

QuickScan Evaluatie voorbereiding Douane op de Brexit

d.d. 9 augustus 2019
Versie: 1.1

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Aanleiding, opdracht, aanpak	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Onderzoeksopdracht	5
1.3 Onderzoeksaanpak en planning	6
1.4 Gebruik van dit onderzoek	7
2. Evaluatie opvolging aanbevelingen	8
2.1 Introductie	8
2.2 Evaluatie opvolging per aanbeveling van EY	8
1. Bereid de gehele douane organisatie voor op een zeer stevige uitvoeringsagenda voor januari tot april 2019	8
2. Borg in besluitvorming en gedrag, de volgende aspecten	9
3. Continueer "Lijn als het moet en programma als het kan"	9
4. Realiseer in de periode november – december 2018 de volgende reeds geplande deadlines	10
5. Realiseer in de periode jan - feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten	10
6. Realiseer in de periode jan - feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten	11
7. Verder versterken lijn-sturing	12
2.3 Evaluatie opvolging per aanbeveling Capgemini	12
2.4 Conclusie	13
3. Evaluatie inhoudelijke processen	14
3.1 Introductie	14
3.2 Evaluatie per proces	15
4. Evaluatie instellen programmabureau	19
4.1 Introductie	19
4.2 Mijlpalen in de aanloop naar het programma en het instellen van het programma	20
4.3 Programma ontwerp en beheersing	21
4.4 Analyse van het programma aan de hand van het model	22
4.5 Conclusies ten aanzien van de inrichting en aanpak van het programma in relatie tot de gestelde doelen	24
5. Afsluitende beschouwing	25
Bijlagen	28
A. Evaluatie vragen matrix (EVM) van aanbevelingen EY/Capgemini	28
C. Uitkomsten Intervention Logic Model	38
D. Lijst afkortingen	47
E. Interview overzicht	48

Managementsamenvatting

Achtergrond

In het najaar van 2018 is, in opdracht van de Directeur-Generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, met de Algemeen Directeur van de Douane als gedelegeerd opdrachtgever, een extern validatieonderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek was een externe reflectie op de door de Douane intern ingezette en voorgenomen activiteiten in het kader van de voorbereidingen op een no-deal Brexit. Er wordt hier uitgegaan van een no-deal Brexit, aangezien een uittreding van het Verenigd Koninkrijk zonder afspraken niet kan worden uitgesloten. In dit onderzoek was de centrale vraag of er witte vlekken zijn, of issues met een verhoogd risico in de voorbereidingen.

De uitkomsten van dit rapport komen erop neer dat de Douane per 15 oktober 2018 in voldoende mate was voorbereid om per 29 maart 2019 haar Brexit-doelstellingen te kunnen realiseren. Hierbij moest in de resterende maanden (tot 29 maart 2019) nog wel veel werk worden verzet, waarbij de aanbevelingen met spoed en focus dienden te worden gerealiseerd. De periode van de voorbereidingen op een harde Brexit op 29 maart 2019 staat bekend als 'fase 1'.

Er is in de fase na maart 2019 (fase 2) een verdere verbetering en implementatie van duurzame oplossingen nodig. Het werven en opleiden van nieuw personeel gaat bijvoorbeeld door in fase 2. Op 29 maart 2019 waren namelijk niet alle 928 FTE ingestroomd en inzetbaar. Ook zijn er tijdelijke huisvestingsoplossingen gerealiseerd, om ervoor te zorgen dat de Douane haar werk kon doen op 29 maart. In fase 2 moeten deze maatregelen structureel worden gemaakt.

Onderzoeksopdracht

De onderzoeksopdracht omvat een QuickScan, uit te voeren op het proces van de voorbereiding van de Douane op een no-deal Brexit voor fase 1 (de periode tot en met de eerste deadline van 29 maart 2019), bestaande uit de volgende drie onderdelen:

1. Evaluatie opvolging Douane van de aanbevelingen uit de externe onderzoeken. Zijn de in het validatierapport van november 2018 van EY, en in het second opinion rapport van april 2019 van Capgemini¹, geconstateerde aanbevelingen uitgevoerd? Heeft de Douane alle toegezegde acties opgepakt, en zijn deze punten in voldoende mate afgehandeld, zodat gezegd kan worden dat de Douane zo goed als mogelijk is voorbereid op een no-deal Brexit?
2. Evaluatie van inhoudelijke processen, zoals het proces van het werven, selecteren en opleiden van een groot aantal medewerkers in zeer korte tijd, het tijdig op orde hebben van de benodigde automatisering, mede in relatie tot de ketenpartners of het realiseren van de extra huisvesting. Het gaat om een evaluatie die is gericht op het signaleren van verbeteringen, in geval van een aanpak op de toekomstige thema's binnen de Douane, niet gerelateerd aan de Brexit.
3. Een evaluatie van de inrichting en aanpak van het programmabureau binnen de Douane, ter ondersteuning van de lijn in de voorbereiding op een no-deal Brexit. Het gaat om een evaluatie gericht op het signaleren van verbeteringen in geval van een aanpak op toekomstige thema's binnen de Douane, niet gerelateerd aan de Brexit.

Onderzoeksaanpak en -methode

Het onderzoek is uitgevoerd in een periode van drie weken, met als doel op 15 juli 2019 te kunnen beschikken over een concepteindrapport. Er is gebruikgemaakt van een beproefde onderzoeksaanpak, waarbij door het volgen van vijf stappen (structureren, data verzamelen, analyseren, oordelen en rapporteren) de onderzoeksactiviteiten zullen leiden tot het eindrapport, en zorgen voor gedegen onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen.

Om de QuickScan met een zo hoog mogelijke kwaliteit te kunnen uitvoeren, is gekozen voor een kwalitatief dataonderzoek, waarbij de data zijn verzameld door middel van het houden van 19 interviews (primaire data) en een gedetailleerd dossieronderzoek (secondaire data). Per onderzoeksonderdeel is gebruikgemaakt van theoretische modellen (Evaluatievragenmatrix, Intervention Logic Model en Programma Ontwerp Beheersing), om zo de kwaliteit van de drie onderdelen te waarborgen.

¹ Het rapport van Capgemini volgt uit de aanbeveling van EY om een second opinion uit te voeren naar de voorbereidingen van de ICT systemen.

Resultaten en aanbevelingen per onderzoekonderdeel

Onderdeel 1: evaluatie opvolging aanbevelingen

Wij concluderen dat de door de Douane toegezegde acties op de aanbevelingen zijn uitgevoerd en in voldoende mate zijn afgehandeld. Een aantal aanbevelingen is op een andere wijze ingevuld, maar dekt wel in voldoende mate het beoogde resultaat. De aanbevelingen die per heden nog niet volledig uitgevoerd zijn, worden naar verwachting vóór de Brexitdatum van 31 oktober 2019 uitgevoerd. De aanbevelingen uit de EY-rapportage die nog onderhanden zijn, kunnen worden omschreven als (1) het meetbaar maken van enkele doelstellingen voor de Douaneprocessen, ondergebracht in de deelprocessen. De aanbevelingen uit de Capgemini-rapportage die nog onderhanden zijn, kunnen worden omschreven als (2a) het uitwisselen van calamiteitenplannen en (2b) het reeds uitgevoerde testprogramma op de verhoging van de berichtenvolumes van gerelateerde applicaties zal in de maanden september en oktober opnieuw worden uitgevoerd. Deze aanbevelingen (2a, 2b) waren voor 29 maart niet noodzakelijk, maar met de beschikbare extra tijd zijn deze punten meegenomen

Onderdeel 2: evaluatie inhoudelijke processen

Wij concluderen dat van de drie inhoudelijke processen, de vooraf gedefinieerde doelstellingen zijn behaald, en dat daarmee de processen effectief zijn gebleken. Deze drie processen zien op de thema's:

- a. Werven, Selecteren en Opleiden (WS&O): het werven en selecteren en opleiden van een groot aantal medewerkers in zeer korte tijd.
- b. Informatiemanagement (IM): het tijdig op orde hebben van de benodigde automatisering, mede in relatie tot de ketenpartners.
- c. Huisvesting en Middelen (H&M): het realiseren van de extra huisvesting en middelen.

Daarnaast hebben wij een evaluatie uitgevoerd van de processen die worden geraakt door de programmataken Communicatie en Dienstverlening, alsmede Beleid en Uitvoering. Aanbevelingen met betrekking tot verbeteringen in geval van een aanpak in de toekomst die niet aan de Brexit is gerelateerd, hebben wij per proces inzichtelijk gemaakt, zoals in paragraaf 3.2 is terug te vinden.

Onderdeel 3: evaluatie instellen programmabureau

In antwoord op het derde onderdeel hebben wij een evaluatie van de aanloop naar het programma en de inrichtingsfase uitgevoerd. Het programma in de rol van aanjager, met een signalerings- en rapportagefunctie, waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taken in de lijn ligt, is in de voorbereidingen van een no-deal Brexit zonder meer ondersteunend geweest aan het realiseren van de doelstellingen. Wel signaleren wij dat het programma een betere start had kunnen krijgen wanneer bij de aanvang al had kunnen worden beschikt over kernpunten, zoals de heldere doelstelling, taken en verantwoordelijkheden van het programma, alsmede de middelen om de activiteiten te kunnen uitvoeren.

Samenvattende beschouwing

Gedurende de periode tot en met 31 oktober 2019 blijft het noodzakelijk om de interne en externe omgevingen te informeren over en te stimuleren in de voorbereiding op de Brexit. In ons onderzoek is daarbij vaak het begrip 'momentum' ter sprake gekomen. Logischerwijs is dit momentum met het uitstel naar 31 oktober 2019 en de afname van de belangstelling voor de Brexit, verminderd. Het is dan ook zaak voor de Douane om, binnen de Rijksbrede aanpak, in de aanloop naar 31 oktober 2019 dit momentum weer te creëren.

Ondanks de extra tijd van zes maanden die de Douane is gegund in de voorbereidingen op de Brexit als gevolg van het uitstel van de Brexit, is de Douane zich er – terecht – van bewust dat zij hier eind oktober 2019 slechts enkel zo goed als mogelijk klaar voor is, in het licht van de tijd en de middelen die beschikbaar zijn gesteld. Het feit dat de Douane invulling heeft gegeven aan (bijna) alle adviezen en aanbevelingen uit het EY-rapport, betekent niet dat de Douane eind oktober 2019 in alle opzichten voorbereid is, noch had kunnen zijn. Het impliceert enkel dat de Douane alle zeilen heeft bijgezet om zo goed als mogelijk, binnen de gegeven kaders en randvoorwaarden, voorbereid te zijn. Externe omstandigheden, zoals de voorbereiding van het bedrijfsleven, liggen niet in de directe invloedssfeer van de Douane.

1. Aanleiding, opdracht, aanpak

1.1 Aanleiding

In oktober 2018 is in opdracht van de Directeur-Generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, met de Algemeen Directeur van de Douane als gedelegeerd opdrachtgever, door EY Advisory een validatieonderzoek uitgevoerd. Het doel van de validatie was een externe reflectie op de door de Douane intern ingezette en voorgenomen activiteiten, met daarbij de vraag of er witte vlekken waren of issues met een verhoogd risico.

Het toetsingskader voor de mate van voorbereiding werd gevormd door de doelstellingen die de Douane zich heeft gesteld, te weten: per 29 maart 2019 is de continuïteit van alle douaneprocessen geborgd en is er geen onnodig economisch oponthoud, en voor de lange termijn zijn de werkzaamheden voor Brexit structureel en duurzaam ingebed in de bestaande organisatie.

De onderzoekers van EY kwamen in hun rapport van november 2018 tot de conclusie dat de Douane per 15 oktober 2018 in voldoende mate was voorbereid om per 29 maart 2019 haar Brexitdoelstellingen te kunnen realiseren. Hierbij moest in de resterende maanden, tot 29 maart 2019, nog wel veel werk worden verzet, waarbij de aanbevelingen met spoed en focus dienden te worden gerealiseerd. Dat de Douane per 15 oktober 2018 voldoende was voorbereid op Brexit, betekende echter niet dat de Douane per 29 maart 2019 met een jaar aan voorbereidingstijd op het gewenste eindniveau zou zijn in termen van dienstverlening en handhaving. Er is in de fase na maart 2019 een verdere verbetering en implementatie van duurzame oplossingen nodig. Hierbij ging het om het normaliseren van de dienstverlening in formaliteiten, zoals: vergunningaanvragen en aangiften, het opvoeren van het handhavingsniveau door het beschikbaar stellen van meer capaciteit in termen van medewerkers, huisvesting en middelen, en het implementeren van leereffecten in de uitvoering.

De oorspronkelijke datum voor de Brexit was 29 maart 2019. Zoals bekend, is dit scenario geen realiteit geworden, en is de mogelijke datum voor de Brexit (een deal of no-deal Brexit) inmiddels driemaal opgeschoven. Eerst volgde een kort uitstel tot 12 april 2019, gevolgd door uitstel tot 31 mei 2019. Inmiddels bereidt Douane zich voor op een no-deal Brexit op 31 oktober 2019.

Om zorg te dragen voor een goed en objectief beeld van de voorbereiding van de Douane op de Brexit heeft de Douane Deloitte gevraagd om een QuickScan uit te voeren. Hierbij hebben wij onderzocht of alle activiteiten die in het validatieonderzoek geconstateerd zijn als noodzakelijk ter voorbereiding op een no-deal Brexit zijn opgepakt. Naast de QuickScan is er aandacht voor de aanpak van het proces binnen de Douane door het inzetten van een programmabureau. Ook is in het rapport een evaluatie opgenomen van de aanpak op een aantal inhoudelijke thema's, zoals huisvesting en middelen, informatiemanagement, alsmede werven, selecteren en opleiden, waarbij de vraag is hoe het proces is aangepakt rondom het werven van een groot aantal nieuwe medewerkers in korte tijd.

1.2 Onderzoeksopdracht

De onderzoeksopdracht betreft het uitvoeren van een QuickScan op het proces van de voorbereiding van de Douane op een no-deal Brexit voor fase 1 (de periode tot en met de eerste deadline van 29 maart 2019).

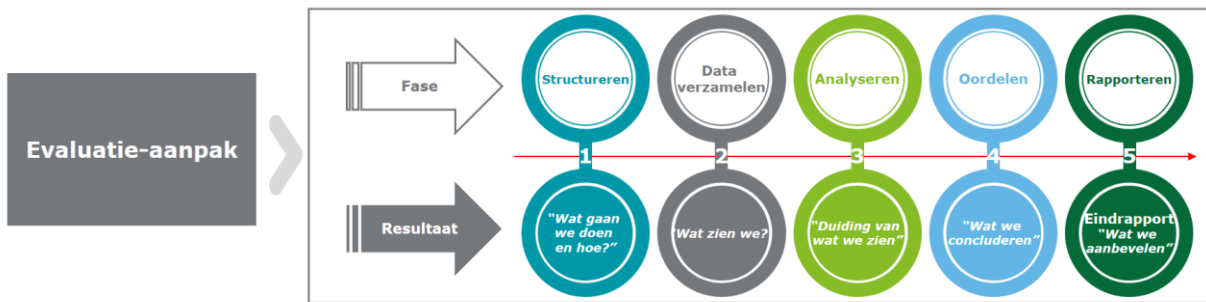
1. Evaluatie van de opvolging door de Douane van de aanbevelingen uit de externe onderzoeken. Zijn de in het validatierapport van november 2018 van EY, en in het second opinion rapport van april 2019 van Capgemini, geconstateerde aanbevelingen uitgevoerd? Heeft de Douane alle toegezegde acties opgepakt en zijn deze punten in voldoende mate afgehandeld, zodat gezegd kan worden dat de Douane zo goed als mogelijk is voorbereid op een no-deal Brexit?
2. Evaluatie van inhoudelijke processen, zoals het proces van het werven, selecteren en opleiden van een groot aantal medewerkers in zeer korte tijd, het tijdig op orde hebben van de benodigde automatisering, mede in relatie tot de ketenpartners of het realiseren van de extra huisvesting. Het gaat om een evaluatie die is gericht op het signaleren van verbeteringen in geval van een aanpak op toekomstige thema's binnen de Douane, niet gerelateerd aan de Brexit.
3. Een evaluatie van de inrichting en aanpak van het programmabureau binnen Douane ter ondersteuning van de lijn in de voorbereiding op een no-deal Brexit. Het gaat om een evaluatie die is gericht op het signaleren van verbeteringen in geval van een aanpak op toekomstige thema's binnen de Douane, niet gerelateerd aan de Brexit.

1.3 Onderzoeksaanpak en planning

Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in een periode van drie weken, met als doel op 15 juli 2019 te kunnen beschikken over een concepteindrapport. Om de kwaliteit niet negatief te laten beïnvloeden door de tijdsdruk, hebben wij het onderzoek zeer gestructureerd aangepakt, op basis van een dagplanning, en is voor zowel de validatievragen als de evaluatievragen een vast raamwerk gebruikt.

Een belangrijk element bij het uitvoeren van het onderzoek is een gedegen en beproefde onderzoeksaanpak. Wij hebben hierbij gebruikgemaakt van vijf stappen die leiden tot het eindrapport, en die zorgen voor geen gedegen onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen. Hierin staat centraal dat de aanbevelingen goed onderbouwd zijn met conclusies, en dat deze conclusies worden opgebouwd op basis van duidelijke bevindingen uit dossieronderzoek en interviews. De vijfstappenaanpak is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 - Evaluatieaanpak

Aanpak per analyse-onderdeel

Analyse onderdeel 1: evaluatie opvolging aanbevelingen

Om te analyseren of de aanbevelingen van de studies van EY en Capgemini zijn opgevolgd, is gebruikgemaakt van een evaluatievragenmatrix (EVM). Deze matrix heeft een belangrijke rol gespeeld in het onderzoek en is in de voortgangsoverleggen met de opdrachtgever een terugkerend punt op de agenda geweest. In bijlage A is de uitgewerkte EVM gepresenteerd, die als input heeft gediend voor de analyse van onderdeel 1. De gebruikte databronnen voor onderdeel 1 zijn zowel primaire als secundaire databronnen. Primaire databronnen zijn de interviews die afgenomen zijn voor dit onderzoek. Secundaire databronnen zijn documenten en rapporten die zijn aangeleverd door de Douane, met als doel de primaire databronnen te kunnen toetsen en conclusies te kunnen ontwikkelen.

Analyse onderdeel 2: evaluatie inhoudelijke processen

Bij grote veranderingen en inhoudelijke thema's binnen de Douane en het concern zullen diverse inhoudelijke processen binnen de Douane betrokken zijn. Een voorbeeld hiervan is het proces van het werven, selecteren en opleiden van een groot aantal medewerkers in zeer korte tijd, het tijdig op orde hebben van de benodigde automatisering, mede in relatie tot de ketenpartners, of het realiseren van de extra huisvesting. Om de inhoudelijke processen te kunnen evalueren op hun effectiviteit, dienen de uitkomsten van de processen te worden getoetst aan een vooraf gestelde norm. Voor dit deel van het onderzoek is gebruikgemaakt van het Intervention Logic Model. Door middel van het invullen van het model kan er een analyse gemaakt worden waarmee duidelijk wordt of de behaalde resultaten per proces aansluiten op de doelstellingen van dat proces. Een goed resultaat betekent dat de gerealiseerde output van een activiteit aansluit op de doelstelling, en daarmee als effectief kan worden gekwalificeerd. De gebruikte databronnen voor onderdeel 2 zijn wederom primaire (i.e. interviews) en secundaire (i.e. aangeleverde documenten) bronnen.

