



Douane  
*Ministerie van Financiën*



# Jaarrapportage Douane 2022

# Inhoudsopgave

**Inleiding** **3**

## **1 De Douane in 2022** **4**

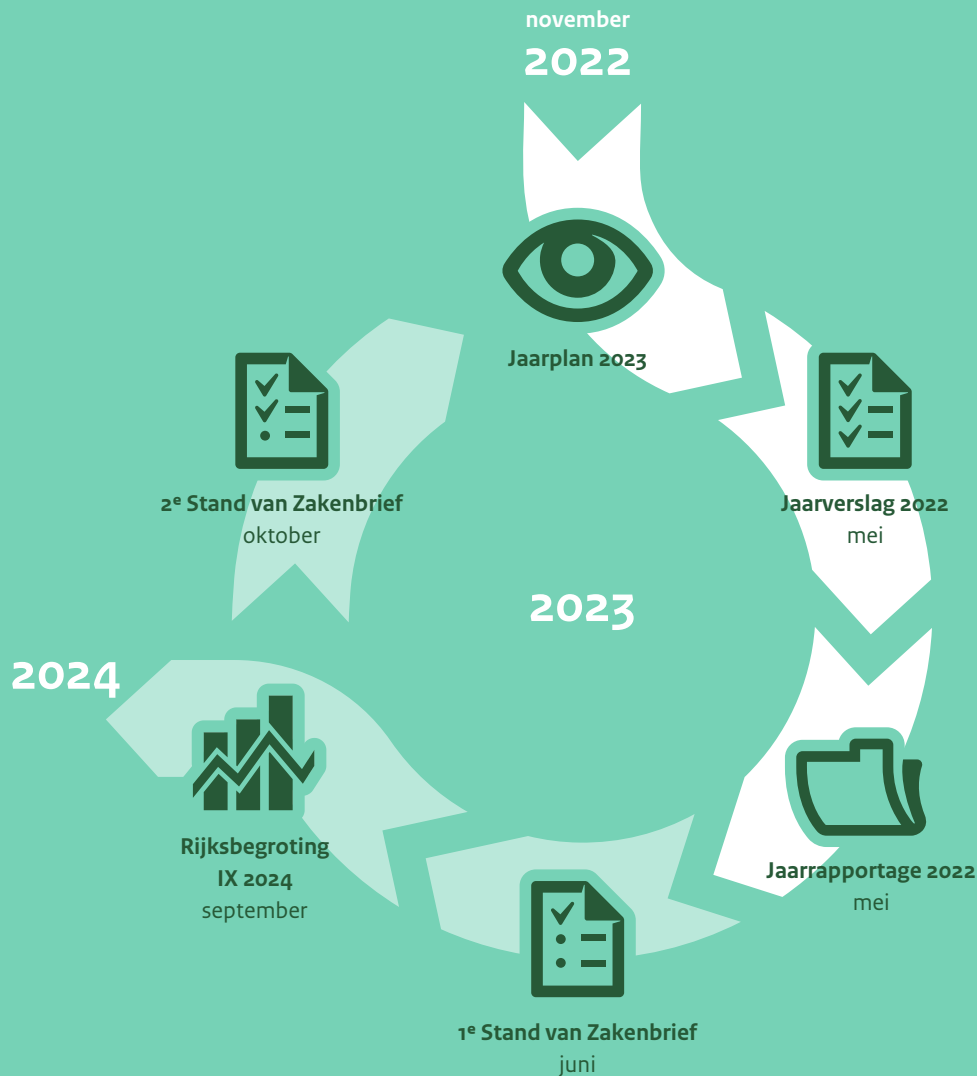
- 1.1 Ondernijning 5
- 1.2 Sanctiemaatregelen Rusland en Belarus 5
- 1.3 Personeelsopgave 5
- 1.4 Integriteit 6
- 1.5 IV-ontwikkeling 6
- 1.6 IT-verstoringen 7
- 1.7 Nieuwe taken 7
- 1.8 Continuïteit en Ontvlechting 7

## **2 Activiteiten uit het Jaarplan** **8**

- 2.1 Professionele en integere organisatie 9
- 2.2 Slimme handhaving, soepele logistiek 13
- 2.3 Data-gedreven organisatie 15
- 2.4 Dienstverlening 17
- 2.5 Interne beheersing Traditionele Eigen Middelen 17

## **3 Risicomanagement** **18**





## Inleiding

Deze jaarrapportage biedt een terugblik op de uitvoering van de voorgenomen activiteiten uit het Jaarplan Douane 2022. Naast alle voorgenomen activiteiten uit het jaarplan 2022, heeft het uitbreken van de oorlog in Oekraïne en het uitbreiden van de sanctiemaatregelen tegen Rusland en Belarus een stempel gedrukt op de taken van de Douane.

De Douane kreeg in 2022 extra capaciteit voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Zo is onder andere de samenwerking met partnerdiensten in het buitenland versterkt, bijvoorbeeld met de Belgische en Braziliaanse Douane. Maar ook op lokaal niveau met partners op de lucht- en zeehavens in onder meer de bestrijding van verdovende middelen. Zo wordt de bewaking van hoog-risicocontainers in de haven Rotterdam versterkt en er zijn voorbereidingen getroffen voor een partnerschapsakkoord tussen de CEO's van vijf grote scheepsrederijen, België en Nederland.

Hoofdstuk 1 belicht de meest relevante ontwikkelingen en uitdagingen waarmee de Douane in 2022 te maken kreeg (en die ook in de nabije toekomst onverminderd belangrijk blijven).

Hoofdstuk 2 beschrijft de voortgang van de werkzaamheden van de Douane, zoals opgenomen in het jaarplan 2022. De activiteitentabel toont de status van de verschillende activiteiten uit het jaarplan.

Hoofdstuk 3 vormt de risicoparagraaf. Hierin wordt de stand van zaken van de belangrijkste risico's toegelicht, zoals die zijn opgenomen in het jaarplan.



# 1 De Douane in 2022





# 1 De Douane in 2022

Het jaar 2022 stond voor de Douane in het teken van het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie. Dit is van groot belang, gezien de snelle veranderingen in de samenleving. De voornaamste ontwikkeling in 2022 was het uitbreken van de oorlog in Oekraïne en de uitbreiding van de sanctiemaatregelen tegen Rusland en Belarus. Daarnaast heeft de Douane een steeds grotere bijdrage in de aanpak van ondermijnende criminaliteit, dat in 2022 tot een aantal goede initiatieven heeft geleid.

## 1.1 Ondermijning

De Douane levert een belangrijke bijdrage in de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Primair voor het uitvoeren van de reguliere controle- en toezichtstaken. Als poortwachter aan de EU-buitengrens heeft de Douane een unieke positie ten opzichte van andere opsporings- en handhavingsdiensten. Denk bijvoorbeeld aan de informatiepositie van de Douane, de kennis van logistieke processen, de ervaring met handelsstromen en de contacten met het bedrijfsleven. In 2022 heeft de Douane ingezet op onder meer de bewaking van hoog-risicocontainers in de haven van Rotterdam en op speurhonden in de uitgaande poststroom. In paragraaf 2.2 wordt verder ingegaan op de activiteiten tegen ondermijnende criminaliteit.

