



Douane Landelijk Kantoor
Afdeling Handhavingsbeleid

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

Contactpersonen

5.1.2.e
5.1.2.e

T +31 6 5.1.2.e
5.1.2.e @douane.nl

verslag

Verslag RG HHB 3 februari 2022

Vergaderdatum en -tijd	3 februari 2022	11:30-13:30
Vergaderplaats	Webex	
Aanwezig/	5.1.2.e (5.1.2.e /DLK), (DLTC), 5.1.2.e (F&C), 5.1.2.e (DBR), 5.1.2.e (DSP), 5.1.2.e (DLK), 5.1.2.e (DGR/DAR), 5.1.2.e (DLK, 5.1.2.e)	
Afwezig	5.1.2.e (DEI), 5.1.2.e (DRH), 5.1.2.e (DSC), 5.1.2.e (OR)	

Datum

03-02-2022

Versienummer

Vastgesteld door

5.1.2.e

Auteur

5.1.2.e

Vergaderpunten

1 Opening; vaststelling agenda en verslag

Buiten reikwijdte

2 Huishoudelijke zaken / mededelingen

Buiten reikwijdte

3 Agendapunten

Buiten reikwijdte

Punt van zorg is gedeeld t.a.v. integriteit; het is een commercieel congres. Dit punt wordt in ogenschouw genomen en beoordeeld dat de integriteit niet in het gedring komt door deelname. In het kader van samenwerken is het van belang om deel te nemen.

Ter verduidelijking; er kunnen vier deelnemers per regio/ DLK aangedragen worden (niet vier in totaal).

4 Themasesessie POK/WAU

In aanwezigheid van 5.1.2.e (DAR) 5.1.2.e (DGR), 5.1.2.e, 5.1.2.e en 5.1.2.e (DLK).

Allereerst wordt de bestuurlijke context geschetst. De uitkomsten van de POK (Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag) en WaU (Werk aan Uitvoering) vormen de aanleiding voor deze themasesessie. De uitkomsten zijn door de huidige regering overgenomen onder de naam: Werkagenda voor de publieke dienstverlening. De Werkagenda beschrijft de hoofdthema's die centraal staan bij het verbeteren van de overheidsbrede dienstverlening aan burgers en ondernemers in alle domeinen. De hoofdthema's zijn gebaseerd op de zes handelingsperspectieven van Werk aan Uitvoering, de kabinetsreactie op dit rapport en andere rapporten zoals het rapport POK, TCU (Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties) en Regels en Ruimte. De coördinatie hiervan valt onder SZW.

De zes handelingsperspectieven zijn: toekomstbestendige dienstverlening, versnelling digitale agenda, begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving, intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek), vergroten statuut en aantrekkelijkheid van de uitvoering en rol politiek.

HHB analyseert welke activiteiten de Douane onder deze thema's heeft lopen, of we voldoende hierop inzetten en of er nog een thema is onderbelicht die de aandacht behoeft. De activiteiten sluiten zo veel mogelijk aan bij het SMP en het werkplan. Er wordt hierover een memo opgesteld voor het MT D.

Regels maken vlegels. Als we het niet vaak genoeg over de regels hebben, lopen we het risico dat sommige regels de Douane en onze klanten in een keurslijf dwingen die niet goed voelt. In Arnhem is een Moreel Beraad gehouden waarbij collega's onderwerpen konden aandragen die als keurslijf worden ervaren.

Het Moreel Beraad gaan we hier in de RG ook oefenen. Een vervolgstap zou zijn dat via de teamleiders KIS thema's worden opgehaald (waar hebben we last van, waar knelt het) en dat deze via KIS naar RG HHB komen om te bespreken.

Het momentum is er om de politiek mee te nemen in de dilemma's die spelen, bijvoorbeeld t.a.v. rekeningen die vanuit de EU worden opgelegd. Ook bij DGFZ is er gevoel voor noodzaak van het onderwerp en dat dit gesprek gevoerd zou mogen worden zodat de bewindspersoon gevoel krijgt voor de dilemma's waar de Douane mee te maken heeft. Dit zou via Douane - DGFZ met de stas besproken kunnen worden.

Er wordt vaak beroep gedaan op het gelijkheidsbeginsel of eenheid van beleid en uitvoering (soms net wat anders verwoord in verschillende casuïstiek). Gelijken gevallen ongelijk behandelen is niet rechtvaardig. Ongelijke gevallen gelijk behandelen is mogelijk onrechtvaardiger.

Een bedrijf kan altijd bezwaar maken tegen behandeling maar wat maakt dat we aan de voorkant geen interventie doen om bezwaar te voorkomen? Voelen we die ruimte om iets anders te gaan doen (in overleg met Brussel of Den Haag)? Dat gaat over maatgevoel.

Het is niet standaard dat we onze mensen de gelegenheid willen geven om naar die ruimte te kijken. Daarover zullen we met elkaar in gesprek moeten gaan want het vraagt een andere houding in hoe we naar zaken kijken (ook juridisch). Bij maatwerk is het risico dat andere bedrijven die zich benadeeld voelen en een juridische procedure starten – daarmee blijven we in een juridisch systeem.

Hoe doe je recht aan beginselen die we hanteren? Wanneer we klanten of opdrachtgevers maatwerk bieden dan zouden we onze eigen mensen ook maatwerk willen bieden. Het kan

niet zo zijn dat een klant maatwerk mag verwachten maar een medewerker eenheidsworst. Als je dat wil veranderen moet je dit aspect ook meenemen. Dat raakt aan vertrouwen. Hoe verhoudt deze discussie zich tot de nieuwe kernwaarden: integer, deskundig (wet en regelgeving), samenwerken en het tonen van durf? Hoe doen we dat met elkaar?

De medewerker heeft niet het mandaat om af te wijken, management wel. Daardoor ontstaat het gevoel dat de organisatie zich aan de wet behoort te houden, maar het management niet. De behoefte is groot om dit in de organisatie te bespreken.

Een voorbeeld hiervan is het gesprek tussen management en vaco's. Het management kan besluiten nemen gebaseerd op het advies van vaco's zodat zij zich gehoord voelen en overwegingen gewogen zijn in het besluit.

Het is een van de thema's van dit kabinet dat management collega's stimuleren en de gelegenheid bieden om signalen af te geven (bottom-up). Is het voor collega's logisch om bij de directeur binnen te kunnen lopen? Hoe manifesteren we het bespreken van dilemma's? Hoe geven we aan dat daar tijd en aandacht voor is? Het management vraagt aan medewerkers om zich uit te spreken en kan dit belonen door er echt iets mee te doen.

Wat als blijkt dat de Douane iets heeft laten liggen in een proces; een UTB wordt door bedrijven niet zo zeer als probleem ervaren maar de oplopende rente wel. Het kan zijn dat Douane fouten maakt, maar we willen niet het leergeld bij het bedrijfsleven leggen. Wellicht is het mogelijk om hiervan een impactassessment te maken omdat we dezelfde werkwijze willen kunnen toepassen voor bedrijven die zich niet actief melden.

Door casuïstiek te bespreken en de dialoog te voeren, kunnen we beginselen formuleren en daardoor ontstaat een rode draad van maatgevoel bij zaken die ons een onderbuik gevoel geven. We zouden kunnen beginnen met het formuleren van beginselen. Een voorbeeld daarvan is: de burger is er niet voor ons; wij zijn er voor de burgers.

Soms wordt het spannend ervaren om met iemand van de buitenwereld te praten omdat men geen andere afspraken wil maken. Het helpt als daarvoor een helder afwegingskader geldt. Het investeren van tijd om over casuïstiek na te denken en te bespreken verdient zich terug. Toch kan het leiden tot teleurstelling indien de uitkomst kan zijn dat de klant moet betalen. Het managen van verwachtingen aan de voorkant is daarbij van belang; het gaat over het proces en over de goede discussie. Ook teleurstellingen moeten een plek hebben in het proces. De routing van besluitvorming vormt hierin ook een belangrijk aspect.

