



“Welcome to the Brexit Sir”

Een kwalitatief onderzoek naar de legitimeringsstrategieën van de Nederlandse Douane inzake Brexit

Master's Thesis

Dita van den Bos 548472

Begeleider: Prof. Dr. P. Mascini

Datum: 20 juni 2021

Aantal woorden: 9891

Inhoudsopgave

Abstract	2
1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	5
1.4 Leeswijzer	6
2. Theoretisch kader	6
2.1 Legitimiteit.....	6
2.2 Legitimeringsstrategieën	8
2.3 Factoren die de keuze voor legitimeringsstrategieën verklaren	9
3. Methodes en technieken	11
3.1 Aard van het onderzoek	11
3.3 Analyse van data	13
3.4 Ethiek en privacy	14
4. Resultaten	15
4.1 Communicatiestructuur Douane voor het dossier Brexit	15
4.2 Vormen van legitimiteit	17
4.2.1 Pragmatische legitimiteit.....	17
4.2.2 Cognitieve legitimiteit.....	17
4.2.3 Morele legitimiteit.....	18
4.2.4 Juridische legitimiteit	19
4.3 Doelen van legitimiteit.....	20
4.3.1 Behouden van legitimiteit	20
4.3.2 Uitbreiden van legitimiteit	21
4.4 Continuüm van passieve conformiteit tot proactieve manipulatie	21
4.4.1 Berusting	21
4.4.2 Compromis.....	22
4.4.3 Manipulatie	22
4.5 Conditie	24
4.6 Samenhang tussen de verschillende concepten	26
5. Conclusie en discussie	29
Literatuurlijst	31
Bijlage Checklist ethical and privacy aspects of research	

Abstract - *In dit kwalitatieve onderzoek zijn de legitimeringsstrategieën van de Nederlandse Douane inzake Brexit onderzocht. Er is bekeken hoe de Douane reageert op verwachtingen uit haar omgeving. Hierbij zijn de reactieve strategieën berusting en compromis en de proactieve strategie manipulatie naar voren gekomen. Deze strategieën zijn door de Douane ingezet om zich op bepaalde momenten (reactief) te voegen naar de omgeving waarbij in andere omstandigheden de Douane heeft getracht om (proactief) de omgeving naar haar hand te zetten. Zes condities blijken een rol te spelen bij de toepassing van legitimeringsstrategieën door de Douane die zijn verbonden met drie institutionele factoren. Het betreft de condities legitimiteit, efficiëntie, multipliciteit, afhankelijkheid, onzekerheid en onderlinge verbondenheid die gerelateerd zijn aan institutionele factoren die achtereenvolgens betrekking hebben op de reden van de verwachting, wie deze verwachting hebben en in welke context deze verwachting zich voordoet. Tevens is naar voren gekomen dat de condities verband houden met het behouden en uitbreiden van pragmatische, cognitieve, morele en juridische legitimiteit. Concluderend kan gesteld worden dat de ingezette strategische reacties, de verschillende vormen en doelen van legitimiteit en de aanwezige condities niet los van elkaar staan maar in samenhang beschouwd dienen te worden.*

Keywords: Brexit; Douane; Legitimeringsstrategieën; Legitimiteit

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2016 vindt er in het Verenigd Koninkrijk een referendum plaats over het al dan niet aanblijven als lid van de Europese Unie. Een krappe meerderheid (51,89%) kiest ervoor om de Europese Unie te verlaten. Er is sprake van de zogeheten Brexit; Great-Britain en exit (Rijksoverheid, 2021).

Vanaf de op handen zijnde Brexit, is het lange tijd onduidelijk of er een handelsverdrag gesloten wordt tussen het Verenigd Koninkrijk (VK) en de Europese Unie (EU). Daarnaast is niet duidelijk hoe dit eventuele verdrag er uit zal zien. Bij het uitblijven van een akkoord is er sprake van een ‘harde’ of ‘cliff edge’ Brexit (RTL-Z, 2018). Daarbij kan het gebeuren dat het VK de toegang tot de interne markt van de EU verliest (Intranet-Douane, 2021). Deze formele uittreding zorgt er onder meer voor dat het goederenverkeer onder douanetoezicht komt te staan.

De Douane is de oudste rijksdienst in Nederland, die belast is met het toezicht en de handhaving van het grensoverschrijdende goederenverkeer (Pfeil, 2012). De inzet van de Douane is erop gericht om “de mate waarin burgers en bedrijven hun verplichtingen nakomen maximaal te vergroten” (Intranet-Douane, 2021). Voor de Nederlandse Douane heeft een Brexit zonder handelsakkoord een forse uitbreiding van taken en werkzaamheden tot gevolg. De onzekerheid over een eventueel akkoord, maakt het echter lastig om hier voorbereidingen voor te treffen.

Accountants,- en advieskantoor KPMG waarschuwt in 2017 in een rapport, dat Brexit zal leiden tot een explosie van de werklast van douaneambtenaren (Consultancy.nl, 2017). Er zal zo spoedig mogelijk begonnen moeten worden met het werven en scholen van nieuw personeel. Nederland moet zich volgens KPMG op tijd voorbereiden en niet wachten op een concreet akkoord en pas dan overgaan tot actie. Ook de reguliere werkzaamheden van de Douane kunnen hierdoor in het geding komen.

In 2018 beweert RTL-Z dat er chaos dreigt bij de Nederlandse Douane ten gevolge van Brexit (RTL-Z, 2018). Er wordt verwezen naar een rapport van de Algemene Rekenkamer aan de Tweede Kamer. Hierbij wordt de conclusie getrokken dat de Nederlandse Douane nog niet goed voorbereid is op een ‘cliff edge’ Brexit (Algemene Rekenkamer, 2018). Zo ligt de werving en opleiding van nieuwe douaniers niet op schema wegens softwareproblemen en een tekort aan docenten. Daarnaast is er nog te weinig geïnvesteerd in kantoorruimtes en scan- en detectieapparatuur bij nieuwe douanelocaties. Verder lijkt er een

tekort aan middelen zoals wapens en speurhonden. Tot slot is er nog onduidelijkheid of het IT-systeem van de Douane op tijd aangepast is aan de veranderde situatie tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie.

De Tweede Kamer en ondernemersorganisaties hebben zorgen over de gevolgen van Brexit (Nieuwsblad Transport, 2018). Er wordt gevreesd voor lange wachttijden aan de grens door de uitgebreide Douane controles in combinatie met een tekort aan personeel (NRC, 2018). Het VK is één van de belangrijkste handelspartners van Nederland (Ministerie van I & W, 2019). De economische belangen zijn groot, waarbij een snelle afhandeling van douaneformaliteiten en dus doorvoer van goederen, van wezenlijk belang is.

Een ander bijkomend negatief gevolg zijn de lange files en verkeersopstoppingen die worden verwacht op de wegen naar de veerboten, die van en naar het Verenigd Koninkrijk vertrekken (VNO-NCW, 2019). Ook bewonersorganisaties van omliggende gemeenten van ferry locaties zoals in Hoek van Holland vrezen voor een verkeersinfarct na Brexit (Rijnmond, 2018).

De veranderingen en eventuele problemen die ontstaan ten gevolge van Brexit, kunnen invloed hebben op de manier waarop het optreden van de Douane door bedrijven en burgers wordt ervaren. Hierbij bestaat het risico dat het toepassen van procedures en handhaven van regels niet altijd met instemming plaatsvindt en dat de veranderingen die Brexit in gang heeft gezet de legitimiteit van de Douane onder druk zet.

Legitimiteit van een organisatie berust op aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid die door anderen aan een organisatie worden toegeschreven (Black, 2008). Naast bedreigingen van legitimiteit, kan deze verandering echter ook kansen bieden, met name om legitimiteit te behouden of uit te breiden. Brexit geeft bijvoorbeeld mogelijkheden om aan te tonen dat controles van de Douane bijdragen aan het beschermen van de samenleving.

Aan het verwerven, behouden, herstellen of uitbreiden van legitimiteit zitten twee kanten. Enerzijds hangt legitimiteit af van de verwachtingen die de omgeving heeft van organisaties (Suchman, 1995). Anderzijds kunnen organisaties zelf via legitimeringsstrategieën proberen invloed uit te oefenen op de verwachtingen uit hun omgeving (Oliver, 1991; Ayling, 2017). De keuze voor reactieve of proactieve legitimeringsstrategieën is afhankelijk van vijf institutionele factoren. Namelijk waarom er een verwachting richting de organisatie bestaat (oorzaak), wie deze verwachting heeft (stakeholders), wat deze verwachting is (inhoud), hoe of met welke middelen deze verwachting wordt aangewend (controle) en in welke context deze verwachting zich voordoet (Oliver, 1991).

In dit onderzoek wordt gekeken naar de verschillende legitimeringsstrategieën van de Douane. Ten eerste worden de verschillende strategieën in kaart gebracht die kunnen worden ingezet ten behoeve van verschillende vormen en doelen van legitimiteit. Vervolgens worden de institutionele factoren behandeld die de keuze voor legitimeringsstrategieën bepalen. Tot slot zal bekeken worden of de institutionele factoren eenzelfde rol vervullen wanneer verschillende doelen en vormen van legitimiteit in het geding zijn.

1.2 Probleemstelling

De situatie die ontstaat door Brexit, heeft gevolgen voor de manier waarop er door politiek, bedrijven en burgers wordt gekeken naar de Nederlandse Douane. De berichtgeving in de media gaat uit van een onvoldoende voorbereiding op Brexit door de Douane. De kans bestaat dus dat de Douane negatief wordt beoordeeld en haar legitimiteit afneemt. Met name de geloofwaardigheid en vanzelfsprekendheid van de Douane zijn hierbij in het geding. Brexit biedt echter ook mogelijkheden om nut en noodzaak van de Douane te bevestigen. Er zijn kansen om de legitimiteit te versterken of uit te breiden.

Onderzoek heeft aangetoond dat toezichthouders doelgericht communicatie-afdelingen inzetten om hun taken en bevoegdheden te verantwoorden en hiermee hun meerwaarde voor de maatschappij proberen weer te geven (Yeung, 2009). In dit onderzoek wordt onderzocht of dit ook geldt voor de Nederlandse Douane naar aanleiding van Brexit. Meer specifiek worden de verschillende legitimeringsstrategieën van de communicatie-afdeling in kaart gebracht. Tevens wordt onderzocht welke institutionele factoren de keuzes voor die legitimeringsstrategieën verklaren waarbij verschillende vormen en doelen van legitimiteit in het geding zijn.