## 1.2 Sanctiemaatregelen Rusland en Belarus

Sinds het begin van de oorlog in Oekraïne zijn negen nieuwe pakketten met sanctiemaatregelen tegen Rusland en Belarus aangenomen. Deze zijn verregaand van aard en er is (potentieel) een grote handelsvolume mee gemoeid. De implementatie van het toezicht op deze sanctiemaatregelen is dan ook een stevige opgave voor de Douane. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de meer dan 30.000 bescheiden- en fysieke controles die zijn uitgevoerd op een totaal van meer dan

330.000 aangiften bij in- en uitvoer naar en van Rusland en Belarus. Een ander voorbeeld hiervan is de inzet van de Douane op de toezicht op naleving van sanctiemaatregelen bij vaartuigen en vliegtuigen en op het tegengaan van omzeiling van de sanctiemaatregelen. Vanaf het begin van de oorlog heeft de Centrale Dienst In- en Uitvoer (CDIU) meer dan 310 zendingen beoordeeld op mogelijke overtreding van de sanctiemaatregelen.

Voor de uitvoering van de nieuwe sanctiemaatregelen zijn extra financiële middelen beschikbaar gesteld. Daarmee heeft de Douane nieuwe medewerkers geworven. Zij moeten nog worden opgeleid, en de eersten zijn vanaf het derde kwartaal van 2023 inzetbaar. Om het toezicht op de sanctiemaatregelen te kunnen uitvoeren, heeft de Douane in 2022 afspraken met zijn opdrachtgevers gemaakt over de verdeling van de beschikbare capaciteit.

## 1.3 Personeelsopgave

Als het gaat om het aantrekken en behouden van personeel staat de Douane voor grote uitdagingen. Dit komt vooral door de uitbreiding van taken en de aanzienlijke uitstroom van medewerkers die met pensioen gaan. Dit laatste gaat bovendien gepaard met een dreigend verlies van kostbare kennis en ervaring. De Douane heeft in 2022 ingezet op het verbeteren van het wervings- en instroomproces voor nieuwe medewerkers. Ook is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe arbeidsmarktstrategie en -communicatie. Daarin staat het verbeteren van de bekendheid van de Douane als werkgever centraal. Doel is om potentieel nieuwe medewerkers te enthousiasmeren om bij de Douane te komen werken. Het vinden en binden van voldoende medewerkers blijft de komende jaren van groot belang. Paragraaf 2.1 gaat dieper in op de ontwikkelingen op personeelsgebied.



## 1.4 Integriteit

De Douane heeft in 2021 een meerjarige Verbeteragenda Integriteit aan de Tweede Kamer aangeboden<sup>1</sup>. De agenda wordt uitgevoerd in de periode 2022-2025. In dit plan is gekozen voor een breed gedragen en integrale aanpak. In 2022 is een groot aantal producten en instrumenten ontwikkeld om de integriteit binnen de organisatie te optimaliseren. De ontwikkeling en implementatie er van loopt door tot en met 2025. Paragraaf 2.1 beschrijft de voortgang uitgebreid.

## 1.5 IV-ontwikkeling

In 2022 was de vraag naar IT-capaciteit en automatisering groter dan het aanbod. Dit had impact op de IT-realisatie. De onbalans tussen vraag en aanbod werd versterkt door onder meer de krapte op de arbeidsmarkt en (onverwachte) externe factoren zoals de sanctiemaatregelen tegen Rusland en Belarus en de koopkrachtmaatregelen (die effect hebben op de accijnsapplicaties). Zonder mitigerende maatregelen zal het tekort naar verwachting de komende jaren alleen maar toenemen.

Nederland heeft (net als enkele andere lidstaten) derogatie aangevraagd bij de Europese Commissie voor een aantal Europese trajecten die samenhangen met het DWU en deze gedeeltelijk gekregen.

Door achterblijvend aanbod van IV-capaciteit heeft de Douane scherper geprioriteerd. Een aantal zaken heeft hogere prioriteit gekregen:

- de automatiseringsaanpassingen voor de invoering van de Horizontale accijnsrichtlijn;
- de geautomatiseerde afdrachtstaat;
- aanpassingen aan de systemen voor invoer die voortvloeien uit het Douanewetboek voor de Unie (DWU);
- douanevervoer en uitvoer, inclusief risicomangement;
- de Digitale Snelweg Douane;

- het verwijderen van het BSN-nummer uit het EORI-nummer;
- rationalisatie (modernisering van het applicatielandschap) en het oplossen van verstoringen.

De Douane heeft inmiddels maatregelen getroffen om te voorkomen dat de continuïteit, ondersteuning van nieuwe wetgeving of beleid en de doorontwikkeling van het IV-landschap verder onder druk komen te staan<sup>2</sup>. Ondanks deze maatregelen en een beheerste groei van de productiviteit en de beschikbare capaciteit blijft de druk op de Douane IV portfolio hoog. De Douane past voor 2023 voorlopig dezelfde prioritering toe als in 2022.

### Douanewetboek voor de Unie (DWU)

In 2022 is voortgang geboekt bij de IT-ontwikkeling voor het DWU. De eerste fase van het nieuwe aangiftesysteem voor de Douane (DMS) is opgeleverd. Hetzelfde geldt voor de aanpassingen aan het systeem voor het binnenbrengen van goederen in de Unie (ICS2). Ook is gewerkt aan een nieuw systeem voor de behandeling van vervoersaanvragen voor goederen die binnen de EU worden vervoerd onder douanetoezicht (NCTS fase 5).

Net als bijna alle andere lidstaten heeft Nederland laten weten dat het bepaalde deadlines uit de DWU-planning niet kan halen<sup>3</sup>. DG TAXUD heeft uitgezocht welke vertragingen de lidstaten hebben, waarna uitstelprocedures zijn gestart. De Europese Commissie heeft uitstel verleend voor een aantal trajecten met een deadline rond 31 december 2022. De verwachting is dat de Douane de DWU-wijzigingen voor de betreffende trajecten binnen de nieuwe deadlines kan opleveren.

De Douane spant zich in om de vertraging in de DWU-implementatie en de impact die het DWU voor het bedrijfsleven heeft te minimaliseren.

<sup>1</sup> Tweede Kamer, 2020–2021, 31 934, nr. 55

<sup>2</sup> Tweede Kamer 2022–2023, 31934, nr. 63

<sup>3</sup> Tweede Kamer 2022–2023, 31934, nr. 63



## 1.6 IT-verstoringen

In 2022 had de Douane te maken met een dalende trend in de beschikbaarheid van de douanesystemen voor Invoer en Uitvoer. De Douane streeft naar een continue beschikbaarheid (24/7) van de aangiftesystemen van tenminste 98%. Voorgaande jaren was de beschikbaarheid stabiel op 98% tot 98,7%. De algehele beschikbaarheid (van alle douanesystemen) bedroeg in 2022 98,2%. De beschikbaarheid van de systemen voor Invoer en Uitvoer bleef met 96,7% echter achter bij de doelstellingen. Dit leidde terecht tot klachten van het bedrijfsleven, vanwege de daaruit volgende verstoring van de logistiek.

Voor het oplossen van de verstoringen startte een speciale Taskforce in augustus 2022 een breed onderzoek naar de oorzaken en mogelijkheden tot procesverbetering in de organisatie. Daarbij wordt ook meegewogen dat de Douane gedeeltelijk gebruikmaakt van dezelfde IT-infrastructuur als de Belastingdienst.