Tegelijkertijd wordt benoemd; de buitenwereld is zich ook aan het roeren. Bedrijven worden mondiger en benaderen directeurs persoonlijk. We willen de regie hebben op maatgevoel. Gezamenlijk willen we een goede afweging maken met verstand van eenheid van beleid en uitvoering en dat gevoel willen we internaliseren in de organisatie.

Vroeger werd er van directeurs verwacht om in gesprek te zijn met de top 100 bedrijven. Hierdoor was je goed op de hoogte van wat er speelde en voelde het contact dichtbij. Tegelijkertijd voltrekken problemen zich waarschijnlijk minder bij de top 100 bedrijven. We kennen de groep die het hardst geraakt wordt mogelijk het minst.

Indien de uitkomst is dat de regering kosten voor eigen rekening moet nemen dan gaan de FEZ en IRF ook iets van ons vragen. Dan richt de focus zich op het op orde krijgen van AB en klantmanagement en zijn we minder in control over het tempo waarin dat gebeurt. Dat moet ons er niet van weerhouden de kwaliteit van ons werk te verbeteren en te stimuleren om leercirkel rond te krijgen.

Er wordt geconcludeerd dat er in de politiek de ruimte is om hierover in dialoog te gaan. Hoe doen we dat naar onze eigen mensen toe – dat men het management weten te vinden en zich veilig voelt om signalen af te geven en de ruimte voelt om dilemma's te bespreken? Heeft het management handvatten om iets met signalen te doen door vaco, Coördinatie Groepen en de RG HHB beter te benutten? Het bespreken met elkaar, vergt lef. Hoe tonen we lef door

dilemma's in Brussel voor te leggen (ongeacht de uitkomst)? Het er over hebben is goed, maar we willen dan ook laten zien dat we durven af te wijken.

Als we constateren dat bedrijven maatwerk van ons mogen verwachten dan mogen onze eigen medewerkers dat ook.

Het voorstel wordt gedaan om met de Teamleiders KIS af te spreken dat zij thematiek vanuit hun regio ophalen. Een tweede net zou kunnen worden opgehaald door hetzelfde te doen bij de Coördinatiegroepen. Vervolgens kan over relevante casuïstiek een Moreel Beraad worden gevoerd.

Het vervolg wordt volgende week gegeven in het KIS overleg. HHB kan een rol spelen bij de landelijke vaco's en de coördinatiegroepen. Het vervolg wordt afgestemd op 1 maart a.s. (**actie** 5.1.2.e en 5.1.2.e), 5.1.2.e en 5.1.2.e worden op enig moment op de hoogte gebracht van de voortgang.

5 W.v.t.t.k.

Buiten reikwijdte

6 Rondvraag

Buiten reikwijdte

7 Afsluiting



RG HHB
Ter bespreking

Douane

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

Contactpersoon

5.1.2.e
T
M

Datum

1 februari 2022

Versienummer

1.0

Bijlagen

memo

Themasessie POK/WAU in de regiegroep HHB van 3
februari 2022

Aanleiding en achtergrond

De Toeslagenaffaire heeft ook bij de Douane tot een stevige reflectie geleid of onze organisatie en werkwijzen voldoende en voldoende dynamisch aansluiten bij de maatschappelijke opgaven en verwachtingen. Hiertoe is onder andere een werkgroep Pok / WaU opgericht die medio 2021 enkele aanbevelingen heeft gedaan aan het MTD. Eén van die aanbeveling betreft een pilot in de regio's Arnhem en Groningen om een inclusief gesprek te starten om casussen en problematiek gerelateerd aan de menselijke maat en maatschappelijke effecten aan de oppervlakte te brengen. Deze pilot is van start gegaan en het gesprek heeft de titel "moreel beraad" meegekregen.

Doel en vorm

Het doel van het moreel beraad is om casussen en knelpunten op te werken en te vertalen, wanneer de uitkomst daarom vraagt, in concrete acties. Het moreel beraad is een instrument van reflectie, leren en doen. Het mooie aan de oogst van het eerste morele beraad in Arnhem en Groningen is dat de reflectie vanuit de medewerkers zelf komt. Zij hebben het thema gekozen qua problematiek en zij zijn zelf met oplossingen gekomen (onder de noemer van Douane-academie). Het verslag hiervan is ter informatie bijgevoegd. In eerste instantie zullen de geschetste problematiek en oplossingsrichtingen worden besproken in het landelijke Teamleiders KIS overleg. Signalen uit de regio krijgen hiermee een landelijk platform om verder te worden opgepakt.

De opzet van de themasessie in de regiegroep HHB is als volgt:

- Een korte toelichting op de (landelijke) ontwikkelingen ten aanzien van de staat van de uitvoering en de rol en positie van de Douane daarin;
- Een korte terugblik op de pilot in Arnhem en Groningen, niet ten aanzien van de inhoud maar over de opzet, dynamiek en de behoefte waarin het voorziet;
- Vervolgens is het vooral de bedoeling om in de regiegroep te experimenteren met het voeren van een moreel beraad. Dit zal worden gedaan aan de hand van een thema en stellingen die door één van de deelnemers op dat moment ter plekke worden ingebracht.

Het moreel beraad is bewust vormvrij en zonder sturing en strakke voorbereiding vooraf. Het is de bedoeling dat *out of the box* nagedacht kan worden hoe wij bepaalde zaken anders en slimmer kunnen organiseren in het licht van

maatschappelijke ontwikkelingen. De uitvoering staat in den brede onder druk en hoe kunnen we meer doen met minder? Juist in de ontspannenheid, spontaniteit en openheid, met "de benen op tafel", komen vaak de beste ideeën naar voren om het werk van de Douane te verbeteren en de organisatie te versterken.

Nadere toelichting

De kwaliteit van de overheidsdienstverlening en uitvoering moet beter. Die conclusie trok het kabinet Rutte III na de rapporten van ABDTOPConsult (Werk aan uitvoering, WAU), de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) en de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU). Deze ambitie is opgenomen in het coalitieakkoord van het nieuwe kabinet.

Leidend voor deze verbeterslag is de Werkagenda voor de Publieke Dienstverlening oftewel de Werkagenda. De Werkagenda is een ambitieuze, overheidsbrede agenda voor de komende tien jaar. In de Werkagenda zijn alle acties uit de trajecten Werken aan Uitvoering (WaU) en gedeeltelijk de acties uit de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) en de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) ondergebracht. In juni 2021 heeft de minister van SZW een brief aan de Tweede Kamer gestuurd met deze Werkagenda. In de Werkagenda zijn zes thema's (met bijbehorende acties) opgenomen:

1. Toekomstbestendige dienstverlening
2. Versnelling digitale agenda
3. Begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving
4. Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek)
5. Vergroten statuut en aantrekkelijkheid van de uitvoering
6. Rol politiek

Ook de Douane geeft uitvoering aan acties uit de Werkagenda. De themasessie in de regiegroep HHB van 3 februari en het eerder door DAR en DGR georganiseerde 'moreel beraad' zijn daar voorbeelden van. Deze initiatieven zijn gericht op het vergroten van de bewustwording van het belang van 'maatwerk' en 'vakkennis'.

Bijlage

Ter informatie

Oogst van het eerste moreel beraad Arnhem/Groningen 12 oktober 2021 De DouaneAcademie

In het kader van een pilot heeft op 12 oktober een eerste editie plaatsgevonden van het moreel beraad dat gezamenlijk door Arnhem en Groningen werd georganiseerd. Het moreel beraad creëert een stollingsmoment waarbij door eenieder onderwerpen in kunnen worden gebracht die in gezamenlijkheid en met een zekere mate van beschouwelijkheid team-overschrijdend worden besproken. Dit kan gaan om morele dilemma's maar ook hardnekkige knelpunten rondom uitvoering, beleid, wetgeving en dienstverlening waarbij het knaagt en schuurt. Het moreel beraad beoogt een dergelijk onderwerp vanuit meerdere perspectieven te spiegelen en een weg voorwaarts uit te stippelen die mag afwijken van de gebaande paden. Het is goed om buiten de dagelijkse hectiek en bestaande structuren reflectiemomenten in te bouwen om creativiteit en goede ideeën, maar ook casuïstiek waarbij twijfels bestaan of wij wel voldoende recht doen aan de belangen van burgers en bedrijven, aan de oppervlakte te krijgen.