De probleemstelling van het onderzoek omvat daarmee de volgende twee onderzoeksvragen:

- Welke strategieën hanteert de communicatie-afdeling van de Nederlandse Douane ter legitimering van de toezicht en handhavingstaken inzake Brexit?
- Welke institutionele factoren verklaren de keuze van de gehanteerde legitimeringsstrategieën van de communicatie-afdeling van de Nederlandse Douane?

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Het model van Oliver (1991) wordt in dit onderzoek gebruikt om de keuze voor legitimeringsstrategieën te verklaren. Met dit universele model wordt voorspeld of er

proactief of reactief wordt omgegaan met verwachtingen uit de omgeving. Er is echter niet onderzocht aan welke vormen en doelen van legitimiteit de theorie gekoppeld kan worden. In dit onderzoek zal worden onderzocht of de theorie van Oliver (1991) op de verschillende vormen en doelen van legitimiteit toepasbaar is. De toepassing van dit verklaringsmodel kan de Nederlandse Douane daarnaast praktische inzichten verschaffen in de institutionele factoren die van invloed zijn op de keuze van legitimeringsstrategieën. Het onderzoek streeft daarmee zowel een wetenschappelijk als maatschappelijk doel na.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee worden de concepten en hypothesen die in dit onderzoek centraal staan omschreven. Hoofdstuk drie geeft de methoden en technieken van dit onderzoek weer. In hoofdstuk vier worden de resultaten weergegeven. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie en discussie.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden allereerst het begrip legitimiteit en de vormen en doelen van legitimiteit beschreven. Vervolgens wordt er ingegaan op de verschillende legitimeringsstrategieën. Tot slot wordt het verklaringsmodel van Oliver (1991) over de invloed van institutionele factoren op legitimeringsstrategieën besproken.

2.1 Legitimiteit

Legitimiteit is door wetenschappers op diverse gebieden onderzocht en gedefinieerd. Organisaties, instituties en natuurlijke personen kunnen gelieerd worden aan legitimiteit (Tyler & Jackson, 2013). Er is geen allesomvattende beschrijving van het begrip, mede door de verschillende vormen en interpretaties vanuit verscheidene disciplines en terreinen van onderzoek. Er bestaat wel overeenstemming over dat legitimiteit te maken heeft met percepties en sociale acceptaties (Ayling, 2017). In enge zin betreft legitimiteit acceptatie van gezag; naarmate een autoriteit als meer gezaghebbend wordt gezien, is er sprake van meer legitimiteit (Olsthoorn, 2019).

Suchman (1995) onderscheidt in de literatuur over organisatorische legitimiteit een strategische en een institutionele benadering, die veel overlap kennen. Aan de hand van de overeenkomsten van deze benaderingen, definieert Suchman (1995) legitimiteit als “een algemene perceptie of assumptie dat de acties van een entiteit, wenselijk, juist en gepast zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities”

(Suchman, 1995, p. 574). In verband met de legitimiteit van organisaties staat de wisselwerking tussen een organisatie en haar publiek centraal. In algemene zin kan gesteld worden dat organisatorische legitimiteit de wijze is waarop organisaties worden beoordeeld door hun omgeving.

Het is voor een organisatie belangrijk om legitimiteit te genieten, omdat het de relevantie van een organisatie weergeeft en omdat het invloed heeft op het voortbestaan van een organisatie (Ayling, 2017). Daarnaast ervaart de omgeving een organisatie die als legitiem wordt gezien ook als zinvoller, voorspelbaarder en betrouwbaarder (Suchman, 1995). Als een organisatie niet als legitiem wordt gezien, dan bestaat de kans dat het draagvlak voor die organisatie afneemt (Buchanan & Keohane, 2006).

De externe omgeving van de Douane, bestaat uit verschillende stakeholders: nationale overheden, de Europese Unie, burgers en bedrijven. In dit onderzoek zal bekeken worden welke strategieën ter legitimering naar de externe omgeving inzake Brexit zijn gehanteerd.

Suchman (1995) beschrijft drie vormen van organisatorische legitimiteit: pragmatische, morele en cognitieve legitimiteit. Pragmatische legitimiteit is gericht op het eigenbelang van stakeholders die betrokken zijn bij een organisatie. Het kan hierbij gaan om een publiek dat op een directe manier is betrokken bij een organisatie, of om een bredere, politieke of sociale context. Het toekennen van pragmatische legitimiteit aan een organisatie door bepaalde stakeholders is afhankelijk van de mate waarin zij de acties van organisaties als voordelig voor hen zien (Yeung, 2009). Morele legitimiteit betreft de juistheid van activiteiten, oftewel het 'goede doen'. De handelingen of werkwijze van een organisatie worden beoordeeld op het feit of de organisatie op een juiste manier handelt. Deze vorm van legitimiteit is gebaseerd op de vraag of de 'juistheid' van de organisatie, overeenkomstig is met het sociaal geconstrueerde waardensysteem van het publiek (Yeung, 2009). Cognitieve legitimiteit doelt op de activiteiten van een organisatie die door de samenleving als geloofwaardig en vanzelfsprekend worden beoordeeld. Met name de mate van vanzelfsprekendheid, wordt door Suchman (1995) bestempeld als de meest subtiele en tevens meest krachtige bron van legitimiteit. Black (2008) omschrijft daarnaast nog juridische legitimiteit, waarbij organisaties die op bepaalde wettelijke gronden opereren als legitiem worden gezien en waarbij hun activiteiten geautoriseerd en gemandateerd zijn. Aan een organisatie wordt legitimiteit verleend wanneer deze handelt in overeenstemming met de geldende, formele regels (Ayling, 2017).

In het geval van de Douane kunnen verschillende vormen van legitimiteit aan de orde zijn. Bijvoorbeeld pragmatische legitimiteit omdat er bij Brexit verschillende belangen van

stakeholders in het geding zijn (Suchman, 1995; Yeung, 2009). Cognitieve legitimiteit omdat het beeld zou kunnen ontstaan dat de Douane niet op tijd is voorbereid en zodoende haar handhavingstaken niet uit kan voeren (Suchman, 1995). Morele legitimiteit omdat het optreden van de Douane in een nieuwe situatie opnieuw op neutraliteit wordt beoordeeld (Suchman, 1995). Juridische legitimiteit omdat de bevoegdheid om op te treden niet wordt erkend ten gevolge van veranderde wetgeving inzake Brexit (Ayling, 2017).

Volgens Suchman (1995) zijn er voorts drie doelen van organisatorische legitimiteit te onderscheiden: het verkrijgen, behouden en herstellen van legitimiteit. Bij het verkrijgen van legitimiteit ligt de focus op het winnen van acceptatie en het verkrijgen van steun. Het behouden van legitimiteit betreft het onderhouden van de reeds verkregen legitimiteit. Het herstellen van legitimiteit, kenmerkt zich door een grote mate van reactiviteit, ten gevolge van een legitimiteitscrisis (Suchman, 1995). Tilling en Tilt (2010) voegen het uitbreiden van legitimiteit toe als doel van legitimering. Veel organisaties willen hun legitimiteit behouden maar er kunnen ook situaties ontstaan die een uitbreiding vragen ten gevolge van veranderende omstandigheden. Bijvoorbeeld als organisaties nieuwe domeinen betreden of als ze afwijken van bestaande processen en structuren.

In het geval van de Douane spelen mogelijk meerdere doelen een rol. In algemene zin kan er hernieuwde aandacht zijn voor de Douane ten gevolge van Brexit waardoor het behouden van legitimiteit in het geding is (Suchman, 1995). Daarnaast kan de verandering door Brexit aanleiding geven om legitimiteit te verkrijgen of uit te breiden (Tilling & Tilt, 2010). Ook kan er sprake zijn van inspanningen om legitimiteit als gevolg van negatieve berichtgeving in de media te herstellen (Suchman, 1995; Tilling & Tilt, 2010).

2.2 Legitimeringsstrategieën

Het managen van verwachtingen uit de omgeving steunt volgens Suchman (1995) op communicatie, waarbij het in dit geval de communicatie tussen organisaties en verschillende stakeholders betreft. Organisaties gebruiken communicatie om zich te presenteren aan hun omgeving (Yeung, 2009; Ayling, 2017). Daarnaast kunnen organisaties zich trachten te affichereren met symbolen, waarden of instellingen die een sterke basis voor legitimiteit bieden (Dowling & Pfeffer, 1975). Aldus kunnen organisaties via communicatie goodwill kweken en steun verkrijgen voor hun activiteiten (Suchman, 1995; Tilling & Tilt, 2010).

De verschillende legitimeringsstrategieën, zijn strategische of institutionele reacties van organisaties op verwachtingen uit hun omgeving. De typologie van deze strategische reacties op legitimiteitsclaims, komt voort uit twee stromingen die Oliver (1991) hierbij

samenbrengt: bronafhankelijkheidstheorieën en institutionele theorieën. Beide richtingen beweren dat organisaties streven naar stabiliteit en legitimiteit. De institutionele theorieën zijn vooral gericht op conformering aan hun omgeving. De bronafhankelijkheidstheorieën omschrijven strategieën die organisaties inzetten om verwachtingen uit hun omgeving actief te beïnvloeden. Het bijeenbrengen van deze stromingen levert volgens Oliver (1991) vijf verschillende acties en reacties op die variëren op een continuüm dat loopt van passieve conformiteit tot proactieve manipulatie. Het betreft berusting, compromis, vermijding, verzet en manipulatie.

In het geval van berusting kiest een organisatie er bewust voor om volgzzaam te zijn en niet tegen de verwachtingen uit haar omgeving in te gaan. Bij compromis zoekt een organisatie actief naar evenwicht tussen haar eigenbelang en het belang van haar omgeving. Bijvoorbeeld wanneer meerdere belanghebbenden uiteenlopende verwachtingen hebben. Bij vermijding zetten organisaties strategieën in om zich niet te hoeven aanpassen aan hun omgeving. Onder meer door te doen alsof zij zich conformeren aan hun omgeving. Er is sprake van verzet als organisaties zich actief tegen hun omgeving afzetten en zich dus niet proberen te conformeren. De meest actieve vorm van tegenstand wordt bereikt door manipulatie. Organisaties proberen dan doelbewust hun omgeving te beïnvloeden. Er wordt bijvoorbeeld getracht invloed uit te oefenen op de publieke opinie.