Maatregelen van de IV-organisatie van de Belastingdienst hebben een positief effect op de stabiliteit en continuïteit van het IT-landschap, maar hebben nog niet alle oorzaken van verstoringen weg kunnen nemen. Daar wordt nog aan gewerkt in de Taskforce. De verbetermaatregelen die voortkomen uit de Taskforce worden geborgd in het reguliere proces van de Douane. Wanneer er toch verstoringen optreden, treedt een noodprocedure in werking. De Douane heeft met het bedrijfsleven gekeken hoe die noodprocedure kan worden verbeterd. De verbeterpunten die hieruit voortkomen worden in 2023 geëffectueerd.

## 1.7 Nieuwe taken

De Douane heeft behalve zijn fiscale ook niet-fiscale taken, op het gebied van Veiligheid, Gezondheid, Economie & Milieu (VGEM). Voorbeelden van deze niet-fiscale taken zijn (grens)toezicht op gevaarlijke stoffen, de Wet wapens en munitie en de sanctiemaatregelen.

De VGEM-taken van de Douane kunnen zijn gebaseerd op zowel nationale als EU-wetgeving. In steeds meer Europese wetsvoorstellen is sprake van een handhavingscomponent voor de Douane. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een controle op nieuw verplichte bescheiden bij invoer. In 2022 heeft de Douane geïnventariseerd welke nieuwe wet- en regelgeving de komende jaren wordt verwacht met daarin mogelijk een nieuwe of verzwaarde taak voor de Douane.

Daarnaast heeft de Douane in 2022 bijdragen geleverd aan Europese voorstellen, met als doel om tot goed uitvoerbare en handhaafbare verordeningen te komen. De Douane heeft in 2022 de verordening betreffende producten vervaardigd met dwangarbeid, de verordening Ecodesign en de verordening betreffende de invoer, uitvoer en doorvoer van vuurwapens en munitie beoordeeld. Voor de verordening Koolstofcorrectie aan de grens (CBAM) is een impactanalyse uitgevoerd. Daarnaast heeft de Douane voor de verordening Ontbossing verschillende artikelen uit het conceptvoorstel inhoudelijk getoetst.

In alle geleverde input stond het streven naar handhaafbare en uitvoerbare wetgeving centraal, met specifieke aandacht voor de stevige personele wervingsopgave en het overvolle IV-portfolio van de Douane.

## 1.8 Continuïteit en Ontvlechting

Begin 2022 is het programma Continuïteit en Ontvlechting dat onder leiding stond van de Stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting afgerond met uitzondering van twee vervolgtrajecten. Deze twee trajecten waren de dienstverlening vanuit de SSO's aan DG Douane en DG Toeslagen en het haalbaarheidsonderzoek naar mogelijke ontvlechting van CAP, KI&S en IV. Het eerste traject inzake de SSO's is later het jaar afgerond met de oplevering van kwaliteitsplannen voor SSO CFD, SSO FM&I en SSO O&P. In september 2022 is het haalbaarheidsonderzoek, uitgevoerd door de Galan Groep gestart en begin 2023 heeft Galan het rapport naar de haalbaarheid opgeleverd.

## 2 Activiteiten uit het Jaarplan







## 2 Activiteiten uit het Jaarplan

Dit hoofdstuk beschrijft de voortgang van de werkzaamheden uit het Jaarplan Douane 2022.

De activiteitentabel geeft de status van de verschillende activiteiten uit het jaarplan weer.

Hiervoor zijn verschillende indicaties gebruikt, namelijk:

- **Groen**  
Verloopt zoals gepland in het jaarplan.
- **Oranje**  
Verloopt minder of anders dan gepland in het jaarplan.
- **Rood**  
Verloopt niet zoals gepland in het jaarplan.

### 2.1 Professionele en integere organisatie

Douane Aantoonbaar In Control	●
Leiderschap & Cultuur	●
Integriteit	●
Ontwikkelingen op personeelsgebied	●

- **Douane Aantoonbaar In Control**  
De Douane wil blijven voldoen aan de stijgende verwachtingen van opdrachtgevers, handhavingspartners, burgers en bedrijven. Daarom is het uitgangspunt 'werken als één Douane'. Hiertoe beschrijft de organisatie de belangrijke operationele, besturende en ondersteunende procesketens, en legt ze vast. Dit gebeurt in het kader van het programma Douane Aantoonbaar in Control (DAIC). In 2022 zijn 9 van de geplande 11 procesketens beschreven. Het beoogde aantal is niet gehaald, omdat de te beschrijven procesketens complexer en omvangrijker waren dan die in 2021. Daarnaast had het programma te maken met knelpunten in de bezetting.
- **Leiderschap & Cultuur**  
De Douane werkt aan een cultuur waarin de kernwaarden integer, samenwerken, deskundig en durf meer zichtbaar zijn in leiderschap. Het meerjarige programma Leiderschap & Cultuur draagt hieraan bij. De Douane wil een eigen visie op leiderschap ontwikkelen, en sluit hiervoor aan bij de Rijksbrede visie voor publiek leiderschap. Hiertoe is in 2022 een eerste verkenning gedaan. In 2022 lag de focus daarnaast op het creëren van handvatten voor managers om te werken aan hun persoonlijke leiderschap. Dit heeft geleid tot de volgende concrete resultaten:
  - Een generiek onboarding-traject voor managers;
  - Een serie dialoogsessies rond morele vraagstukken;
  - Intervisie voor managers;
  - Borging van permanente educatie voor (aankomend) leidinggevendenden binnen het herijkte Management Development-beleid en de MD-systematiek.



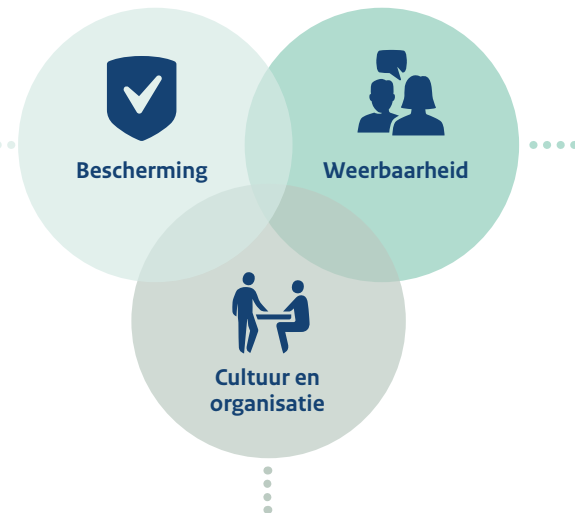
## ● Integriteit

# Verbeteragenda - Vertrouwd vooruit



## Opzetten Bureau Veiligheid & Integriteit (BV&I)

Het ontwerp en concept O&F-rapport zijn gereed en formalisering ervan is gestart. Met tijdelijke bemensing is gestart met de uitvoering van een aantal taken, zoals de samenwerking met ketenpartners, integriteitsschendingen en bescherming van medewerkers bij benaderingsincidenten.



### VOG-Politiegegevens (VOG-P)

Op 1 juli 2022 is de VOG-P voor bepaalde functies ingevoerd. De Douane monitort dit proces en zal de werking in 2023 evalueren.

### Periodieke screening

De periodieke screening voor de VOG en de VOG-P is een belangrijke vervolgstap in de versterking van de screening. De grondslag daarvoor is gecreëerd in de CAO Rijk 2021/2022. Met de vakbonden en medezeggenschap zijn diverse gesprekken gevoerd over de mogelijkheid om periodieke screening op basis van deze grondslag in te zetten.