Aan het eerste moreel beraad namen vaco's, teamleiders en directieleden deel. Het werd een levendige en inspirerende sessie waaruit eens te meer bleek over hoeveel positieve denkkraft de Douane beschikt. De casus werd ingebracht door ^{5.12e} en hieronder is de oogst van de discussie weergegeven. Ruwweg ging het eerste deel van het moreel beraad over het tekort aan docenten, de ernstig onder druk staande vakkennis en de effecten hiervan op de kwaliteit van het primaire proces en de dienstverlening van de Douane. Het tweede deel stond in het teken van de oogst waaruit bleek hoe wij door onszelf slimmer te organiseren, barrières tussen teams en regio's te slechten en meer samen te werken de Douane de kans heeft om concrete stappen voorwaarts te zetten.

1. Inleiding

Momenteel worstelt de Douane met een aantal aan het elkaar gerelateerde dilemma's zoals het docententekort, de uitstroom van ervaren krachten en de begeleiding van nieuwe krachten, het vergroten en toegankelijk maken van kennis, eenheid van uitvoering en beleid, onder druk staande kwaliteit en de niet optimale slagvaardigheid om maatschappelijke ontwikkelingen bij te benen laat staan voor te zijn. Publieke waarden die de Douane nastreeft, waaronder betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, dienstbaarheid en vooruitstrevendheid, worden daardoor niet optimaal bediend. De ontvlechting van de belastingdienst biedt kansen om hierin een grote slag te slaan: de oprichting van de DouaneAcademie.

"Kennis is macht" luidt een oud spreekwoord. De Douane is niet op zoek naar macht maar wel naar kwaliteit. Daarom een nieuw spreekwoord: "Kennis is kwaliteit". Als onze organisatie kwaliteit wilt leveren dan moeten wij die kennis bundelen en toegankelijk maken. Dat is de kracht van de DouaneAcademie. Dat moet ook het doel zijn van de DouaneAcademie: Het verzamelen, veredelen en ter beschikking stellen van kennis.

De DouaneAcademie is veel meer dan alleen een opleidingsonderdeel van de Douane. Het is een kennisinstituut in de brede zin van het woord. Dat betekent overigens niet dat opleiden geen belangrijk onderdeel is. Opleiden is immers het fundament van een organisatie.

2. Voorziene taken DouaneAcademie / gebieden waar de meeste winst kan worden behaald

De mogelijke taken die een DouaneAcademie zou kunnen uitvoeren zijn de volgende:

2.1. Verzamelen en archiveren informatie

Binnen de Douane wordt op zeer verschillende plaatsen in de organisatie content gemaakt. Ieder organisatieonderdeel dat deze content maakt bewaart die op zijn eigen plaats en manier. Dit is een versnipperd gebeuren (kijk alleen maar eens naar de hoeveelheid communities op CP) waarbij het wiel herhaaldelijk opnieuw wordt uitgevonden. In het Moreel Beraad werd als voorbeeld gegeven dat alle vaco's na een coördinatiegroep teruggaan naar de regio's en onafhankelijk van elkaar de uitkomsten van de coördinatiegroep op eigen wijze gaan vertalen in communicatie richting de achterban. Dit is niet alleen inefficiënt maar werkt ook interpretatieverschillen in de hand. Gevolg van de versnippering is ook dat bij raadplegen van content het nooit zeker is dat deze compleet is. Dit knelt zeker in een maatschappij waar transparantie steeds belangrijker is. Daarnaast wordt content niet of maar ten dele gebruikt door de onbekendheid of onvindbaarheid ervan. De DouaneAcademie kan zoeken naar de meest innovatieve, efficiënte en effectieve manier om informatie actueel te houden en over het voetlicht te brengen.

2.2. Bevorderen en bewaken Eenheid van Beleid en Uitvoering (EBU)

Er wordt door de Douane in diverse gremia beslissingen genomen en standpunten ingenomen. Dit gebeurt zowel landelijk als regionaal. Hierin schuilt het gevaar dat deze beslissingen en standpunten niet met elkaar overeenkomen. Ofwel: er is geen sprake van EBU. Door beslissingen en standpunten op één plaats bij elkaar te brengen kan bij het voornemen om een standpunt of beslissing te nemen sneller getoetst worden of het voornemen niet botst met een eerder ingenomen beslissing of standpunt. Dit geldt zowel voor het primaire proces als bijvoorbeeld bezwaar & beroep (beslissingen op bezwaar, jurisprudentie,.....).

2.3. Onderzoeken

Door de Douane worden regelmatig onderzoeken gedaan op zeer diverse terreinen. De resultaten zijn echter vaak maar bij een beperkte en kleine groep bekend. Door ingestelde onderzoeken te stroomlijnen en de resultaten centraal op te slaan en uit te dragen kan er meer effect gehaald worden uit ingestelde onderzoeken. De DouaneAcademie kan op verzoek ook onderzoeken (laten) instellen en als denktank fungeren voor maatschappelijke vraagstukken waar de Douane mee te maken heeft of krijgt. Daarbij kan dan ook sneller aangesloten worden op al reeds uitgevoerde onderzoeken. Door de centrale aansturing wordt voorkomen dat er onnodige onderzoeken plaatsvinden.

2.4. Adviesfunctie

Voor het nemen van beslissingen door het management of beleidsmakers is een goed advies vaak onontbeerlijk. De DouaneAcademie kan adviesfunctie vervullen door een casus van verschillende invalshoeken te laten beoordelen en de "voors en tegens" vast te leggen.

2.5. Opleiden

Het opleiden van medewerkers zal zonder meer een belangrijke taak van de DouaneAcademie zijn. Goed opleiden van medewerkers is immers het fundament van een organisatie, dus ook van de Douane. Het opleiden van medewerkers is een proces dat doorlopend aan wijzigingen onderworpen is. Dat komt onder meer door gewijzigde inzichten (hoe ga je opleiden) en een opleidingsvraag die doorlopend wijzigt. Op dit moment krijgen nieuwe medewerkers een basisopleiding en een vervolg (verdieping). De BelastingAcademie speelt op dit moment een belangrijke rol in de opleiding van nieuwe medewerkers. Het ligt meer en meer in de bedoeling medewerkers gericht op te leiden voor de functie die ze gaan uitoefenen. Ofwel: taakgericht opleiden. Tegelijkertijd is het wenselijk

dat medewerkers snel en flexibel inzetbaar zijn, en de jonge generatie medewerkers heeft over het algemeen een kortere tijdshorizon. Hoe de verscheidende werkelijkheden aan elkaar te verbinden is een belangrijke uitdaging voor de Academie. In het Moreel Beraad werd opgemerkt dat er een soort IKEA kast moet komen waarbij gerichte opleidingen als het ware zo uit de kast kunnen worden getrokken als een medewerker van functie verandert. Dit vergroot ook de flexibiliteit en mobiliteit. Daarnaast kenmerken de processen van de Douane zich door snelle verandering van wetgeving. Dat vergt ook snelle aanpassing van de opleidingen. En wat dan belangrijk is, is dat alle opleidingen op elkaar moeten aansluiten. Kortom: opleiden binnen de Douane is een puzzel die zeer nauwgezet gelegd moet worden. Daar hoort een organisatie bij die het gehele palet aan opleidingen kent, beheerst en beheerd. Het voortdurend onderhouden en toetsen van kennis horen daar ook bij. Dit zou als één van de belangrijkste taken van de DouaneAcademie kunnen zijn.

2.6. Begeleiding externe studenten

Met enige regelmaat wordt aan stagiaires de gelegenheid geboden een stage te doen bij de Douane. Dit kan zowel voor de stagiair als voor de Douane winst opleveren. Een jonge frisse blik van buiten kan voor de Douane nieuwe inzichten opleveren. Het resultaat van een stage (scriptie of stageverslag) kan zeer waardevol zijn voor de Douane. Naast dat er met een frisse blik van buiten naar een onderwerp wordt gekeken heeft een stagiaire vaak ook de tijd om een onderwerp te onderzoeken en te beschrijven. Door de stages centraal aan te sturen en de resultaten centraal te verzamelen kan er een waardevolle informatiebron ontstaan voor de Douane. Bovendien worden studenten geënthousiasmeerd om een carrière bij de Douane te overwegen. Hetgeen hiervoor vermeld staat geldt overigens niet alleen voor Nederlandse studenten, maar ook voor buitenlandse studenten.