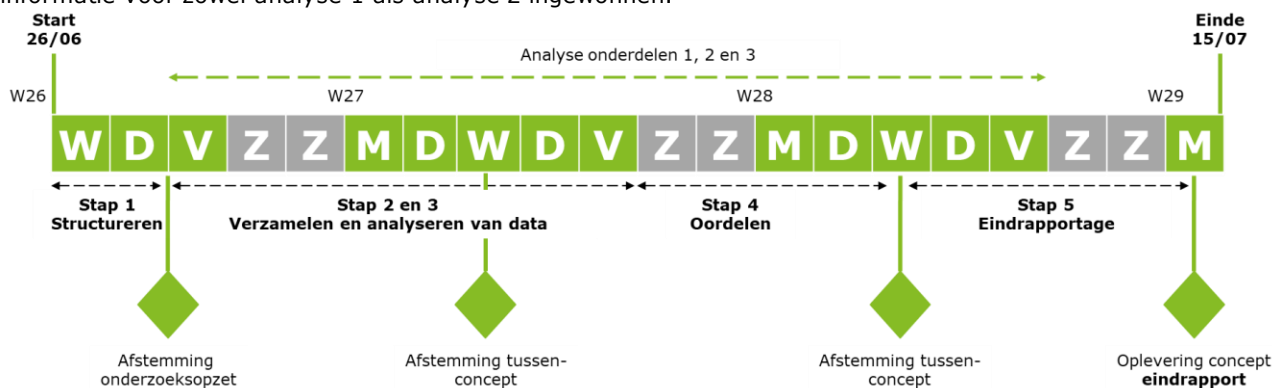
Analyse onderdeel 3: evaluatie instellen programma

Om de inrichting en aanpak van het programmabureau Brexit te kunnen evalueren, is gebruikgemaakt van het model Programma Ontwerp en Beheersing. Gebruikte databronnen voor onderdeel 3 zijn wederom primaire (i.e. interviews) en secundaire (i.e. aangeleverde documenten) bronnen.

	Onderdeel 1	Onderdeel 2	Onderdeel 3
Onderzoeksmodel	Evaluatievragenmatrix (EVM)	Intervention Logic (IL)	Programma Ontwerp en Beheersing
Uitwerking model	Bijlage A	Bijlage B	Paragraaf 4.3
Dataverzameling	Interviews (primaire data) en dossieronderzoek (secondaire data)	Interviews (primaire data) en dossieronderzoek (secondaire data)	Interviews (primaire data) en dossieronderzoek (secondaire data)
Ondersteunende software	Engagement Management System (EMS)	Engagement Management System (EMS)	Engagement Management System (EMS)

Planning

De in figuur 1 beschreven stappen zijn opgedeeld over de onderzoeksperiode, zoals beschreven in figuur 2. Ondanks het feit dat de analyse is opgedeeld in verschillende onderdelen, zijn de onderdelen parallel aan elkaar uitgevoerd. Om daarbij een voorbeeld te schetsen: tijdens de interviews met de procescoördinator, is informatie voor zowel analyse 1 als analyse 2 ingewonnen.



Figuur 2 - Planning

1.4 Gebruik van dit onderzoek

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

2. Evaluatie opvolging aanbevelingen

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk is een analyse opgenomen van de aanbevelingen en/of daar opvolgende activiteiten uit de rapportages van EY (d.d. 22 november 2018 'Validatie van de voorbereiding van de Douane op de Brexit') en Capgemini (d.d. 25 april 2019 Eindrapport Douane Brexit Voorbereiding Informatie Management) in voldoende mate zijn opgevolgd. Het rapport van Capgemini volgt uit de aanbeveling van EY om een second opinion uit te voeren naar de voorbereidingen van de ICT systemen. In dit hoofdstuk beschrijven wij de uitkomsten van onze analyse waarmee duidelijk wordt of de aanbevelingen van het EY-rapport en het rapport van Capgemini zijn opgevolgd, dan wel of er voorbereidingen zijn getroffen door het programma om deze aanbevelingen op te volgen. In bijlage A hebben wij de evaluatievragenmatrix opgenomen waarin de aanbevelingen van de rapporten van EY en Capgemini en ons oordeel over de opvolging zijn opgenomen. De aanbevelingen van EY zijn in die betreffende rapportage gegroepeerd naar zeven aanbevelingen. Vervolgens zijn deze aanbevelingen vertaald naar actiepunten. De aanbevelingen van Capgemini zijn niet nader onderverdeeld in de betreffende rapportage.

2.2 Evaluatie opvolging per aanbeveling van EY

1. Bereid de gehele Douane-organisatie voor op een zeer stevige uitvoeringsagenda voor januari tot april 2019

In deze aanbeveling zijn door EY de volgende actiepunten benoemd:

De beantwoording van de vraag of de opvolging van de bovenstaande aanbeveling en de onderstaande actiepunten is gebaseerd op interviews en op inzage in bestaande rapportages en documenten:

- *Maak Brexit nummer 1 prioriteit op de uitvoeringsagenda van de Douane door expliciete behandeling en opvolging in alle besluitvormings- en informatiegremia.*
Wij hebben vastgesteld dat Brexit frequent en met prioriteit geagendeerd staat.
- *Introduceer meer expliciete en directe sturing vanuit het Douane MT op de voortgang, belangrijke inhoudelijke keuzen en top 3 risico's (werklast kwartaal 1 2019, vergunningaanvraag, verloop nieuwe medewerkers, integriteit).*
Wij hebben vastgesteld dat er expliciete en directe sturing is vanuit het MT Douane op de voortgang, de belangrijkste inhoudelijke keuzen en de top 3 van risico's (benoemd in het rapport van EY). Dit wordt besproken in de rapportagecyclus binnen het programma en wordt besproken in het MT Douane. De programmadirecteur Brexit neemt zitting in het MT Douane. Hierdoor is sprake van expliciete en directe sturing vanuit het MT Douane op de voortgang, de inhoudelijke keuzen en de top-3 risico's.
- *Zorg voor een crisisorganisatie die operationeel kan worden gemaakt van 1 maart tot eind april 2019 (of langer).*
Wij hebben vastgesteld dat er een crisisorganisatie is die operationeel kan worden gemaakt. In het MT Douane van 22 januari 2019 zijn de globale aanpak en planning gepresenteerd en is daarmee ingestemd. Dit heeft zich uiteindelijk ontwikkeld tot een handboek, waarin de activiteiten, verantwoordelijkheden en contactgegevens zijn vermeld. Er hebben diverse droog- en crisisoefeningen plaatsgevonden.
- *Houd oog voor externe ontwikkelingen en andere scenario's dan 'cliff-edge', maar scherm de huidige uitvoering hiervan af.*
Wij hebben vastgesteld dat de externe ontwikkelingen zijn gemonitord. Het onderwerp 'Brexit' staat frequent en met prioriteit geagendeerd en de boodschap daarbij is eenduidig in de voorbereiding van de Douane op een no-deal Brexit.

Op basis van bovenstaande actiepunten is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd. Expliciete en directe sturing vanuit het MT Douane op de top 3 risico's is een doorlopend proces, ook na de deadline van 31 oktober 2019.

2. Borg in besluitvorming en gedrag de volgende aspecten

In de aanbeveling 'Borg in besluitvorming en gedrag' zijn door EY de volgende actiepunten benoemd:

- *Blijf de lat hoog leggen voor het niveau van dienstverlening en handhaving per 29 maart 2019 en maak hierin concreet welke (scherpere) keuzes gemaakt worden.*
Wij hebben vastgesteld dat het niveau van dienstverlening en de keuzes die door de Douane worden gemaakt, geagendeerd zijn, onder meer door een inventarisatie bij de opdrachtgevers en de bespreking in het Opdrachtgevers Opdrachtnemerberaad Douane (OOD).
- *Creëer de ruimte en openheid voor bottom-up escalatie, zorg voor voldoende reflectie door experts, en waak voor te veel zelfvertrouwen en anticiperen op de kracht van de Douane in crisismodus als back-up.*
Wij hebben vastgesteld dat er ruimte en openheid voor bottom-up escalatie worden gecreëerd in onder meer het regiocoördinatorenoverleg, de regiogesprekken en de issue-overleggen. Daarnaast is voor voldoende reflectie gezorgd, door experts (bv. Deloitte, EY Advisory, Capgemini), en heeft de Douane een crisismodus actief als back-up (Crisishandboek Brexit Douane).
- *Zorg voor een integrale planning en voor dashboards (sturingsinformatie) waar de directie op kan sturen (wie, wat, hoe, wanneer), met name in fte Werving, Selectie en Opleiden, het ferryproces en de geïdentificeerde top (3+19) van risico's.*
Wij hebben vastgesteld dat er een masterplanning is opgesteld tot en met 31 oktober 2019, de Brexitdatum. Deze masterplanning wordt mede onderhouden op basis van de maandelijkse input die volgt uit de rapportagecyclus per proces en de daaropvolgende informatievoorziening naar programmadirectie en Douane MT.
- *Ondersteun het Programmabureau Brexit in het krijgen van een totaaloverzicht (via de formele gremia in de lijn).*
Wij hebben op basis van diverse gesprekken met directeuren in de lijn vastgesteld dat het programmabureau wordt ondersteund in het krijgen van een totaaloverzicht.

Op basis van bovenstaande actiepunten is onze conclusie dat de aanbevelingen van EY zijn opgevolgd.

3. Continueer "Lijn als het moet en programma als het kan"

In de aanbeveling 'Continueer lijn als het moet en programma als het kan' zijn door EY de volgende actiepunten benoemd:

- *Stuur actief op de nieuwe matrix van verantwoordelijkheden van het Programmabureau Brexit en de lijn.*
Wij hebben vastgesteld dat er actief wordt gestuurd op de matrix van verantwoordelijkheden van het programmabureau Brexit en de lijn, die o.a. is vastgesteld in het MT Douane van november/december 2018.
- *Wees alert op het op tijd hanteren van snellere tijdslijnen buiten de standaard doorlooptijden en besluitvorming.*
Wij hebben vastgesteld dat er een masterplanning opgesteld is waarin deadlines en besluitvorming zijn vastgelegd.
- *De periode tot aan 29 maart 2019 leent zich niet als periode om te experimenteren. Vertrouw en bouw op de kracht van de huidige organisatie en aanpak.*
Wij hebben vastgesteld dat het programma wel vertrouwt en bouwt op de kracht van de huidige organisatie. Wel blijkt uit diverse interviews met procescoördinatoren van het programma dat er aanpassingen zijn uitgevoerd in de voorbereidingen, zoals: de operatie om de nieuw geworven personeelsleden op te leiden voor hun taakuitoefening en het inzetten van tijdelijke huisvestingsmiddelen. Deze oplossingen zijn wel in een brede besluitvorming tussen het programma en de betrokken directies gekozen.
- *Deze periode (fase 1) kan worden gezien als leermoment voor een duurzame verbetering in fase 2.*
Wij hebben vastgesteld dat na het uitstellen van de deadline voor een Brexit naar 31 oktober 2019, de Douane een herijking heeft gedaan van de kritische prestatie-indicatoren voor een no-deal Brexit, waarbij het verhogen van het ambitieniveau een van de thema's is geweest in de aanpassingen van de doelstellingen en de scope.

Op basis van bovenstaande actiepunten is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd.

4. Realiseer in de periode november – december 2018 de volgende reeds geplande deadlines

In de aanbeveling 'Realiseer in de periode november – december 2018 de volgende reeds geplande deadlines' zijn de volgende actiepunten benoemd:

- *Realiseren van de deadline in werving en, selectie & opleiding.*
Wij hebben vastgesteld dat de doelstellingen met betrekking tot de instroom van medewerkers in fase 1 van het deelproces Werving, selectie & Opleiden zijn behaald.
- *Het beschikbaar stellen van een checklist aan alle regio's voor minimale handhaving. Hiermee kunnen de regio's de detailprocesinvulling starten (Programmabureau Brexit). Dit is niet uitgevoerd.*
Wij hebben vastgesteld dat het programma hieraan op een andere manier invulling heeft gegeven, aangezien de opgave per regio te sterk verschilt. Mede naar aanleiding van de gesprekken met de COO en de regio's zijn aandachtspunten per regio in kaart gebracht, en zijn per regio waar nodig acties opgezet. Daarnaast is bijvoorbeeld een notitie kleine luchthavens opgesteld, die de benodigde inzet van de regio's duiding geeft.
- *Realiseer de deadlines met betrekking tot het ferryproces. Deze aanbeveling valt uiteen in twee elementen: plan van eisen per locatie en douaneformaliteiten in het algemeen.*
Wij hebben vastgesteld dat beide aanbevelingen zijn gerealiseerd.
- *Werving en snel inzetbaar maken van de laatste procescoördinatoren voor het Programmabureau Brexit (met name procescoördinator Beleid en Uitvoering).*
Wij hebben vastgesteld dat de werving, selectie en aanstelling van de procescoördinator Beleid en Uitvoering en WS&O is uitgevoerd in het najaar van 2018, leidende tot een aanstelling per 1 januari 2019.
- *Inventarisatielijst Brexit voor Beleid & Handhaving (+ afronden van Handhavingsplan 2019).*
Wij hebben vastgesteld dat de inventarisatielijst voor Beleid & Handhaving is afgerond.
- *Doorvoeren van de finale verbeteringen in de maandrapportages van het Programmabureau Brexit per eind november.*
Wij hebben vastgesteld dat de maandrapportages zien op de doelen en de status van de voorgaande maand, alsmede op de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld.
- *Voer de stress- en performance testen voor Informatiemanagement uit.*
Wij hebben vastgesteld dat er stress- en performance testen voor Informatiemanagement zijn uitgevoerd.
- *Kies snel een oplossing voor het versneld uitgeven van EORI-nummers.*
Wij hebben vastgesteld dat er oplossingen zijn toegepast voor het versneld uitgeven van EORI-nummers. Eén van de oplossingen is erop gericht de functionaliteit op de website van de Douane te verbeteren, waarbij de aanvrager zelf versneld een EORI-nummer kan samenstellen.
- *Maak snel een keuze voor een decentrale of centrale afgifte van vergunningen.*
Wij hebben vastgesteld dat de Douane een keuze heeft gemaakt voor de decentrale afgifte van vergunningen, vanwege het uitblijven van piekaanvragen.

Op basis van het bovenstaande is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd.

5. Realiseer in de periode jan – feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten

In de aanbeveling 'Realiseer in de periode jan. – feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten' zijn door EY de volgende actiepunten benoemd:

- *Hoeveel ervaren en hoeveel nieuwe medewerkers er moeten zijn (wie, hoe, wanneer).*
Wij hebben vastgesteld dat is geanalyseerd hoeveel ervaren en nieuwe medewerkers er moeten zijn op basis van gesprekken met de procescoördinator van het deelproces Werving selectie en Opleiden, de programmacontroller en de daarbij verkregen documentatie. De analyse is van de formatie naar de regio's. Dit is een van de uitgangspunten in het wervingsproces geweest.
- *Hoe de inzetbaarheidsmix is van de nieuwe medewerkers op formaliteiten versus handhaving.*
Wij hebben op basis van interviews vastgesteld dat er een inzetbaarheidsmix is gemaakt voor medewerkers formaliteiten versus handhaving.
- *Zorg bij alle relevante projecten voor terugvalscenario's (plan B) en waar mogelijk droog-oefenen (plan A) (met name voor het ferryproces).*
Wij hebben vastgesteld dat er voor de relevante deelprojecten terugvalscenario's zijn opgesteld en droog oefeningen hebben plaatsgevonden. Uit de gesprekken met de programmacontroller en de procescoördinatoren blijkt dat de aanbeveling 'het uitvoeren van droog oefeningen' is uitgevoerd en geëvalueerd en dat er analyses zijn uitgevoerd op plan-b situaties.

- *Maak de extra benodigde piekcapaciteit in vergunningaanvragen expliciet, inclusief het effect op de dienstverlening.*
Wij hebben vastgesteld dat de extra benodigde piekcapaciteit in vergunningaanvragen expliciet is gemaakt, inclusief het effect op de dienstverlening. Het programma ontvangt periodiek rapportages met de aantallen vergunningaanvragen. Uit de programmarapportages over april 2019 alsmede de interviews met de procescoördinatoren is gebleken dat een piek in de vergunningsaanvragen naar de eerste deadline van 29 maart 2019 is uitgebleven.
- *Check de capaciteit op AB en DLSO voor de Brexitwerkzaamheden (gegeven de hoge werkdruk).*
Wij hebben vastgesteld dat er een algemeen check is uitgevoerd op de algehele capaciteit van de Douane op AB en DLSO. In de algemene check zijn de Brexitaantallen opgenomen.
- *Voer een second opinion uit op IM Brexitactiviteiten (gereedheid datasystemen, verbindingkabels en link met PortBase, etc.).* Wij hebben vastgesteld dat er is een second opinion uitgevoerd is op Informatiemanagement Brexit activiteiten door Capgemini. Zie voor de uitkomsten aanbeveling 8.

Op basis van het bovenstaande is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd.

6. Realiseer in de periode jan - feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten

In de aanbeveling 'Realiseer in de periode jan – feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten zijn de volgende actiepunten benoemd:

- *Het Programmabureau Brexit kan meer nadruk leggen op tussenresultaat gedreven planningen (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een meer eenduidig referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de integraliteit te borgen.*
Wij hebben vastgesteld dat dit actiepunt is opgevolgd. De maandrapportages zien toe op de doelen en de status van de voorgaande maand, alsmede op de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. Voor een aantal deelprocessen zijn er nog verbeteringslagen te maken in het meetbaar maken van doelstellingen, om zo de effectiviteit van processen te realiseren. Wel concluderen wij dat er progressie wordt gemaakt in het meetbaar maken van doelstellingen in fase 2.
- Het Programmabureau Brexit kan het halen van de Brexitdoelstellingen beter borgen door het opstellen van:
 - Een integrale masterplanning (incl. kritische paden, projectafhankelijkheden, doorlooptijd gekoppeld aan 29 maart deadline, etc.)*
Wij hebben vastgesteld dat er een masterplanning aanwezig is, die gebruikt wordt bij de sturing van het programma;
 - Versterking van de overall rapportage (maand en per proces)*
Wij hebben vastgesteld dat de maandrapportages zien op de doelen en de status van de voorgaande maand, alsmede op de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld;
 - Sterkere nadruk te leggen op executie (de lijn hier op aanspreken)*
Wij hebben vastgesteld dat de maandrapportages zien op de doelen en de status van de voorgaande maand, alsmede op de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. Er is een masterplanning aanwezig en deze is in gebruik bij de sturing van het programma;
 - Borg de voortuitgang in het ferryproces door extra ondersteuning (1-2 fte) aan de huidige, ervaren projectcoördinator.*
Wij hebben vastgesteld dat dit actiepunt anders is ingevuld door de Douane doordat de ondersteuning niet 1 fte extra is, maar de huidige procescoördinator van het deelproces Ferry is daar nu volledig voor vrijgemaakt en heeft haar oude taken op het gebied van Beleid en Uitvoering kunnen afstoten. Daarmee heeft zij een volledige focus op het ferryproces;
 - Continueer risicobeheersing door focus op top risico's en zorg voor periodieke bijstelling.*
Wij hebben vastgesteld dat de maatregelen op de top risico's in het programma gemonitord worden en met een maandelijkse frequentie in de rapportage cyclus binnen het programma vast worden gelegd, wat op die frequentie met MT Douane wordt besproken. De programmadirecteur Brexit neemt zitting in het MT Douane. Hierdoor is expliciete en directe sturing vanuit het MT Douane op de voortgang, inhoudelijke keuzen alsmede de risico's. Dit blijkt tevens uit de bestuurlijke rapportage over de periode mei-juni waarop de status van de onderkende KPI's is benoemd, risico's zijn benoemd en maatregelen zijn genomen;
 - Communiceer extern met meer urgentie en gerichtheid: 'Bedrijven bereid je op tijd voor, het is per 29 maart 2019 nog niet perfect.'*
Wij hebben vastgesteld dat de externe communicatie met bedrijven in het programma gemonitord worden en met een maandelijkse frequentie in de rapportage cyclus binnen het programma vastgelegd, wat op die frequentie met het MT Douane wordt besproken.

Op basis van bovenstaande is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd. Er zijn verbeterlagen te maken in het meetbaar maken van doelstellingen, om zo de effectiviteit van processen te bepalen. Op basis van interviews concluderen wij dat hier progressie in is gemaakt en in proces is. Aanbeveling van Deloitte is om deze processen voort te zetten, om zo alle doelstellingen meetbaar te maken.