2.3 Factoren die de keuze voor legitimeringsstrategieën verklaren

Volgens Oliver (1991) zijn er vijf institutionele factoren die een rol spelen in hoe organisaties omgaan met verwachtingen uit hun omgeving. Dit is afhankelijk van de vraag ‘waarom’ (oorzaak) er iets van een organisatie wordt verwacht, ‘wie’ (stakeholders) er iets verwacht, ‘wat’ (inhoud) er verwacht wordt, ‘hoe’ of ‘met welke middelen’ (controle) deze verwachting wordt aangewend en ‘waar’ (context) deze verwachting zich voordoet. Elk van deze factoren wordt verder onderverdeeld in twee condities die de reacties van organisaties op verwachtingen uit de omgeving beïnvloeden en voorspellen. Naarmate een bepaalde conditie meer aanwezig is, volgt er naar verwachting een meer proactieve of een minder reactieve reactie. Een proactieve reactie betekent dat organisaties proberen om de omgeving naar hun hand te zetten, een reactieve dat organisaties zich voegen naar hun omgeving.

Bij de factor oorzaak spelen de condities legitimiteit en efficiëntie een rol. Naarmate organisaties bij het tegemoet komen aan verwachtingen uit de omgeving menen dat ze meer te winnen hebben in termen van legitimiteit of efficiëntie, zullen zij zich naar verwachting meer

voegen naar hun omgeving. Indien er in beide opzichten minder winst te behalen valt zullen zij de omgeving eerder naar hun eigen hand zetten.

De factor stakeholders bestaat uit de condities multipliciteit en afhankelijkheid. Bij multipliciteit draait het om de aanwezigheid van verschillende stakeholders die uiteenlopende belangen kunnen hebben. Naarmate er sprake is van meer multipliciteit zullen organisaties meer invloed op de situatie proberen uit te oefenen, terwijl zij zich eerder zullen voegen naar hun omgeving naarmate multipliciteit geringer is. Naarmate de afhankelijkheid van stakeholders geringer is zullen organisaties de situatie meer naar eigen hand zetten, terwijl zij zich eerder zullen voegen naar hun omgeving naarmate de afhankelijkheid groter is.

De factor inhoud omvat de condities overeenstemming van doelstellingen en discretionaire beperkingen. Naarmate de verwachtingen uit de omgeving minder aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie, zullen organisaties de situatie meer naar eigen hand willen zetten, terwijl zij zich eerder zullen voegen naar hun omgeving naarmate de verwachtingen meer aansluiten. Discretionaire beperkingen hebben betrekking op de mate van vrijheid die een organisatie heeft om zelfstandig beslissingen te nemen. Naarmate de discretionaire beperkingen hoger zijn, zullen organisaties de omgeving meer naar hun hand zetten, terwijl zij zich eerder zullen voegen naar hun omgeving naarmate de discretionaire beperkingen lager zijn.

De factor controle bevat de condities juridische dwang en draagvlak van regels en normen. Naarmate er sprake is van minder juridische dwang, zullen organisaties eerder de omgeving naar hun hand willen zetten, terwijl zij zich eerder zullen voegen naar hun omgeving naarmate er sprake is van meer juridische dwang. Naarmate de verwachtingen uit de omgeving op minder draagvlak binnen de organisatie kunnen rekenen, zullen zij de situatie meer naar eigen hand zetten, terwijl zij zich eerder zullen voegen naar hun omgeving naarmate de verwachtingen uit de omgeving op meer draagvlak kunnen rekenen.

De factor context behelst de condities onzekerheid en onderlinge verbondenheid. Naarmate er sprake is van minder onzekerheid en minder onderlinge verbondenheid zullen organisaties de omgeving eerder naar eigen hand willen zetten, terwijl zij zich eerder naar hun omgeving zullen voegen naarmate er sprake is van meer onzekerheid en onderlinge verbondenheid geringer is.

Het model van Oliver (1991) wordt als baanbrekend en universeel gezien en is veelvuldig getoetst (Goodstein, 1994; Etherington & Richardson, 1994; Ingram & Simons, 1995; Milliken, Martins & Morgan, 1998; Modell, 2001; Clemens & Douglas, 2004; Jamali, 2010). De organisatorische reacties op institutionele druk en de keuzes die hieraan ten

grondslag liggen staan centraal in deze studies, maar de onderwerpen van de onderzoeken zijn divers. Veel onderzoeken vinden steun voor de verschillende hypothesen zoals opgesteld door Oliver (1991). Daarnaast zijn er ook verschillende uitbreidingen of aanpassingen van het model van Oliver (1991) gedaan. Bijvoorbeeld door Pache en Santos (2010) die zich richten op strategische reacties naar aanleiding van tegenstrijdige verwachtingen uit de omgeving van organisaties. Zij onderscheiden hierbij middelen en doelen die gerelateerd zijn aan de aard van de tegenstrijdige verwachtingen. Etherington en Richardson (1994) herschikken het continuüm van Oliver (1991) en onderscheiden naast de dimensie reactieve-proactieve reacties ook de dimensie positieve-negatieve reacties.

Wat tot op heden nog niet is onderzocht is in hoeverre het model van Oliver context-afhankelijk is. Zo is nog niet onderzocht of dit model opgaat voor de verschillende vormen en doelen van legitimiteit. Dit is bijvoorbeeld opgemerkt door Black (2008). Zij stelt dat het model geen onderscheid maakt tussen legitimiteitsclaims die door de omgeving worden opgelegd. Door te onderzoeken of het model opgaat voor verschillende vormen en doelen van legitimiteit wordt de samenhang tussen deze elementen getoetst. Het doel van onderhavig onderzoek is om te onderzoeken of het model van Oliver opgaat voor verschillende vormen en doelen van legitimiteit.

3. Methoden en technieken

In dit hoofdstuk wordt de aard van het onderzoek omschreven. Vervolgens wordt de selectie en methode van dataverzameling weergegeven en de analyse van data besproken.

3.1 Aard van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is het onderzoek uitgevoerd via een case study. Er zijn meerdere bronnen gebruikt om tot een gedetailleerde en diepgaande gegevensverzameling te komen. Boeije, 't Hart en Hox (2009) categoriseren deze kwalitatieve manier van onderzoek doen als interpretatief, waarbij de aandacht ligt bij het begrijpen en verklaren van betekenissen. Dit onderzoek betreft een enkelvoudige case study naar de communicatiestrategieën van de communicatie-afdeling van de Nederlandse Douane.

3.2 Methode van dataverzameling

Er zijn data uit verschillende informatiebronnen gegenereerd. Allereerst zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met de coördinerend specialistisch communicatieadviseur van de Douane

(R1) om een algemeen beeld te vormen over de verschillende communicatie uitingen van de communicatie-afdeling van de Douane inzake Brexit. Vervolgens zijn er diverse interne en externe bronnen geraadpleegd die betrekking hebben op deze communicatie uitingen. Er zijn bijvoorbeeld blogs die door de programma directeur Brexit zijn verschenen op intranet van de Douane bekeken. Verder zijn er diverse websites bezocht waarbij informatie over Brexit en de Douane voor bedrijven en burgers is te vinden zoals www.getreadyforbrexit.nl en www.rijksoverheid.nl. Ook het zakelijke en reguliere Twitter account van de Douane zijn onderzocht. Daarnaast zijn er Tweede Kamervragen en antwoorden en een Kamerbrief bestudeerd die betrekking hebben op de Douane en Brexit. Er zijn ook notulen van het algemene Overleg Douane Bedrijfsleven (ODB) en het (tijdelijke) ODB ferry bekeken. Verschillende onderzoeken en validatierapporten die betrekking hebben op de Douane en Brexit zijn bestudeerd zoals Kantar onderzoeken en rapporten van Deloitte en Ernst en Young. Tevens zijn er publicaties bestudeerd die zijn verschenen in verschillende regionale en landelijke dagbladen. Tot slot zijn er radio- en televisie-interviews met de programma directeur Brexit en de Directeur Generaal Douane geanalyseerd.

De bestudeerde persvragen die zijn binnengekomen bij de Douane zijn uiteindelijk niet meegenomen in de analyse. Het betrof namelijk veelal technische vragen die betrekking hadden op douaneformaliteiten. Ook de afspraken die zijn gemaakt tijdens overleggen tussen de beleidshoudende departementen en uitvoerende ministeries zijn buiten beschouwing gelaten. De reden hiervan is dat het ministerie van Buitenlandse Zaken geen gehoor heeft gegeven aan een verzoek om inzage te geven in deze afspraken. Dit betekent dat alleen de bevindingen uit de interviews en andere bronnen in de resultatensectie zijn meegenomen. De respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews zijn allen werkzaam bij de Douane. Er zijn interviews afgenomen met de coördinerend specialistisch communicatieadviseur van de Douane (R1), de programma directeur Brexit van de Douane (R2), de woordvoerder senior communicatie adviseur van de Douane (R3) en de Directeur Generaal Douane (R4).

In de selectie van de bestudeerde bronnen is uitgegaan van het conceptueel model van Oliver (1991) waarbij gezocht is naar variatie in de casussen. In de eerste plaats heeft er selectie plaatsgevonden naar de vijf mogelijke manieren van omgaan met verwachtingen uit de omgeving die lopen van passief naar actief: berusting, compromis, vermindering, verzet en manipulatie. Hoe is er bijvoorbeeld gereageerd op de aantijging dat de Douane niet klaar zou zijn voor een harde Brexit?

Er is op een inductieve manier onderzocht of de aanwezige legitimeringsstrategieën die worden onderscheiden door Oliver (1991) betrekking hebben op cognitieve, pragmatische,

morele en juridische legitimiteit. En op het verkrijgen, behouden, herstellen en uitbreiden van legitimiteit. Daarna is bekeken hoe deze vormen en doelen van legitimiteit zich verhouden tot de 10 condities legitimiteit, efficiëntie, multipliciteit, externe afhankelijkheid, overeenstemming met doelstellingen, discretionaire beperkingen, juridische dwang, draagvlak van regels en normen, onzekerheid en onderlinge verbondenheid. De periode van onderzoek betreft de start van de communicatiecampagnes inzake Brexit, vanaf het vierde kwartaal van 2018 tot en met maart 2021.

De interviews met de vier respondenten zijn via een semi-gestructureerde topiclijst afgenomen (Bryman, 2016). Deze topiclijst gaf richting aan de interviews, maar liet ook voldoende ruimte om af wijken van de gekozen topics (Boeije, 2016). Van alle interviews zijn audio opnames gemaakt. In tabel 1 zijn de respondenten geanonimiseerd en naar functie en organisatie ingedeeld.

Omdat er gebruik is gemaakt van meerdere methoden van onderzoek, te weten triangulatie en een diversiteit aan bronnen, kunnen de uitkomsten dubbel worden gecontroleerd. Dit verhoogt de (interne) validiteit en betrouwbaarheid van de analyse (Bryman, 2016). Tevens kunnen op deze manier bevindingen worden bevestigd dan wel verworpen en kunnen de bevindingen beter geïnterpreteerd worden (Creswell, 2005).