2.7 Organisatie van speciale bijeenkomsten

De DouaneAcademie kan als apart onderdeel van de Douane ook redelijk onafhankelijk opereren. Als zodanig is het dan ook mogelijk om speciale bijeenkomsten te organiseren zonder dat de indruk ontstaat dat er sprake is van een specifieke casus. Hierbij kan gedacht worden aan informatiebijeenkomsten, lezingen en intervisiebijeenkomsten. Ook zou gedacht kunnen worden aan spiegelbijeenkomsten, waarbij aan personen uit het bedrijfsleven (bijvoorbeeld de advieswereld) gevraagd wordt om de Douane (ongenuanceerd!) een spiegel voor te houden. Zodoende leer je als Douane van jezelf!

3. Capaciteit

De indruk kan ontstaan dat door de veelheid van taken die de DouaneAcademie zou kunnen vervullen er een grote organisatie ontstaat. Dat hoeft niet het geval te zijn. De DouaneAcademie zou veel van de uitvoerende taken neer kunnen leggen in de douaneorganisatie zelf. Daarbij valt te denken aan onderzoekers, adviseurs, docenten, stagebegeleiders, ontwikkelaars opleidingen etc. De BelastingAcademie coördineert bijvoorbeeld onderzoeken, opleidingen en stages, verzamelt informatie en stelt deze ter beschikking en publiceert deze etc. De Kennis Infra Structuur (KIS) zal nauw op de DouaneAcademie aangesloten moeten worden, de KIS vormt immers het hart van de Douanekennis en vaktechniek. Bovendien kunnen via de Academie veel activiteiten gebundeld worden en wordt op die wijze ook een efficiëntieslag geslagen. Wellicht kan er ook intensief worden samengewerkt met andere (opleidings)instellingen en kennisinstituten. Deze opzet staat of valt uiteraard met de welwillendheid van de gehele organisatie van de Douane zelf.

4. Resultaat

Velen zullen zich afvragen wat een DouaneAcademie brengt voor de Douane? Om te beginnen is de vraag stellen op deze manier eigenlijk al onjuist. De vraag zou moeten zijn wat een DouaneAcademie brengt voor de handel, zowel nationaal als internationaal. Want niet alleen de Nederlandse Douane zou gebruik moeten kunnen maken van de kennis en kunde van de DouaneAcademie, maar ook het

bedrijfsleven en andere overheden, zowel binnen Nederland als daarbuiten. De Nederlandse Douane is dan niet alleen toonaangevend in de wereld in de manier van werken maar ook in het voorhanden hebben van kennis en het delen daarvan. Dit geeft ook een groot verschil aan met de BelastingAcademie. De BelastingAcademie werkt veelal nationaal, terwijl de DouaneAcademie internationaal kan en zal opereren. Door te overwegen om bijvoorbeeld bepaalde opleidingen en dergelijke ook open te stellen voor deelnemers uit het bedrijfsleven en andere publieke organisaties kan kruisbestuiving en betere compliance worden bewerkstelligd wat in het grote publieke belang is. Hiermee kunnen overigens ook inkomsten worden gegenereerd. Aan de andere kant kunnen bepaalde kennismodules juist gratis op het openbare deel van de website worden geplaatst voor diegene die zich een basiskennis van de Douane eigen willen maken en dat is in ons aller belang.



Douane Landelijk Kantoor
Afdeling Handhavingsbeleid

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

Contactpersonen

5.1.2.e

5.1.2.e

T +31 6 5.1.2.e

5.1.2.e @douane.nl

verslag

Verslag RG HHB 7 april 2022

Vergaderdatum en -tijd	7 april 2022, 10:00-15:00 uur
Vergaderplaats	DSP, Schiphol
Aanwezig/	5.1.2.e (5.1.2.e /DLK), 5.1.2.e (DLK), 5.1.2.e (DAM), 5.1.2.e (DBR), 5.1.2.e (DLTC), 5.1.2.e 5.1.2.e (DSC), 5.1.2.e (DSP), 5.1.2.e (DRH), 5.1.2.e (DEI), 5.1.2.e (DEI), 5.1.2.e (DLK), 5.1.2.e (DLK), 5.1.2.e (DLK, 5.1.2.e)
Afwezig	5.1.2.e (DGR/DAR), 5.1.2.e (OR)

Datum

07-04-2022

Versienummer

Vastgesteld door

5.1.2.e

Auteur

5.1.2.e

Vergaderpunten

1 Opening; vaststelling agenda en verslag

2 Huishoudelijke zaken / mededelingen

5.1.2.e neemt waar voor 5.1.2.e, totdat 5.1.2.e aan kan sluiten, verwacht wordt vanaf 11:30 uur.

5.1.2.e sluit fysiek aan tot 12:00 uur. 5.1.2.e neemt waar voor 5.1.2.e .

5.1.2.e heeft zich afgemeld.

Buiten reikwijdte

Buiten reikwijdte

3 Agendapunten

Buiten reikwijdte

Buiten reikwijdte

4 Themasesie Kennis bij DSP, toelichting door 5.1.2.e (DSP)

Na een kennisquiz licht 5.1.2.e toe hoe DSP omgaat met de kwaliteit van medewerkers (de presentatie wordt na afloop gedeeld).

Deze aanpak voorziet een behoefte bij medewerkers (nieuwe en zittende) en van de organisatie (professioneel vakmanschap, verhogen wendbaarheid organisatie, borging kennis bij uitstroom van medewerkers). Op die laatste aspecten wordt nader ingegaan:

Professioneel vakmanschap: is er enerzijds op gericht om vakbekwaamheid op orde te houden (jaarlijkse bijscholing van verplichte basiskennis – basis opleiding en verder). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van teamdagen, twee dagen EP's. Het RKIS team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de EP's. Elke 4 weken, 2 EP's. In het begin gaf dat veel druk maar intussen liggen veel EP's op de plank (die herzien of vernieuwd worden), nieuwe verordeningen worden weggezet in EP's. Hierdoor komt de kennis in de haarvaten van de organisatie. Over objectief selecteren is een EP ontwikkeld, SSO&P is daarbij ingehuurd, om advies te krijgen over didactische ins en outs (niet op inhoud). Databank van Mijn Leeromgeving maakt het mogelijk om trainingen op te slaan. Er wordt gestart met landelijke opleidingen, de regionale opleidingen/ materiaal worden ook gearhiveerd. Vanuit vaktechniek – worden er actualiteiten dagen georganiseerd. In totaal hebben we het over een kleine zes procent aan personeelsontwikkeling. Het tweede aspect van professioneel vakmanschap is moreel vakmanschap, dit wordt langs lijnen cultuurtraject en moreel kompas ingevuld.

Buiten reikwijdte

Buiten reikwijdte

5 W.v.t.t.k.

Buiten reikwijdte

6 Rondvraag

Buiten reikwijdte

7 Afsluiting



Publicatiedatum 22-06-2022, 11:14 | Laatste update 23-06-2022, 13:59 | [ALGEMEEN](#)

Is jouw moreel kompas goed afgesteld?

Sinds kort werkt er een vrouwelijke stagiaire op je afdeling. Een collega begroet haar met: “Hé, schatje!” Wat doe je? Via de Gedragscode Integriteit Rijk App (GIR-app) krijg je wekelijks dit soort dilemma's voorgeschoteld. De app kwam begin dit jaar uit en wordt door steeds meer collega's gedownload. Tijd om een paar collega's te vragen: Hoe goed is jouw moreel kompas afgesteld?