7. Verder versterken lijn-sturing

In de aanbeveling 'Verder versterken programmabureau' zijn de volgende actiepunten benoemd:

- *Lijnmanagement kan meer nadruk leggen op tussen resultaat gedreven planningen (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een beter referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de realisatie te borgen.*
Het programmabureau heeft een coördinerende en rapporterende functie ten aanzien van de aan de Brexit gerelateerde acties die onder verantwoordelijkheid van het lijnmanagement worden uitgevoerd. Wij hebben vastgesteld dat de maandrapportages van het programma toezien op de doelen en de status van de acties door de lijn uit de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld, in afstemming met het lijnmanagement.
- *Hanteer in de maandelijkse prestatie-dialoog, relevante meetbare prestatie-indicatoren en tussentijdse mijlpalen (overweeg een 2-maandelijkse prestatie-dialoog voor Brexit activiteiten in de periode januari 2019 tot en met april 2019).*
Wij hebben vastgesteld dat Brexit een vast onderdeel is geweest in de prestatiedialogen (PD's) tussen de COO en de regiodirecties. Brexit is een vast agendaonderwerp in de PD's en per regio is de status van voorbereiding Brexit aan de orde geweest. Hieruit kunnen wij concluderen dat de aanbeveling is opgevolgd.
- *Zorg voor consistentie per regio door het hanteren van de checklist van het Programmabureau Brexit.*
Wij hebben vastgesteld dat het programma hier op een andere manier invulling aan heeft gegeven. Er zijn gesprekken gevoerd met de COO en de regio's mede naar aanleiding hiervan is bijvoorbeeld de notitie kleine luchthavens opgesteld die de benodigde inzet van de regio's duiding geeft.

Op basis van bovenstaande is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd, dan wel anders zijn opgevolgd door het programma.

2.3 Evaluatie opvolging per aanbeveling Capgemini

De aanbevelingen van Capgemini zien toe op het informatiemanagement:

- *Overbelasting bij de helpdesk van de Douane bij een Brexit. Met als gevolg dat de helpdesk en externe test systemen vastlopen en/of vertraging in de verwerking optreedt door gebrek aan personeel.*
Wij hebben vastgesteld dat er opvolging is gegeven aan de (eventuele) overbelasting bij de helpdesk van de Douane bij een Brexit.
- *Dat het berichtenvolume tijdens een piek niet tijdig in de keten tussen Logius en de Douane wordt verwerkt. Met als gevolg dat hun systemen vastlopen en/of vertraging wordt opgelopen in de verwerking.*
Wij hebben vastgesteld door middel van uitkomsten van testen (bij Logius) dat de aanbeveling is opgevolgd.
- *Logius is onvoldoende voorbereid op benodigde performance tijdens een Brexit met als gevolg dat de Douane te maken krijgt met een gebrek aan capaciteit in de doorvoer van berichten.*
Wij hebben vastgesteld dat Logius voldoende is voorbereid op benodigde performance tijdens een Brexit.
- *Gebrek aan afstemming op volume en systemen met als gevolg vertraging en/of storingen in de gehele keten.*
Wij hebben vastgesteld dat er afstemming is op volume en systemen om vertragingen en of storingen in de gehele keten te voorkomen.
- *Piek in het berichtenverkeer bij Brexit is hoger dan verwacht met als gevolg dat er vertragingen en/of storingen plaatsvinden binnen de gehele IV-keten.*
Wij hebben vastgesteld dat in geval van een piek in het berichtenverkeer bij Brexit, daar in wordt voorzien, maar dat die niet zullen leiden tot vertragingen en storingen.

- *Capaciteitstekort voor Douane in Mainframe tijdens Brexit met als gevolg dat het volume niet verwerkt kan worden binnen de gangbare doorlooptijd.*
Wij hebben vastgesteld dat er geen capaciteitstekort voor Douane in mainframe tijdens Brexit met als gevolg dat het volume niet verwerkt kan worden dit blijkt onder meer uit een interview met procescoördinator IM, waaruit vernomen is dat er mondelinge afspraken zijn gemaakt met DCS waardoor risico's zijn aangepakt.
- *Er kan foutieve afstemming optreden en een gebrek aan communicatie met als gevolg dat de IV-keten binnen de Douane niet 'in control' is over zijn processen.*
Wij hebben vastgesteld dat er een analyse is uitgevoerd waarbij is onderzocht dat er geen foutieve afstemming kan optreden en dat er geen gebrek is aan communicatie met als gevolg dat de IV-keten binnen de Douane niet 'in control' is over zijn processen.
- *Er is sprake van lage prioritering van de openstaande acties voor EMCS met als gevolg dat verbonden systemen vastlopen en/of te maken krijgen met verstoringen.*
Wij hebben vastgesteld dat er onderzoek heeft plaatsgevonden dat er geen foutieve afstemming kan optreden en een gebrek aan communicatie met als gevolg dat de IV-keten binnen de Douane niet 'in control' is over zijn processen. Wij hebben vastgesteld dat er sprake is van hoge prioritering van de openstaande acties voor EMCS om te voorkomen dat dat verbonden systemen vastlopen en/of te maken krijgen met verstoringen.
- *Onduidelijkheid over de maatregelen van Brussel kunnen tot gevolg hebben dat de Douane zijn strategische planning niet (tijdig) gereed heeft.*
Wij hebben vastgesteld dat geen onduidelijkheid over de maatregelen van Brussel kunnen zijn die tot gevolg hebben dat de Douane zijn strategische planning niet (tijdig) gereed heeft.
- *De hardware is niet geüpgraded met benodigde processoren als gevolg een tekort aan capaciteit die zorgt voor overbelasting en/of vertraging van de systemen.*
Wij hebben vastgesteld dat hardware geüpgraded is met benodigde processoren per 25 juli 2019. Daarbij zullen er testen plaatsvinden om te bepalen of er een verhoogde capaciteit naar 80.000 berichten kan worden gerealiseerd.

De volgende aanbevelingen zijn nog onderhanden en worden richting de mogelijk Brexit datum van 31 oktober 2019 verder uitgevoerd:

- *Dat Logius of de Douane onvoldoende voorbereid is op calamiteiten omdat de calamiteitenplannen niet met elkaar zijn afgestemd.*
Wij hebben vastgesteld dat de calamiteitenplannen nog tussen de Douane en Logius worden afgestemd. De crisisorganisatie zal medio september 2019 weer worden geactiveerd, dan is het voornemen van de Douane om de calamiteiten plannen te delen met Logius.
- *Applicaties zijn niet voorbereid op hogere volumes met als gevolg dat er storingen en/of vertraging op kunnen treden binnen de gehele keten.*
Wij hebben vastgesteld dat applicaties zijn getest op hoge volumes. Er wordt nu gewerkt om een 'extreme' scenario op te kunnen vangen. De aanbeveling is opgevolgd maar nog niet volledig afgerond.

2.4 Conclusie

De meeste aanbevelingen uit de rapporten van EY en Capgemini zijn opgevolgd. Voor de aanbevelingen die niet opgevolgd zijn, zijn deze deels onderhanden bij het programma en worden vóór de Brexit datum (31 oktober 2019) uitgevoerd. Een aantal aanbevelingen zijn op andere wijze ingevuld door het programma, maar dekken wel in voldoende mate het beoogde resultaat.

Met het verschuiven van de datum van de Brexit, is door het Douane MT het besluit genomen om deze leerelementen direct mee te nemen, waardoor de organisatie beter is voorbereid op 31 oktober. Deze aanbevelingen waren voor 29 maart niet noodzakelijk, maar met de beschikbare extra tijd zijn deze punten meegenomen.

3. Evaluatie inhoudelijke processen

3.1 Introductie

Naast de evaluatie van de uitvoeringen door het programmabureau op de door EY en Capgemini gepresenteerde aanbevelingen, heeft u ons gevraagd om te komen tot een evaluatie van inhoudelijke processen. Dit hoofdstuk ziet toe op de evaluatie van de inhoudelijke processen, waarbij per relevant proces de effectiviteit van het proces geëvalueerd is. De uitkomsten van de analyses kunnen gebruikt worden om de effectiviteit van de processen te verhogen en effectieve elementen te evalueren om deze mee te kunnen nemen naar de toekomstige aanpak op grote veranderingen en thema's bij de Douane.

Bij grote veranderingen en inhoudelijke thema's binnen de Douane en het concern, zullen diverse inhoudelijke processen binnen de Douane betrokken zijn. Zoals het proces van werven en selecteren en opleiden van een groot aantal medewerkers in zeer korte tijd, het tijdig op orde hebben van de benodigde automatisering mede in relatie tot de ketenpartners of het realiseren van de extra huisvesting. Om de inhoudelijke processen te evalueren op effectiviteit, dienen de uitkomsten van de processen te worden getoetst aan een vooraf gestelde norm. Voor dit deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van het Intervention Logic Model. Door middel van het invullen van het model kan er een analyse gemaakt worden of de behaalde resultaten per proces aansluiten op de doelstellingen van dat proces. Een goed resultaat betekent dat de gerealiseerde output van een activiteit aansluit op de doelstelling en daarmee als effectief kan worden geconcludeerd.

De focus van dit deelonderzoek ligt op de processen die zowel tijdens de Brexit voorbereiden, maar ook buiten de Brexit voorbereidingen om, worden uitgevoerd. Denk hierbij aan de processen Werving, Selectie en Opleiden, Informatiemanagement en Huisvesting en Middelen. Daarnaast hebben wij een evaluatie uitgevoerd van de processen die worden geraakt door de programmataken Communicatie en Dienstverlening, alsmede Beleid en Uitvoering. Het proces Ferry is een eenmalig proces en derhalve niet als zodanig geëvalueerd in dit hoofdstuk. Gegeven dat het doel van de analyse is de inhoudelijke processen te evalueren aan een gesteld normenkader, is mei 2019 als peilmoment voor de behaalde resultaten gebruikt.

Om de kwaliteit van de analyse te waarborgen op bouwstenen als objectiviteit en compleetheid, is er gekozen om gebruik te maken van het Intervention Logic Model. Dit model biedt de mogelijkheid om programma's te evalueren op elementen als effectiviteit. In bijlage A is het ingevulde Intervention Logic Model terug te vinden. Het model bestaat uit de onderdelen:

1. Needs (behoefte): de behoefte kan worden omschreven als:
 - a. korte termijn: de continuïteit van alle douaneprocessen geborgd, geen onnodig economisch oponthoud;
 - b. lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.
2. Objectives (doelen): om de behoefte te voorzien zijn er doelstellingen opgesteld per proces.
3. Input: de input van omtrent de invoering van het programmabureau en de middelen die beschikbaar staan voor het programmabureau en de lijnorganisatie.
4. Activities (activiteiten): de activiteiten per proces zijn opgesteld om zo de doelstelling te kunnen behalen.
5. Output: de uitkomst van de activiteiten die er aan bijdragen dat de doelstellingen behaald worden.
6. Result: het resultaat van de uitkomst met het testelement of de output van de activiteit aansluit aan de doelstelling. Er is sprake van een goed resultaat als de output van de activiteit de geformuleerde doelstelling van het proces, en daarmee de behoefte van het programma, vervult.

3.2 Evaluatie per proces

Werving, Selectie en Opleiden (WS&O)

Binnen het proces WS&O zijn de activiteiten opgenomen voor de werving, selectie en opleiding van totaal 928 FTE aan nieuwe medewerkers waarvan ruim 300 inzetbaar in fase 1 (29 maart 2019). De doelstelling van dit proces luidt (maandrapportage WS&O mei): "Voldoende en tijdig, zoals in de claim is opgenomen, nieuwe kwalitatieve instroom kunnen aanstellen als Douane medewerkers, en deze voldoende en tijdig inzetbaar hebben. Voor Brexit betreft dit in totaal 928 fte instroom eind 2019, met als belangrijke tussentijdse doelstellingen op 29 maart 2019:

1. Er zijn ruim 500 FTE aan medewerkers ingestroomd (deze medewerkers staan geregistreerd in de administratie);
2. En ruim 300 FTE aan medewerkers inzetbaar (deze medewerkers hebben een opleiding afgerond, incl. de medewerkers die een ingekorte of taakgerichte opleiding hebben afgerond)."

Het resultaat van dit proces is dat de kwantitatieve doelstellingen behaald zijn: er zijn voldoende en tijdig 518 FTE ingestroomd (doel lag op 500 FTE) en 307 FTE was inzetbaar (doel lag op 300 FTE). Het actieve monitoren en sturen van het programmabureau op de issues, risico's en afhankelijkheden binnen het proces (Werven, Selecteren en Opleiden) hebben bijgedragen aan het behalen van deze output.

Concluderend vanuit de Intervention Logic Analyse is dat proces WS&O effectief is gebleken; de behaalde resultaten sluiten aan op de geformuleerde doelstelling. Onze aanbeveling is om kwalitatieve doelstellingen en KPI's op te nemen in het deelproces, om zo de kwaliteit van de output van het deelproces waar te borgen. Een kanttekening bij deze aanbeveling is dat het programmabureau dit aanbevelingspunt reeds heeft onderkend en zijn kwalitatieve doelstellingen geformuleerd voor fase 2. Deze zijn voor het eerst in de maandrapportage over juni 2019 inzichtelijk gemaakt en worden momenteel nog nader uitgewerkt.

Ingaand op het analyseonderdeel wat effectieve onderdelen zijn geweest in fase 1 en waarbij kansen liggen tot verbetering, resumeren wij als volgt:

- Een onderdeel dat effectief is gebleken:
 - o de opschaling van de werving en selectie van twee tranches naar vier tranches per jaar;
 - o het evalueren van opleidingsprocessen om zo op tijd een groep nieuw geworven personeel inzetbaar te hebben; taakgericht opleiden;
 - o de processen om de verhouding uitvoerend/leidinggevend personeel/staff niet aan te passen met de Brexit formatie. Eerst zijn leidinggevende binnen gehaald, zodat zij hun teams konden opzetten.
- Onderdelen waar verbetering in kan plaatsvinden:
 - o ten tijde van de start van de programmadirecteur was centrale wervingsactie voor 928 FTE al gestart en waren de eerste tranches reeds in uitvoering. De wervingsactie van 928 FTE is gebaseerd op bestaande werkzaamheden en bestaande processen, gebaseerd op de berekeningen in de claim. Gegeven het uitgangspunt om de korte doorlooptijd die de Douane vanuit de politiek was gegund, te respecteren, was er derhalve slechts zeer beperkte ruimte beschikbaar om rekening te houden met toekomstige non-Brexit ontwikkelingen in de invulling van kerntaken van Douane. Voor de toekomst is het een kans om een wervingscampagne op te zetten die mede rekening houdt met visies op de ontwikkeling van werk. Daarbij vermelden wij dat de Douane een (reguliere) formatieproces heeft dat 5 jaar vooruitkijkt. Daar zijn verwachte invloeden op toekomstige processen en competenties in mee genomen;
 - o blijven monitoren en aansturen, verbeteren waar mogelijk, op verhoudingen uitvoerend/leidinggevend personeel om zo het absorptievermogen in de regio's effectief te houden. Dit sluit aan op het laatst genoemde effectieve onderdeel (processen om verhouding uitvoerend/leidinggevend personeel/staff niet aan te passen voor de Brexitformatie).

Informatiemanagement

De doelstellingen van dit proces voor fase 1 zijn opgedeeld in vier onderdelen (maandrapportage mei):

1. De nationale Douanesystemen zijn berekend op een toename van het elektronisch berichtenverkeer.
2. De Europese Douanesystemen zijn aangepast aan de eisen die door DG TAXUD aan de systemen worden gesteld.
3. Het Single Window voor Maritiem en Lucht is berekend op de gevolgen van de Brexit en de samenwerkingspartners Grensbewaking (KMar en Zeehavenpolitie) en Rijkswaterstaat (Safe Sea Net) zijn daarbij betrokken.
4. Digipoort is in staat om de intensivering van het elektronisch berichtenverkeer te ondersteunen.

De resultaten van dit proces zijn:

- Gegeven dat de nationale systemen berekend zijn op een toename van elektronisch berichtenverkeer, is onderdeel 1 van de doelstelling vervuld.
- Gegeven dat alle 27 lidstaten hun IT-voorbereidingen hebben afgerond - en de nationale systemen zijn voorbereid - is onderdeel 2 van de doelstelling vervuld.
- Doelstelling drie is in een vroeg stadium behaald.
- Gegeven dat impact van de toename van berichtenverkeer voor Digipoort is vastgesteld in samenwerking met Logius - en er goedkeuring is gekomen om de servercapaciteit van Digipoort uit te bereiden - lijkt het erop dat Digipoort na de uitbreiding in staat zal zijn om de toename van elektronisch berichtenverkeer te ondersteunen. Omdat deze uitbreiding heeft plaatsgevonden (gerealiseerd op 25 juli 2019), kan er getest worden of onderdeel 4 van de doelstelling vervuld is.

Concluderend vanuit de Intervention Logic Analyse is dat proces IM effectief lijkt te zijn: de tot nu toe behaalde resultaten sluiten aan op de doelstellingen. Onderdeel 4 van de doelstelling - waarbij er een afhankelijkheidsfactor aanwezig is van andere partijen in de keten - is nog niet behaald. Wanneer de activiteiten van onderdeel 4 zijn afgerond, kan er een concretere conclusie gegeven worden betreft de effectiviteit van deze onderdelen. Het behalen van de doelstellingen van IM wordt dus direct beïnvloed door de inzet en de prestaties van andere partijen (bijv. Logius).

Ingaand op het analyseonderdeel wat effectieve onderdelen zijn geweest in fase 1, resumeren wij als volgt:

- Een onderdeel dat effectief is gebleken:
 - o scoping van zowel interne invloeden (eigen hard en software BD/Douane) en externe invloeden (platforms van derden);
 - o samenwerking met IV-ketenpartners bij bepaling of capaciteit berichtenvolume in orde is.
- Onderdelen waar verbetering in kan plaatsvinden:
 - o Het programmabureau heeft in de voorbereidingen voor de Brexit veel toenadering gezocht met deze partijen, om zo de gehele IV-keten voor te bereiden op de komst van een harde Brexit. Aanbeveling is om deze banden structureel te maken, om zo snel en effectief te kunnen schakelen bij een mogelijk soortgelijke aanpak op grote veranderingen en toekomstige thema's.

Huisvesting en Middelen

De doelstellingen van Huisvesting luiden (maandrapportage april, de maandrapportage van mei omschrijft de doelstellingen van fase 2):

1. "Tijdig huisvesten van 300 mensen per 29 maart 2019 en 928 fte in totaal voor de Brexit instroom (bestaande en nieuwe locaties)."
2. Het realiseren van 2 nieuwe douanekantoren voor het efficiënter in kunnen zetten van FT DRH en DAM t.b.v. de nieuwe ferrylocaties in Hoek van Holland (Vlaardingen) en IJmuiden."

De doelstelling van Middelen luidt (maandrapportage april):

"Benodigde middelen (diverse middelen geweldbeheersing, dienstkleding/uniform, voer- en vaartuigen,) zijn geleverd en beschikbaar voor inzet door medewerkers en leidinggevenden die instromen t.b.v. Brexit, conform behoefte van de regio's en vigerend Douanebeleid"

De geleverde output sluit aan op de doelstelling, echter zijn meeste oplossing van tijdelijke aard en dienen in fase 2 structureel gemaakt te worden. Het deelproces Huisvesting en middelen is effectief gebleken; de behaalde resultaten sluiten aan op doelstellingen. Dit proces kan dus worden voortgezet bij een toekomstige aanpak op een thema.