### Aanpassen systemen en processen

Plato is het douanesysteem waarmee controle-opdrachten worden gepland en toegewezen aan douanemedewerkers. De integriteitsrisico's van het systeem zijn onlangs in kaart gebracht. Op basis van deze eerste analyse heeft de Douane organisatorische, proces- en systeemverbeteringen geformuleerd. In 2023 zullen de verbeteringen nader uitgewerkt worden, zodat deze kunnen worden geïmplementeerd.

### Proactief signaleren

De Douane ontwikkelt een werkwijze om datastromen te monitoren op atypische patronen. Dit om te voorkomen dat data worden gebruikt voor oneigenlijke doeleinden. Hiervoor is een plan van aanpak op hoofdlijnen opgesteld.

### Opzetten liaisonfunctie (Kennisnetwerk anti-corruptie)

De Douane heeft met andere (justitiële) organisaties het Kennisnetwerk anti-corruptie ingericht. Daarbinnen delen zij actuele kennis over de wisselende modus operandi van criminele organisaties, zodat zij corruptie meer proactief kunnen aanpakken.

### Verminderen individuele kwetsbaarheid

Met behulp van de Design Thinking methodiek worden praktische aanpassingen ontwikkeld die het douanewerk veiliger maken. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met douanecollega's in de operatie.

### Training 'Bescherming tegen benadering'

De training wordt ontwikkeld om douane-medewerkers weerbaarder te maken en is naar verwachting in het derde kwartaal van 2023 gereed.

### Handreiking Weerbaarheid

De handreiking weerbaarheid voor alle douane-collega's is ontwikkeld in 2022.

### Kwetsbaarheidsgesprek

In oktober 2022 is de pilot gestart, als onderdeel van het wervings- en selectieproces. De pilot duurt een half jaar en wordt geëvalueerd. Daarna wordt bekeken of en hoe hieraan verder invulling wordt gegeven.

### Ethisch leiderschap

De trainingen zijn georganiseerd voor alle leidinggevenden. Er is een leergang 2.0 in ontwikkeling, die in 2023 beschikbaar komt.

### Movielearning

Aan de hand van filmfragmenten bespreken medewerkers in hun team verschillende dilemma's. De methode is in 2022 opgeleverd en wordt in 2023 verder uitgerold.

### Meting Integriteit

Na een nulmeting in 2020 is in november 2022 een vragenlijst uitgezet om de integriteitsbeleving van douanemedewerkers te peilen.

### Theatervoorstelling Grenzeloos

Ruim 5.250 douanemedewerkers hebben deze theatervoorstelling bezocht. In de voorstelling zijn onderwerpen verwerkt als (persoonlijk) leiderschap, sociale veiligheid, verbinding, weerbaarheid en integriteit. Na afloop waren er nagesprekken met de bezoekers. De informatie vanuit de gesprekken en vragenlijsten wordt gebruikt om lopende en bestaande programma's, projecten en initiatieven als integriteit, leiderschap & cultuur, duurzame inzetbaarheid en leren & ontwikkelen te verdiepen.

### Project 'Inventariseren en evalueren van beleid en kaders'

Dit project is in 2022 afgerond met een concept rapportage met aanbevelingen, die in de 2e helft van 2023 opgeleverd wordt. De uitkomst zal onder andere als input gebruikt worden voor de op te stellen gedragscode Douane.

### Handreiking P-gesprek

Om leidinggevenden te helpen integriteit op een goede manier bespreekbaar te maken, is sinds juli 2022 deze handreiking beschikbaar.

### Gedragscode

In het vierde kwartaal van 2022 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een gedragscode Douane. Deze gedragscode vult de Gedragscode Integriteit aan specifiek voor de Douane. Een concept gedragscode wordt naar verwachting eind 2023 opgeleverd.



### ● **Ontwikkelingen op personeelsgebied**

Om een aantal belangrijke verbeteringen door te kunnen voeren op personeelsgebied, heeft de Douane het programma Strategische Personeelsopgave ingericht. Het programma heeft in 2022 de resultaten conform planning opgeleverd. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan werving en selectie, leren en ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid (DI) en diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DGI). Om de ambities te kunnen realiseren is het van belang om de bezetting op peil te brengen en te houden. In de context van een krappe arbeidsmarkt en capaciteitsuitbreiding vraagt dit veel. Het inlopen op de onderbezetting loopt dan ook achter. Daarnaast zijn binnen de thema's leren en ontwikkelen, DI en DGI in 2022 niet alle doelen conform planning gehaald. De overall score voor ontwikkelingen op personeelsgebied is daarom oranje.

### ● *Programma Strategische Personeelsopgave (SPO)*

In 2021 startte de Douane het programma Strategische Personeelsopgave. Met als doel: 'Altijd voldoende medewerkers, met de juiste kwalificaties, op de juiste plaats, op het juiste moment beschikbaar voor het werk van de Douane'.

Binnen dit programma zijn in 2022 de volgende resultaten behaald:

- Het Strategisch Personeel Plan (SPP) Douane vormt de basis voor verdere uitrol van de SPP Methodiek binnen de verschillende organisatieonderdelen. Conform de beoogde tijdslijn wordt een implementatieplan opgesteld. In het kader van strategische personeelsplanning wordt gebruikgemaakt van HR-analytics en stuurinformatie.
- Op basis van de arbeidsmarktstrategie wordt arbeidsmarktcommunicatie ontwikkeld. Het gaat hierbij om een onderscheidend communicatieconcept, dat wordt uitgewerkt in middelen voor interne en externe communicatie. Het concept voor de arbeidsmarktcampagne is getest onder potentiële doelgroepen. De arbeidsmarktcampagne is in april 2023 van start gegaan.
- Als onderdeel van de arbeidsmarktstrategie is begonnen met de inrichting van het Douane Stage- & Traineebureau. De Douane is in gesprek met de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) over de erkenning van alle Douanekantoren als stageplaats.

- De Douane heeft in december 2022 de projecten Instroom en Leren & Ontwikkelen aan het strategische programma SPO toegevoegd. Het doel is enerzijds om de benodigde instroom te realiseren en anderzijds om nieuwe medewerkers zo snel en zo goed mogelijk voor te bereiden op de functie die zij gaan vervullen.

### ● *Wervingsinspanning*

De Douane staat nu en de komende jaren voor een forse wervingsinspanning. Deze houdt verband met nieuwe taken, de huidige onderbezetting die moet worden ingelopen en de vervangingsvraag als gevolg van reguliere (met name pensioen-gerelateerde) uitstroom. Voor 2022 lag de geschatte wervingsbehoefte van de Douane tussen de 600 en 650 fte's of posities, maar er werden 984 posities opengesteld. De instroom kwam in 2022 uit op 506 fte's en de uitstroom bedroeg 445 fte. Daarmee is maar in beperkte mate op de onderbezetting ingelopen. De onderbezetting bedraagt per eind 2022 nog 259 fte. Ondanks alle wervingsinspanningen zal de personeelsopgave van de Douane op korte termijn niet zijn opgelost. Oorzaken zijn onder andere:

- Als gevolg van het loslaten van de diploma-eis is de interne doorstroom aanzienlijk toegenomen. Zo vallen posities vrij, die weer moeten worden opengesteld.
- De niet-leeftijdsgebonden uitstroom neemt toe. Door krapte op de arbeidsmarkt vinden medewerkers makkelijker elders werk.
- De formatie is in 2022 verhoogd, onder meer vanwege de sanctiemaatregelen tegen Rusland en Belarus, waarvoor de Douane specifiek heeft geworven.