Collega als moreel kompas

5.1.2.e 5.1.2.e): “Mijn moreel kompas is een collega van me. Hij is altijd zeer scherp op integer gedrag. Een gouden gozer. Ik vind het prettig dat deze persoon de moed heeft om ons op integriteit aan te spreken en dat wij als afdeling open staan voor wat hij te zeggen heeft. Ik heb een grote belangstelling voor integriteit. Dat komt door mijn vorige baan. Bij een goede beoordeling kreeg je daar opties die geld waard waren, bovenop je salaris. Maar omdat een manager per team maar een beperkt aantal goede beoordelingen mocht geven, werd er niet objectief gekeken naar je prestaties. Tot verbazing van mij en mijn collega's kreeg ik een onvoldoende. Dit gebrek aan integriteit vergeet ik nooit. Gelukkig heb ik bij de Belastingdienst een heel andere ervaring.”

Ga het gesprek aan

“Het doel dat we met de app voor ogen hebben, is tweeledig. Ten eerste willen we mensen van binnen en buiten het Rijk toegankelijk informeren over de regels rond integriteit. Ten tweede willen we mensen ervan bewustmaken dat integriteit vaak niet zwart-wit is; er zijn ook grijze gebieden. Daarom is het zo belangrijk dat we met elkaar het gesprek aangaan over integriteit. Met een collega, leidinggevende of een vertrouwenspersoon. Om dat gesprek aan te moedigen, maken we in de app gebruik van dilemma's.”

5.1.2.e , 5.1.2.e vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken

Rechtvaardigheidsgevoel zit in je DNA

dat vanwege mijn opvoeding was. Maar ik merk nu aan mijn kinderen: het zit in je DNA. De mate waarin mijn kinderen rechtvaardigheidsgevoel hebben, is sterker dan dat ik ze in hun opvoeding heb meegegeven. Het is dus een karaktertrek. Voor mensen die dat niet van nature hebben is het belangrijk dat ze er steeds aandacht aan geven. De app helpt daarbij omdat alle informatie op één punt staat."

"Ik vind het prettig dat mijn collega de moed heeft om ons op integriteit aan te spreken"

Wekelijks dilemma

Via de GIR-app krijg je iedere week een dilemma voorgelegd. Het dilemma kan gelinkt zijn aan een categorie uit de gedragscode of aan de actualiteit. Per dilemma krijg je 4 handelingsopties. Je kunt de vraag zelf beantwoorden, met een collega of samen met je team. De app toont jouw antwoord naast dat van je collega's. En je leest wat de gedragscode zegt over het dilemma. De app is gratis te downloaden in de Apple App Store en de Android Play Store.

Lees meer

Integriteit is een kernwaarde van de Belastingdienst. Om die reden wordt op Belastingdienst.Vandaag regelmatig aandacht besteed aan integriteitsonderwerpen en dilemma's.

Meer informatie over het integriteitsbeleid van de Belastingdienst staat op de pagina ["Een integere Belastingdienst"](#).

Integriteit

Reacties


Op Belastingdienst.Vandaag lees je over wat er speelt bij de Belastingdienst. Hoe denk jij als belastingdienstprofessional over bovenstaand onderwerp? We nodigen je uit om respectvol in gesprek te gaan met je collega's.

Laat een reactie achter

Door te reageren, ga je akkoord met de [huisregels van Belastingdienst.Vandaag.](#)

Naam

E-mail



Verstuur

Reacties (46)

Buiten reikwijdte

Hierna 11 pagina's verwijderd i.v.m. buiten reikwijdte.



Nieuws

Artikelen (<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws-Douane>) | Archieven
(<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws-Douane/articleType/Archives>) | Zoek artikelen
(<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws-Douane/articleType/Search>) |  (/DesktopModules/DnnForge%20-%20NewsArticles/Rss.aspx?TabID=6433&ModuleID=12437&MaxCount=25) |

Moreel vakmanschap in de schijnwerpers (<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws-Douane/articleType/ArticleView/articleId/15944/Moreel-vakmanschap-in-de-schijnwerpers>)

dinsdag 22 november 2016

Categorie: Nieuws (<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws-Douane/articleType/CategoryView/categoryId/1/Nieuws>)



Begin oktober stond de managementdag, ofwel Top250, in het teken van Moreel vakmanschap. Leidinggevend van de Douane spraken er over hun zorgen, dilemma's en successen op het gebied van integriteit. Nu, 2 maanden later, is het een goed moment om met ^{5.1.2.e}, ^{5.1.2.e} bij de Douane, te reflecteren op de opbrengst van de dag, de inmiddels gezette stappen en de toekomst.

^{5.1.2.e} : "Ik kan dat het beste doen door te kijken naar het sfeerverslag dat onze gastspreker ^{5.1.2.e} heeft gemaakt en dat ik graag voor iedereen beschikbaar stel. Het helpt management, medewerkers en de organisatie als je reageert op het stuk van ^{5.1.2.e}. Als organisatoren van de managementdag zijn we natuurlijk erg benieuwd waar er al stappen

zijn gezet. Waar leidinggevend met de oogst aan de slag konden en wat de behoefte is van de medewerkers is die niet in een leidinggevende positie verkeren."

Moreel kompas voortdurend 'aan'

^{5.1.2.e} verbindt vakmanschap op een heldere manier met de kernwaarden verantwoordelijkheid, zorgvuldigheid en geloofwaardigheid van de Belastingdienst/Douane. Moreel vakmanschap vereist immers dat douaniers de goede dingen doen op de goede manier, en dat hun moreel kompas voortdurend 'aan' staat. Dit beeld wordt bevestigd door de verschillende 'lessen' die ^{5.1.2.e} oppikte tijdens zijn deelname aan de verschillende workshops. Lessen die voldoende handvatten geven om binnen elk team het gesprek aan te gaan.

Moreel vakmanschap en ethisch leiderschap

^{5.1.2.e} haalt een voorbeeld aan: "^{5.1.2.e} beschrijft dat hij tijdens deze sessies gehoord heeft wat de kern van integriteitsmanagement mogelijk wel het meest raakt. Dat integriteit, moreel vakmanschap altijd en overal nodig is. Integriteit is overal een serieus onderwerp om in je werk mee te nemen, niet alleen op de mainports. Misschien is het effect van schendingen niet overal hetzelfde, maar niet integer gedrag is overal aanwezig en overal ongewenst. ^{5.1.2.e} schrijft ook over ethisch leiderschap. Leidinggevend die wel voldoen

5.1.2.e

aan de criteria van 'moreel persoon' maar niet van 'moreel manager' – die dus wel zelf integer zijn, maar integriteit niet managen. Dat is lastig, omdat integriteit wél gemanaged moet worden. We moeten volgens mij allemaal een boodschap hebben op het terrein van integriteit; daar moet je wat van vinden.”

Conclusie

Het verslag sluit ^{5.1.2.e} af met een persoonlijk advies aan alle leidinggevend: “Te vaak heb ik leidinggevend tijdens trainingen horen zeggen: ja, integriteit is absoluut een prioriteit, maar ik heb er 100 en deze staat niet bovenaan. Ik begrijp die gedachtegang, maar het kan beter. Ethisch leiderschap is niet iets wat je even kunt doen, en dan weer even niet. Het is niet een kwestie van wel of niet doen, maar van goed of slecht doen.

Immers, alles wat je doet, geeft een boodschap aan de medewerkers. Dan kun je maar beter alert zijn en zorgen dat de goede boodschap overkomt. En de tijd nemen om over die boodschap na te denken.”

Oproep

^{5.1.2.e} : “Deze persoonlijke overweging van ^{5.1.2.e} sluit goed aan bij mijn reactie op een van de gestelde vragen. Daar heb ik gezegd dat het succes van deze dag niet afhangt van de waardering over deze dag maar van hetgeen wat met de opgehaalde kennis en ervaring wordt gedaan binnen de eigen werkomgeving. Het is aan de deelnemers om ervoor te zorgen dat dit niet alleen een gezellige dag met lekkere broodjes was. Het is echter niet alleen aan de leidinggevende. Want de oproep om met de opbrengst van de dag iets te doen is verantwoordelijkheid van allen, niet alleen leidinggevend. Dat is de rode draad in het verslag van ^{5.1.2.e} ; het is ieders verantwoordelijkheid. Daarom ook de oproep: informeer ons als organisatie en elkaar over de stappen die jullie hebben gezet. Houd het onderwerp integriteit warm en lees het verslag van ^{5.1.2.e} Het helpt om zo als Douane goede stappen te zetten op het gebied van vakmanschap en integriteit.”