Ingaand op de onderzoeksvraag wat effectieve onderdelen zijn geweest in dit proces en waarbij kansen liggen tot verbetering, resumeren wij als volgt:

- Een onderdeel dat effectief is gebleken:
 - o Concrete acties zijn gedefinieerd, die voortkomen uit analyse van de behoeftes die er zijn en deze worden in samenwerking door de Directie Bedrijfsvoering uitgevoerd.
- Onderdelen waar verbetering in kunnen plaatsvinden:
 - o Periodiek overleg tussen opdrachtgever (Douane/Bedrijfsvoering), opdrachtnemer (SSO CFD) en uitvoerder (uitvoerende partij) is ingeregeld, maar nog niet voldoende effectief;
 - o Besluitvorming door opdrachtnemer over aanpassen tijdslijnen, zonder adequate afstemming met de opdrachtgever is mogelijk gebleken;
 - o Gezien het aantal huisvestingstrajecten dat nog loopt, kan overwogen worden om dit in een stuurgroep onder te brengen. Met een maandelijks stuurgroep waarin in elk geval de opdrachtgevende (Douane/bedrijfsvoering), de opdrachtnemende directeur (SSO CFD) en de belangrijkste projectleiders zitting hebben. Zo is escalatie organisatorisch geborgd, en is er periodiek overleg over de huisvestingstrajecten.

Wij hebben naast de onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk ook een evaluatie uitgevoerd van de processen die worden geraakt door de programmataken Communicatie en Dienstverlening, alsmede Beleid en Uitvoering. Ondanks dat deze evaluatie niet direct aansluit op de focus en onderzoeksvraag van dit hoofdstuk, vinden wij dat inhoud van de evaluatie relevant genoeg om op te nemen in het rapport.

Communicatie en Dienstverlening

Binnen dit proces zijnde volgende doelstelling geformuleerd (maandrapportage mei 2019):

Hoofddoel van communicatie is de geraakte partijen in de samenleving zo snel en accuraat mogelijk informeren over de specifieke gevolgen voor hen van Brexit, de door de overheid getroffen maatregelen en de maatregelen die zij zelf kunnen treffen. Daarnaast is het doel ondernemers te bewegen tot het daadwerkelijk treffen van de voorbereidingen.

De doelstelling is opgedeeld in de volgende twee onderdelen:

1. De Douane stelt zichzelf tot doel actief (effectieve) communicatie en dienstverlening in te zetten om ondernemers te informeren over de gevolgen van Brexit. Heel specifiek is het doel er zorg voor te dragen dat de 35.000 ondernemers die nog geen klant zijn bij de Douane en na Brexit te maken krijgen met douaneformaliteiten te bereiken en te activeren om zich voor te bereiden op Brexit.
2. Ervoor te zorgen dat de medewerkers zich meegenomen voelen in de ontwikkelingen op het terrein van Brexit en dat de medewerkers trots zijn op de prestaties van de Douane in het kader van de voorbereiding op Brexit.

Resultaat interne communicatie:

- Gegeneerde output levert bij aan kennis en informatievoorziening bij medewerkers. Doelstelling van interne communicatie gaat niet in op het toetsen van het 'Brexit bewustzijn' van werknemers. De geformuleerde doelstelling sluit daarom mogelijk niet genoeg aan op de algemene behoefte van de Douane en het programmabureau. Dit gebeurt in de praktijk echter wel, door middel van: uitvraag bij regio coördinatoren, terugkoppeling tijdens gesprekken met directeuren en met medewerkers. Aanbeveling is om dit aspect (monitoren op bewustzijn) op te nemen in de doelstelling van interne communicatie. Door het op te nemen in de doelstelling, kunnen er KPI's gevormd worden om zo de output van de activiteiten te meten op doeltreffendheid.

Resultaat externe communicatie:

- Door het aanstellen van het programmabureau en procescoördinator C&D, wordt er actief gekeken naar verschillende informatiekanaalen om zo het bedrijfsleven te bereiken en te activeren. Dit draagt bij aan het behalen van doelstelling onderdeel 1.
- Momenteel worden er drie middelen gebruikt om de mate waarin het bedrijfsleven zich voorbereid op Brexit te monitoren. Deze middelen dragen bij aan het behalen van onderdeel 1 van de doelstelling, echter zijn de middelen niet allesomvattend.
- Er is een opzet gemaakt voor het leveren van een kwalitatief goede en actuele bijdrage aan bijeenkomsten van het bedrijfsleven, bijvoorbeeld Koepelorganisaties. Indien juist uitgevoerd, draagt het actiepunt bij aan onderdeel 1 van de doelstelling; in bijzonder aan het hiervoor genoemde resultaat om meer middelen te creëren om onderzoek te doen naar de mate waarin het bedrijfsleven zich voorbereid op de Brexit. Dit actiepunt is daarnaast belangrijk om het geformuleerde hoofddoel, ondernemers te bewegen tot het daadwerkelijk treffen van de voorbereidingen, waar te maken omdat er direct contact kan zijn met de ondernemers.

Resultaat dienstverlening:

- De Douane draagt er zorg voor dat vragen die vanuit het bedrijfsleven via verschillende kanalen worden ontvangen zo goed mogelijk en consistent beantwoord worden, dat aansluit aan onderdeel 1 van de doelstelling. De geleverde output is echter gefocust op het telefonisch kanaal en speelt minder in op digitale kanalen als e-mail en WhatsApp. De output draagt wel bij aan de doelstelling, maar is niet alles omvattend.
- De Douane zorgt dat op de locaties zorggedragen wordt voor adequate en juiste informatievoorziening die de gevolgen van Brexit aangeven voor de klanten. Gerealiseerde output – check of de informatieborden op nieuwe ferryterminals toereikend zijn – levert in beperkte mate bij aan de doelstelling. Indien het gepresenteerde actiepunt - inventariseren of het mogelijk/wenselijk is om aanspreekpunten op de noodparkeerplaatsen rondom Brexit neer te zetten – goed wordt uitgevoerd, is er een sterkere output en invulling om juiste informatievoorziening te garanderen op locaties.

De geformuleerde acties en de uitkomsten van deze acties dragen bij aan het behalen van de doelstelling van dit proces. Dit deelproces is dus effectief gebleken.

Ingaand op het analyseonderdeel wat sterke onderdelen zijn geweest in fase 1 en waarbij kansen liggen tot verbetering, resumeren wij als volgt:

- Een onderdeel dat effectief is gebleken:
 - o Intern: communicatie centraal geregeld, goede vraagbaak beschikbaar voor alle medewerkers douane, daarmee consistentie in communicatie bevorderd.
 - o Extern: communicatie centraal geregeld, duidelijke lijn voor externe stakeholders, daarmee consistentie in communicatie bevorderd.
- Onderdelen waar verbetering in kunnen plaatsvinden:
 - o Intern: activiteiten om kennis en informatie te voorzien aan medewerkers helpt bij aan de geformuleerde doelstelling 1, echter spitst de doelstelling niet toe op het meten van het "Brexit bewustzijn" van medewerkers. Het toets element gebeurt in de praktijk wel door verschillende activiteiten, zoals benoemd onder "Resultaat interne communicatie" op de vorige bladzijde. Door het toets element op te nemen in een doelstelling, kunnen er KPI's gevormd worden om zo de

output van de activiteiten te meten op doeltreffendheid. Het bewustzijn en het gevoel van urgentie is belangrijk aangezien het mogelijk op een lager niveau is na verstrijken van de deadline 29 maart, en nu weer opnieuw moet worden verhoogd richting 31 oktober 2019.

- Extern: activiteiten om vragen bedrijfsleven te beantwoorden zijn vooral gefocust op telefonische kanaal en daarom niet alles omvattend. Draagt bij aan doelstelling, maar is niet compleet. Aanbeveling is om een trial te starten met online kanalen als e-mail en WhatsApp services, om zo het bedrijfsleven beter te kunnen bedienen.

Beleid en Uitvoering

De doelstelling van Beleid en Uitvoering luidt:

"De continuïteit van de Douane processen is geborgd en de Brexit is geen oorzaak voor onnodig economisch oponthoud veroorzaakt door de Douane."

De resultaten van dit deelproces zijn onder meer de identificatie van witte vlekken, het vertalen naar concrete actiepunten en het aandragen van oplossingen bijdragen aan de doelstelling. Door de aanstelling van procescoördinator B&U en de benoemde acties en output van dit deelproces, worden witte vlekken - en de oplossingen daarop - gemonitord en gecontroleerd. Waar nodig geëscaleerd. Deze stappen dragen bij aan het behalen van de doelstelling, waaruit blijkt dat de processen effectief zijn gebleken.

Ingaand op het analyseonderdeel wat effectieve onderdelen zijn geweest in fase 1 en waarbij kansen liggen tot verbetering, resumeren wij als volgt:

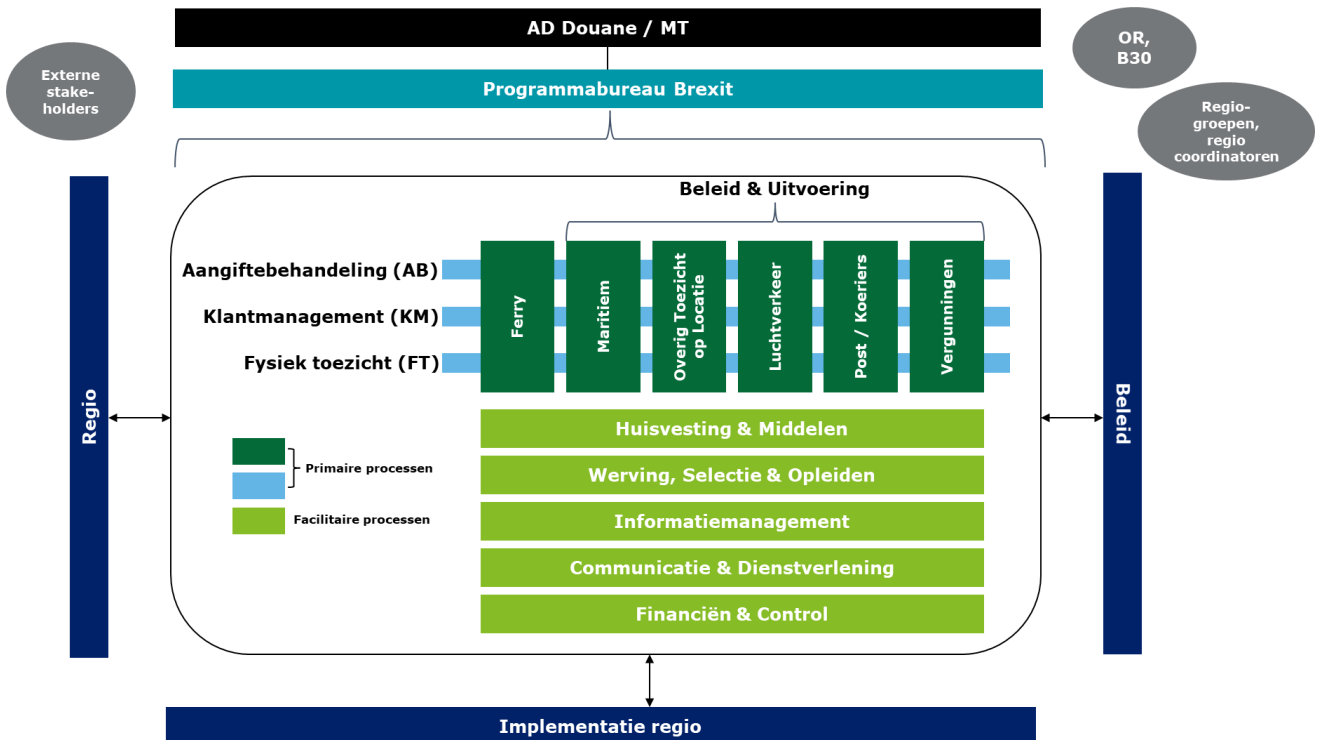
- Een onderdeel dat effectief is gebleken:
 - Regio overleg; inzicht in individuele vragen en mogelijkheid hier een structureel karakter aan te verbinden.
 - Dit proces biedt mogelijkheid tot onderbrengen van dekking voor witte vlekken in programma organisatie.
- Onderdelen waar verbetering in kunnen plaatsvinden:
 - Gezien de doelstelling breed geformuleerd is, zijn de uitkomsten van de processen lastig te meten op effectiviteit. In fase 2 (vanaf maandrapportage juni) zijn doelstellingen geformuleerd die concreter zijn, waardoor geleverde output naast de KPI's en doelstellingen kunnen worden gelegd, om zo de effectiviteit te meten.

4. Evaluatie instellen programmabureau

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk gaan wij in op de door u gestelde vraag, om de inrichting en aanpak van het programmabureau binnen de Douane ter ondersteuning van de lijn in de voorbereidingen op de Brexit, te evalueren. Hiervoor hebben wij de belangrijke mijlpalen in de aanloop naar het programma en het instellen van het programma in kaart gebracht als startpunt voor onze evaluatie.

In onderstaande figuur is de organisatie van het programma binnen de Douane weergegeven.



Figuur 3 - structuur Programma Brexit (afgeleid van document 'Opdracht Programma Brexit 1.0')

Enkele kenmerken van de programma organisatie zijn:

- Programma met een opgelegde doelstelling;
- Programma onder leiding van programmadirecteur en -manager met in totaal 11 FTE;
- Het programma heeft geen budget;
- Programmadirecteur neemt deel aan het MT Douane en valt onder de verantwoordelijkheid van de Algemeen Directeur Douane.

Er zijn diverse theoretische modellen voor de inrichting van een programma beschikbaar. Bij het afkaderen van deze specifieke onderzoeksvraag is de analyse van de effectiviteit door de programmaleiding als kern benoemd. Voor de analyse van de effectiviteit hebben wij voor dit onderzoek een binnen Deloitte gebruikt model van programma ontwerp en beheersing gehanteerd. Onze analyse ziet dan ook toe op de effectiviteit van de aanloop naar het programma en het instellen van het programma.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusies ten aanzien van de inrichting en aanpak van het programma in relatie tot de gestelde doelen.

4.2 Mijlpalen in de aanloop naar het programma en het instellen van het programma

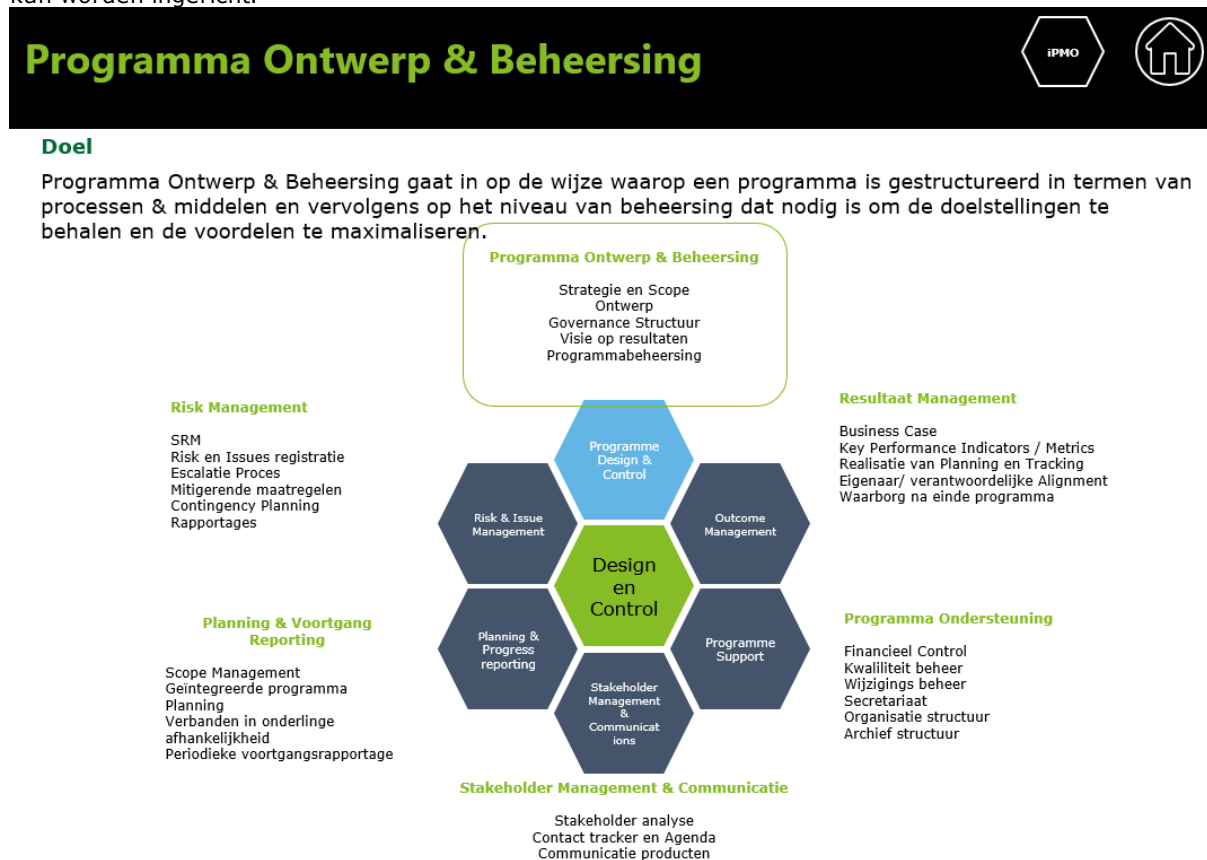
Onderstaande mijlpalen hebben wij opgetekend uit gesprekken met medewerkers van het programmabureau, lijn directeuren, alsmede de datering van formele documentatie



Figuur 4 - mijlpalen in de programma inrichting

4.3 Programma ontwerp en beheersing

Onderstaande figuur geeft een schematisch overzicht van het model waarop programma ontwerp en beheersing kan worden ingericht.



Figuur 5 – Programma Ontwerp & Beheersing

Binnen de afkadering van de onderzoeksvraag hebben wij een analyse uitgevoerd op de wijze waarop het programma is gestructureerd in termen van processen en middelen en vervolgens op het niveau van beheersing dat nodig is om de doelstellingen te behalen en de voordelen te realiseren. Voor het onderzoek hebben wij de doelstellingen uit fase 1 als uitgangspunt genomen. De wijze waarop het programma in de tijd is vormgegeven hebben wij hier vervolgens tegen aan gelegd. Daarbij zijn wij in gesprekken met diverse betrokkenen bij de opstartfase van het programma ingegaan op de ervaringen.

4.4 Analyse van het programma aan de hand van het model

Strategie en scope

Programmaonderdelen die hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen	Ruimte voor verbetering bij een toekomstig programma
Keuze voor een concreet programma motto: "lijn waar het kan en programma waar het moet".	Eerder duidelijkheid over kernpunten in verantwoordelijkheden van het programma, had sneller geleid tot een effectief programma. Nu is tijd verloren gegaan door discussie over deze kernpunten.
Programma in de rol van: overkoepelend, aanjager, signaleren, registreren, centraal rapporteren. Gebruikmakend van de kracht in de uitvoeringslijn van de directies.	Programmadiirecteur is alleen gestart en is zelfverantwoordelijk geweest voor de formatie van het programma. Deze formatie is een langer durend proces geweest.
Door het uitstel van de Brexitdatum naar 31 oktober 2019, was er wel grotere slagkracht in de periode tussen april 2019 en juni 2019 door het volledige programmateam.	Relatief lange tijdsduur tussen besluit tot start programma (februari 2018) en vaststelling programmaopdracht (juli 2018); een periode van 5 maanden. Deze duur van 5 maanden te bezien binnen de 13 maanden die beschikbaar waren tot de eerste Brexit-datum van 29 maart 2019.
	Politieke actualiteit en -invloed bij het begin van het programma met als gevolg een focus op externe communicatie in de opstartfase van het programma. Confronteert met de noodzakelijke aandacht en tijdbesteding voor de inrichting van het programma
	Langere duur van werven en selecteren van procescoördinatoren, waarvan enkelen tot 3 maanden voor de eerste Brexit datum van 29 maart 2019 aangesteld. Dit resulteerde in een korte inwerkperiode en was daardoor relatief minder effectief.
	Door late aanstelling van procescoördinatoren, tot enkele maanden voor de deadline, ontstond er relatief veel druk op het inwerkprogramma en daarmee druk op de samenwerking tussen lijn en programma in de intensieve periode naar de eerste Brexit datum van 29 maart 2019 toe.