Respondentnummer	Functie / Organisatieonderdeel	Organisatie
R1	Coördinerend specialistisch communicatie adviseur	Douane
R2	Programma directeur Brexit	Douane
R3	Woordvoering senior communicatie adviseur	Douane
R4	Directeur Generaal	Douane

Tabel 1. Overzicht respondenten

3.3 Analyse van data

De bestudering van de geselecteerde bronnen en de interviews zijn gedaan via thematische analyse. Bryman (2016) omschrijft dat een thema gerelateerd is aan de focus van het onderzoek en aan de onderzoeksvragen. De thema's hebben betrekking op legitimeringsstrategieën, vormen en doelen van legitimiteit en institutionele factoren en condities. In het kader van de legitimeringsstrategieën is gekeken waar deze zich bevinden op het continuüm van passieve conformiteit tot proactieve manipulatie. Vervolgens is nagegaan welke condities daarin een rol spelen. Daarna is onderzocht hoe deze zich verhouden tot de vormen en doelen van legitimiteit.

Net als bij de selectie van communicatie-activiteiten, vormt het model van Oliver (1991) de basis voor de codering van het materiaal. Aan de hand van voornoemde thema's zijn de topics voor de interviews opgesteld. In tabel 2 zijn de concepten aangaande de

selectiekeuze van de bronnen en de aandachtspunten voor de interviews samengebracht in een topiclijst.

Concepten	Topics
Institutionele factoren en condities die de keuze voor legitimierungsstrategieën bepalen +	<ul style="list-style-type: none"> * Zijn er situaties waarbij er reactief of proactief is gereageerd op verwachtingen uit de omgeving? - Wat is de oorzaak van de verwachtingen uit de omgeving? Waarom worden er bepaalde verwachtingen uitgesproken? - Wordt er legitimiteit of efficiëntie gewonnen door wel/niet te voldoen aan de verwachtingen? - Wie spreken er verwachtingen uit? Welke stakeholders? - Is er sprake van een lage/hoge mate van multipliciteit van stakeholders? - Is er sprake van een lage/hoge mate van afhankelijkheid van stakeholders?
Continuüm van passieve conformiteit tot proactieve manipulatie	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zien de verwachtingen uit de omgeving eruit? Welke normen en eisen zijn daaraan verbonden? - Zijn de verwachtingen wel/niet verenigbaar met de doelstellingen van de Douane? - Worden er discretionaire beperkingen opgelegd aan de Douane door de verwachtingen? - Hoe of met welke middelen worden er verwachtingen uit de omgeving uitgesproken? - Is er sprake van een lage/hoge mate van juridische dwang bij de verwachtingen? - Is er sprake van een lage/hoge mate van draagvlak voor regels en normen bij de verwachtingen? - Wat is de omgevingscontext in relatie tot de verwachtingen? - Is er sprake van een lage/hoge mate van onzekerheid bij de verwachtingen? - Is er sprake van een lage/hoge mate van onderlinge verbondenheid bij de verwachtingen?
Doelen van legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> * Op welke doelen van legitimiteit hebben de reactieve en proactieve reacties betrekking? - Is er door de Brexit wel/geen sprake van een legitimiteitscrisis? Waar is dat op gebaseerd? - Is er door de Brexit wel/geen sprake van mogelijkheden om de legitimiteit van de Douane te versterken/behouden of uit te breiden? Waar is dat op gebaseerd?
Vormen van legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> * Op welke vormen van legitimiteit hebben de reactieve en proactieve reacties betrekking? - Naar welke stakeholders wordt er gecommuniceerd en met welk doel? - Op welke manieren wordt er gecommuniceerd naar de verschillende stakeholders? - Wordt er wel/niet gecommuniceerd over de taken en verantwoordelijkheden van de Douane? Waarom wel/niet? - Wordt er wel/niet gecommuniceerd om acceptatie en steun te verkrijgen voor de taken en werkzaamheden van de Douane? Waarom wel/niet? - Wordt er wel/niet gecommuniceerd om het gedrag van stakeholders te beïnvloeden? Waarom wel/niet? - Wordt er wel/niet gecommuniceerd om de publieke opinie te beïnvloeden? Waarom wel/niet?

Tabel 2. Onderverdeling concepten in topics

3.4 Ethiek en privacy

De respondenten zijn voorafgaand aan de interviews van tevoren geïnformeerd over het onderwerp van het onderzoek en hebben een informed consent ondertekend. De verzamelde data zijn enkel in te zien door de onderzoeker. De data zijn opgeslagen via OneDrive, een drive waar slechts de onderzoeker toegang tot heeft.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt allereerst inzichtelijk gemaakt hoe de communicatiestructuur van de Douane voor het dossier Brexit is ingericht. Vervolgens worden de verschillende vormen en doelen van legitimiteit die in relatie tot Brexit een rol spelen beschreven. Daarna worden er drie verschillende strategieën onderscheiden die naar voren zijn gekomen. Aansluitend wordt gekeken welke condities zich hebben gemanifesteerd bij de door de Douane ingezette strategieën. Tot slot wordt de samenhang tussen deze verschillende concepten beoordeeld.

4.1 Communicatiestructuur Douane voor het dossier Brexit

Het dossier Brexit heeft niet alleen impact op de Douane maar raakt vrijwel de gehele Rijksoverheid. De regie op Rijksbrede communicatie over Brexit ligt bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) dat beleidshoudend departement is. BZ doet ook namens Nederland de onderhandelingen in Brussel (R1, R2). Van de Douane als uitvoeringsorganisatie wordt verwacht dat zij de communicatie kernboodschap voor de gehele communicatiecampagne Brexit naleeft: ‘Hope for the best, prepare for the worst’ (Brexitloket, 2018). De communicatie inzet van de Douane als uitvoeringsorganisatie richting haar eigen doelgroepen en stakeholders dient hiermee in overeenstemming te zijn (R1, R2, R3).

De wettelijke opdracht van de Douane is om een evenwicht te bewaren tussen handhaving enerzijds en facilitering van het bonafide bedrijfsleven anderzijds (Kamerbrief stand van zaken Douane, 2020). Ten gevolge van Brexit zullen bedrijven die handel drijven met het VK te maken krijgen met douaneformaliteiten. Aangiften zullen met ruim 30 % toenemen waardoor de Douane ook meer controles uit moet voeren. Onder meer op nieuwe locaties zoals de ferry's. Een zo goed als mogelijke voorbereiding door de Douane en het bedrijfsleven is in het belang van de Nederlandse en Europese economie en daarmee goed voor burgers en ondernemers (Opdracht Programma Brexit 1.0, 2018; R4). Het informeren van de Kamer over de voorbereidingen van de Douane op Brexit heeft altijd eerste prioriteit, pas daarna wordt er extern over gecommuniceerd (R1).

De opdracht aan de Nederlandse autoriteiten is dat zij ervoor moeten zorgen dat logistieke processen van goederen zoveel als mogelijk ongestoord verlopen. Om op tijd voorbereid te zijn op Brexit en de continuïteit van de reguliere werkzaamheden te borgen heeft de Douane het programma Brexit ingesteld (Opdracht Programma Brexit 1.0, 2018). Eindverantwoordelijke voor het programma is de programmadirecteur Brexit. Deze is onder meer verantwoordelijk voor het waarborgen van evenwicht tussen de eisen van verschillende belanghebbenden en voor de informatievoorziening aan het bedrijfsleven en het publiek

(Opdracht Programma Brexit 1.0, 2018). Het deelproject communicatie is facilitair aan het primaire proces en andere deelprojecten zoals huisvesting en werving & selectie. Intern en extern wordt de communicatie vanuit het programma aangestuurd zodat stakeholders voldoende, op tijd en adequaat geïnformeerd zijn over de impact en gevolgen van Brexit. De communicatie heeft als doelstelling dat het bedrijfsleven middels verschillende interventies en kanalen optimaal en bijtijds bereikt wordt maar dat het bedrijfsleven zelf verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk voorbereiden op Brexit. Dit is de ondernemersverantwoordelijkheid die niet door de overheid kan worden overgenomen (R1, R2, R3, R4).

“Zo hebben wij het bedrijfsleven als overheid maar zeker ook als Douane ‘beetgepakt’ en gezegd: dit moet je doen, dat moet je doen. En zo moet je dat doen. En hier kun je het vinden. Hiermee helpen we je maar uiteindelijk is de boodschap natuurlijk wel: beste ondernemer, je moet het wel echt zelf gaan doen. De Douane kan het niet voor je doen maar ik kan je wel van alles aanbieden om je daarbij van dienst te zijn.” (R1)

De Directeur Generaal Douane wordt op verzoek wekelijks bijgepraat over de communicatieactiviteiten in het algemeen en van Brexit in het bijzonder en heeft een bepalende stem over het wel of niet deelnemen aan bepaalde communicatie-activiteiten (R1, R2, R3, R4). In de interne en externe communicatie worden diverse mensen uit de organisatie ingeschakeld om informatie te delen of naar buiten te treden (R1, R4). Bij events waar de Douane vragen van het bedrijfsleven beantwoordt worden vakinhoudelijke en specialistische medewerkers ingezet. De afdeling communicatie faciliteert hen en zorgt voor presentaties, kernboodschappen en woordvoeringslijnen. Er zijn ook momenten dat er voor gekozen wordt om bijvoorbeeld de directeur van het programma Brexit, de Directeur Generaal Douane of Staatssecretaris van Financiën als boegbeeld een boodschap uit te laten dragen. Dit is afhankelijk van het podium waarop geacteerd moet worden. Er wordt onder meer gekeken naar het soort event, de doelgroep, andere eventuele aanwezigen, aanwezigheid van de pers en of de boodschap van de Douane uitgedragen kan worden. Verder wordt er naar het niveau gekeken. Is het politiek-bestuurlijk? Operationeel of beleidsmatig? De afdeling communicatie zorgt er dan voor dat de sprekers goed gedocumenteerd zijn en dat er antwoord gegeven kan worden op vragen (R1, R2, R4).

4.2 Vormen van legitimiteit

In dit onderzoek hebben pragmatische, cognitieve, morele en juridische legitimiteit (Suchman, 1995; Black, 2008) een rol gespeeld.

4.2.1 Pragmatische legitimiteit

Bij pragmatische legitimiteit draait het om het eigenbelang van stakeholders (Suchman, 1995). Deze vorm kwam tot uiting door voortdurend de faciliterende houding van de Douane richting het bedrijfsleven en andere stakeholders naar voren te brengen.