### ● *Leren & Ontwikkelen*

Vakmanschap is voor de Douane van groot belang. Daarom wil de organisatie medewerkers zo goed mogelijk faciliteren op het vlak van leren en ontwikkelen. In 2022 waren de volgende ontwikkelingen relevant:

- De Douane heeft zijn startopleidingen gemoderniseerd en is begonnen om het taakgericht opleiden door te ontwikkelen, aan de hand van het strategisch ontwerp. In samenwerking met de Belastingdienst Academie maakt de Douane de te volgen modules binnen het taakgericht opleiden inzichtelijk. De doorontwikkeling van taakgericht opleiden heeft in 2022 wegens capaciteitsproblemen vertraging opgelopen.
- Onder verantwoordelijkheid van de Belastingdienst is een pilot uitgevoerd waarbij is bekeken hoe de (start)opleidingen kunnen worden verkort. De pilot is eind 2022 geëvalueerd en wordt verder uitgewerkt in 2023.
- Er is een fulltime docentenpool ingericht om het tekort aan docenten binnen de Douane te verkleinen. Hierdoor zijn meer docenten beschikbaar voor de instroom- en startopleidingen.
- Het proces van het Personeelsontwikkelplan is verbeterd. Hierdoor kunnen ontwikkelingen beter aan praktische leerinterventies worden gekoppeld.
- Medewerkers kunnen zichzelf sinds april 2022 aanmelden voor verschillende leerinterventies (zoals opleidingen) via de digitale leeromgeving.

### ● *Duurzame inzetbaarheid*

De Douane stimuleert en faciliteert medewerkers op diverse manieren om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Ook in 2022.

- Het verzuimcijfer over 2022 bedroeg 7,5%. Daarmee is het streefcijfer van 5,6% niet behaald.
- Om het verzuim gericht terug te dringen is de verzuimaanpak doorontwikkeld. Deze aanpak wordt in 2023 uitgerold.
- Het hybride werken is geïmplementeerd, waarbij is aangesloten bij het Rijksbrede programma.
- Er is een visie op duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Deze wordt in 2023 geïmplementeerd.
- Er is opvolging gegeven aan het medewerkersonderzoek, bijvoorbeeld met gesprekken op teamniveau en het inzetten van passende interventies.
- De eerste resultaten van de modernisering van het medewerkersonderzoek worden zichtbaar. Zo is er een exit-monitor gekomen.

### ● *Diversiteit, gelijkwaardigheid & inclusie (DGI)*

De Douane wil een organisatie zijn waar iedere medewerker zich prettig kan voelen en streeft daarom naar een inclusieve werkomgeving. Om deze ambitie te realiseren is in 2022 ingezet op de volgende activiteiten en initiatieven:

- Inhaalslag van het Rijksbrede quotum Banenafpraak. Eind 2022 werden binnen de Douane 126,9 banen ingevuld door medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat staat gelijk aan 57% van het in 2022 geldende quotum. Om eind 2023 te kunnen voldoen aan het quotum heeft de Douane de activiteiten op dit dossier geïntensiveerd. Invulling van het quotum wordt bemoeilijkt doordat veel douanewerk valt onder fysieke toezicht. Daarnaast daalt het aantal werkzoekenden.
- De vertaling van Rijksbrede ambities naar een meerjarenvisie voor de Douane. Onderdeel daarvan is het verhogen van het aandeel jongeren, het aandeel vrouwen in managementfuncties en het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in hogere functieschalen en management.
- Borging van de randvoorwaarden voor het behalen van de DGI-doelstellingen. Er is gewerkt aan het creëren van draagvlak.



## 2.2 Slimme handhaving, soepele logistiek

Gelaagde handhaving	●
Klantgericht toezicht	●
Ondermijning	●
E-commerce	●

Op initiatief van Nederland is door de Europese Commissie de Wise Persons Groep (WPG) opgericht. De WPG bestaat uit 12 gerenommeerde externe specialisten uit 12 lidstaten. De WPG heeft een adviesrapport uitgebracht voor de Europese Commissie. Samen met de in 2021-2022 gehouden evaluaties van het Douanewetboek van de Unie en het in 2021 geïntroduceerde e-commerce wetgevingspakket, werkt de Commissie aan voorstellen tot wijziging van de EU douanewetgeving.

### ● Gelaagde handhaving

Bij gelaagde handhaving besteedt de Douane meer aandacht aan bedrijven die het nodig hebben. De Douane controleert deze bedrijven (de zogenaemde 'blauwe stroom') relatief intensiever. Bedrijven die zich aantoonbaar aan de regels houden (AEO-bedrijven, de 'groene stroom') worden steekproefsgewijs gecontroleerd (naast een aantal wettelijk verplichte controles). Ondertussen wordt onderzocht of het mogelijk is geheel betrouwbare logistieke ketens (de 'gele stroom') in kaart te brengen.

Het programma Gelaagde Handhaving levert als eerste producten op ter implementatie van de groene stroom binnen het proces Invoer. Dit gebeurt met een steekproefkader, dat wordt getoetst met de opdrachtgever en een normenkader, dat afgestemd wordt met de uitvoering. De ontwikkeling van de benodigde IT van de groene stroom loopt op schema.

Om het douanetoezicht te versterken wordt ook het concept geautomatiseerde detectie doorontwikkeld. In het kader van data-gedreven werken maakt de Douane meer en slimmer gebruik van interne en externe data en X-ray scanbeelden om het toezicht te versterken. Hierop lopen drie pilots:

- 1) het gebruik van beeldherkenningstechnologie
- 2) het gebruik van externe data naast eigen data
- 3) slimmer profileren

Eerstgenoemde pilot draait om het inzetten van een algoritme om pillen te herkennen in de poststroom. Deze pilot wordt in 2023 afgerond.

### ● Klantgericht toezicht

De Douane hecht grote waarde aan klantgericht toezicht. De mate waarin bedrijven voldoen aan wet- en regelgeving is een belangrijke graadmeter voor repeterende controles. Bij hiaten is er meer aandacht, bij compliance minder. Daarmee bereikt de Douane een doeltreffendere inzet van schaarse capaciteit, een eenduidige klantbehandeling en evenwichtiger toezicht: onnodige controles worden waar mogelijk voorkomen.

Eind 2021 is akkoord gegeven op het programmaplan Klantgericht Toezicht (KGT), de bemensing van het programma is begin 2022 vormgegeven. De voorgenomen doelen zijn in 2022 behaald. Zo is er een eenduidige visie op Klantmanagement (KM) opgeleverd, een landelijk overzicht met vergunningen gegenereerd, de procesketen voor het behandelen van een vergunningaanvraag uitgewerkt en een prototype voor risicoafweging bij bedrijven ontwikkeld. Tot slot is gestart met het in kaart brengen van de toekomstige IT-behoefte van het programma Klantgericht Toezicht en de personeelsbehoefte binnen het werkproces Klantmanagement.



## ● Ondernijning

De Douane kreeg in 2022 extra capaciteit voor de aanpak van ondernijnde criminaliteit. Deze is ingezet voor:



### Tegenhouden aan de voorkant

- De versterking van samenwerking met partnerdiensten in het buitenland:
  - Door de Douane zijn liaisons aangenomen voor plaatsing in Panama en Curaçao. Het doel is onder meer om de informatiepositie van de Douane te verbeteren. De liaisons in Costa Rica en Washington worden in 2023 ingevuld. De plaatsing in Suriname staat on hold, gelet op de omstandigheden aldaar.
  - De bewaking van hoog-risicocontainers in de haven van Rotterdam wordt versterkt. Met als doel het scherper selecteren en voortdurend onder toezicht houden van zeecontainers die voor douanecontrole zijn geselecteerd in verband met de smokkel van verdovende middelen.
 