Ontwerp

Programmaonderdelen die hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen	Ruimte voor verbetering bij een toekomstig programma
	Ten tijde van de start van de programmadiirecteur was centrale wervingsactie voor 928 FTE al gestart en waren de eerste tranches reeds in uitvoering. De wervingsactie van 928 FTE is gebaseerd op bestaande werkzaamheden en bestaande processen, gebaseerd op de berekeningen in de claim. Gegeven het uitgangspunt om de korte doorlooptijd die de Douane vanuit de politiek was gegund, te respecteren, was er derhalve slechts zeer beperkte ruimte beschikbaar om rekening te houden met toekomstige non-Brexit ontwikkelingen in de invulling van kerntaken van de Douane. Voor de toekomst is het een kans om een wervingscampagne op te zetten die mede rekening houdt met visies op de ontwikkeling van werk. Daarbij vermelden wij dat de Douane een (reguliere) formatieproces heeft dat 5 jaar vooruitkijkt. Daar zijn verwachte invloeden op toekomstige processen en competenties wel in meegenomen.

Governancestructuur

Programmaonderdelen die hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen	Ruimte voor verbetering bij een toekomstig programma
Programmadirecteur neemt zitting in het Douane MT, en is daarmee ondersteunend aan korte lijnen tussen het programma en de lijn.	Communicatielijnen tussen de regio's, de lijn (centrale afdelingen Handhavingsbeleid, IM en Bedrijfsvoering) en het programma; deze waren bij de start van programma niet optimaal en het heeft inspanningen gevraagd om dat te verbeteren.
Daar waar het mogelijk was zijn bestaande communicatiestructuren ingezet, hetgeen positief heeft bijgedragen aan de efficiency en de effectiviteit van het programma	
De instelling van regiocoördinatieoverleg op het Brexit-onderwerp, hierdoor ontstond er een platform waarin casus specifieke situaties werden vertaald in structurele aanpak binnen het programma. Dit heeft bijgedragen aan de efficiency en de effectiviteit van het programma	

Visie op resultaten

Programmaonderdelen die hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen	Ruimte voor verbetering bij een toekomstig programma
Interne communicatie is centraal geregeld, daardoor een goede vraagbaak beschikbaar voor alle medewerkers van de Douane, daarmee consistentie in communicatie bevorderd.	Het proces van programma opzet, naar acties en resultaten: de start van het programma had verbeterd kunnen worden door beschikbaarheid van kernpunten. Nu is er tijd verloren gegaan door discussie over deze kernpunten in de opstartfase van het programma. Communicatielijnen tussen de regio's, de lijn (centrale afdelingen Handhavingsbeleid, IM en Bedrijfsvoering) en het programma waren bij de start van het programma niet optimaal. Eerdere duidelijkheid over de verantwoordelijkheden van het programma, zou sneller hebben geleid tot een (effectief) programma.
Externe communicatie centraal geregeld, duidelijke lijn voor externe stakeholders, daarmee consistentie in communicatie bevorderd.	Een scherpere definitie van risico's, acties, KPI's en resultaten draagt bij aan een betere sturing.

Programma beheersing

Programmaonderdelen die hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen	Ruimte voor verbetering bij een toekomstig programma
Programmacontroller is aangesteld en toetst periodiek (maandelijks frequentie) op relatie tussen doelstellingen, acties en resultaten. De controller was in de begin fase van het programma betrokken bij toets op de formulering van kpi's, doelen en scope. De programmacontroller heeft een periodiek overleg met de DO-controller.	
Scherp gedefinieerde processen binnen de programma thematiek, heeft bijgedragen aan de programmatische aanpak.	

4.5 Conclusies ten aanzien van de inrichting en aanpak van het programma in relatie tot de gestelde doelen

Een programma in de rol van aanjager, met een signalering- en rapportage-functie, waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taken in de lijn ligt, is in de voorbereidingen van een no-deal Brexit, zonder meer ondersteunend geweest aan het realiseren van de doelstellingen in fase 1. Deze opzet van de taken tussen programma en lijn is door vertegenwoordigers van beiden, ook als positief ervaren. En kan dus een voorbeeld zijn voor de inrichting van toekomstige programma's.

De slagkracht van een programma wordt vergroot door het programma een goede start te geven. De belangrijkste aanbeveling hierbij is om reeds bij de start van het programma voldoende personele capaciteit en middelen ter beschikking te stellen, passend binnen de kaders waarin het programma moet gaan functioneren en waar de verantwoordelijkheden liggen. De capaciteit die vanaf de start ter beschikking wordt gesteld kan worden gebruikt bij de uitvoering van de programmataken en derhalve direct bijdragen aan het realiseren van de programmadoelstellingen. De capaciteit dient hierbij een goede afspiegeling te zijn van de inhoudelijke thema's die in het programma worden onderkend, maar die vanzelfsprekend programma specifiek zijn. Daarmee wordt voorkomen dat in de startfase tijdverlies ontstaat voor de uitvoering, doordat de aandacht ligt op de inrichtingstaken.

Indien een programma zowel een omvangrijke interne werking als een externe werking heeft, draagt de verdeling van de verantwoordelijkheden hierin bij aan de scherpere sturing van de programmataken in onderkende programma specifieke processen en daarmee het realiseren van de programmadoelstellingen. Bij de potentiële inrichting van een nieuw programma op een toekomstig niet Brexit gerelateerd thema, verdient het de aanbeveling om opnieuw een indeling naar processen te kiezen die in scope van het programma worden gebracht.

5. Afsluitende beschouwing

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende analyses uitgevoerd om conclusies en aanbevelingen te vormen omtrent de drie onderzoekonderdelen. De uitkomsten per onderzoeksvraag zijn gepresenteerd in de hoofdstukken in dit rapport, waarbij er conclusies zijn gevormd en aanbevelingen staan beschreven. Het onderzoek is daarbij afgerond.

In antwoord op het eerste onderzoekonderdeel concluderen wij dat de door de Douane toegezegde acties zijn uitgevoerd en in voldoende mate zijn afgehandeld. Een aantal aanbevelingen zijn op andere wijze ingevuld door het programma, maar dekken wel in voldoende mate het beoogde resultaat. Voor de aanbevelingen die per heden nog niet volledig uitgevoerd zijn, maar wel in proces zijn bij het Programmabureau Brexit, worden naar verwachting vóór de Brexit datum van 31 oktober 2019 uitgevoerd. De volgende aanbevelingen zijn nog onder handen:

1. *"Het Programmabureau Brexit kan meer nadruk leggen op tussen-resultaat gedreven planningen (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een meer eenduidig referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de integraliteit te borgen."*
Wij hebben vastgesteld dat deze opvolging voor grotendeels is opgevolgd en uitgevoerd, echter zijn er nog verbeterlagen te maken in het meetbaar maken van doelstellingen, om zo de effectiviteit van processen te bepalen. Op basis van interviews concluderen wij dat hier progressie in is gemaakt en in proces is. Aanbeveling van Deloitte is om deze processen voort te zetten, om zo alle doelstellingen meetbaar te maken.
2. Van de twaalf aanbevelingen uit het Caggemini rapport betreft de informatiemanagement processen binnen de Douane, zijn twee aanbevelingen wel opgevolgd maar nog niet afgerond (de rest is uitgevoerd). Deze aanbevelingen waren voor 29 maart niet noodzakelijk, maar met de beschikbare extra tijd zijn deze punten meegenomen:
 - a. *Aanbevelingspunt omtrent Logius of de Douane onvoldoende voorbereid is op calamiteiten omdat de calamiteitenplannen niet met elkaar zijn afgestemd.*
Wij hebben vastgesteld dat de calamiteitenplannen nog tussen de Douane en Logius worden afgestemd. De crisisorganisatie zal medio september 2019 weer worden geactiveerd, dan is het voornemen van de Douane om de calamiteiten plannen te delen met Logius.
 - b. *Aanbeveling omtrent dat applicaties niet voorbereid op hogere volumes met als gevolg dat er storingen en/of vertraging op kunnen treden binnen de gehele keten.*
Wij hebben vastgesteld dat applicaties zijn getest op hoge volumes. Er wordt nu gewerkt om in september een test voor een "extreem scenario" uit te kunnen voeren. Het reeds uitgevoerde testprogramma zal in de maanden september en oktober opnieuw worden uitgevoerd. De aanbeveling is opgevolgd maar nog niet volledig afgerond.

In antwoord op de tweede onderzoekonderdeel hebben wij een evaluatie op drie inhoudelijke processen uitgevoerd. Daarbij concluderen wij dat de vooraf gedefinieerde doelstellingen zijn behaald en daarmee het proces effectief is. Deze drie processen zien toe op de thema's:

- a. Werven, Selecteren en Opleiden (WS&O): het werven en selecteren en opleiden van een groot aantal medewerkers in zeer korte tijd.
- b. Informatiemanagement (IM): het tijdig op orde hebben van de benodigde automatisering mede in relatie tot de ketenpartners.
- c. Huisvesting en Middelen (H&M): het realiseren van de extra huisvesting en middelen.

Daarnaast hebben wij een evaluatie uitgevoerd van de processen die worden geraakt door de programmataken Communicatie en Dienstverlening, alsmede Beleid en Uitvoering. Aanbevelingen omtrent verbeteringen in geval van een aanpak op toekomstige thema's, niet gerelateerd aan de Brexit, hebben wij per proces inzichtelijk gemaakt, dat in deelhoofdstuk 3.2 terug te vinden is.

In antwoord op de derde onderzoeksvraag hebben wij een evaluatie op de aanloop naar het programma en de inrichtingsfase uitgevoerd. Het programma in de rol van aanjager, met een signalering- en rapportage-functie, waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taken in de lijn ligt, is in de voorbereidingen van een no-deal Brexit, zonder meer ondersteunend geweest aan het realiseren van de doelstellingen. Wel signaleren wij dat het programma een betere start had kunnen krijgen, door vanaf de start al te kunnen beschikken over kernpunten zoals doelstelling, taken, verantwoordelijkheden van het programma, alsmede de middelen om de activiteiten te kunnen uitvoeren.

Een centraal thema in de uitkomsten van onze werkzaamheden is het bewustzijn van de wisseling in intensiteit van de Brexit beleving, zowel intern als extern. Dit als gevolg van de aanpassing van de deadline voor een potentiële Brexit. Met de verschuiving van de deadline naar 31 oktober 2019 is meer tijd beschikbaar gekomen om acties verder te bestendigen en om oplossingen met een korte termijn karakter (deels) om te zetten naar een lange termijn oplossing. Deze verruiming van de deadline levert ook een potentieel risico op, omdat de aandacht en focus, vooral voor de externe omgeving van de Douane, niet op het hoge niveau van het vroege voorjaar van 2019 in de aanloop naar 29 maart 2019, kan worden vastgehouden.

Wij attenderen u erop om ook gedurende de periode tot en met 31 oktober 2019 de interne en externe omgevingen te blijven informeren over en stimuleren in de voorbereiding op de Brexit. In ons onderzoek is daarbij vaak het begrip "momentum" ter sprake gekomen. Het is geen verrassing dat in de periode naar 29 maart en vervolgens naar eind april 2019, onder invloed van de aandacht voor de Brexit, het momentum erg groot was. Logischerwijs is dit momentum met het uitstel naar 31 oktober 2019 en de afname in de belangstelling voor de Brexit, verminderd. Het is dan ook zaak voor de Douane om, binnen de Rijksbrede aanpak, in de aanloop naar 31 oktober 2019 dit momentum weer te creëren.

Ondanks de extra tijd van zes maanden die de Douane is gegund in de voorbereidingen op de Brexit als gevolg van het uitstel van de Brexit, is de Douane zich er – terecht – van bewust dat de ze eind oktober 2019 slechts enkel zo goed als mogelijk klaar voor is in het licht van de tijd en de middelen die beschikbaar zijn gesteld. Het feit dat de Douane invulling heeft gegeven aan (bijna) alle adviezen en aanbevelingen uit het EY-rapport, betekent niet de Douane eind oktober 2019 in alle opzichten voorbereid is, noch had kunnen zijn. Het impliceert enkel dat de Douane alle zeilen heeft bijgezet om zo goed als mogelijk binnen de gegeven kaders en randvoorwaarden voorbereid te zijn. Externe omstandigheden, zoals de voorbereiding van het bedrijfsleven, liggen niet in de directe invloedssfeer van de Douane.

Bijlagen

A. Evaluatie vragen matrix (EVM) van aanbevelingen EY/Capgemini

Aanbevelingen EY	Onderzoeksvraag Deloitte	Beoordelingsactie	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)	Oordeel Deloitte	Onderbouwing oordeel	Aanbevelingen	
1 Bereid de gehele douane organisatie voor op een zeer stevige uitvoeringsagenda voor januari tot april 2019								
a	Maak Brexit nummer 1 prioriteit op de uitvoeringsagenda van de Douane door expliciete behandeling en opvolging in alle besluitvormings- en informatie-gremia.	In hoeverre staat Brexit en de voortgang van het programma afdoende prioritair op de agenda van de overleggen van de besluitvormings- en informatie-gremia?	Inzien van de notulen en agenda van de diverse overlegstructuren binnen de Douane (lijn en programma) en interviews met diverse medewerkers van de programma's	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procesoördinatoren van alle deelprocessen	- Agenda MT douane (bv. 22 januari 2019) - Kamerbrief van 5 juli 2019 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken - Actiepuntenlijsten Regiocoördinatoren verleg Brexit (juli 2018 t/m mei 2019) - Rapportage Brexit april 2019	Opgevolgd	Brexit staat frequent en met prioriteit geagendeerd. Dit blijkt onder meer uit: - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procescoördinatoren programma Brexit - Agenda MT douane - agenda regiogroepen - de kamerbrief van 5 juli 2019 van het ministerie van Buitenlandse Zaken met daarin de reactie van de Douane op de aanbevelingen van de Europese commissie.	Geen
	Introduceer meer expliciete en directe sturing vanuit het Douane MT op de voortgang, belangrijke inhoudelijke keuzen en top 3 risico's (werklast kwartaal 1 2019, vergunning aanvraag, verloop nieuwe medewerkers, integriteit).	Welke maatregelen worden er genomen op top drie risico's? Zijn de top drie risico's aangepast en de afgelopen maanden? Hoe vindt de concrete vastlegging van de maatregelen plaats?	Inzien van documentatie en stel vast dat voortgang, belangrijke inhoudelijke keuzen en top 3 risico's (werklast kwartaal 1 2019, vergunning aanvraag, verloop nieuwe medewerkers, integriteit, structureel geagendeerd en besproken wordt	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procesoördinatoren van alle deelprocessen	- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - 2019_03_19 - Issuelijst HV+M - Agenda MT	Opgevolgd	De maatregelen op de top 3 risico's worden in het programma gemonitord en met een maandelijkse frequentie in de rapportage cyclus binnen het programma vastgelegd, wat op die frequentie met het MT Douane wordt besproken. De programmadirecteur Brexit neemt zitting in het MT Douane. Hierdoor is expliciete en directe sturing vanuit het MT Douane op de voortgang, inhoudelijke keuzen alsmede de top-3 risico's. Dit blijkt tevens uit de bestuurlijke rapportage over de periode mei-juni waarop de status van de onderkende KPI's is benoemd, risico's zijn benoemd en maatregelen zijn genomen.	Geen
b								

c	Zorg voor een crisis-organisatie die operationeel kan worden gemaakt van 1 maart tot eind april 2019 (of langer).	Wat is de opzet van de crisis-organisatie en hoe kan dit operationeel worden. Wie is verantwoordelijk voor de crisis-organisatie?	Inzien van de opzet van de crisis-organisatie en stel vast dat deze in Douane MT is vastgesteld.	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procescoördinatoren van alle deelprocessen	- Agenda MT douane (bv. 22 januari 2019) - Crisis handboek Brexit Douane AVG 26 maart 2019	Opgevolgd	In het MT overleg van 22-1 is de globale aanpak en planning gepresenteerd en ingestemd. Dit heeft zich uiteindelijk ontwikkeld tot een handboek, waarin de activiteiten, verantwoordelijkheden en contactgegevens in staan vermeld.	Geen
	Hou oog voor externe ontwikkelingen en andere scenario's dan 'cliff-edge', maar scherm de huidige uitvoering hiervan af.	Hoe worden externe ontwikkelingen bijgehouden en hoe wordt dit gecommuniceerd binnen de organisatie?	Inzien van de notulen van Douane MT en stel vast dat externe ontwikkelingen besproken worden, zonder aanpassingen aan de huidige opzet van de organisatie	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadiirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procescoördinatoren van alle deelprocessen	- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 versie 1.0 - Kamerbrief van 5 juli 2019 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken - Agenda MT douane (bv. 22 januari 2019) - blogs van de programmadiirecteur op intranet	Opgevolgd	Externe ontwikkelingen worden gemonitord. Brexit staat frequent en met prioriteit geagendeerd en de boodschap daarbij is eenduidig in de voorbereiding van de Douane voor een no-deal Brexit. Dit blijkt onder meer uit: - Agenda MT Douane waarbij alternatieve scenario's worden behandeld - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadiirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procescoördinatoren programma Brexit - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019 - de kamerbrief van 5 juli 2019 van het ministerie van Buitenlandse Zaken met daarin de reactie van de Douane op de aanbevelingen van de Europese commissie	Geen
d								

2. Borg in besluitvorming en gedrag, de volgende aspecten

a	Blijf de lat hoog leggen voor het niveau van dienstverlening en handhaving per 29 maart 2019 en maak hierin concreet welke (scherpere) keuzen gemaakt worden.	In het kader van Dienstverlening en Handhaving, wordt de lat hoog genoeg gelegd ter voorbereiding op de Brexit van 31 oktober en worden keuzes concreet gemaakt?	Inzien van de notulen van Douane MT en stel vast wat het niveau van de dienstverlening is na 29 maart 2019. stel middels interviews en inspectie vast welke keuzen worden gemaakt en waardoor deze beïnvloed zijn.	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmamanager, Programmamanager, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procescoördinatoren van alle deelprocessen	- inventarisatie bij de opdrachtgevers - de bespreking in het OOD - 2019_03_19 - Issuelijst HV+M - Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Kamerbrief van 5 juli 2019 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken	Opgevolgd	Na het uitstellen van de deadline voor een Brexit naar 31 oktober 2019, heeft de Douane een herijking gedaan van de kritische prestatie indicatoren voor een No-Deal Brexit, waarbij het niveau van dienstverlening een van de thema's is geweest. Dit blijkt onder meer uit: - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmamanager, Programmamanager, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procescoördinatoren programma Brexit - inventarisatie bij de opdrachtgevers - de bespreking in het OOD Daarnaast ook af te leiden van: - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019- de kamerbrief van 5 juli 2019 van het ministerie van Buitenlandse Zaken met daarin de reactie van de Douane op de aanbevelingen van de Europese commissie.	Geen
b	Creëer de ruimte en openheid voor bottom-up escalatie, zorg voor voldoende reflectie door experts en waak voor te veel zelfvertrouwen en anticiperen op de kracht van de Douane in crisis-modus als back-up.	Staat het programmabureau open voor klachten, reflectie en escalaties van verschillende niveaus? En hoe worden deze zaken behandeld?	Beoordeel de communicatie van de bottom-up acties en verkrijg inzicht in de crisis modus	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmamanager, Programmamanager, plv. Directeur Handhaving. - Programmamanager Brexit - Procescoördinator B&U en H&M - Regiocoördinatoren overleg	- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Crisisboek Brexit Douane AVG 26 maart 2019 - Actiepuntenlijsten Regiocoördinatoren verleg Brexit (juli 2018 t/m mei 2019) - 2019_03_19 - Issuelijst HV+M	Opgevolgd	Het programmabureau beschikt over de nodige middelen om ruimte te bieden voor bottom-up escalatie, zorgt voor reflectie door experts en heeft een crisis-modus actief als back-up. Hieruit blijkt dat de aanbeveling is opgevolgd. Dit blijkt onder meer uit: - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmamanager, Programmamanager, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit - interviews met procescoördinator B&U en H&M - inrichting van het regiocoördinatoren overleg - documentaties als handboek crisisorganisatie, regiogesprekken, issuelijst - reflectie door experts, zoals Deloitte verslag	Geen
c	Zorg voor een integrale planning en dashboards (sturingsinformatie) waar de directie op kan sturen (wie, wat, hoe, wanneer) met name in fte Werving, Selectie en Opleiden, het ferryproces en de geïdentificeerde top (3+19) risico's.	Zijn inmiddels de integrale planning en dashboards (sturingsinformatie) aanwezig waar de directie op stuurt?	Inzien van de planningsdocumentatie en inzien van de notulen hoe het management dit monitort	- Programmamanager Brexit en projectsecretarissen.	- Export van Masterplanning (26 juni 2019)	Opgevolgd	Er is een masterplanning opgesteld tot en met de Brexit datum zie 'Export van de masterplanning'. Deze masterplanning wordt mede onderhouden op basis van de maandelijkse input die volgt uit de rapportage cyclus per proces en daaropvolgende informatievoorziening naar programmamanager, programmamanager, plv. Directeur Handhaving.	Geen
d	Ondersteun het Programmabureau Brexit in het krijgen van een totaal overzicht (via de formele gremia in de lijn).	Hoe ziet de ondersteuning eruit?	Inzien van het totaaloverzicht	- Lijndirecteuren - Programmamanager en projectsecretaris Brexit	N.v.t.	Opgevolgd	Het programmabureau wordt ondersteund in het krijgen van een totaal overzicht, dit hebben wij onder meer vastgesteld middels gesprekken met directeur van handhaving/beleid.	Geen