“Wat wij hebben willen uitstralen is: maar wij gaan er alles aan doen om ervoor te zorgen dat u er zo min mogelijk hinder van heeft. En dat is die faciliterende houding. (...) Hoe vaak moeten we langskomen om het uit te leggen? Hoe kunnen we het zo inrichten dat het bedrijfsleven ook makkelijk aangifte kan doen? Welke afspraken kunnen wij met de Engelsen maken om het allemaal te versoepelen? Hoe kunnen we de ferry terminals meer bewust laten zijn van hun rol in het geheel? Kunnen we de rest van de overheid goed laten aansluiten? Nou daar zijn we heel flexibel en vooral heel dienstverlenend in geweest. Dat is een beetje de balans die we sowieso natuurlijk al hebben als Douane.” (R4)

Door het inzetten van deze faciliterende en dienstverlenende activiteiten worden de belangen van het bedrijfsleven behartigd. Deze handelingen komen het bedrijfsleven ten goede waardoor de Douane hoopt dat zij pragmatische legitimiteit geniet van het bedrijfsleven.

4.2.2 Cognitieve legitimiteit

Er is sprake van cognitieve legitimiteit als een organisatie als geloofwaardig en vanzelfsprekend wordt gezien (Suchman, 1995). De Douane heeft in relatie tot Brexit willen uitstralen dat het een organisatie is die haar taken en werkzaamheden zal blijven uitoefenen zoals zij altijd heeft gedaan.

“Brexit is natuurlijk heel groot en heeft een enorme impact als het gaat om, nou er komen nieuwe processen bij. Het volume, dat was de aanname destijds, dat gaat met zo’n 25 tot 30 procent van de goederenstromen groeien. Nou wat betekent dat? Maar in de kern is het heel eenvoudig. Het is gewoon Douane werk. Dus zoals we altijd al deden. Alleen er komt een land bij. En dat heet het Verenigd Koninkrijk. Dat dat een hele belangrijke handelspartner

is en dat we daar qua volume heel veel goederenverkeer hebben, ja dat is allemaal waar. Maar de kern is: er is gewoon Douane werk. Dus in die zin helemaal niet zo ingewikkeld.” (R2)

De Douane draagt hiermee uit dat zij zich bewust is van de invloed die Brexit heeft en dat zij een organisatie is die met de omstandigheid kan omgaan. Een goed voorbereide en ook professionele organisatie die de situatie aankan (R2). De omgeving ziet de Douane hierdoor als een betrouwbare en geloofwaardige organisatie waarbij het uitvoeren van haar taken als vanzelfsprekend wordt gezien.

4.2.3 Morele legitimiteit

Morele legitimiteit handelt het om het ‘goede doen’ (Suchman, 1995). Morele legitimiteit is onder meer aan de orde geweest bij de communicatie uitingen die betrekking hadden op de verantwoording die is afgelegd over de voorbereiding op Brexit door de Douane.

“Wij hebben ook actief gezocht naar publiciteit. Wij hebben ook geprobeerd om de media naar binnen te halen. Om te laten zien: wat betekent het nou? Aan de ene kant om een soort van uitleg aan niet alleen het bedrijfsleven maar ook de Nederlandse bevolking te geven wat een grens inhoudt. En dat daar dus heel veel bij komt kijken. En waarom wij dus ook 1000 nieuwe medewerkers nodig hebben. Dat is niet alleen om die slagboom te bedienen. Het begrip bij de Nederlandse bevolking en het bedrijfsleven dat wij ons écht op die manier moeten voorbereiden. Dat wij dat heel consciëntieus doen. En in hoeverre wij vorderen met onze voorbereidingen. Dat vond ik een belangrijke boodschap.” (R4)

De Douane heeft naar buiten gebracht dat zij haar taken serieus neemt, zorgvuldig uitvoert en daarmee de juistheid van haar handelen onderstreept.

Morele legitimiteit is tevens naar voren gekomen bij de reacties op incidenten die zich hebben voorgedaan. Bijvoorbeeld toen Brexit in werking was getreden. Twee douaniers namen tijdens de controle van een passagier een broodje ham in beslag. Op dat moment was ‘EénVandaag’ aanwezig om een item te maken over Brexit. Tijdens de inbeslagname deed één van de douaniers de uitspraak “welcome to the Brexit sir”. Deze uitspraak is viraal gegaan en kreeg de naam ‘sandwichgate’.

“Die ‘welcome to the Brexit sir’ dat was de beste oneliner die door heel Europa, Amerika en Azië is gegaan. Waarmee we de samenleving en het bedrijfsleven hebben bereikt. Welcome to the Brexit sir! Daarmee werd het heel tastbaar en jaren van voorlichting geven et cetera werd in die ene zin neergezet. En het werd heel zichtbaar.” (R4)

Hierbij werd voor de omgeving duidelijk dat de Douane morele legitimiteit nastreeft omdat zij op basis van objectiviteit handelt en zodoende ‘doet wat hoort’.

4.2.4 Juridische legitimiteit

Juridische legitimiteit betreft de mandatering en autorisatie van organisaties (Black, 2008). Vanwege Brexit zijn er diverse wijzigingen voor bedrijven en burgers. Zij worden onderworpen aan toezicht en controles en krijgen te maken met douaneformaliteiten waarop gehandhaafd wordt.

“Het kan niet betekenen dat deze verandering een soort tussenfase oplevert waarin we gedogen. (...) Wij hebben gezegd 1 januari gaan we ook écht handhaven. En dus hebben we dat in die communicatie die twee jaar daarvoor steeds overeind gehouden. Dan kom je dus niet verder. Dan kom je niet de haven uit. Dan blijft die container daar staan. Dus probeer dat te voorkomen. Probeer dat voor te zijn.” (R3)

De Douane heeft in haar communicatie-uitingen willen uitdragen dat zij het als haar plicht ziet om dit mandaat na te leven.

“We zijn begonnen met heel goed uit te leggen wat het betekent als daar een grens is. Zelfs als wij optimaal faciliteren dan zul je je formaliteiten op orde moeten hebben. Die formaliteiten zijn voor ons ook het startpunt van handhaving, toezicht et cetera. Dus we hadden van tevoren met elkaar gezegd: die grens daar kunnen wij niet op marchanderen.” (R4)

Het willen voldoen aan de wettelijke taak en hier ook niet over willen onderhandelen geeft het nastreven van de juridische legitimiteit weer.

4.3 Doelen van legitimiteit

De verschillende doelen van legitimiteit zijn verkrijgen, behouden, herstellen en uitbreiden (Suchman, 1995; Tilling & Tilt, 2010). In dit onderzoek zijn het behouden en uitbreiden van legitimiteit naar voren gekomen.

4.3.1 Behouden van legitimiteit

Bij het behouden van legitimiteit draait het om het onderhouden van de al verworven legitimiteit (Suchman, 1995). Voorafgaand aan Brexit kwam naar buiten dat de Douane niet voorbereid zou zijn op een harde Brexit. Dit zou leiden tot chaos aan de grens en onder meer zorgen voor verkeerstopstoppen. Om legitimiteit te behouden is er doelbewust naar de buitenwereld gecommuniceerd over de voorbereidingen van de Douane maar ook over de acties die ondernomen moeten worden door het bedrijfsleven. Daarnaast is er ook invloed uitgeoefend op opdracht gevende handhavingpartners om imagoschade voor de Douane te voorkomen.

“Ik denk sowieso als wij niet goed voorbereid waren geweest dan had het iets met ons imago gedaan, absoluut. Op het moment dat wij in ontredde toestand bij die terminal hadden gestaan en we hadden de slagboom maar open gezet, wat natuurlijk helemaal niet kan, dan hadden we wel wat uit te leggen. Dus een imago afbreukrisico zat hier absoluut op. Maar wat nog ingewikkelder is dat wij synoniem zijn voor die grens. Dus ook als een ferry terminal zijn zaakjes niet op orde heeft. Of de NVWA heeft zijn zaakjes niet op orde wordt er al heel snel gezegd dat is de Douane.” (R4)

De aandacht voor Brexit heeft ook de interesse voor de Douane en haar taken en verantwoordelijkheden gewekt. Om legitimiteit te behouden is hier actief over gecommuniceerd. Zo is er naar buiten gebracht dat er in samenspraak met opdracht gevende departementen gefundeerde keuzes gemaakt zijn in de handhaving om de continuïteit van werkzaamheden te waarborgen. Dit komt onder meer naar voren in de beantwoording van Tweede Kamervragen:

“Voor wat betreft de handhaving van fiscale (o.a. invoerrechten) en niet-fiscale verplichtingen (o.a. op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu) was in overleg met de opdracht gevende beleidsdepartementen ervoor gekozen om deze geleidelijk aan op te bouwen. Dit naar de mate waarin er meer douaniers instromen en naar de mate waarin beter

zicht ontstaat op de risico's in de goederenstroom tussen het VK en Nederland. De Douane is immers een risicogerichte handhavingsorganisatie die de mensen en middelen inzet daar waar risico's het grootst zijn." (Kamervragen, 2019D33801, p. 2)

4.3.2 Uitbreiden van legitimiteit

Bij het uitbreiden van legitimiteit kan er sprake zijn van veranderende omstandigheden waar een organisatie mee te maken krijgt (Tilling & Tilt, 2010). Naast een uitdaging is Brexit ook als kans gezien om legitimiteit van de Douane uit te breiden.

"Ik dacht die hele Brexit is een kans (...) Ik zeg we staan in de belangstelling. En ik vond toen ik kwam dit een organisatie die heel weinig de publiciteit opzocht. Heel weinig naar buiten kwam. Als je naar buiten kwam was het altijd vanwege corruptie. Laat maar zien wat we doen. En sterker nog. We hebben toch zoveel mensen nodig? Hoe kunnen ze nou bij de Douane solliciteren als wij nooit in het nieuws zijn? Alleen maar negatief in het nieuws zijn? Dus dat was voor mij wel de kans om de Douane naar buiten te brengen." (R4)

Brexit is aanleiding geweest om actief over de Douane te communiceren en de organisatie op een positieve manier naar buiten te brengen.

4.4 Continuüm van passieve conformiteit tot proactieve manipulatie

Berusting, compromis, vermijding, verzet en manipulatie zijn de vijf manieren van reageren op verwachtingen uit de omgeving. Deze lopen op van passieve conformiteit tot proactieve manipulatie (Oliver, 1991). Bij de communicatie strategieën van de Douane inzake Brexit komen berusting, compromis en manipulatie dominant naar voren.

