en onderhouden van het strategisch meerjarenplan. De Programmadirecteur opereert op het niveau van het MTD en zal met het Kernteam Strategie een rol spelen in de interactie met zowel initiatieven als het MTD. Het Kernteam Strategie heeft daarbij de rol van aanjager en bewaker van de integraliteit en geest van het strategisch meerjarenplan. Na twee jaar zal de rol van het programma Strategie worden geëvalueerd en zal er gekeken worden naar een geschikte plek in de organisatie om de rol die het programma vervult in te bedden.

Dagelijkse verantwoordelijkheid voor de uitvoering van initiatieven ligt bij een 'eigenaar'. Dit kan een programma- of projectmanager zijn, maar kan ook een lijnverantwoordelijke betreffen.



Figuur 5: governance structuur

5.2 Beheersing strategische agenda door de tijd

Iedere twee maanden wordt de stand van zaken opgesteld. Hiervoor stemmen de leden van de expertgroep (onder andere eigenaar van een initiatief) het volgende af met het kernteam: de voortgang, issues, afhankelijkheden, samenhang en risico's. De inventarisatie wordt vervolgens in een algemeen overleg met alle specialisten afgestemd. De samenvatting en uitzonderingen gaan

door middel van een standaard rapportage naar het MT-Douane. Hier kunnen daar waar nodig de knopen worden doorgehakt.

Op vier maandbasis zullen de volgende activiteiten plaatsvinden:

- Evaluatie van de strategie door het Programmteam Strategie, met alle projectleiders, programmamanagers, lijnverantwoordelijken en experts uit de lijn die bezig zijn met activiteiten ten gunste van de strategie. Worden de KPI's gehaald, hoe is de voortgang, hoe staat het met de financiële uitnutting en wat is er uit de laatste maandrapportage strategie (zie hierna) naar voren gekomen. Voorgesteld wordt om dit onderdeel te maken van de viermaandelijke rapportage (VMR) en de bestaande structuren (bijvoorbeeld regiegroepen). De rapportage zal aansluiting zoeken met rapportagelijnen in de organisatie (bijvoorbeeld met rapportagelijnen van de afdelingen).
- Heisessies om een dialoog te vormen voor activiteiten die extra aandacht behoeven. Naast het MTD nemen de regiodirecteuren en een selectie van eigenaren van activiteiten deel, om 'voortgang op de activiteiten te doorleven' (inhoudelijk), afgewisseld met viermaandelijks 'gedrag'.
- Informeren van de bredere organisatie over de recente ontwikkelingen en behaalde mijlpalen vanuit de lopende activiteiten, en worden verwachtingen geschetst voor de aankomende vier maanden. Zo blijft de bredere organisatie betrokken bij de uitvoering van de strategische ontwikkelagenda, en kan de organisatie zich voorbereiden op verwachte veranderingen.

Het strategisch meerjarenplan wordt elk jaar herijkt onder verantwoordelijkheid van de Programmadiirecteur Strategie. Dit is bedoeld om te temperen om of we nog op koers zijn. Nagegaan wordt of de doelstellingen en initiatieven (nog) aansluiten bij de (actuele) strategische externe en interne uitdagingen en of deze uitdagingen ermee worden gepareerd. Mogelijk zijn andere en/of aanvullende doelstellingen en initiatieven nodig. Bij een eventuele mismatch kunnen alternatieve doelen en/of initiatieven voorgesteld worden en kan geconstateerd worden dat een huidig doel en/of initiatief niet essentieel is voor de SMP-doelstelling.

Het SMP vormt de paraplu voor de verschillende jaarplannen en het werkplan. Rapporteren gebeurt op basis van de jaarplannen, het werkplan en bestaande cycli, om te voorkomen dat er duplicering is van rapporteren.