3 **Continueer "Lijn als het moet en programma als het kan"**

a	Stuur actief op de nieuwe matrix verantwoordelijkheden van het Programmabureau Brexit en de lijn.	Wat zijn de nieuwe matrix verantwoordelijkheden van het Programmabureau Brexit en de lijn? Wie heeft de nieuwe matrix van verantwoordelijkheden opgesteld en hoe ligt dit in lijn met de lijnorganisatie?	Inzien van matrix van verantwoordelijkheden.	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - Programmamanager Brexit	- Matrix met begeleidende memo - MT Douane-overleg in nov/dec	Opgevolgd	Er wordt actief gestuurd op de nieuwe matrix van verantwoordelijkheden van het programmabureau Brexit en de lijn. Dit blijkt onder andere uit: - Gesprekken met beleidsverantwoordelijken - Matrix + begeleidende memo - MT Douane overleg nov/dec	Geen
b	Wees alert op het op tijd hanteren van snellere tijdslijnen buiten de standaard doorlooptijden en besluitvorming.	Hoe loopt de besluitvorming en valt dit binnen de gestelde deadlines?	Inzien van het proces van snellere tijdslijnen.	- Programmamanager - Programmacontroller	- Export van Masterplanning (26 juni 2019)	Opgevolgd	Wij verkregen de masterplanning per 26 juni 2019 en hebben vastgesteld dat de besluitvorming en deadlines nu vastgelegd zijn in deze masterplanning.	Geen
c	De periode tot aan 29 maart 2019 leent zich niet als periode om te experimenteren. Vertrouw en bouw op de kracht van de huidige organisatie en aanpak.	Zijn er na 29 maart 2019 wel experimenten geweest? Of aan het advies gehouden en geen verdere experimenten in de lijn geweest?	Inzien van acties en experimenten na 29 maart 2019 en de uitkomsten.	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadiirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - Programmamanager Brexit - Alle procescoördinatoren	- Export van Masterplanning (26 juni 2019)	Opgevolgd	Ons is uit diverse gesprekken met procescoördinatoren alsmede analyse van de maandrapportages over juni 2019 niet gebleken dat er experimenten zijn uitgevoerd in de voorbereidingen. De operatie om de nieuw geworven personeelsleden op te leiden voor de taakuitoefening is passend in de besluiten die daarover genomen zijn en die rekening houden met de beschikbare opleidingstijd. Deze keuzes zien onder meer toe op de duur van de opleiding, praktijkgerichte leerweg.	Geen
d	Deze periode kan worden gezien als leermoment voor duurzame verbetering in fase 2.	Wat zijn de leermomenten geweest?	herijking van de programma kritische prestatie indicatoren naar de nieuwe deadline van 31 oktober 2019	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadiirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - Programmamanager Brexit - Alle procescoördinatoren	- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Onderzoek Deloitte	Opgevolgd	Na het uitstellen van de deadline voor een Brexit naar 31 oktober 2019, heeft de Douane een herijking gedaan van de kritische prestatie indicatoren voor een No-Deal Brexit, waarbij het verhogen van het ambitieniveau een van de thema's is geweest. Daarnaast is er een reflectiemoment ingeschakeld (Deloitte) om het leermoment te optimaliseren. Dit blijkt onder meer uit: - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadiirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procescoördinatoren programma Brexit - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019 - Deloitte onderzoek	Geen

Realiseer in de periode november – december 2018 de volgende reeds geplande deadlines

4								
a	Realiseer de aankomende deadline in fte werving, selectie en opleiding.	Hoe ver staat de FTE werving, selectie en opleiding? Wat zijn de vervolgacties?	Inzien van een overzicht van deadlines en ontvang een overzicht hoe hieraan voldaan wordt	- Programmacontroller - Procescoördinator WS&O	- 20190207- Draaiboek 6e tranche definitieve versie maart BREXIT 2019 versie 3 - Maandrapportages WS&O	Opgevolgd	De doelstellingen van fase 1 WS&O zijn behaald. Deze zijn terug te vinden in maandrapportages en draiboeken. Qua werving momenteel in tranche 6/7. Tranche 6 wordt nu de instroom afgrond/verwerking in SAP, stromen per 1 september in. Vacatures voor tranche 7 staan open.	Geen
b	Beschikbaar stellen van een checklist aan alle regio voor minimale handhaving. Hiermee kunnen de regio's de detail procesinvulling starten (Programmabureau Brexit).	Hoe ver staat het met de procesinvulling starten van de regio's?	Inzien van een checklist.	- Programmamanager Brexit	- Actiepuntenlijsten Regiocoördinatoren verleg Brexit (juli 2018 t/m mei 2019)	Opgevolgd, aanbeveling niet exact opgevolgd maar wel op een andere manier invulling aan gegeven	Het programma heeft op een andere manier invulling gegeven aan deze aanbeveling. Er is niet gekozen voor het maken van een checklist, omdat de opgave per regio te sterk verschilt. Maatregel was om met de COO gesprekken te voeren met de regio's. Mede naar aanleiding van deze gesprekken is bijvoorbeeld de notitie kleine luchthavens opgesteld die de benodigde inzet van de regio's duiding geeft.	Geen
c	Realiseer de deadlines met betrekking tot het ferryproces: per 15 oktober 2018 inventarisatielijsten (per locatie), 30 oktober 2018 programma van eisen (per locatie), 30 oktober 2018 douaneformaliteiten in beeld.	Hoe ver staan de deadlines zoals besproken in de aanbeveling, zowel de deadlines die gaan over processen per locatie, als de algemene formaliteiten?	Verkrijg een overzicht of en hoe de deadlines zijn behaald en wat de eventuele deadlines zijn geweest	- Procescoördinator Ferry en H&M - Programmacontroller	- Brexit besluitenlijst Q-gegevens FTE + materieel en huisvestingoplossing (datum 14 juni 2019)	Opgevolgd	Aanbevelingen zijn opgevolgd, besproken deadlines voor zowel de locaties als douaneformaliteiten in het algemeen zijn behaald. Dit blijkt onder andere uit: - Interview met procescoördinatoren Ferry en H&M - Inventarisatielijsten H&M - Aangeleverde documentatie vanuit deelproces Ferry	Geen
d	Werving en snel inzetbaar maken van de laatste projectcoördinatoren voor het Programmabureau Brexit (met name procescoördinator Beleid en Uitvoering).	Wat is het proces voor de werving en snel inzetbaarheid van de laatste projectcoördinator en?	Verkrijg een overzicht hoe de werving en inzetbaarheid zal worden geregeld en wat de stappen zijn	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv Directeur Handhaving. - Programmamanager Brexit	- Projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019)	Opgevolgd	Voor elke Deelproces is de werving, selectie en aanstelling van een procescoördinator uitgevoerd in het najaar 2018. De procescoördinator Beleid en Uitvoering is gestart per 1 januari 2019.	Geen
e	Inventarisatielijst Brexit voor Beleid & Handhaving (+ afronden van Handhavingsplan 2019).	Wat is de status van de inventarisatielijst Brexit voor Beleid & Handhaving? Is het handhavingsplan 2019 afgerond?	Verkrijg een overzicht van de inventarisatielijsten en verkrijg inzicht hoe dit is opgesteld. Verkrijg het handhavingsplan 2019.	- Procescoördinator Beleid & Handhaving	- Brexit besluitenlijst Q-gegevens FTE + materieel en huisvestingoplossing (datum 14 juni 2019)	Opgevolgd	Voor elke regio is er een inventarisatielijst opgesteld	Geen

f	Doorvoeren van finale de verbeteringen in de maandrapportages van het Programmabureau Brexit per eind november.	Wat zijn de verbeteringen in de maandrapportages geweest en hoe ziet dit eruit	Inzien van de verbeteringen in de maandrapportages	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - Programmamanager Brexit - Programmacontroller - Alle procescoördinatoren	- Maandelijkse projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019) - Bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019	Opgevolgd	De maandrapportages zien toe op de doelen en de status van de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. Dit blijkt onder meer uit: - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadiirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procescoördinatoren programma Brexit - maandrapportages over juni 2019 - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019	Geen
g	Voer de stress- en performance testen voor IM uit.	Wat zijn de uitkomsten geweest van de performance testen?	Verkrijg het overzicht van de stress en performance testen en bespreek de uitkomsten	- Procescoördinator IM	- Evaluatie opvolging aanbevelingen Capgemini - Managementsamenvatting Brexit Keten Performance testen - Rapport Capgemini Second Opinion Douane Brexit (d.d. 25 april 2019)	Opgevolgd	Op basis van gesprekken met procescoördinator IM en daarbij verkregen documentatie hebben wij vastgesteld dat stress- en performance testen zijn uitgevoerd. Dit is nader vastgelegd in de opvolging van de aanbevelingen van Capgemini, zie evaluatie van opvolging van de aanbevelingen Capgemini.	Geen
h	Kies snel een oplossing voor het versneld uitgeven van EORI nummers.	Wat is de oplossing geweest voor het versneld uitgeven van EORI nummers?	Verkrijg de oplossing van het uitgeven van EORI	- Procescoördinator IM	- website douane Nederland https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/programmas_en_formulieren/aanvraagformulier_eori_nummer_voor_bedrijven_met_hoofdvestiging_in_nederland	Opgevolgd	Op basis van interview met procescoördinator IM onderzocht welke oplossing is gekozen voor het sneller kunnen uitgeven van een EORI nummer is. Hiervoor is een functionaliteit op de website van de Douane gemaakt, waarbij aanvrager zelf een EORI nummer kunnen samenstellen.	Geen
i	Maak snel een keuze in decentrale of centrale afgifte van vergunningen.	Wat is de keuze geweest van de decentrale en centrale afgifte en waarom is deze keuze geweest?	Verkrijg een oplossing van de keuzen van decentrale en centrale vergunning	- Procescoördinator B&U	n.v.t.	Opgevolgd	De keuze is op dit moment een decentrale afgifte vanwege het uitblijven van een piek aanvragen.	Geen

5 **Realiseer in de periode jan - feb. 2019 de volgende extra of onvoldoende geplande activiteiten**

	Bepaal zo spoedig mogelijk per locatie / (sub-)proces:							
I	Hoeveel ervaren en hoeveel nieuwe medewerkers er moeten zijn (wie, hoe, wanneer)	Is er een analyse gemaakt en uitgevoerd op extra werknemers per locatie en (sub)proces?	Impact analyse, Brexit formatie verdeling regio's	- Programmacontroller - Procescoördinator WS&O	- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 '- Projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019)	Opgevolgd	Op basis van gesprekken met procescoördinator WSO en de programmacontroller en de daarbij verkregen documentatie hebben wij vastgesteld dat de nadere detaillering is van de formatie naar de regio's een van de uitgangspunten in het wervingsproces is.	Geen
II	Hoe de inzetbaarheidsmix is van de nieuwe medewerkers op formaliteiten versus handhaving	Is er een analyse uitgevoerd op de inzetbaarheidsmix van de nieuwe werknemers binnen formaliteiten vs. handhaving? Wat zijn de bevindingen hiervan?	Inzien bevindingen, interviews Sarah	- Programmacontroller - Procescoördinator WS&O	n.v.t.	Opgevolgd	Op basis van gesprekken met procescoördinator WSO en de programmacontroller en de daarbij verkregen documentatie hebben wij vastgesteld dat er een inzetbaarheidsmix is gemaakt voor medewerkers formaliteiten versus handhaving.	Geen
b	Zorg voor alle relevante projecten voor terugvalscenario's (plan B) en waar mogelijk droog-oefenen (plan A) (met name voor het ferry-proces).	In hoeverre zijn er terugvalscenario's gecreëerd en droog-oefeningen uitgevoerd? En deze succesvol geweest?	Inzien van een overzicht van de terugvalscenario's en resultaten van droog oefenen, interviews met nodige personen	- Programmamanager - Alle procescoördinatoren	- Verschillende droog oefeningen (o.a. Droog oefening 'Felison Terminal' 26 maart jl.)	Opgevolgd	Wij hebben vastgesteld dat er voor de relevante deelprojecten terugvalscenario's zijn opgesteld en droog oefeningen hebben plaatsgevonden. Uit de gesprekken met programmamanager en procescoördinatoren, blijkt dat de aanbeveling 'het uitvoeren van droog oefeningen' zijn uitgevoerd en geëvalueerd. Op basis van bovenstaande is onze conclusie dat de aanbevelingen zijn opgevolgd.	Geen
c	Maak de extra benodigde piekcapaciteit in vergunning aanvragen expliciet inclusief het effect op de dienstverlening.	In hoeverre is Douane erin geslaagd om de piekcapaciteit in vergunningaanvragen expliciet te maken?	Inzien overzicht capaciteiten	- Procescoördinator B&U	- Projectrapportages april 2019	Opgevolgd	Het programma ontvangt periodiek rapportages waaruit blijkt wat de piekcapaciteit is. Uit de programma rapportages over april 2019 alsmede de interviews met de procescoördinatoren is gebleken dat een piek in de vergunningaanvragen naar de eerste deadline van 29 maart 2019 is uitgebleven.	Geen
d	Check de capaciteit op AB en DLSO voor de Brexit werkzaamheden (gegeven de hoge werkdruk).	Is er een check uitgevoerd op AB en DLSO voor de Brexit werkzaamheden en wat is er met deze check gedaan?	Inzien van overzicht van check capaciteiten AB en DLSO, interview met de juiste persoon(en)	- Programmacontroller	- Formatie 2020 e.v. aangiftebehandeling '- 20190703 memo 10e team DLSO v0.1	Opgevolgd	Er is een check uitgevoerd op de algehele capaciteit van de douane op AB en DLSO. In de algehele check zijn de Brexit aantallen opgenomen.	Geen
e	Voer een second opinion uit op IM Brexit activiteiten (gereedheid datasystemen, verbindingkabels en link met PortBase etc.).	De IM Brexit activiteiten zijn onderzocht door Capgemini.	Inzien van rapport Capgemini en analyse opvolging van aanbevelingen Capgemini	- Programmamanager - Procescoördinator IM	- Rapport Capgemini Second Opinion Douane Brexit (d.d. 25 april 2019) - Terugkoppeling IM op Capgemini	Opgevolgd	Op basis van gesprekken met procescoördinator IM en daarbij verkregen documentatie hebben wij vastgesteld dat er een second opinion is uitgevoerd door Capgemini.	Geen

Verder versterken Programmabureau Brexit

6 **In hoeverre zijn de drie voorheen ontbrekende effectieve besturingsmiddelen bij Programmabureau ontwikkeld en operationeel?**

a	<p>Het Programmabureau Brexit kan meer nadruk leggen op tussenresultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een meer eenduidig referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de integraliteit te borgen.</p>	<p>(1) In hoeverre is lijnmanagement erin geslaagd om meer nadruk te leggen op tussenresultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer)? (2) Hoe vertaalt zich dat naar een beter referentiekader?</p>	<p>Inzien van de middelen: tussenresultaatgedreven plannings (maandverslagen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (KPI's). Houden van interviews met programmabureau.</p>	<p>- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procesoördinatoren van alle deelprocessen</p> <p>- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Maandelijkse projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019)</p>		<p>Opgevolgd</p> <p>De maandrapportages zien toe op de doelen en de status van de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. De rede waarom wij het nog niet volledig vinden opgevolgd, is dat niet alle KPI's SMART zijn geformuleerd. Dit blijkt onder meer uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procesoördinatoren programma Brexit. - maandrapportages over juni 2019 - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019 <p>Voor een aantal deelprocessen zijn de doelstelling wel meetbaar bijvoorbeeld de kwantitatieve doelstellingen bij WS&O en huisvesting en middelen. De doelstellingen bij het deelproces Communicatie & Dienstverlening zijn bijvoorbeeld niet meetbaar gemaakt. Op basis van interviews met de Procesoördinator C&D en procescontroller is aangegeven dat er aspecten zijn die moeilijk (niet) meetbaar zijn en daarnaast het omstandigheden betreft die je nauwelijks kan sturen, omdat de omstandigheden waarom niet gehandeld wordt niet kan beïnvloeden</p>	<p>Aanbeveling om alle doelstellingen SMART te formuleren en KPI's meetbaar te maken. Aanvullend beter onderscheid maken tussen doelstellingen en KPI's. Doelen dienen SMART geformuleerd te worden, wat wil zeggen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden. KPI's, een operationeel instrument, dient vervolgens opgesteld te worden om zo de prestaties te monitoren om te kijken of de prestaties in lijn liggen met de doelstelling. KPI's dienen dus meetbaar te zijn. Niet alle doelstellingen zijn SMART geformuleerd en KPI's betreffen niet altijd meetbare eenheden, maar zijn soms beschrijvend van aard en bevatten acties of te verrichten werkzaamheden. Zie tevens de aanbevelingen van de projectcontroller in de appreciatie bij de rapportages over de maand juni 2019.</p>
b	<p>Het Programmabureau Brexit kan het halen van de Brexit doelstellingen beter borgen door opstellen van:</p>						
I	<p>Een integrale masterplanning (incl. kritische paden, projectafhankelijkheden, doorlooptijd gekoppeld aan 29 maart deadline etc.);</p>	<p>Hoeverre is Programmabureau Brexit erin geslaagd om een integrale masterplanning te formuleren en uit te voeren?</p>	<p>Inzien van masterplanningen. Houden van interviews met programmabureau .</p>	<p>- Programmacontroller - Alle procesoördinatoren</p>		<p>Opgevolgd</p> <p>Er is een masterplanning aanwezig en deze is in gebruik bij de sturing van het programma.</p>	<p>Geen</p>
II	<p>Versterking van de overal rapportage (maand en per proces);</p>	<p>Ligt er een sterkere nadruk op de executie van de effectieve besturingsmiddelen (rapportages, masterplanning etc.)?</p>	<p>Inzien van rapportages. Houden van interviews met programmabureau .</p>	<p>- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procesoördinatoren van alle deelprocessen</p> <p>- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Maandelijkse projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019) - Export van Masterplanning (26 juni 2019)</p>		<p>Opgevolgd</p> <p>De maandrapportages zien toe op de doelen en de status van de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. Er is een masterplanning aanwezig en deze is in gebruik bij de sturing van het programma. Dit blijkt onder meer uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procesoördinatoren programma Brexit - maandrapportages over juni 2019 - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019 	<p>Geen</p>
II I	<p>Sterkere nadruk te leggen op executie (de lijn hier op aanspreken).</p>	<p>Ligt er een sterkere nadruk op de executie van de effectieve besturingsmiddelen (rapportages, masterplanning etc.)?</p>	<p>Inzien ratio doelstellingen vs. uitvoeringen. Houden van interviews met programmabureau .</p>	<p>- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving - Programmamanager - Procesoördinatoren van alle deelprocessen</p> <p>- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Maandelijkse projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019) - Export van Masterplanning (26 juni 2019)</p>		<p>Opgevolgd</p> <p>De maandrapportages zien toe op de doelen en de status van de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. Er is een masterplanning aanwezig en deze is in gebruik bij de sturing van het programma. Dit blijkt onder meer uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procesoördinatoren programma Brexit - maandrapportages over juni 2019 - bestuurlijke rapportage Brexit over de periode mei en juni 2019 	<p>Geen</p>