4.4.1 Berusting

Bij berusting kiezen organisaties ervoor om zich te schikken naar de verwachtingen uit hun omgeving. In dit onderzoek komt dit tot uiting in het voldoen aan de opdracht die de Douane van de regering heeft gekregen om zich zo goed als mogelijk voor te bereiden op Brexit met als voorwaarde dat er geen oponthoud wordt veroorzaakt. Deze vat de douane als een gegeven op:

"Tegelijkertijd stonden we voor de opdracht zo weinig mogelijk logistieke drempels op te werpen. De boodschap van de regering aan de Douane was glashelder: borg de

continuïteit van de douaneprocessen in relatie tot de goederenstroom tussen Europa en het VK en veroorzaak geen onnodig oponthoud in het handelsverkeer.” (R2, Douane inZicht, 2019, p. 37)

4.4.2 Compromis

In geval van een compromis zoeken organisaties naar een evenwicht tussen eigenbelang en het belang van de omgeving (Oliver, 1991). Het onderhandelen en afstemmen met opdracht gevende departementen over controles die de Douane uitvoert voor bijvoorbeeld de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA) of de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) is niet nieuw.

“Als Douane hebben we inclusief Financiën negen opdracht gevende departementen. Kijk het was voor ons al gewoon om dit soort gesprekken te voeren. Dus die andere kant, in ieder geval binnen de overheid die was ook gewend om op die manier die gesprekken met ons te voeren. En ja, soms kan iets niet. Zeker in het begin hadden wij nog geen 900 plus mensen binnen en opgeleid. Nou daar heb je het dan over. En in het opdrachtgever-opdrachtnemersoverleg is het gesprek ook gegaan over waar gaan we dan schuiven? Je moet op een gegeven moment met schuivende panelen, als je het nog niet opgevuld hebt, moet je keuzes maken.” (R2)

4.4.3 Manipulatie

Het doelgericht beïnvloeden van de omgeving gebeurt via de meest actieve strategie: manipulatie (Oliver, 1991). Deze proactieve strategie komt in de communicatie van de Douane expliciet naar voren. In navolging van de Rijksbrede communicatie is de nadruk gelegd op het proactief informeren en activeren van het bedrijfsleven. Door het informeren en faciliteren van het bedrijfsleven heeft de Douane de omgeving naar haar hand willen zetten. Er is getracht om het bedrijfsleven te bewegen om voorbereidingen te treffen voor Brexit. Mede omdat bij eventuele ontstane chaos er naar de Douane gewezen zou kunnen worden.

“Ja als het bedrijfsleven niet voorbereid is en zowel uitgaand als binnenkomend voldoen ze niet aan de Douane formaliteiten. Niet aangemeld, papieren niet op orde. (...) In no time heb je heel Rotterdam en omgeving tot in het achterland van Nederland heb je een verkeerscongestie. Heel Nederland komt in congestie terecht. Heel Nederland komt op slot te staan met alle gevolgen van dien. (...) Weet je de buitenwereld kijkt in eerste aanleg naar de

Douane. Van het staat op de kade, het staat op Schiphol en het gaat over goederen. Daar gaat de Douane over.” (R2)

Vanuit het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO) is een rijksbrede communicatiestructuur ingericht waarin de Douane actief participeert (R1, R2). Verder zijn er onderzoeken uitgezet om te bekijken hoeveel ondernemers er wel/niet zijn voorbereid en wat de reden is van het niet voorbereiden. Er wordt onder andere gemonitord hoeveel ondernemers een EORI (Economic Operators Registration and Identification) nummer bij de Douane aanvragen. Aan de hand daarvan wordt er zo nodig nog intensiever gecommuniceerd met het bedrijfsleven.

“Je meet door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek in hoeverre bedrijven nu ook echt voorbereid zijn. Een groot Kantar onderzoek uit voorjaar 2020 toonde aan dat nog maar 30 procent van het bedrijfsleven dat zei voorbereid op Brexit te zijn, ook daadwerkelijk voorbereid was. Dus we hebben vrij intensief door middel van licht alarmerende en activerende communicatiemiddelen een offensief richting het bedrijfsleven ingezet. Je neemt ze aan de hand, geeft wat wij noemen in ons vak een handelingsperspectief. (...) Met stroomschema's en stappenplannen. Met flow charts en testimonials van ondernemers die alles netjes op orde hebben et cetera.” (R1)

De Douane heeft informatie verstrekt bij verschillende events. Daarnaast zijn er verschillende voorlichtingscampagnes gestart en zijn er brieven gestuurd naar ondernemers die handel drijven met het VK en is er een 'outbound' belactie geweest.

Tevens is via het zakelijke twitter account van de Douane geprobeerd de omgeving naar haar hand te zetten. Vanaf januari 2018 tot en met december 2020 is er meer dan 200 keer getweet en geretweet over Brexit. Veruit de meeste berichten waren gericht aan het bedrijfsleven met informatie over het treffen van voorbereidingen in relatie tot Brexit. De berichten die betrekking hadden op voorbereidingen voor het bedrijfsleven gingen onder meer over events, seminars en andere bijeenkomsten waar het bedrijfsleven werd voorgelicht door diverse partijen. Bijvoorbeeld de Douane, NVWA of koepelorganisaties van het bedrijfsleven. Ook voorlichtingsfilmpjes, flowcharts, krantenartikelen of artikelen uit magazines inzake Brexit of podcasts werden gedeeld. De algemene boodschap die duidelijk naar voren kwam was dat het bedrijfsleven zich moest voorbereiden op Brexit mede om oponthoud te voorkomen. Inzake 'sandwichgate' heeft de Douane ervoor gekozen om op een non

defensieve manier maar wel met een duidelijke boodschap te reageren via haar reguliere Twitter account:

“Ook @Douane vindt het jammer om Britse sandwiches weg te gooien, maar vanaf 1 januari mogen door Brexit veel voedselproducten Nederland niet meer in. Hoe beter je je reis voorbereidt, hoe minder we samen verspillen. Gebruik de Douane reizen app om te zien wat wel en niet mee mag.” (@Douane, 2021)

In dit bericht komt heeft de Douane invloed uit willen oefenen op haar omgeving door enerzijds naar voren te brengen dat de Douane de regels inzake Brexit handhaaft. Anderzijds wordt er een beroep gedaan op een gedeelde verantwoordelijkheid om geen voedsel te verspillen. Dit bericht is overgenomen en gedeeld door onder meer de NVA en ondernemersvereniging EvoFenedex.

4.5 Conditities

Bij de analyse kwamen er zes van de tien condities die door Oliver (1991) worden onderscheiden naar voren die in relatie stonden tot de gemanifesteerde strategische reacties: legitimiteit, efficiëntie, multipliciteit, externe afhankelijkheid, onzekerheid en onderlinge verbondenheid.

De eerste twee condities legitimiteit en efficiëntie zijn verbonden aan de institutionele factor oorzaak. Waarom bestaat er een verwachting richting de organisatie? Legitimiteit en efficiëntie zijn in het geval van Brexit beide aanwezig en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Deze ambiguïteit manifesteert zich vooral in de opdracht die de Douane heeft gekregen om aan de ene kant te controleren en aan de andere kant te faciliteren. “Ja, dit is inderdaad de Januskop van de Douane. ABC heet het in jargon. We zijn van afdrachten, bescherming en van concurrentiepositie, dus het faciliteren.” (R3). Er wordt voortdurend gezocht naar een balans tussen het uitstralen dat de Douane een doortastende handhaver is, een uiting waarmee legitimiteit kan worden verkregen maar ook verloren als deze controles als ongewenste belemmering van het handelsverkeer worden gezien. Daarnaast wordt er naar efficiëntie gestreefd omdat er alles aan wordt gedaan om de handelsstroom niet te belemmeren en verkeersopstoppingen te voorkomen.

“Die ABC doelen die zijn natuurlijk ook een belangrijk vertrekpunt in ons werk. De Afdracht die gaat zowel naar de EU als nationaal. De Bescherming blijft ook altijd overeind.

In het goederenverkeer met het Verenigd Koninkrijk moet je natuurlijk ook aan risicovinding doen. Maar die C van die Concurrentiepositie ja is ook belangrijk, dus dat moet je wel in samenhang en in balans brengen.” (R2)

Bij de institutionele factor stakeholders gaat het om de vraag wie er bepaalde verwachtingen hebben en omvat de condities multipliciteit en afhankelijkheid. Er is hierbij een verwevenheid tussen beide condities zichtbaar. Er is immers een grote verscheidenheid aan stakeholders betrokken bij de Douane en Brexit. Maar de grootste afhankelijkheid ligt niet bij één specifieke stakeholder.

“D'r was een belangrijke voorwaarde dat wij geld zouden krijgen. In dat opzicht ben je afhankelijk van een kabinet. Voor het geld. Want het lukte niet op een andere manier. (...) Maar toen dat geld er één keer was denk ik dat de afhankelijkheden vooral van het bedrijfsleven waren.” (R4)

De institutionele factor context, dus in welke omgeving zich een verwachting voordoet, omvat de twee condities onzekerheid en onderlinge verbondenheid. De onzekerheid over het wel of niet afsluiten van een handelsakkoord heeft ervoor gezorgd dat de Douane in opdracht van de regering zich heeft voorbereid op een harde Brexit zonder handelsakkoord en dit ook continu naar buiten heeft gebracht.

“Wij hebben er alles aan gedaan wat we konden in de voorbereiding op de nieuwe relatie met het Verenigd Koninkrijk. En dat hebben we gedaan door 1000 man binnen te halen. Door ze in korte tijd op te leiden want we hebben ons opleidingshuis ook nog even op de schop gegooid en passant. Dat wij de processen daarop ingericht hebben. We hebben ICT ook helemaal door laten lichten. Maar ook de fysieke processen, de ferry terminals in het bijzonder. Huisvesting.” (R2)

De onderlinge verbondenheid tussen de Douane en betrokken overheidspartijen bij Brexit speelt een rol in de noodzaak van een degelijke voorbereiding die gevoeld werd door alle betrokkenen.

“Je had geen discussie over de urgentie. Iedereen begreep de urgentie op de voorbereiding. Dus daar had je geen discussie over. Wat ook mooi was om te zien. Niet alleen

opdrachtgever opdrachtnemer maar ook interdepartementaal, daar was ook nog het contingency beraad onder leiding van Buitenlandse Zaken waar alle partijen aan tafel zaten. Waar we ook geen discussie over de urgentie hadden. Maar wel over goh zijn er vraagstukken waar geëscaleerd moet worden? Eventueel op politiek niveau.” (R2)

De verbondenheid met het bedrijfsleven is onder meer naar voren gekomen in het ODB algemeen en ODB ferry. Daar is vanuit ieders verantwoordelijkheid informatie met elkaar gedeeld. Bijvoorbeeld over de onderhandelingen tussen Brussel en het VK en over hulpvragen vanuit het bedrijfsleven. Vervolgens is in samenspraak bekeken welke informatie en bijstand het bedrijfsleven nodig heeft inzake de voorbereiding op Brexit. (R1, R2, R4).