DouaneNet schonk aandacht aan de Top250 en Moreel Vakmanschap met het maandgesprek met ^{5.1.2.e}
^{5.1.2.e}

(<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws/tabid/6433/articleType/ArticleView/articleId/15603/5.1.2.e-spreek-je-verwachtingen-uit.aspx>)

5.1.2.e

Lees hier het volledige verslag

(/Portals/0/100_startpagina/nieuws/2016/Moreel%20vakmanschap.pdf?ver=2016-11-22-113101-367)van
^{5.1.2.e} (zie foto)

 **Deel dit bericht met een collega** (mailto:?SUBJECT=Moreel vakmanschap in de schijnwerpers&BODY=Graag wil ik een artikel van DouaneNet onder je aandacht brengen:
<http://douanenet.belastingdienst.nl/Startpagina/Nieuws-Douane/articleType/ArticleView/articleId/15944/Moreel-vakmanschap-in-de-schijnwerpers>)

Waardering: ★★★★★ (1x) **Jouw waardering:** ☐1☐2☐3☐4☐5

Reacties:

0005



Moreel vakmanschap

Observaties van een buitenstaander

Op woensdag 28 september was de Top 250 bijeenkomst over moreel vakmanschap. Alle leidinggevendenden van de Douane verzamelden zich in Hilversum, congrescentrum Gooiland. Ik was gevraagd om de openingslezing te geven en het onderwerp van de dag stevig neer te zetten. Met een doorkijkje naar de manier waarop andere organisaties het doen. Sinds midden jaren negentig doe ik onderzoek naar en begeleid ik organisaties bij de ontwikkeling van integriteit en integriteitsbeleid. Mijn eerste opdrachtgever was ... de Belastingdienst. Boeiend en leerzaam om zo lang een organisatie van dichtbij te volgen. Blauw, groen, rood. Ieder onderdeel een eigen kleur. Leren dat groen geen blauw is. Vervolgens kreeg ik ook het verzoek, 'omdat je toch in de buurt bent', de hele dag rond te lopen en achteraf mijn observaties en bevindingen op die dag terug mee te geven. Kritisch! Opdat de Douane er van kan leren. Dit document is het resultaat.

Van tevoren heb ik wel lopen worstelen met deze opdracht. Hoe kun je op een aardige manier kritisch zijn? Je bent de hele dag te gast en dan schrijf je daarna een stukje met allemaal leerpunten: 'jongens en meisjes, jullie zijn leuk op weg, maar het kan nog zoveel beter...'. Dat voelt ongemakkelijk. Maar de dag zelf heeft het mij heel gemakkelijk gemaakt. Ik was onder de indruk van de opzet en de uitwerking. Ja, er waren ook enkele gastsprekers uitgenodigd, maar het overgrote deel van het programma was echt voor en door de Douane zelf. En niet alleen maar luisteren. Aan de slag! Vakmanschap roept bij mij beelden op van ambachtelijkheid, kennis en kunde in de praktijk brengen, van doelgericht improviseren omdat de praktijk weerbarstiger is dan de theorie. Dan ga je niet een hele dag achterover hangend naar allerlei sprekers luisteren. Dan ga je met elkaar aan de slag. Na mijn openingslezing waren er daarom negen workshops. Door collega's, voor collega's. En wat maakt het dan gemakkelijk om ook kritisch te zijn? Al die leidinggevendenden die met hun inbreng mij de woorden hebben gegeven voor dit stuk. Voortdurend proefde ik de herkenning van de thema's die werden besproken – ja, dit gaat ook over mij, over ons. Maar daar bleef het niet bij. Want steeds was ook de vraag: hoe doen we het nu, wat kan beter? En dat leverde een groot aantal conclusies en commitments op: dit willen we anders doen, dit willen we beter doen, hiermee gaan we aan de slag! Betekent dit dat er nu een groot gebrek aan vakmanschap is bij de Douane? Dat lijkt me de verkeerde conclusie. Juist vakmanschap staat voor voortdurend verbeteren. De weg van vakmanschap naar meesterschap loopt via leren, ontwikkelen, nieuwe stappen zetten. En ook geldt, zoals Aly van Berckel in haar middagtoespraak zei: leren is leuk!

Van massieve begrippen naar woorden die werken...

Tijdens een training die ik ooit gaf voor managers van de Belastingdienst stelde een deelnemer voor om het woord integriteit niet meer te gebruiken, maar op zoek te gaan naar een ander woord. Ik snapte de wens. Integriteit is een woord dat zichzelf gemakkelijk in de weg zit. Het roept beelden op van incidenten, van krantenkoppen die je liever niet leest. Of van open deuren. Wie nu nog niet weet dat je niet mag stelen, liegen en bedriegen, leert het nooit meer! Integriteit is toch vanzelfsprekend? Misschien niet voor iedereen, maar die mensen moet je hard aanpakken!

Kortom, als een woord alleen maar negatieve emoties oproept, dan kun je toch beter op zoek gaan naar een alternatief woord? Een andere manager stelde toen de intrigerende vraag: is het wel integer om over integriteit te praten en het niet zo te noemen? Hmm, ook een interessant punt. Toch denk ik dat het een goed idee is om met ‘moreel vakmanschap’ de discussie over integriteit nieuw leven in te blazen. Het zijn woorden die nog niet belast zijn door het verleden, door alle negatieve emoties die er aan vast plakken. Woorden die een appèl doen op een wezenlijk kenmerk van douaniers: vakmanschap. En die tegelijkertijd aangeven dat de Douane een publieke functie heeft die verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Moreel vakmanschap vereist dat douaniers de goede dingen doen op de goede manier! Dat hun moreel kompas voortdurend aanstaat, dat ze werken volgens de basiswaarden van de dienst. Ze oefenen een functie uit in een context van machtsuitoefening. Soms zelfs bewapend. Vakmanschap is niet genoeg, het moet op de goede manier worden ingezet, voor de juiste zaken. Dan past het de Douane als geen ander om te doen waarvoor ze zijn aangesteld en te zeggen wat ze doen.

Je kunt moreel vakmanschap ook nog op een andere manier lezen: moraliteit vereist vakmanschap. Juist omdat de werkelijkheid weerbarstiger is dan de theorie. Soms moet je ook moreel improviseren. Soms na een klacht, soms omdat een klant een bijzondere aanpak vereist, soms omdat een regel het werk in de weg zit. Maar bovenal: het managen van moraliteit vereist vakmanschap. Een belangrijke les van de dag: integriteit, moraliteit vereist aandacht. Voortdurend en opnieuw. Op de goede manier. Hoe zorg je dat je geen moraalridder wordt, dat de medewerkers begrijpen wat je bedoelt, dat je een goede balans vindt tussen coachen en aanspreken, tussen corrigeren en inspireren?

Kortom, ik geloof in woorden die werken, woorden waarmee we aan de slag kunnen, woorden die aangeven wat er op het spel staat, woorden die ons in beweging zetten. Moeten we ‘moreel vakmanschap’ dan nu eerst tot drie cijfers achter de komma definiëren? Nee, van mij hoeft dat niet, zolang het maar een richting biedt. Als we met elkaar weten welke kant we op willen, dan kunnen we gaandeweg steeds opnieuw bepalen wat we ermee bedoelen.