c	Borg de voortgang in het ferryproces door extra ondersteuning (1-2 fte) aan de huidige ervaren projectcoördinator.	Is de extra ondersteuning aangenomen en operationeel?	Houden van interview met procescoördinator ferry	- Programmamanager - Procescoördinator Ferry	N.v.t.	Opgevolgd	Deze aanbeveling is anders ingevuld door de Douane doordat de ondersteuning niet 1 (of 2) fte extra is, maar de huidige coördinator Ferry is daar nu volledig voor vrijgemaakt en heeft haar oude taken (bv. op het gebied van Beleid en Uitvoering) kunnen afstoten. Daarmee heeft zij een volledige focus op het ferryproces.	Geen
d	Continueer risicobeheersing door focus op top risico's en zorg voor periodieke bijstelling.	In hoeverre ligt er een focus op top risico's en hoe vertaalt dit zich tot periodieke bijstelling?	Inzien van documentatie en stel vast dat voortgang, belangrijke inhoudelijke keuzen en top 3 risico's (werklast kwartaal 1 2019, vergunning aanvraag, verloop nieuwe medewerkers, integriteit) structureel geagendeerd en besproken wordt	- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmamanager, Directie Handhaving - Programmamanager - Procescoördinatoren van alle deelprocessen	- Agenda MT douane (bv. 22 januari 2019) - Kamerbrief van 5 juli 2019 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken - Actiepuntenlijsten Regiocoördinatoren-overleg Brexit (juli 2018 t/m mei 2019) - Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019	Opgevolgd	De maatregelen op de top 3 risico's worden in het programma gemonitord en met een maandelijkse frequentie in de rapportage cyclus binnen het programma vastgelegd, wat op die frequentie met Douane MT wordt besproken. De programmamanager neemt zitting in MT Douane. Hierdoor is expliciete en directe sturing vanuit Douane MT op de voortgang, inhoudelijke keuzen alsmede de Top-3 risico's. Dit blijkt tevens uit de bestuurlijke rapportage over de periode mei-juni waarop de status van de onderkende KPI's is benoemd, risico's zijn benoemd en maatregelen zijn genomen.	Geen
e	Communiceer extern met meer urgentie en gerichtheid: 'Bedrijven bereid je op tijd voor, het is per 29 maart 2019 nog niet perfect.'	(1) Is er aantoonbaar naar externe partijen gecommuniceerd betreft de stand van zaken Douane en Brexit? (2) In hoeverre is deze communicatie gericht geweest?	Inzien van externe communicatiestukken (rapportage C&D). Houden van interviews met verantwoordelijke.	- Programmamanager - Procescoördinator C&D	- Document: communicatiestrategie Douane richting bedrijven (d.d. 22 januari 2019) - 'Brexit Bewust' activatie Ferry Havens (d.d. 29 januari 2019)	Opgevolgd	De communicatie met bedrijven wordt in het programma gemonitord en met een maandelijkse frequentie in de rapportage cyclus binnen het programma vastgelegd, wat op die frequentie met Douane MT wordt besproken.	Geen

7 Verder versterken lijn-sturing

In hoeverre is de lijnsturing verbeterd t.o.v. aanbeveling EY?

<p>Lijnmanagement kan meer nadruk leggen op tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een beter referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de realisatie te borgen.</p>	<p>(1) In hoeverre is lijnmanagement erin geslaagd om tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer) op te nemen in dagelijks werk? (2) Hoe vertaalt zich dat naar een beter referentiekader?</p>	<p>Inzien van de middelen: tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Houden van interviews met lijnmanagement.</p>	<p>- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving, Directeur Operaties, Directeur Beleidsvoering - Programmamanager</p> <p>- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Maandelijkse projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019) - Export van Masterplanning (26 juni 2019)</p>	<p>Opgevolgd</p>	<p>Het programma bureau heeft een coördinerende en rapporterende functie ten aanzien van de Brexit gerelateerde acties die veelal in de lijn worden uitgevoerd. Wij hebben vastgesteld dat de maandrapportages van het programma toezien op de doelen en de status van de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld, in afstemming met lijn management. Er is een masterplanning aanwezig en deze is in gebruik bij de sturing van het programma.</p>	<p>Geen</p>
<p>Hanteer in de maandelijkse prestatie-dialoog, relevante meetbare prestatie-indicatoren en tussentijdse mijlpalen (overweeg een tweemaandelijks prestatie-dialoog voor Brexit activiteiten in de periode januari 2019 tot en met april 2019).</p>	<p>(1) In hoeverre is lijnmanagement erin geslaagd om meer nadruk te leggen op tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer)? (2) Hoe vertaalt zich dat naar een beter referentiekader?</p>	<p>Inzien van de middelen: tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (KPI's). Houden van interviews met programma-bureau.</p>	<p>Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving, Directeur Operaties, Directeur Beleidsvoering - Programmamanager</p> <p>n.v.t.</p>	<p>Opgevolgd</p>	<p>De maandrapportages zien toe op de doelen en de status van de voorgaande maand alsmede de behaalde doelen in die maand en de vervolgacties voor de toekomstige periode. Deze maandrapportages worden in een vaste cyclus opgesteld, besproken, behandeld en vastgesteld. Dit blijkt onder meer uit: - interviews met beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving. - interviews met programmamanager Brexit, procescoördinatoren programma Brexit - Gesprekken tussen regio en COO - Brexit agendapunten in de gesprekken van de COO</p>	<p>Geen</p>
<p>Zorg voor consistentie per regio door het hanteren van de checklist van het Programmbureau Brexit.</p>	<p>Is er een goede consistentie terug te vinden in het hanteren van de checklist van bovenstaande middelen per regio?</p>	<p>Inzien van een checklist.</p>	<p>- Beleidsverantwoordelijken: Algemeen Directeur, Programmadirecteur Programma Brexit, plv. Directeur Handhaving, Directeur Operaties, Directeur Beleidsvoering - Programmamanager</p> <p>n.v.t.</p>	<p>Opgevolgd</p>	<p>Wij hebben vastgesteld dat het programma hier op een andere manier invulling aan heeft gegeven aangezien. Er zijn gesprekken gevoerd met de COO en de regio's mede naar aanleiding hiervan is bijvoorbeeld de notitie kleine luchthavens opgesteld die de benodigde inzet van de regio's duiding geeft.</p>	<p>Geen</p>

C. Uitkomsten Intervention Logic Model

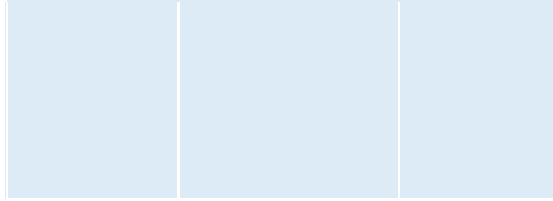
Needs (behoefes)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Intervies (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Werving, Selectie en Opleiden, als onderdeel van reguliere onderdelen:</p> <p>- DLSO voor wat betreft de werving</p> <p>- SSO O&P voor wat betreft de opleiding</p>	<p>Voldoende en tijdig, zoals in de claim is opgenomen, nieuwe kwalitatieve instroom kunnen aanstellen als Douane medewerkers, en deze voldoende en tijdig inzetbaar hebben.</p> <p>Voor Brexit betreft dit in totaal 928 fte instroom eind 2019, met als belangrijke tussentijdse doelstellingen op 29 maart 2019:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Er zijn ruim 500 FTE aan medewerkers ingestroomd (deze medewerkers staan geregistreerd in de administratie, zie draaiboek); 2. En ruim 300 FTE aan medewerkers inzetbaar (deze medewerkers hebben een opleiding afgerond, incl. de medewerkers die een ingekorte of taakgerichte opleiding hebben afgerond). 	<p>Mensen en middelen van Douane organisatie en concern</p>	<p>Monitoren van de instroom en inzetbaarheid van 928 FTE door middel van het monitoren en evalueren van het wervingsproces, het monitoren en evalueren van de opleidingen en het monitoren en evalueren van het inwerken op de werkvloer.</p>	<p>Ingestroomd = 518 FTE (incl. 14 Tempo-Team)</p> <ul style="list-style-type: none"> - In opleiding 260 FTE - Inzetbaar 307 FTE 	<p>Voldoende en tijdig nieuwe instroom van 518 FTE gerealiseerd en 307 FTE inzetbaar gemaakt</p>	<p>De aanpak van werving, selectie en opleiding is effectief gebleken, de behaalde resultaten sluiten aan op doelstellingen. Deze aanpak kan worden voortgezet bij toekomstige andere programma's. Zie resultaten. Onderdelen die effectief zijn gebleken zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De opschaling van de werving en selectie van twee tranches naar vier tranches per jaar - Het evalueren van opleidingsprocessen om zo op tijd een groep nieuw geworven personeel inzetbaar te hebben; taakgericht opleiden 	<p>Om de Douane processen omtrent Werven, Selecteren en Opleiden te versterken, zijn de volgende aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ruimte creëren voor toekomstige ontwikkelingen in werkomstandigheden, werving cf. bestaande processen en competenties - Meer monitoren en aansturen op verhoudingen uitvoerend/leidinggevend personeel om zo het absorptievermogen in de regio's effectief te houden 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Bedrijfsvoering - Programma manager - Programma controller - Procescoördinator WS&O 	<ul style="list-style-type: none"> - Claim: Kamerbrief van 5 juli 2019 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken - Administratie instroom medewerkers: 20190207-Draaiboek 6e tranche definitieve versie maart BREXIT 2019 versie 3
				<p>Te zorgen dat de drie apart georganiseerde processen (te weten werven, selecteren en opleiden) met elkaar in verbinding staan en dat de uitvoering/lijn van deze processen goed op de hoogte is van (elkaars) de actuele stand van zaken.</p>		<p>Door het actief monitoren van de issues, risico's en afhankelijkheden wordt er tijdig aan oplossingen gedacht. Dit draagt bij aan het behalen van de doelstellingen.</p>				
				<p>Het constateren van issues die de doelstelling van het proces bedreigen en er op toezien dat daar oplossingen op komen.</p>						

Needs (behoefes)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	Informatie-management	<p>1. De nationale douane systemen zijn berekend op een toename van het elektronisch berichtenverkeer</p>	Mensen en middelen van Douane organisatie en concern	<p>1a. Er wordt een analyse opgesteld met welke toename van het elektronische berichtenverkeer rekening dient te houden.</p> <p>1b. Afstemming met Logius over de volume stijging van het elektronisch berichtenverkeer via de Digipoort.</p> <p>1c. De aanpassingen in de nationale douane system worden doorlopend verwerkt in de epic Brexit</p> <p>1d. De aanpassingen in de nationale douane systemen en de volume stijging zijn getest</p>	<p>Alle testen van de nationale en Europese douane systemen zijn afgerond waarbij is vastgesteld dat de systemen Brexitproof zijn.</p>	<p>Gegeven dat de nationale systemen berekend zijn op een toename van elektronisch berichtenverkeer, is de geformuleerde doelstelling 1 behaald.</p>	<p>Douane processen omtrent IM lijken effectief te zijn, de tot nu toe behaalde resultaten sluiten aan op doelstellingen. Doelstelling 4 - waarbij er een afhankelijkheid factor aanwezig is van andere partijen - is nog niet behaald. Wanneer activiteiten van 4 zijn afgerond, kan er een concrete conclusie gemaakt worden betreft de effectiviteit van het programma. Voor nu raden wij aan dat de processen kunnen worden voortgezet. Voorbeelden van onderdelen die effectief zijn gebleken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scoping van zowel interne invloeden (eigen hard en software BD/Douane) en externe invloeden (platforms van derden) - Samenwerking met IV-ketenpartners bij bepaling of capaciteit berichtenvolume in orde is. 	<p>De activiteiten bij de nog niet behaalde doelstelling 4 zijn in samenwerking met ketenpartijen. Het behalen van deze doelstellingen is dus ook afhankelijk van de prestaties van andere partijen. N.a.v. de Brexit heeft IM Douane veel toenadering gezocht met relevante ketenpartners om zo de gehele keten te voorbereiden op de komst van een harde Brexit. Aanbeveling is om deze banden structureel te maken, om zo snel en effectief te kunnen schakelen bij een mogelijk soortgelijk programma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programmamanager - Programmacontroller - Procescoördinator IM 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Brexit keten performance testen - Notitie opvolgen bevindingen en aanbevelingen Caggemini WEGOS - Samenwerkende help en service desk WEGOS - Email contact IM Douane met keten partner "Digipoort Brexitproof" en "Aanvullende kosten opschalen platform maximaal aantal te verwerken berichten per uur"
		<p>2. De Europese douane systemen zijn aangepast aan de eisen die door DG TAXUD aan de systemen worden gesteld</p>		<p>2a. De aanpassingen in de Europese douane systemen en de volume stijging zijn getest</p>	<p>Alle nationale en Europese douane systemen zijn voorbereid op de gevolgen van de Brexit. Op 11 april 2019 heeft DG TAXUD vastgesteld dat alle 27 lidstaten hun IT voorbereidingen positief hebben afgerond. IM Douane volgt de aanwijzingen van DG TAXUD en verwerkt die waar nodig en mede om die reden is besloten om twee keer per week te testen of de systemen nog steeds stabiel zijn.</p>	<p>Gegeven dat alle 27 lidstaten hun IT voorbereidingen hebben afgerond - en de nationale systemen zijn voorbereid - is doelstelling 2 behaald.</p>				

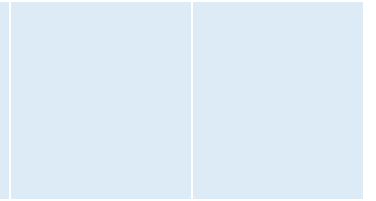
Needs (behoefte)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Informatie-management</p>	<p>3. Het Single Window voor Maritiem en Lucht is berekend op de gevolgen van de Brexit en de samenwerkingspartners Grensbeveiliging (KMar en Zeehavenpolitie) en Rijkswaterstaat (Safe Sea Net) zijn daar bij betrokken.</p>	<p>Mensen en middelen van Douane organisatie en concern</p>	<p>3a. Gesprekken met de Single Window Maritiem en Lucht partners hebben plaatsgevonden en er is uiterlijk op 1 oktober 2018 overeenstemming over de gevolgen van de harde Brexit voor het elektronisch berichtenverkeer voor Grensbeveiliging (Zeehavenpolitie en KMar) en Rijkswaterstaat (Safe Sea Net).</p>	<p>De effecten van Brexit voor de organisaties die gebruikmaken van Single Window Maritiem en Lucht zijn in beeld gebracht en besproken met die partijen: met de KMar, de Zeehavenpolitie en met Safe Sea Net van Rijkswaterstaat; daarbij is vastgesteld dat er geen effecten zijn.</p>	<p>Gegeven dat de gesprekken tussen de benoemde partijen hebben plaatsgevonden en er gewerkt wordt aan een overeenstemming betreft de gevolgen van de harde Brexit, is de doelstelling nog niet behaald maar wel in proces.</p>	<p>Douane processen omtrent IM lijken effectief te zijn, de tot nu toe behaalde resultaten sluiten aan op doelstellingen. Doelstelling4 - waarbij er een afhankelijkheid factor aanwezig is van andere partijen - nog niet behaald. Wanneer activiteiten 4 zijn afgerond, kan er een concrete conclusie getrokken worden over de effectiviteit van het programma. Voor nu raden wij aan dat de processen kunnen worden voortgezet. Voorbeelden van onderdelen die effectief zijn gebleken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scoping van zowel interne invloeden (eigen hard en software BD/Douane) en externe invloeden (platforms van derden) - Samenwerking met IV-ketenpartners bij bepaling of capaciteit berichtenvolume in orde is. 	<p>De activiteiten bij de nog niet behaalde doelstelling 4 zijn in samenwerking met ketenpartijen. Het behalen van deze doelstellingen is dus ook afhankelijk van de prestaties van andere partijen. N.a.v. de Brexit heeft IM Douane veel toename gezocht met relevante ketenpartners om zo de gehele keten te voorbereiden op de komst van een harde Brexit. Aanbeveling is om deze banden structureel te maken, om zo snel en effectief te kunnen schakelen bij een mogelijk soortgelijk programma.</p>	<p>- Rapport Brexit keten performance testen - Notitie opvolgen bevindingen en aanbevelingen Capgemini WEGOS - Samenwerkende help en service desk WEGOS - Email contact IM Douane met keten partner "Digipoort Brexitproof" en "Aanvullende kosten opschalen platform maximaal aantal te verwerken berichten per uur"</p>	
		<p>4. Digipoort is in staat om de intensivering van het elektronisch berichtenverkeer te ondersteunen</p>		<p>4a. Logius vertaald de volume stijging van het elektronische berichtenverkeer in een impact op de mogelijkheden van Digipoort</p> <p>4b. De impact wordt door Logius besproken met de leverancier van Digipoort: EBPI.</p>	<p>Samen met Logius is vastgesteld welke impact de toename van het elektronische berichtenverkeer voor de Digipoort. Naar aanleiding daarvan is besloten om de server capaciteit (schijfruimte) van Digipoort uit te breiden. Daarmee kan Digipoort de toename van het berichtenverkeer verwerken. De verwachting is dat dit op 25 juli 2019 is gerealiseerd. Het is wenselijk om de capaciteit van de Digipoort te verhogen van 67.000 berichten per uur, naar 80.000 berichten per uur; een kostenopgave is ontvangen en is op 26 februari 2019 met een advies worden voorgelegd aan de Directeuren Brexit en IM Douane; beide directeuren hebben ingestemd met dit advies; vervolgens heeft afstemming met de NVWA plaatsgevonden en is gezamenlijk teruggekoppeld aan Logius; Logius heeft bevestigd dat zij direct aan de slag gaan.</p>	<p>Gegeven dat impact van de toename van berichtenverkeer voor Digipoort is vastgesteld in samenwerking met Logius - en er goedkeuring is gekomen om de servercapaciteit van Digipoort uit te bereiden - lijkt het erop dat Digipoort na de uitbreiding in staat zal zijn om de toename van elektronisch berichtenverkeer te ondersteunen. Omdat deze uitbreiding heeft plaatsgebonden (25 juli 2019), is deze doelstelling behaald.</p>				
				<p>4c. Logius draagt zorg voor het in de keten (samen met de douane Poort) testen van het elektronische berichtenverkeer</p>						