4.6 Samenhang tussen de verschillende concepten

Om na te gaan of het model van Oliver (1991) toepasbaar is op verschillende vormen en doelen van legitimiteit is er gekozen om de geconstateerde reactieve strategieën berusting en compromis en de proactieve strategie manipulatie als uitgangspunt te nemen. Daarna is onderzocht hoe de condities legitimiteit, efficiëntie, multipliciteit, afhankelijkheid, onzekerheid en onderlinge verbondenheid hieraan gerelateerd zijn en of deze overeenstemmen met de voorspellingen van Oliver (1991). Vervolgens is nagegaan hoe pragmatische, cognitieve, morele en juridische legitimiteit en het behouden en uitbreiden van legitimiteit zich verhouden tot de condities. In tabel 3 zijn in een totaaloverzicht de strategieën weergegeven met de aanwezige vormen en doelen van legitimiteit en de condities die hierbij een rol spelen.

	<i>Strategieën</i>		
	Berusting	Compromis	Manipulatie
Condities			
Legitimiteit	X		
Efficiëntie	X	X	X
Multipliciteit		X	
Afhankelijkheid	X		X
Onzekerheid	X	X	X
Onderlinge verbondenheid		X	X
Vormen legitimiteit			
Cognitief	X	X	X
Pragmatisch			X
Moreel			X
Juridisch	X	X	X
Doelen legitimiteit			
Behouden	X	X	X
Uitbreiden	X		

Tabel 3. Samenhang concepten

In de analyse komt naar voren dat de condities legitimiteit, efficiëntie, multipliciteit, afhankelijkheid, onzekerheid en onderlinge verbondenheid te relateren zijn aan de reactieve strategieën berusting en compromis en aan de proactieve strategie manipulatie. Wat opvalt is dat de condities met elkaar in verbinding staan en feitelijk niet los van elkaar kunnen worden gezien. Legitimiteit en efficiëntie omdat de Douane enerzijds haar wettelijke taak wil uitvoeren door te controleren (legitimiteit). Anderzijds is een grondige voorbereiding door de Douane, opdracht gevende departementen en het bedrijfsleven noodzakelijk om de enorme toename van verwachte aangiften en controles uit te kunnen voeren zodat geen oponthoud ontstaat (efficiëntie).

De multipliciteit, dus aanwezigheid van verschillende stakeholders met uiteenlopende verwachtingen komt naar voren in de diversiteit van opdracht gevende departementen. De hoeveelheid betrokken stakeholders is groot aangezien de Douane in opdracht van negen ministeries haar werkzaamheden uitvoert. Inzake Brexit is er niet expliciet één partij waar de Douane het meeste van afhankelijk is. De regering verstrekt geld en middelen maar er is ook sprake van afhankelijkheid van het bedrijfsleven. Onvoldoende voorbereiding zou kunnen leiden tot chaos waar de Douane verantwoordelijk voor gehouden zou kunnen worden.

De onduidelijkheid die er lange tijd is geweest inzake Brexit heeft betrekking op de onzekerheid. Deze onzekerheid was er voor alle betrokken partijen die te maken zouden krijgen met Brexit. De onderlinge verbondenheid is zichtbaar in de urgentie die gevoeld is door de Douane en de opdracht gevende departementen om zich gezamenlijk en gedegen voor te bereiden op Brexit. En met het bedrijfsleven aangezien samen met onder meer de koepelorganisaties is getracht om alle signalen en informatie over Brexit zo goed als mogelijk over te brengen zodat het bedrijfsleven zich kon voorbereiden.

Oliver (1991) voorspelt dat naarmate organisaties menen dat ze meer te winnen hebben in termen van legitimiteit of efficiëntie, de afhankelijkheid naar stakeholders groter is en de onzekerheid en onderlinge verbondenheid groter is, dat organisaties zich eerder zullen voegen naar hun omgeving. Multipliciteit echter voorspelt dat organisaties de omgeving naar hun hand willen zetten. De aanwezigheid van berusting en compromis vallen te begrijpen vanuit de aanwezigheid van de vijf condities die dergelijke reactieve strategieën voorspellen. Er is één conditie die de proactieve strategie manipulatie voorspelt die terug is gekomen in de manipulatie van het bedrijfsleven. De aanwezigheid van deze reactie strookt derhalve niet met de voorspelling van Oliver (1991).

Bij de drie ingezette strategieën in relatie tot de zes condities komen juridische, cognitieve, pragmatische en morele legitimiteit naar voren. De doelen die nagestreefd worden

zijn het behouden en uitbreiden van legitimiteit. De verschillende vormen en doelen van legitimiteit kunnen ook niet los worden gezien van de door de Douane gehanteerde strategieën en condities. Daarvoor hangen ze onderling te sterk samen. De Douane heeft willen uitstralen dat zij een stabiele organisatie is die veranderingen aankan en haar taken op dezelfde manier blijft uitvoeren als voorheen (cognitief). Daarnaast is de boodschap naar buiten gebracht dat de Douane haar wettelijke taak wil uitvoeren en daadwerkelijk zal handhaven (juridisch). Beide vormen zijn naar voren gekomen bij het voldoen aan de opdracht van de regering, tijdens het overleg tussen de Douane en de opdracht gevende departementen en in de communicatie naar het bedrijfsleven en de maatschappij. Verder heeft de Douane haar faciliterende en dienstverlenende houding naar buiten gebracht om de belangen van het bedrijfsleven te behartigen (pragmatisch). Bij de berichtgeving inzake ‘sandwichgate’ heeft de Douane haar omgeving willen beïnvloeden omdat uitgedragen werd dat de Douane hier ‘het juiste deed’ (moreel).

De Douane heeft bij alle drie de strategieën ernaar gestreefd haar legitimiteit te behouden. Zo heeft de Douane gedaan wat haar wettelijk is opgedragen. Maar ook heeft zij door het treffen van voorbereidingen haar verantwoordelijkheid inzake Brexit genomen waarbij voortdurend gezocht is naar een balans tussen controleren en faciliteren. Daarnaast heeft de Douane getracht invloed uit te oefenen op handhavingspartners om eventuele imagoschade te voorkomen. Tevens is geprobeerd een gebrekkige voorbereiding door het bedrijfsleven te voorkomen zodat eventueel oponthoud niet aan de Douane zou worden toegeschreven. De Douane heeft haar legitimiteit uit willen breiden omdat er dankzij de Brexit en de daaraan gekoppelde opdracht van de regering, hernieuwde belangstelling voor de organisatie was ontstaan. De publiciteit is bewust gezocht om de voorbereidingen inzake Brexit te laten zien en de organisatie zodoende op een positieve manier aan de buitenwereld te presenteren.

5. Conclusie en discussie

Op basis van de resultaten en de analyse zal er een antwoord gegeven worden op de tweeledige probleemstelling:

- Welke strategieën hanteert de communicatie-afdeling van de Nederlandse Douane ter legitimering van de toezicht en handhavingstaken?
- Welke institutionele factoren verklaren de keuze van de gehanteerde legitimeringsstrategieën?

De strategieën berusting, compromis en manipulatie zijn in dit onderzoek dominant naar voren gekomen. Hierbij was de opdracht van de Douane als overkoepelend thema duidelijk zichtbaar, namelijk de continuïteit van werkzaamheden waarborgen en ervoor zorgen dat het bedrijfsleven zich zou voorbereiden op Brexit. Beide aspecten hadden als doel om logistiek oponthoud en chaos te voorkomen. Het voldoen aan de opdracht en het afstemmen over de werkzaamheden met andere departementen heeft geleid tot de reactieve strategieën berusting en compromis waarbij de Douane zich gevoegd heeft naar haar omgeving. Bij het informeren en faciliteren van het bedrijfsleven is er gebruik gemaakt van de proactieve strategie manipulatie waarbij de Douane heeft geprobeerd de omgeving naar haar hand te zetten.

De institutionele factoren die de keuzes voor deze strategieën verklaren zijn gelegen in zes condities: legitimiteit, efficiëntie, multipliciteit, afhankelijkheid, onzekerheid en onderlinge verbondenheid. Deze condities komen variabel voor bij de toegepaste strategieën. Hierbij zijn tegenstrijdige uitkomsten van de voorspellingen van het model van Oliver (1991) te zien. De strategieën berusting en compromis zijn in overeenstemming met de theorie aangezien de aanwezige condities de voorspellingen op deze strategieën onderschrijven. De proactieve strategie manipulatie wijkt echter af omdat veel van de condities juist de kant van een reactieve reactie op wijzen. In relatie tot de condities kwam naar voren dat de Douane pragmatische, cognitieve, juridische en morele legitimiteit wilde behouden maar Brexit ook als kans heeft gezien om haar legitimiteit uit te breiden. De condities en strategieën kunnen niet los van elkaar gezien worden en derhalve is het belangrijk om naar de samenhang te kijken.

Deze studie heeft aangetoond dat de concepten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en alleen in hun onderlinge samenhang kunnen worden begrepen. De kwalitatieve manier van onderzoek doen heeft de onlosmakelijke samenhang van al deze concepten blootgelegd. Tegelijkertijd heeft deze onderzoeksmethode de beperking dat het moeilijk blijkt om de

concepten te isoleren. Ondanks deze begrenzing heeft het onderzoek opgeleverd dat het opvallend is om te zien dat de verschillende concepten met elkaar verweven zijn en door elkaar heen lopen. Dit blijkt een belangrijke aanvulling op de meer toetsende kwantitatieve onderzoeken naar de theorie van Oliver.

In dit onderzoek zijn er zes condities naar voren gekomen bij de manier waarop de Douane reageert op verwachtingen uit de omgeving. Het is aan te bevelen dat hier meer experimenteel en toetsend onderzoek naar wordt gedaan waarbij deze studie als voorbereidend gezien kan worden. Met een andere onderzoeksopzet zou nagegaan kunnen worden of het model van Oliver (1991) opgaat voor de verschillende vormen en doelen van legitimiteit. Het doel van dit model is immers om na te gaan wat de afzonderlijke invloed is van de verschillende condities op de gehanteerde strategieën. Een geschikte aanpak om dergelijk vervolgonderzoek uit te voeren is Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). Dit is een kwalitatieve methode waarbij getracht wordt bepaalde patronen te onderkennen (Van der Heijden, 2014). Er wordt gekeken naar de condities die tot een bepaalde uitkomst leiden waarbij ook multicausaliteit geïncorporeerd kan worden. De condities kunnen worden getoetst waarbij de samenhang in relatie tot de strategieën en vormen en doelen van legitimiteit wordt bekeken.