Van a-moreel leiderschap naar ethisch leiderschap

Er waren tijdens de Top 250 bijeenkomst twee workshop rondes. De helft van de groep deed per ronde mee aan dezelfde workshop: van a-moreel naar ethisch leiderschap. ^{5.1.2.e} gaf eerst een inleiding op het onderwerp. ^{5.1.2.e}

Tijdens haar onderzoek zag ze dat ethisch leiderschap een sterkere invloed heeft op het morele bewustzijn en handelen van medewerkers dan het formele integriteitsbeleid. Daarmee is het een effectief middel om integriteitsschendingen tegen te gaan. Bovendien heeft ethisch leiderschap ook veel positieve neveneffecten. Het stimuleert de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en vergroot hun werktevredenheid en inzet. Ook vermindert het ziekteverzuim en uitstroom, terwijl het prestaties helpt verbeteren. Dus, wie kan er tegen ethisch leiderschap zijn? Maar ethisch leiderschap is niet gemakkelijk. Uit allerlei onderzoeken blijkt ook dat medewerkers geen hoge pet ophebben van het ethisch leiderschap van hun managers. Hoewel uit diezelfde onderzoeken blijkt dat het zelfbeeld van managers over hun eigen voorbeeldgedrag aanzienlijk rooskleuriger is dan het beeld dat medewerkers daarvan hebben... Kortom, werk aan de winkel. Want perception is reality. Je mag jezelf nog zo goed vinden als ethisch leider, als anderen het niet zien, dan ben je niet effectief.

Na de lezing van ^{5.1.2.e} werden de deelnemers in groepjes aan het werk gezet, onder begeleiding van een Basis 30 lid. Hoe ziet ons leiderschap eruit en wat kan beter? Dit waren soms stevige gesprekken. Leidinggevend stelden zich kwetsbaar, kritisch en eerlijk op. En ik hoorde de wens om het anders, om het beter te doen. Aan het einde van ieder gesprek zijn de conclusies en de commitments geformuleerd. Hieronder volgt een kleine bloemlezing die goed aangeeft wat ethisch leiderschap behelst en waar de komende jaren op kan en moet worden geïnvesteerd.

Een eerste les is dat integriteit, moreel vakmanschap altijd en overal nodig is: ‘Integriteit is overal een item. Niet alleen op de mainports. Misschien is het effect van schendingen niet overal hetzelfde, niet integer gedrag is overal aanwezig en overal ongewenst. Neem het dus overal serieus’.

Een belangrijk probleem blijkt dat managers niet altijd goed begrijpen wat ethisch leiderschap inhoudt. ^{5.1.2.e} legde uit dat een moreel persoon zijn niet genoeg is. Een ‘moreel persoon’ heeft diepgewortelde morele waarden en principes. Ze tonen morele moed, ze zijn transparant en consistent bij het nemen van beslissingen en hebben ze oog voor verschillende belanghebbenden en het breder maatschappelijk belang. Voor ethisch leiderschap moet je ook een morele manager zijn: dat betekent dat leidinggevend moreel voorbeeldgedrag laten zien dat daadwerkelijk zichtbaar, frequent en opvallend genoeg is om door anderen te worden opgemerkt. Bovendien bekrachtigt een ethisch leider consequent en op een juiste wijze het gedrag van anderen en gaat hij regelmatig met zijn beoogde volgers in gesprek over de waarden, normen en dilemma’s in het werk. Ik zou zeggen, het is niet genoeg om een integere manager te zijn, je moet integriteit ook daadwerkelijk managen. En dat vereist dus meer dan zelf met moreel vakmanschap het werk doen, je moet dit ook bij anderen aanmoedigen, ondersteunen en bewaken. Leidinggevend die wel voldoen aan de criteria van ‘moreel persoon’ maar niet van ‘moreel manager’ – die dus wel zelf integer zijn, maar integriteit niet managen – zijn volgens ^{5.1.2.e} a-morele managers. Niet im-moreel, oftewel kwaadaardig, maar a-moreel: ze hebben geen morele boodschap. En dat is lastig, want in de ogen van medewerkers schieten ze dan tekort. En dat brengt risico’s met zich mee. Medewerkers zien bijvoorbeeld integriteit als

ondergeschikt aan effectiviteit en efficiëntie, aan resultaten behalen. Ook worden morele kwesties minder goed herkend en zelfs als ze wel herkend worden, minder snel opgepakt. Dat leidt tot ondermijning van het integriteitsbeleid en de geloofwaardigheid van het leiderschap. En uiteindelijk tot cynisme onder medewerkers, minder behulpzaamheid en slechtere prestaties.

Vele malen heb ik horen verzuchten: tsja, eigenlijk zijn we toch vooral a-morele managers. Dat moet anders! Een belangrijke les, uitvoerig door ^{5.12 e} uitgelegd, is dat leiderschap ontstaat in de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Of, met andere woorden, ethisch leiderschap is een sociaal proces. Medewerkers hebben verwachtingen, managers hebben verwachtingen. Wie met verschillende verwachtingen naar hetzelfde kijkt, ziet iets anders. Daarom stelden leidinggevend terecht: 'Wees je bewust van percepties (dat helpt in het begrip wederzijds)'. Het is daarom belangrijk dat leidinggevend en medewerkers hun verwachtingen naar elkaar uitspreken en bespreken, zodat ze hun verwachtingen op elkaar kunnen afstemmen. Dat betekent bijvoorbeeld: 'Veel meer tussen de mensen zijn als leidinggevende. In verbinding staan met medewerkers. Zo dat je weet wat er speelt. Zodat je benaderbaar bent. Om drempels die zich door de jaren hebben opgeworpen, af te breken'. Andere lessen en voornemens van de Top 250:

- Verwachtingen over en weer transparant maken, praat met medewerkers over wat ZIJ verwachten van jou als teamleider op ethisch leiderschapsgebied.
- Mooi om over ethisch leiderschap in gesprek te zijn met medewerkers. Dat levert nieuwe inzichten voor beiden. Gemeenschappelijke taal creëren c.q. doorleven van de waarden. Medewerkers geven duidelijk aan welke verwachtingen zij hebben. Wel belangrijk is om je jezelf ook kwetsbaar te stellen. Verwachtingen heen en weer uitspreken: organiseer je eigen teleurstelling niet aan de voorkant en kom je woord na.
- Communicatie is een kernelement als het gaat om ethisch leiderschap. We geven communicatie vaak vorm als 'zenden', maar het gaat nog meer over je in medewerkers verdiepen, uitvinden wat mensen drijft en daarop een appél doen. Niet alleen maar 'het verhaal vertellen', maar ook een gesprek starten over wat dit voor medewerkers betekent.

Niet alleen maar het verhaal vertellen. Klopt. Maar het verhaal vertellen blijft belangrijk. Dat betekent bijvoorbeeld 'in een vroeg stadium missie/visie uitdragen en concretiseren naar je eigen team in dialoog. Vooral ook checken of de boodschap begrepen wordt' en zeker ook 'context meegeven aan genomen besluiten: vertellen en vertalen wat het concreet betekent voor de medewerker'.

Uitgangspunt is wederkerigheid!

- we gaan de doel-en-bedoelingsdiscussie aan
- we gaan gesprekken aan met en tussen alle niveaus waarbij we aandacht hebben voor veiligheid
- we doen dat we zeggen (walk your talk) via de cyclus bespreken-afspraken-aanspreken-bespreken-afspraken.

Verder zou het uitgangspunt in de relatie met medewerkers het vertrouwen in hun vakmanschap moeten zijn, en moet er ook echt tijd voor elkaar worden genomen:

- Baseer je op vakmanschap van je medewerkers/collega's.
- Wederzijds vertrouwen is belangrijk. Als leidinggevende vertrouwen hebben in de intenties en kwaliteiten van medewerkers. Maar ook ervoor zorgen dat er vertrouwen in jouw als leidinggevende kan ontstaan. Fouten maken heb je liever niet. Fouten echter niet bestraffen, wel bespreken.
- Ben er voor je medewerker, zorg dat je echt aanwezig bent!
- FG gesprek komt altijd op de laatste plek; 20 keer verzetten tbv andere belangrijkere afspraken is dodelijk voor het vertrouwen en hoe serieus hij/zij genomen wordt.

Dit alles vereist ook zelfkennis, en elkaar helpen als leidinggevend. Niet een keer, maar steeds weer opnieuw.