In 2022 zijn eerste gesprekken gevoerd met de Braziliaanse douaneautoriteiten en het container control program van de Wereld douane-organisatie. Dit met het doel om te onderzoeken of beelden van in Brazilië gescande containers kunnen worden uitgelezen. Zo zouden containers waarin zich mogelijk drugs bevinden, kunnen worden gestopt in het land van verscheping of direct na aankomst hiervan in Europa. De Douane trekt in dit traject op met de Belgische douane.;
  - De samenwerking met de Belgische Douane is verder geïntensiveerd. Er is in 2022 afgesproken om een Nederlandse risicoanalist in Antwerpen te plaatsen.
 

Zo kunnen zeecontainers die binnenkomen in de haven van Antwerpen, maar bestemd zijn voor Nederland, voor controle worden geselecteerd. Daarnaast heeft het duikteam van de Nederlandse Douane diverse controles uitgevoerd in de haven van Antwerpen.



### Barrières die ertoe doen

- De Douane heeft met scheepsrederijen en containerterminals gesproken over het verkorten van de aanzegtermijn voorafgaande aan douanecontroles. Dit om de onvoorspelbaarheid van douanecontroles verder te vergroten.
  - In 2022 is de Douane gestart met het opleiden van medewerkers voor het uitvoeren van douanetoezicht met behulp van cameradrones. Het doel hierbij is om het douanetoezicht te versterken in moeilijk bereikbare gebieden aan de buitengrens, zoals de Waddenzee. Dit zodat mogelijke signalen van drugssmokkel in deze gebieden vroegtijdig kunnen worden onderkend.
- De versterking van de controle- en toezichtscapaciteit van de Douane:
- Het Team Bijzondere Bijstand (TBB) is uitgebreid. Dit team beveiligd en transporteert inbeslaggenomen goederen en verricht aanhoudingen die gerelateerd zijn aan drugssmokkel (samen met andere partners in het Hit And Run Cargo team).
  - De Douane werkt, samen met (lokale) ketenpartners, aan de opvolging van de aanbevelingen uit de ondernijningsbeelden op luchthaven Schiphol, de bloemenveilingen en in de havens van Rotterdam, Amsterdam en Vlissingen. Het cameratoezicht wordt uitgebreid in de haven van Vlissingen, de haven van Amsterdam, het Noordzeekanaalgebied en op een aantal nader te bepalen kleine luchthavens. In Amsterdam en Vlissingen heeft de Douane met ketenpartners gesproken over het gezamenlijke gebruik van de cameranetwerken in deze havens. Het plan is om dit naar Rotterdams model te formaliseren door middel van een convenant.
  - De inzet van drugsspeurhonden binnen de in- en uitgaande poststroom is geïntensiveerd. De focus ligt hierbij zowel op cocaïne en grondstoffen van synthetisch drugs naar de EU, als de uitvoer van synthetische drugs vanuit Nederland naar landen buiten de EU. In 2022 zijn bijna 27.000 poststukken in beslag genomen. Het jaar daarvoor waren dat er 15.500.

De Douane levert een bijdrage aan een aantal speerpunten van het programma Ambtelijke Commissie Aanpak Ondernijning, zoals de versterkte aanpak op logistieke knooppunten. Verder neemt de Douane deel aan de Nationale Samenwerking tegen Ondernijnde Criminaliteit (NSOC).



### Weerbaarheid

- In december 2022 hebben Belgische en Nederlandse politici overlegd met de CEO's van vijf grote scheepsrederijen. Dit heeft geleid tot een partnerschapsverklaring welke op 17 februari 2023 is ondertekend. In de partnerschapsverklaring zijn acht actiepunten opgenomen. Deze actiepunten zien op:
- Het onderzoeken van manieren waarop relevante risico-informatie tussen rederijen en overheidspartijen kan worden gedeeld.
  - Het onderzoeken van manieren waarop containers kunnen worden beveiligd met innovatieve ('smart') seals.
  - Het onderzoeken van manieren waarop het autorisatie- en toegangsbeleid van IT systemen van rederijen kan worden bevorderd.
  - Het onderzoeken op welke manier het screenen van het personeel van scheepsrederijen dat werkzaam is op kwetsbare posities kan worden geïmplementeerd.
  - Het onderzoeken welke best practices op het gebied van weerbaarheid en integriteit de betrokken partijen met elkaar kunnen delen.
  - Onderzoeken hoe ISPS-regelgeving kan worden ingezet voor de aanpak van drugscriminaliteit.
  - Onderzoeken hoe overtredingen van ISPS regelgeving aan autoriteiten door de scheepsrederijen verbeterd kan worden.



### ● E-commerce

Afzonderlijke e-commerce zendingen hebben vaak een geringe waarde. Door het grote volume aan zendingen is het echter niet langer doelmatig en effectief om alleen aangiftegericht te handhaven. Behalve de risicogerichte aanpak is in 2022 de actorgerichte handhaving verder ontwikkeld bij de circa 35 bedrijven die actief zijn in de e-commerce handel. Deze aanpak is gericht op het verbeteren van de compliance van bedrijven. Bijvoorbeeld door afspraken met hen te maken over gewenste verbeteringen in hun aangiftegedrag, en vervolgens hierop te monitoren. Deze aanpak lijkt beter te werken en is efficiënter dan het individueel beoordelen van een e-commerce aangifte (transactiegerichte handhaving).

De Douane heeft bovendien gekozen voor administratieve controles in deze branche. Het betreft een selectie van de bekende reguliere koeriersbedrijven (die van deur tot deur het vervoer regelen) en nieuwe e-commerce serviceproviders (die (slechts) verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de invoeraangiften bij de Douane). Uiteindelijk worden alle e-commercebedrijven aan een onderzoek onderworpen. De schaarse personele en IT-capaciteit leiden binnen het proces klantmanagent tot keuzes in de werkzaamheden. Daarbij hebben e-commerce bedrijven en de actorgerichte aanpak hoge prioriteit.

De Europese Commissie (DG Budget) heeft de Nederlandse Douane in 2022 onderworpen aan een regulier TEM-onderzoek naar de handhavingsstrategie e-commerce en lage waarde zendingen. Een van de conclusies was dat de actorgerichte aanpak innovatief en potentieel bruikbaar is. DG Budget is kritisch op het ontbreken van traditionele risicoprofielen in het aangiftesysteem voor e-commerce zendingen (DECO) en adviseert de profielmogelijkheden uit te breiden. De Douane neemt dit advies over.

## 2.3 Data-gedreven organisatie

Digitale Snelweg Douane (DSD)	●
Verbetering Informatiepositie Douane	●
Programma Douane Informatiehuishouding Op Orde	●

### ● Digitale Snelweg Douane

Het programma Digitale Snelweg Douane heeft als doel om de informatievoorziening van de Douane geschikt te maken voor de groei van de handels- en aangiftesystemen. Dit gebeurt door het optimaliseren van applicaties en het robuust maken van de bijbehorende technische infrastructuur.

Het programma ligt op koers. Het eerste spoor, Performance en schaalbaarheid, heeft een nieuw, integraal performance-testplan opgeleverd, op basis van de nieuwe planning van het aangiftesysteem DMS. Verder is het plan in uitvoering om het testproces in te bedden in de reguliere werkwijze. Dit traject wordt volgens planning eind 2023 afgerond.