Needs (behoefte)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activiteiten phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Huisvesting en Middelen als onderdeel van directie Bedrijfsvoering</p>	<p>Huisvesting</p> <p>1. Tijdig huisvesten van 300 mensen per 29 maart 2019 en 928 fte in totaal voor de Brexitinstroom (bestaande en nieuwe locaties);</p>	<p>Mensen en middelen van Douane organisatie en concern</p>	<p>Per maart 2019 gereed hebben van de (bestaande) huisvesting voor de instroom van de Brexit conform PVE van de regio's en geldende kaders en normatiek.</p>	<p>Oplevering en voortgang van (tijdelijke) huisvesting en middelen die staan gegeven inventarisatielijst van CFD. Alle gevraagde goederen/mensen huisvesting en middelen zijn geleverd, echter in gedeeltelijk in tijdelijke vorm (bv. tijdelijk kantoor).</p>	<p>De geleverde output sluit aan op de doelstelling . Een gedeelte van deze oplossingen van tijdelijke aard en dienen in fase 2 structureel gemaakt te worden.</p>	<p>Douane processen omtrent huisvesting en middelen zijn effectief gebleken, behaalde resultaten sluiten aan op doelstellingen. Processen kunnen worden voortgezet bij toekomstige programma's. Voorbeelden van een onderdeel dat effectief is gebleken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concrete acties zijn gedefinieerd, die voortkomen uit analyse van de behoeftes die er zijn en deze worden in samenwerking door de Directie Bedrijfsvoering uitgevoerd. 	<p>Om de processen te versterken voor volgende programma's, dienen de volgende onderdelen aandacht te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periodiek overleg tussen opdrachtgever (Directie Bedrijfsvoering), opdrachtnemer (CFD) en uitvoerder (uitvoerende partij is ingeregeld, maar lijkt niet effectief. - Besluitvorming door opdrachtnemer over aanpassen tijdslijnen, zonder adequate afstemming met de opdrachtgever is mogelijk gebleken - Gezien het aantal huisvestingstrajecten dat nog loopt, kan overwogen worden om dit in een programmastructuur onder te brengen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Bedrijfsvoering - Programmamanager - Programmacontroller - Procescoördinator B&U 	<ul style="list-style-type: none"> - Brexit besluitenlijst Q-gegevens FTE + materieel en huisvestingoplossing (datum 14 juni 2019) - Actiepuntenlijsten Regiocoördinatorenoverleg Brexit (juli 2018 t/m mei 2019) - 2019_03_19 Issuelijst HV+M - Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019
		<p>Huisvesting</p> <p>2. Het realiseren van 2 nieuwe douanekantoren voor het efficiënter in kunnen zetten van FT DRH en DAM t.b.v. de nieuwe ferrylocaties in Hoek van Holland (Vlaardingen) en IJmuiden.</p>		<p>Per 1 maart 2019 gereed hebben van de tijdelijke huisvesting van de instroom van de 2 nieuwe locaties voor DAM (IJmuiden) en DRH (kantoor Noord) conform PVE.</p>						
		<p>Middelen</p> <p>Benodigde middelen (diverse middelen geweldbeheersing, dienstkleding/uniform, voer- en vaartuigen,) zijn geleverd en beschikbaar voor inzet door medewerkers en leidinggevend die instromen t.b.v. Brexit, conform behoefte van de regio's en vigerend Douane beleid.</p>		<p>Tijdige en efficiënte inzet van beschikbare middelen en mensen per 29 maart 2019 t.b.v. Brexit.</p>						

Needs (behoefes)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Communicatie en Dienstverlening</p>	<p>Externe communicatie (EC) & Dienstverlening (D) De Douane stelt zichzelf tot doel actief (effectieve) communicatie en dienstverlening in te zetten om ondernemers te informeren over de gevolgen van Brexit. Heel specifiek is het doel er zorg voor te dragen dat de 35.000 ondernemers die nog geen klant zijn bij de Douane en na Brexit te maken krijgen met douaneformaliteiten te bereiken en te activeren om zich voor te bereiden op Brexit.</p>	<p>Mensen en middelen van Programmabureau</p>	<p>EC 1. De Douane zorgt voor een (zo) volledig mogelijk beeld op de kanalen om het bedrijfsleven te bereiken en te activeren.</p>	<p>Het programmabureau houdt zich actief bezig met activiteiten als inventariseren en inzetten van mogelijk meerdere instrumenten om informatievoorzieningen richting bedrijfsleven te intensiveren. Verschillende kanalen zijn bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - deelname aan landelijk campagne rijksoverheid - toolkit en online portalen - een-op-een communicatie door middelen als post (OB-Brief, Douane brief), flyers en ferry terminals, deelnemen en aansluiten van externe informatiebijeenkomsten 	<p>Door het aanstellen van het programma bureau en procescoördinator C&D, wordt er actief gekeken naar verschillende informatie kanalen om zo het bedrijfsleven te bereiken en te activeren. Dit draagt bij aan het behalen van de doelstelling.</p>	<p>De benoemde acties en de uitkomsten van de betreffende acties dragen bij aan het behalen van de doelstelling. Processen zijn effectief gebleken. Effectieve onderdelen zijn onder andere</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intern: communicatie centraal geregeld, goede vraagbaak beschikbaar voor alle medewerkers douane, daarmee consistentie in communicatie bevorderd. - Extern: communicatie centraal geregeld, duidelijke lijn voor externe stakeholders, daarmee consistentie in communicatie bevorderd. 	<p>Om de processen te versterken voor volgende programma's, dienen de volgende onderdelen aandacht te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intern: activiteiten om kennis en informatie te voorzien aan medewerkers helpt bij aan de geformuleerde doelstelling 1, echter spitst de doelstelling niet toe op het meten van het "Brexit bewustzijn" van medewerkers. Het toets element gebeurd in de praktijk wel door verschillende activiteiten, zoals benoemd onder "Resultaat interne communicatie" op de vorige bladzijde. o Door het toets element op te nemen in een doelstelling, kunnen er KPI's gevormd worden om zo de output van de activiteiten te meten op doeltreffendheid. Het bewustzijn en het gevoel van urgentie is belangrijk aangezien het mogelijk op een lager niveau is na verstrijken van de deadline 29 maart, en nu weer opnieuw moet worden verhoogd richting 31 oktober 2019. - Extern: activiteiten om vragen bedrijfsleven te beantwoorden zijn vooral gefocust op telefonische kanaal en daarom niet alles omvattend. Draagt bij aan doelstelling, maar is niet 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Maandelijks projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019) - Export van Masterplanning (26 juni 2019) - Flyers Douane Brexit 	
				<p>EC 2. De Douane zorgt ervoor alle mogelijkheden die er zijn om kwalitatief en kwantitatief onderzoek te doen naar de mate waarin het bedrijfsleven zich voorbereid op Brexit in kaart worden gebracht en worden ingezet.</p>	<p>Er worden drie middelen gebruikt voor het monitoren op de mate waarin het bedrijfsleven zich voorbereid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kwalitatief onderzoek onder ondernemend Nederland naar motieven waarom bedrijven zich niet voorbereiden op Brexit 2. Gesprekken met verenigingen van expediteurs om meer inzicht te krijgen in hoe het bedrijfsleven aankijkt tegen Brexit 3. Check op EORI-nummers om inzicht te krijgen in voorbereiding ondernemend Nederland op Brexit (in fase 1 nog niet opgepakt) 	<p>Middelen dragen wel bij aan behalen doelstelling, maar zijn niet alles omvattend. Bij actiepunt 3 wordt meer directe toenadering gezocht met ondernemend Nederland, dat is fase 2 als terugkoppeling wordt gebruikt. Dit actiepunt is in fase 2 allesomvattend gemaakt.</p>				



compleet.
Aanbeveling is om een trial te starten met online kanalen als e-mail en WhatsApp services, om zo het bedrijfsleven beter te kunnen bedienen.



Needs (behoefes)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud. Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Communicatie en Dienstverlening</p>	<p>Externe communicatie (EC) & Dienstverlening (D) De Douane stelt zichzelf tot doel actief (effectieve) communicatie en dienstverlening in te zetten om ondernemers te informeren over de gevolgen van Brexit. Heel specifiek is het doel er zorg voor te dragen dat de 35.000 ondernemers die nog geen klant zijn bij de Douane en na Brexit te maken krijgen met douaneformaliteiten te bereiken en te activeren om zich voor te bereiden op Brexit.</p>	<p>Mensen en middelen van Programmabureau</p>	<p>EC 3. De Douane zorgt voor het leveren van een kwalitatief goede en actuele bijdrage aan bijeenkomsten die door koepelorganisaties voor het bedrijfsleven worden georganiseerd, indien dit kan bijdragen aan het behalen van het doel, nl. het activeren van het bedrijfsleven.</p>	<p>In fase 1 is hiervoor een opzet gemaakt. Output: - generieke presentatie voor consistente en actuele woordvoering over Brexit bij externe bijeenkomsten - pool met medewerkers om presentaties extern te verzorgen t.a.v. de Brexit</p>	<p>Er is een opzet gemaakt voor het actiepunt dat verder opgepakt gaat worden in fase 2. Het actiepunt en de output dragen bij aan de doelstelling, om verder te gaan dan alleen informeren maar ook activeren van het bedrijfsleven.</p>	<p>De benoemde acties en de uitkomsten van de betreffende acties dragen bij aan het behalen van de doelstelling. Processen zijn effectief gebleken. Effectieve onderdelen zijn onder andere - Intern: communicatie centraal geregeld, goede vraagbaak beschikbaar voor alle medewerkers douane, daarmee consistentie in communicatie bevordert. - Extern: communicatie centraal geregeld, duidelijke lijn voor externe stakeholders, daarmee consistentie in communicatie bevordert.</p>	<p>Om de processen te versterken voor volgende programma's, dienen de volgende onderdelen aandacht te krijgen: - Intern: activiteiten om kennis en informatie te voorzien aan medewerkers helpt bij aan de geformuleerde doelstelling 1, echter spitst de doelstelling niet toe op het meten van het "Brexit bewustzijn" van medewerkers. Het toets element gebeurt in de praktijk wel door verschillende activiteiten, zoals benoemd onder "Resultaat interne communicatie" op de vorige bladzijde. o Door het toets element op te nemen in een doelstelling, kunnen er KPI's gevormd worden om zo de output van de activiteiten te meten op doeltreffendheid. Het bewustzijn en het gevoel van urgentie is belangrijk aangezien het mogelijk op een lager niveau is na verstrijken van de deadline 29 maart, en nu weer opnieuw moet worden verhoogd richting 31 oktober 2019. - Extern: activiteiten om vragen bedrijfsleven te beantwoorden zijn vooral gefocust op telefonische kanaal en daarom niet alles omvattend. Draagt bij aan doelstelling, maar is niet compleet. Aanbeveling is om een trial te starten met online kanalen als e-mail en WhatsApp services, om zo het bedrijfsleven beter te kunnen bedienen.</p>	<p>- Programmamanager - Procescoördinator C&D</p>	<p>- Programmamanager - Procescoördinator C&D</p>
				<p>D 1. De Douane draagt er zorg voor dat vragen die vanuit het bedrijfsleven via verschillende kanalen worden ontvangen zo goed mogelijk en consistent beantwoord worden.</p>	<p>Gerealiseerde output: - Douanetelefoon bij DBR ingericht - Ondersteuning telefoniekkanalen met FAQ's verbeterd - Impactanalyse of stresstest voor telefonie en social media uitgevoerd - Douane Telefoon weekend van Brexit opengesteld</p>	<p>Output is vooral gefocust op telefonische kanaal en daarom niet alles omvattend. Draagt bij aan doelstelling, maar is niet compleet.</p>				
				<p>D 2. De Douane zorgt dat op de locaties zorggedragen wordt voor adequate en juiste informatievoorziening die de gevolgen van Brexit aangeven voor de klanten.</p>	<p>Er is bekeken of de informatieborden op nieuwe ferryterminals toereikend zijn. Er ligt een actiepunt om te inventariseren of het mogelijk/wenselijk is om aanspreekpunten op de noodparkeerplaatsen rondom Brexit neer te zetten voor beantwoording van basale vragen en het doorgeleiden van klanten naar juiste informatiekkanalen. Deze laatst besproken output is nog niet gerealiseerd.</p>	<p>Gerealiseerde output levert in beperkte mate bij aan doelstelling. In fase 2 wordt dit verder opgepakt.</p>				

Needs (behoefte)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Communicatie en Dienstverlening</p>	<p>Interne communicatie (IC) Ervoor te zorgen dat de medewerkers zich meegenomen voelen in de ontwikkelingen op het terrein van Brexit en dat de medewerkers trots zijn op de prestaties van de Douane in het kader van de voorbereiding op Brexit.</p>	<p>Mensen en middelen van Programmabureau</p>	<p>(IC) De Douane zorgt er intern voor dat er kennis en informatie beschikbaar is bij de medewerkers van de organisatie over de Brexit en wat de gevolgen van de Brexit zijn voor de medewerkers.</p>	<p>Gerealiseerde output:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uitzetten roadshow - optimaliseren intern communicatieplan - presentatie programmateam - intensivering communicatie over Brexit - organiseren contactmomenten in regio's 	<p>Output levert bij aan kennis en informatie voorziening bij medewerkers. Via de volgende kanalen wordt er gemonitord hoeverre intern men bewust is van de Brexit: uitvraag bij regiocoördinatoren, in gesprekken met Directeuren en in gesprekken met medewerkers. Het monitoren van het bewustzijn is echter niet opgenomen in de doelstelling van IC.</p>	<p>De benoemde acties en de uitkomsten van de betreffende acties dragen bij aan het behalen van de doelstelling. Processen zijn effectief gebleken. Effectieve onderdelen zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intern: communicatie centraal geregeld, goede vraagbaak beschikbaar voor alle medewerkers douane, daarmee consistentie in communicatie bevordert. - Extern: communicatie centraal geregeld, duidelijke lijn voor externe stakeholders, daarmee consistentie in communicatie bevordert. 	<p>Om de processen te versterken voor volgende programma's, dienen de volgende onderdelen aandacht te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intern: activiteiten om kennis en informatie te voorzien aan medewerkers helpt bij aan de geformuleerde doelstelling 1, echter spitst de doelstelling niet toe op het meten van het "Brexit bewustzijn" van medewerkers. Het toets element gebeurt in de praktijk wel door verschillende activiteiten, zoals benoemd onder "Resultaat interne communicatie" op de vorige bladzijde. o Door het toets element op te nemen in een doelstelling, kunnen er KPI's gevormd worden om zo de output van de activiteiten te meten op doeltreffendheid. Het bewustzijn en het gevoel van urgentie is belangrijk aangezien het mogelijk op een lager niveau is na verstrijken van de deadline 29 maart, en nu weer opnieuw moet worden verhoogd richting 31 oktober 2019. - Extern: activiteiten om vragen bedrijfsleven te beantwoorden zijn vooral gefocust op telefonische kanaal en daarom niet alles omvattend. Draagt bij aan doelstelling, maar is niet compleet. Aanbeveling is om een trial te starten met online kanalen als e-mail en WhatsApp services, om zo het bedrijfsleven beter te kunnen bedienen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmamanager - Procescoördinator C&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmamanager - Procescoördinator C&D

Needs (behoefes)	Relevante reguliere processen	Objectives (doelen)	Input	Activities phase 1	Output	Results	Evaluatie inhoudelijke processen - voorzetten	Aanbevelingen om voort te zetten	Interviews (primaire databronnen)	Dossieronderzoek (secondaire databronnen)
<p>Korte termijn: de continuïteit van alle douane processen geborgd, geen economisch oponthoud.</p> <p>Lange termijn: de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed zijn in de organisatie.</p>	<p>Beleid en uitvoering</p>	<p>De continuïteit van de Douane processen is geborgd en de Brexit is geen oorzaak voor onnodig economisch oponthoud veroorzaakt door de Douane</p>	<p>Mensen en middelen van Douane organisatie en concern</p>	<p>Witte vlekken identificeren (procescheck op Kubus Douane model/regio)</p>	<p>Tweedelige inventarisatie uitgevoerd: 1. Op het Kubus Douane model is uitvraag gedaan of de gevolgen van Brexit per proces in beeld waren, en of deze gevolgen een risico zouden vormen voor de continuïteit en uitvoerbaarheid van dit proces. Op deze manier zijn witte vlekken en aandachtspunten (hieronder beschreven) aan het licht gekomen. 2. De tweede check om processen te borgen is ingebouwd door nauw contact met de douaneregio's en het DLTC. Er zijn twee gespreksrondes geweest met de COO, het programmabureau, en iedere regio/DLTC over de Brexit voorbereidingen op regionaal niveau. Op basis hiervan zijn achterlopende zaken en witte vlekken geconstateerd.</p>	<p>De tweedelige inventarisaties zijn uitgevoerd, witte vlekken zijn geïdentificeerd. De identificatie van deze witte vlekken draagt bij aan het behalen van de doelstelling.</p>	<p>De benoemde acties en de uitkomsten van de betreffende acties dragen bij aan het behalen van de doelstelling. Processen zijn effectief.</p>	<p>SMART doelstelling formuleren om zo te kunnen monitoren of de activiteiten bijdragen om doelstellingen te behalen. In fase 2 (vanaf maandrapportage juni) zijn doelstellingen geformuleerd die concreter zijn, waardoor er beter kan worden gekeken naar de effectiviteit van de acties.</p>	<p>- Directeur Bedrijfsvoering - Programmamanager - Procescoördinator B&U</p>	<p>- Bestuurlijke rapportage Brexit mei-juni 2019 - Maandelijkse projectrapportages (feb 2019 t/m juni 2019) - Export van Masterplanning (26 juni 2019)</p>
				<p>Oplossingen aandragen voor de witte vlekken</p>	<p>Witte vlekken die uit de check naar voren zijn gekomen zijn vertaald naar een actielijst voor de regio's en het programmabureau.</p>	<p>Door het vertalen van de witte vlekken naar concrete actiepunten, zijn oplossingen aangedragen. Dit draagt bij aan het behalen van de doelstelling.</p>				
				<p>Monitoren en controleren van oplossingen en implementatie</p>	<p>Gezamenlijk zijn de acties om witte vlekken op te lossen (voorbeelden zijn: procesplaten voor ferry's, antwoorden over instroom en status nieuwe medewerkers, helderheid over de levering van middelen) opgepakt, uitgevoerd en inmiddels allemaal afgerond. Om de Brexit voorbereidingen te blijven monitoren is Brexit nu als vast onderdeel opgenomen in de prestatiedialogen die de COO voert met de regio's, ook is het onderdeel van de viermaands rapportage. De procescoördinator B&U zit bij de PD's en levert input voor de viermaands rapportages.</p>	<p>Door de aanstelling van procescoördinator B&U en de benoemde acties en output van dit deelproces, worden witte vlekken - en de oplossingen daarop - gemonitord en gecontroleerd, waar nodig geëscaleerd. Deze stappen dragen bij aan het behalen van de doelstelling.</p>				
				<p>Eenheid in beleid en uitvoering op aanpak Brexit -relevante veranderingen</p>						

D. Lijst afkortingen

Afkorting	Toelichting	Afkorting	Toelichting
AB	Aangiftebehandeling	HHB	Handhavingsbeleid
AEO	Authorized Economic Operator	HHP	Handhavingsplan
ARK	Algemene rekenkamer	HV&M	Huisvesting & Middelen
BCFD	Belastingdienst centrum facilitaire dienstverlening	IM	Informatiemanagement
BOA	Buitengewoon opsporingsambtenaar	IV	Informatievoorziening
BV	Bedrijfsvoering	KM	Klantmanagement
BZ	Buitenlandse Zaken	KMAR	Koninklijke Marechaussee
CFD	Centrum facilitaire dienstverlening	LoLo	Lift on, lift-off
COO	Chief Operations Officer (Directeur Operaties)	MT	Management team
DG TAXUD	European Commission Directorate-General for Taxation and Customs Union	NVWA	Nederlandse voedsel- en warenautoriteit
DLSO	Douane Landelijke Service Organisatie	OTL	Overig Toezicht op Locatie
DLTC	Douane Landelijk Tactisch Centrum	P&K	Post & Koerier
DWU	Douanewetboek van de Unie	RB	Rijksvastgoedbedrijf
EMCS	Excise Movement Control System	ROPAX	Type RORO schip dat zowel voertuigen als passagiers vervoerd
EORI	Economic Operators Registration and Identification	RORO	Roll-on, roll-off
EZK	Economische Zaken en Klimaat	SSC	Shared service center
FT	Fysiek toezicht	SSO	Shared service organisatie
HH	Handhaving	WS&O	Werving, Selectie en Opleiden

E. Interview overzicht

Functie Interviewee
Algemeen directeur Douane
Directeur bedrijfsvoering
Directeur handhavingsbeleid en internationale aangelegenheden
Directeur operaties
Plv. directeur bedrijfsvoering
Procescoördinator B&U
Procescoördinator C&D
Procescoördinator Ferry
Procescoördinator H&M
Procescoördinator IM
Procescoördinator WS&O
Programmacontroller
Programmadirecteur Brexit
Programmamanager Brexit
Programmasecretaris Brexit
Programma-adviseur Brexit
Voorzitter Ondernemingsraad Douane