Literatuurlijst

- Algemene Rekenkamer (2018) Brexit. *Voorbereiding op financiële en economische gevolgen, en consequenties voor de Douane*. Verkregen van www.rekenkamer.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Ayling, J. (2017). A contest for legitimacy: The divestment movement and the fossil fuel industry. *Law & Policy*, 39(4), 349 – 371.
- Black, J. (2008). Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes. *Regulation & Governance* (2), 137-164.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Boom Onderwijs.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Brexit-loket (2021). *Hope for the best, prepare for the worst*. Vergrepen van www.brexitloket.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. NY: Oxford University Press.
- Buchanan, A. & Keohane, O. (2006). The Legitimacy of Global Governance Institutions. *Ethics and International Affairs*, 405-437.
- Clemens, B.W. & Douglas, T.J. (2004). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205 – 1213.
- Consultancy.nl (2017). Brexit leidt tot explosieve werklust Nederlandse douane-ambtenaren. Verkregen van www.consultancy.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative approaches to research*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Pearson Education.
- Douane, [@Douane]. (2021, 12 januari). *Ook @Douane vindt het jammer om Britse sandwiches weg te gooien, maar vanaf 1 januari mogen door Brexit veel voedselproducten* [Tweet]. Twitter.
<https://twitter.com/Douane/status/1349036839945068547>
- Douane inZicht (2019). Douane Nederland in 2019. Verkregen van <https://douane-inzicht.nl/article/325146263>. Geraadpleegd op 28 april 2021.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review* 18 (1), 122–36.
- Etherington, L.D. & Richardson, A.J. (1994). Institutional pressures on university accounting education in Canada. *Contemporary Accounting Research*. 1994: 141. Verkregen van www.proquest.com. Geraadpleegd op 11 april 2021.

- Goodstein, J.D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work – Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350 – 382.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466 – 1482.
- Intranet-Douane (2021). VK kan toegang interne markt EU verliezen. Verkregen van www.douanenet.belastingdienst.nl. Geraadpleegd op 9 februari 2021.
- Jamali, D. (2010). MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling. *Journal of Business Ethics* (95), 617 – 640.
- Kamervragen (2019). De Nederlandse voorbereiding op een harde Brexit. 2019D33801. Verkregen van <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/kamervragen> Geraadpleegd op 18 april 2021.
- Klunder, H. (2018). *Opdracht Programma Brexit 1.0*. Douane Belastingdienst.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. & Morgan, H. (1998). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580 – 592.
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2021). Minister van Nieuwenhuizen opent Brexit bijeenkomst. Verkregen van www.nieuwsienw.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Modell, S. (2001). Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management accounting research* (12) 437 – 464.
- Nieuwsblad Transport (2018). Kamer bezorgd over brexit-voorbereiding Douane. Verkregen van <https://www.nt.nl/laatste-nieuws/2018/01/24/kamer-bezorgd-over-brexit-voorbereiding-douane/>. Geraadpleegd op 12 maart 2021.
- NRC (2018). Zorgen over capaciteit Douane na Brexit. Verkregen van www.nrc.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Olsthoorn, M. (2019). *Legitimiteit en pensioenhervormingen. Vignettenstudie naar voorkeuren voor het pensioenstelsel van zelfstandigen en werknemers*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Pache, A. & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational

- responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, (35)3, 455 – 476.
- Pfeil, T. (2012). *Van Tollenaar tot poortwachter: Geschiedenis van de Douane, de oudste rijksdienst van Nederland*. Rotterdam: Trichis Publishing BV.
- Rijksoverheid (2021). Wat is Brexit? Verkregen van www.rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 6 februari 2021.
- Rijnmond (2018). Hoek van Holland vreest verkeersinfarct na Brexit. Verkregen van www.rijnmond.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- RTL – Z (2018). Brexit: Chaos dreigt bij onze Douane. Verkregen van www.rtlnieuws.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy. strategic and institutional approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571-610.
- Tilling, M.V. & Tilt, C.A. (2010). The edge of legitimacy: Voluntary social and environmental reporting in Rothmans' 1956-1999 annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 23(1), 55-81.
- Tyler, T. R. and Jackson, J. (2013, forthcoming). 'Future Challenges in the Study of Legitimacy and Criminal Justice', in Tankebe, J. and Liebling, A. (eds.) *Legitimacy and Criminal Justice: An International Exploration*. Oxford: Oxford University Press.
- Van der Heijden, J. (2014). What role is there for the state in contemporary governance? *Recht der Werkelijkheid*, 35(3), DOI: 10.5553/RdW/138064242014035003002
- Van Huffelen, A.C. (2020). Kamerbrief stand van zaken Douane. Verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/09/15/kamerbrief-stand-van-zaken-douane>. Geraadpleegd op 14 april 2021.
- VNO-NCW (2019). Harde Brexit? Dat wordt dringen in Hoek van Holland. Verkregen van www.vno-ncw.nl. Geraadpleegd op 4 april 2021.
- Yeung, K. (2009). Presentational management and the pursuit of regulatory legitimacy. A comparative study of competition and consumer agencies in the United Kingdom and Australia. *Public Administration*, 87(2), 274-294.

CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Jennifer A. Holland, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: Welke legitimeringsstrategieën hanteert de communicatieafdeling van de Nederlandse Douane en hoe kunnen deze verklaard worden?

Name, email of student: Dita van den Bos, ditavandenbos@live.nl

Name, email of supervisor: Prof. Dr. P. Mascini, mascini@essb.eur.nl

Start date and duration: 1 april 2021, voor de duur van 3 maanden.

Is the research study conducted within DPAS

YES

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?
(e.g. internship organization)

PART II: HUMAN SUBJECTS

1. Does your research involve human participants. YES

If 'NO': skip to part V.

- If 'YES': does the study involve medical or physical research? NO

Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act ([WMO](#)) must first be submitted to [an accredited medical research ethics committee](#) or the Central Committee on Research Involving Human Subjects ([CCMO](#)).

2. Does your research involve field observations without manipulations that will not involve identification of participants. NO

If 'YES': skip to part IV.

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). NO

If 'YES': skip to part IV.

PART III: PARTICIPANTS

1. Will information about the nature of the study and about what participants can expect during the study be withheld from them? NO
2. Will any of the participants not be asked for verbal or written 'informed consent,' whereby they agree to participate in the study? NO
3. Will information about the possibility to discontinue the participation at any time be withheld from participants? NO
4. Will the study involve actively deceiving the participants? NO
Note: almost all research studies involve some kind of deception of participants. Try to think about what types of deception are ethical or non-ethical (e.g. purpose of the study is not told, coercion is exerted on participants, giving participants the feeling that they harm other people by making certain decisions, etc.).
5. Does the study involve the risk of causing psychological stress or negative emotions beyond those normally encountered by participants? NO
6. Will information be collected about special categories of data, as defined by the GDPR (e.g. racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, trade union membership, genetic data, biometric data for the purpose of uniquely identifying a person, data concerning mental or physical health, data concerning a person's sex life or sexual orientation)? NO
7. Will the study involve the participation of minors (<18 years old) or other groups that cannot give consent? NO
8. Is the health and/or safety of participants at risk during the study? NO
9. Can participants be identified by the study results or can the confidentiality of the participants' identity not be ensured? YES
10. Are there any other possible ethical issues with regard to this study? NO

If you have answered 'YES' to any of the previous questions, please indicate below why this issue is unavoidable in this study.

De respondenten zijn naar functie ingedeeld en omschreven in de scriptie. Omdat het specifieke functies betreft die slechts door één persoon bekleed kunnen worden in de onderzochte organisatie zou de identiteit achterhaald kunnen worden. Dit is aan de respondenten voorgelegd. Verder is de respondenten gevraagd of zij het volledige uitgewerkte transcript en/of de te gebruiken citaten wilden inzien voordat deze verwerkt werden in de scriptie.

What safeguards are taken to relieve possible adverse consequences of these issues (e.g., informing participants about the study afterwards, extra safety regulations, etc.).

Alle deelnemers hebben een informatie en toestemmingsformulier ingezien, getekend en hebben de mogelijkheid gehad om vragen te stellen over het onderzoek.

Are there any unintended circumstances in the study that can cause harm or have negative (emotional) consequences to the participants? Indicate what possible circumstances this could be.

Nee

Please attach your informed consent form in Appendix I, if applicable.

Continue to part IV.

PART IV: SAMPLE

Where will you collect or obtain your data?

De Nederlandse Douane en openbare bronnen die via internet verkregen kunnen worden.

Note: indicate for separate data sources.

What is the (anticipated) size of your sample?

Er zullen maximaal 10 interviews gehouden worden. Daarnaast zullen er documenten en persberichten geanalyseerd worden. Totaal ongeveer 50 stuks.

Note: indicate for separate data sources.

What is the size of the population from which you will sample?

Note: indicate for separate data sources.

Continue to part V.

Part V: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

De interviews worden opgenomen en de audiobestanden worden samen met de transcripten opgeslagen in OneDrive.

Note: indicate for separate data sources, for instance for paper-and pencil test data, and for digital data files.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

De onderzoeker is verantwoordelijk voor het beheer, de opslag en reservekopieën van de gegevens.

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

Uit veiligheidsoogpunt worden de audiobestanden en transcripten niet lokaal maar via OneDrive opgeslagen.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

De gegevens van de respondenten zullen onder een versleuteld bestand worden opgeslagen op OneDrive.

Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Dita van den Bos

Name (EUR) supervisor: Prof. Dr. P. Mascini



Date: 15 maart 2021

Date: 15 maart 2021

APPENDIX I: Informed Consent Form (if applicable)

**Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences**

Informatie- en toestemmingsformulier

Informatieformulier

Introductie

Onder begeleiding van Prof. Dr. P. Mascini, onderzoek ik, Dita van den Bos, de legitimeringsstrategieën van de communicatieafdeling van de Douane inzake de Brexit. Tevens onderzoek ik welke factoren aan de gehanteerde legitimeringsstrategieën ten grondslag liggen.

Indien u meer informatie wenst over het onderzoek dan kunt u mij bereiken via mail: ditavandenbos@live.nl of telefonisch: 06-18604857.

Dataverzameling

U kunt vragen verwachten die betrekking hebben op de communicatiecampagnes van de Douane gerelateerd aan de Brexit. Het interview wordt opgenomen en later uitgewerkt in een transcript.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn scriptiebegeleider en een tweede beoordelaar, met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Dita van den Bos.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Dita van den Bos.

Toestemmingsformulier *Legitimeringsstrategieën communicatieafdeling Douane*

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen	NVT	NVT
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____