Het tweede spoor van het programma is Innovatie: processen en IT slimmer inrichten, ook voor het bedrijfsleven. Begin 2022 zijn ideeën voor innovatie opgehaald in een seminar. Deze zijn nader uitgewerkt en vormen de basis van nieuwe, innovatieve initiatieven (Proofs of Concept). Als eerste daarvan is Containerisatie opgepakt: een technische voorwaarde om te komen tot een alternatief systeemplatform. Het Adviescollege ICT-toetsing heeft aanbevolen om de mogelijkheden van een alternatief systeemplatform voor (delen van) het Douane-applicatielandschap te onderzoeken. Als tweede initiatief is de Douane met de Erasmus Universiteit in het laatste kwartaal van 2022 de Proof of Concept Systeemsimulatie gestart. Deze wordt in maart/april 2023 afgerond. Bij systeemsimulatie wordt de werkelijkheid nagebootst met een model om zo de effecten op het Douane-IV-landschap beter te kunnen voorspellen. Om deze innovatie initiatieven uit te kunnen voeren is per 1 januari 2022 een projectmanager aangesteld en is per initiatief een team geformeerd.

Hiermee zijn de in het jaarplan 2022 genoemde werkzaamheden gerealiseerd.



### ● **Verbetering Informatiepositie Douane**

Met het programma Verbetering Informatiepositie Douane ontwikkelt de Douane zich verder tot een data-gedreven organisatie. De ambitie is om een goed fundament in te richten voor het gebruik van data.

In 2022 is onderzoek gedaan naar de inrichting van een bruikbaar dataplatform. Dat wil zeggen: een dataplatform waarop de Douane data veilig kan ontsluiten, verzamelen en analyseren. Om ze vervolgens te verwerken tot rapportages, in dashboards en in algoritmen binnen het primaire proces. Op basis van de resultaten van dit onderzoek is de architectuur voor een nieuw dataplatform ontwikkeld. Daarnaast is er een strategie opgesteld hoe verantwoord om te gaan met het gebruik van algoritmen.

De migratie van informatieproducten van het huidige dataplatform (gedeeld met andere diensten) naar het nieuwe dataplatform is gestart. De Douane werkt hierbij samen met de IV-organisatie van de Belastingdienst. Er is een transitieplan opgesteld om de migratie planmatig uit te voeren. Het programma loopt hiermee op schema. Overigens is het programma voorgelegd aan het Adviescollege ICT-toetsing (voorheen Bureau ICT).

De Douane heeft een gestandaardiseerd proces opgesteld voor de ontwikkeling van nieuwe informatieproducten, zoals rapportages en dashboards. Alle vragen voor nieuwe producten komen nu binnen bij één loket. De implementatie van dit proces wordt begin 2023 afgerond.

### ● **Douane Informatiehuishouding Op Orde**

In opvolging van het programma Informatiehuishouding Rijk is de Douane gestart met het programma Douane Informatiehuishouding Op Orde (DIOO). In 2022 lag de focus op de ondersteunende en beleidsprocessen. Het actief openbaar maken van Kamerstukken en het vervangen van WOB-verzoeken door Woo-verzoeken is in de eerste vijf maanden van 2022 geïmplementeerd. In het tweede kwartaal volgde de implementatie van de KWIV-profielen (Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening) en werden kaders en richtlijnen opgesteld. Ook werden de duurzame toegankelijkheidseisen (normenkader Duurzaam Toegankelijke Overheidsinformatie - DUTO) uitgezocht. Vervolgens kon een methodiek worden ontwikkeld om processen en systemen op deze eisen te toetsen.

Op basis van de ambities van de organisatie heeft de Douane een doelenboom uitgewerkt, is doorvertaald in een roadmap 2023 en verder. De uitgevoerde volwassenheidsmeting informatiehuishouding bevestigt het beeld dat het programma de juiste dingen doet. Het programma werkt verder aan concretere resultaten en zet zich in om douanemedewerkers meer bewust te maken van het belang van een goede informatiehuishouding.





## 2.4 Dienstverlening

### Dienstverlening aan Burgers en Bedrijven

#### ● Dienstverlening aan Burgers en Bedrijven

De Douane vindt het belangrijk dat burgers en bedrijven de regels kennen en deze eenvoudig kunnen naleven. Hierbij wil de organisatie hen zo goed mogelijk faciliteren. Op die manier draagt dienstverlening bij aan de compliance van burgers en bedrijfsleven. In 2022 is de visie op dienstverlening geactualiseerd. Hierbij zijn onder meer de uitgangspunten van de Werkagenda publieke dienstverlening en uitvoering (en daaraan voorafgaande trajecten) gebruikt. Ook verbeterpunten uit het Overleg Douane Bedrijfsleven zijn hierin meegenomen.

Binnen de diverse dienstverleningskanalen wordt structureel onderzoek gedaan naar de interactie tussen de Douane en burgers en bedrijven. Resultaten uit deze metingen worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. Zo is afgelopen jaar gestart met de verdere ontwikkeling van de Douane Monitor. In 2023 stelt de Douane een eerste Stand van de Uitvoering op, waarin signalen over de uitvoering worden opgenomen.

De uitbreiding van de digitale dienstverlening ligt niet helemaal op schema. Diverse (meerjarige) punten uit het Actieplan digitalisering dienstverlening Douane hebben vertraging opgelopen. Zoals het toevoegen van nieuwe functionaliteiten aan het digitale portaal Mijn Douane. Dit hangt samen met het tekort aan IV-capaciteit (zie paragraaf 1.5).