- Doe meer aan zelfreflectie voor je eigen rol in combinatie van het verwachtingspatroon. (vandaag is mooie aanzet).
- Delen dilemma's met elkaar.
- We moeten volhardend zijn op dit onderwerp. Het gaat om lange adem.
- Niet oordelen maar eerst nieuwsgierig vragen stellen.
- We gaan elkaar helpen op het gebied van moreel vakmanschap (coachen).

En, dat hoorde ik ook geregeld terug, zorg dat je niet alleen staat, dat je in alle eenzaamheid moet worstelen met soms heel lastige vraagstukken. Hier ligt ook een rol voor het hogere management: de Mzer mag bijvoorbeeld de zorg verlenen naar zijn of haar team, maar wie zorgt er voor de Mzer zelf?

En dat vereist dat het hogere management het lagere management hierbij helpt...

- Neem ons voldoende mee in de besluitvorming. Ik wil er graag achter gaan staan, maar dan moet ik het wel begrijpen.
- We moeten als leiding vaak argumenten voor besluiten uit stukken halen en zouden graag wat meer praten over die argumenten om zelf het verhaal beter te kunnen vertellen.
- We willen graag de ruimte hebben voor de 'hoe' en meer duidelijkheid over de 'wat'.
- Laten we de tijd nemen om nieuw beleid op een goede manier te implementeren. De snelheid is nu te hoog met dito resultaat.

En dit is slechts een bloemlezing. Als dit allemaal serieus wordt opgepakt, met geduld en volharding, dan heb ik er weinig aan toe te voegen. Dit is de weg van a-moreel naar ethisch leiderschap. Het is geen spoorboekje, juist omdat ethisch leiderschap een sociaal proces is, is het weerbarstig, zullen verwachtingen steeds opnieuw op elkaar afgestemd moeten worden. Maar dan gloort er ook veel moois aan de horizon. Een valkuil kan daarbij zijn om te digitaal te denken: je bent een ethisch leider of je bent het niet. De meeste managers zijn meer of minder ethische leiders en kunnen zich daar verder in ontwikkelen.

Van begrip naar beleving (moreel vakmanschap is meer dan een mooi woord)...

De andere acht workshops waren meer thematisch. Onderwerpen die aan bod kwamen waren:

1. Bespreken van dilemma's – Bewustwording van persoonlijke keuzes in integriteitskwesaties. Een workshop waarin je aan de hand van stellingen in integriteitskwesaties spontaan jouw persoonlijke keuze maakt om daar vervolgens over in gesprek te gaan met collega's. En dat op een leuke en speelse manier.
2. Vakmanschap en moreel gezag – In deze workshop gaan we nader onderzoeken wat moreel vakmanschap is, wat dat voor jezelf en de organisatie betekent en hoe je daar in de dagelijkse praktijk zelf invulling aan kunt geven. Daarbij maken we gebruik van en bouwen we voort op de ervaringen en aanpak van de Douane Groningen om een specifieke casus te bespreken. Wat betekent het om het goede te doen (het algemeen belang dienen)? Hoe kan je zelf (meer) verantwoordelijkheid nemen? Wat belemmert en wat bevordert? Hoe kun je daar zelf een voorbeeldfunctie invullen? Hoe kun je het morele vakmanschap van douaniers aanspreken en stimuleren?
3. Best Practices – De teamleiders die de workshop bezoeken kunnen een onderwerp benoemen waar zij het over zouden willen hebben. Aan de hand van casuïstiek, ingebracht door de deelnemers, wordt het onderwerp besproken en de input kan weer gebruikt gaan worden voor verdere uitwerking. Deze manier van werken kan ook binnen andere regio's gehanteerd worden.
4. Social Media Awareness and Protection – Social media is niet meer weg te denken en wordt op grote schaal gebruikt. Het doel van deze workshop is het met elkaar ontdekken waar de grenzen liggen tussen het delen van informatie via social media (vrije meningsuiting) en het beschermen van elkaars privacy en het imago van de organisatie. Hoe kan misbruik van sociale media effect hebben op een persoon of de organisatie?
5. Meldingen en vertrouwenspersonen – Het managen van incidenten is belangrijk. Hoe zou de rolverdeling in dit proces moeten zijn? Wat mag een vertrouwenspersoon wel en wat niet? Wat betekent dat voor meldingen die gedaan worden? Hoe verloopt de procedure rondom meldingen? Doel van de workshop is het verkennen waar welke vraagstukken ten tijde van een incident kunnen ontstaan en waar die terecht horen te komen.
6. Balans vertrouwen en 'kritische' vragen stellen – De deur staat altijd open is een veel gehoorde uitspraak van leidinggevers. Hiermee wordt dan aangegeven dat medewerkers altijd bij jou kunnen aankloppen als ze ergens mee zitten. Maar jouw primaire reactie bepaald voor een heel groot deel of jij het "verhaal" te horen krijgt waar iemand mee binnenkwam. Hoe reageer je op een hevig emotioneel verhaal? Hoe reageer je als een medewerker een collega beticht van seksuele intimidatie? En hoe spreek je vervolgens deze collega aan?
7. Risico's, waarom zouden wij die beheersen? – Essentie is het bepalen of beheersmaatregelen in voldoende mate fraude risico's afdichten. Dit is maatwerk en het is een managementverantwoordelijkheid om de risico's wel of niet te accepteren.
8. Managen van neveneffecten bij ingrijpende gebeurtenissen – Elke gebeurtenis vraagt om zorg. Zorg die betrekking heeft op alle betrokkenen bij de ingrijpende gebeurtenis. En wat betekent dat nu eigenlijk, zorg? Doe je alleen aan nazorg dan ben je te laat. Samen onderzoeken we op welke momenten je welke vorm van zorg toe kunt of moet passen.

Voor de deelnemers is de keuze uit een zo groot aanbod, met zoveel mooie thema's een feestje. Voor een observant een uitdaging. Je kunt maar op één plek tegelijkertijd zijn. Maar ik heb van alle workshops wel iets meegekregen. Iedere workshop was van zichzelf waardevol. Zeker ook door de opzet. De managers gingen met elkaar in gesprek over bijvoorbeeld social media, maar hebben achteraf een toolkit waarin alle workshops waren opgenomen gekregen, zodat ze deze workshop met ondersteuning van ervaringsdeskundigen nu ook zelf binnen de eigen regio kunnen geven. Dat is dubbele winst. Een mooie manier om een beweging op gang te krijgen, om handvatten te geven voor een vervolg op de werkplek, met het eigen team. De uitdaging is om de toolkit ook daadwerkelijk ter hand te nemen. En ook dit vraagt weer het laten zien van leiderschap.

Veel van de workshop waren in de eerste plaats gericht op bewustwording. En dan bleek dat dit ten aanzien van de meeste thema's ook nodig is. Omdat het vaak ook onderwerpen zijn waar je (meestal: gelukkig) niet iedere dag mee hebt te maken. Dan is het goed om in 'vredestijd' de route te ontdekken naar een meldpunt, om met elkaar na te denken over manieren om goede zorg te verlenen, om als een 'oefening in droogzwemmen' lastige gesprekken te oefenen. Be prepared!

Naar mijn indruk zijn douaniers doeners. Voor doeners is leren door ervaring een goede aanpak. De praktijk als leerschool. Maar daar ligt wel een valkuil. Leren betekent ook reflecteren op ervaringen. Een ervaring waar je verder niet over nadenkt, levert geen nieuwe inzichten op. En reflectie kost tijd. Kortom, leren en ontwikkelen begint met tijd hiervoor nemen. Het liefst met elkaar, omdat je dan zoveel meer en zo veel sneller leert. Te vaak heb ik leidinggevenden tijdens trainingen horen zeggen: ja, integriteit is absoluut een prioriteit, maar ik heb er 100 en deze staat niet bovenaan. Ik snap het, maar het is een denkfout. Ethisch leiderschap is niet iets wat je even kunt doen, en dan weer even niet. Het is niet een kwestie van wel of niet doen (want nu even geen tijd), maar van goed of slecht doen. Immers, alles wat je doet, geeft een boodschap aan de medewerkers. Dan kun je maar beter alert zijn en zorgen dat de goede boodschap overkomt. En de tijd nemen om over die boodschap na te denken.

5.1.2.e

5.1.2.e