Daar waar het SMP als meerjarig plan geldt dat ziet op het toekomstbeeld, hebben het jaarplan en het werkplan beiden een horizon van één jaar en vloeien voort uit de strategische hoofdlijnen. Het jaarplan wordt aangeboden aan de Kamer en kent een verantwoordingscyclus (in een voortgangsrapportage). Het werkplan betreft de afspraken binnen het eigen directoraat en worden gemaakt tussen de SG en de DG Douane. Het SMP heeft een interne werking.

5.3 Voortgangsrapportages om de 2 maanden

Voortgang op het behalen van de (sub)doelen wordt bewaakt met behulp van voortgangsrapportages om de 2 maanden. De voortgangsrapportage wordt opgesteld door het Kernteam Strategie in afstemming met de directies. In de voortgangsrapportage worden risico's en mitigerende maatregelen besproken, die ontstaan vanuit excepties of risico's op de planning, budget, scope en afhankelijkheden. Ondergaand is een voortgangsrapportage weergegeven (figuur 6). De voortgangsrapportage wordt vervolgens gecommuniceerd naar het MT. Het MT gebruikt de rapportage om te sturen op risico's en mitigerende maatregelen en het monitoren van de voortgang van initiatieven.

	Voortgang	Status	Risico's en mitigerende maatregelen
Planning	Wat zijn de behaalde resultaten van afgelopen kwartaal? Sluit dit aan op de planning?	Volgens planning	Zijn er issues die het behalen van het doel kunnen hinderen? Welke mitigerende maatregelen zijn er nodig om risico's in te perken?
Budget	Ligt het budget nog op schema?		
Scope	Verandert de scope van de activiteit?	Potentieel issues aanwezig	
Afhankelijkheden	Zijn er afhankelijkheden voor het behalen van het doel? Ontstaan er hierdoor risico's?	issues, besluit van het MT Douane nodig	

■ = Volgens planning
■ = Potentieel issues aanwezig
■ = issues, besluit van het MT Douane nodig

Figuur 6: Template maandelijkse voortgangsrapportage

5.4 Interne en externe communicatie

Communicatie, zowel interne als externe communicatie is voor het strategisch meerjarenplan van belang. Doel van de interne communicatie is om alle medewerkers te bereiken over wat de ontwikkelingen en vernieuwingen van de Douane zijn. Doel van de externe communicatie is om onze eigenaar, opdrachtgever en stakeholders geïnformeerd en betrokken te houden bij het realiseren van onze strategie. Er zal een communicatieplan worden uitgewerkt – bij voorkeur door DLK Communicatie en DLSO – waarin op beide onderdelen zal worden ingegaan.

BIJLAGE I: INITIATIEF CHARTERS

In deze bijlage zijn de charters opgenomen van de volgende initiatieven:

#	Initiatief
1	Programma Leiderschap en Cultuur
2	Impuls integriteitsmanagement
3	Leren en Ontwikkelen
4	Strategische Personeelsopgave
5	Duurzame inzetbaarheid
6	Douane Aantoonbaar in Control
7	Optimale primaire processen
8	Werken aan Risicovolwassenheid
9	Fraudebestrijding
10a	Internationale samenwerking
10b	Internationaal EU
11a	Gelaagde handhaving
11b	Effectgericht handhaven
12	Ondermijning
13a	Autodetectie data
13b	Autodetectie goederen
14	Zie initiatief 23
15	Zie initiatief 23
16	Doorontwikkeling analytics
17	Digitale Snelweg
18	Digitale werkruimte
19	Verbeteren dienstverlening
20	Vernieuwen klantmanagement
21	Ordelijk Financieel Beheer
22	Verbeteren regieproces
23	Gegevensmanagement / Informatiepositie Douane (combi van #14 en #15)

20	Vernieuwen klantmanagement								
21	Ordelijk Financieel Beheer								
22	Verbeteren regieproces								
23	Gegevensmanagement / Informatiepositie Douane								

Blok
blau
w

Blok
blau
w