## 2.5 Interne beheersing Traditionele Eigen Middelen

### Interne beheersing van de Traditionele Eigen Middelen

#### ● De Douane int douanerechten voor de EU

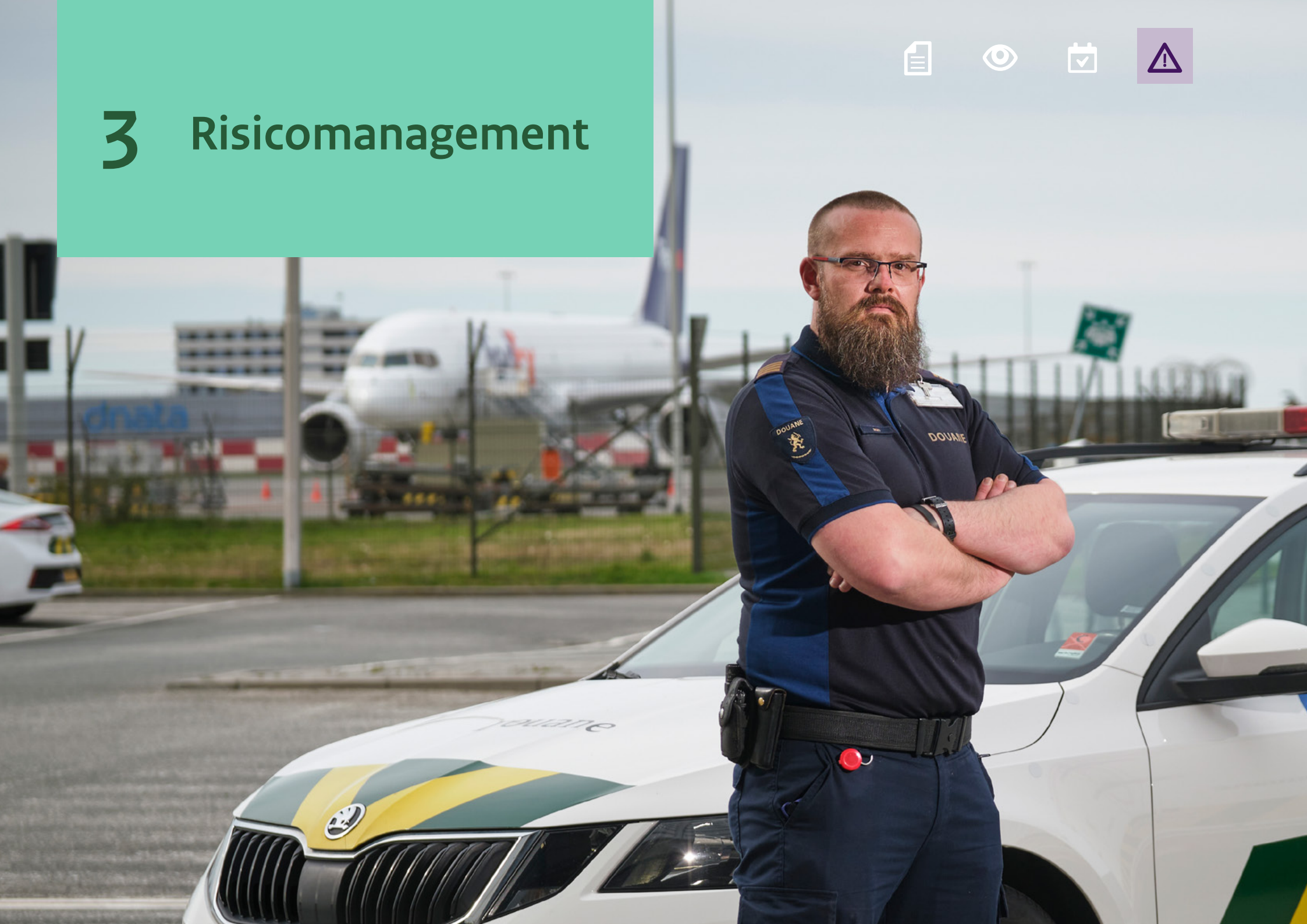
In 2022 is een traject gestart om de interne beheersing van de Traditionele Eigen Middelen te verbeteren. Na de ontvlechting van de Belastingdienst is de Douane de interne organisatie opnieuw gaan inrichten. Dit gebeurt volgens het Three Lines of Defense Model (3LOD), waarbij ook de aanbevelingen van de ADR en relevante Europese onderzoeken worden meegenomen.

In 2022 is weinig voortgang geboekt in dit traject, waardoor het achterloopt op de planning. Dit is te wijten aan een gebrek aan capaciteit en aan het feit dat de organisatie nog in opbouw is. De Algemene Rekenkamer heeft het beheer van de processen beoordeeld als onvoldoende en gekwalificeerd als een onvolkomenheid. Vanuit deze onvolkomenheid heeft het versterken van de interne beheersing van de Traditionele Eigen Middelen in 2023 extra prioriteit.

Op het gebied van automatisering zijn in 2022 wel stappen gezet. Sinds december 2022 werkt de Douane met een geautomatiseerde afdrachtenstaat. Ook zijn in 2022 voorbereidingen getroffen om het huidige aangiftesysteem van de Douane (AGS) te vervangen door het nieuwe systeem DMS. Dit nieuwe systeem wordt aangesloten op de overdrachtsadministratie. Daarmee is dan de overdracht van gegevens vanuit de heffing naar de inning geborgd voor bijna alle heffingssystemen.



# 3 Risicomangement





## 3 Risicomanagement

### Sturen en omgaan met risico's

#### ● Sturen en omgaan met risico's

Risicomanagement ontwikkelt zich trager dan voorzien in het Strategisch Meerjaren Plan. Het proces is arbeidsintensief, foutgevoelig en versnipperd. Dit heeft te maken met het ontbreken van professionele (GRC) tooling, waardoor er niet op een uniforme manier wordt gewerkt. Eind 2022 is een begin gemaakt met een functionele uitvraag voor tooling. Medio 2023 start naar verwachting de implementatie.

Het risicobewustzijn binnen de Douane lijkt te groeien. Vanuit de organisatie worden risico-signalen naar het management gestuurd. In december is een nieuwsbrief verspreid om alle betrokkenen te informeren over de voortgang van het veranderproces, de knelpunten daarin en de verwachtingen voor 2023.

#### *Toprisico's*

In het najaar van 2022 zijn de strategische risico's voor de Douane opnieuw gewogen. Hier kwamen enkele nieuwe potentiële (top)risico's naar voren.

De risico's hebben betrekking op:

- 1) Het stapelen van doelen en prioriteiten.
- 2) De onbetrouwbaarheid of onvolledigheid van data als gevolg van het niet of onzorgvuldig vullen van systemen.
- 3) Interne fraude en corruptie.
- 4) Het niet voldoen door de Douane aan (alle) verplichtingen die voortvloeien uit de DWU-dossiers (ten aanzien van het voorbereiden, ontwikkelen en implementeren van nieuwe (informatie)systemen).

In 2022 waren de toprisico's voor de Douane:

- Enorme toename aanbod van aangiftes leidt tot knelpunten in de handhaving
- Onvoldoende slagen in tijdig werven en opleiden van geschikte medewerkers
- Integriteitsincidenten
- Ontbreken integrale inrichting en governance van gegevensmanagement
- Organisatiecultuur niet flexibel genoeg
- Traditionele Eigen Middelen

In 2023 wordt mogelijk ook het DWU als toprisico aangemerkt. De toprisico's en de voortgang van de maatregelen daarop zijn regelmatig onderwerp van gesprek in diverse overleggen. Binnen het risicomanagementproces lag de focus van het management in 2022 op de mogelijke nieuwe (top)risico's. Het eerste kwartaal van 2023 wordt gebruikt voor gesprekken met de risico-eigenaren over de voortgang en mogelijke (bij)sturing daarop. Op basis daarvan wordt het risicoregister geactualiseerd.



### Overkoepelende maatregelen

#### Maatregelen gericht op het voeren van regie om de gestelde doelen blijvend te realiseren

- Plan opgesteld voor groei naar risicovolwassen organisatie (ontwikkeling van risicomangement)
- Monitoren van de kwantitatieve doelstellingen/prestatie-indicatoren
- Risicomangement in samenhang strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoeren, ook binnen programma's en projecten
- Programmatische aansturing met een integrale aanpak van thema's

### Risico's voortkomend uit externe ontwikkelingen

#### Enorme toename aanbod van aangiftes leidt tot knelpunten in de handhaving

- Afstemming Douane – Bedrijfsleven en individuele bedrijven over de gevolgen en implementatie van de wijzigingen
- Gelaagde en effectgerichte handhaving
- Monitoren volumes, interventies waar nodig
- Scenario-ontwikkeling
- Op zoek naar goede balans tussen uitvoering en IT om volumegroei bij te houden (Digitale Snelweg Douane)

### Risico's voortkomend uit interne organisatie

#### Onvoldoende slagen in tijdig werven en opleiden van geschikte medewerkers

- Koppelen strategisch personeelsplan aan formatie en instroom
- Anticiperend werven op uitstroom en competenties
- Waar mogelijk verhogen capaciteit van werving, selectie en opleiding
- Versneld en gericht opleiden
- Verbeteren onboarding



### Risico's voortkomend uit interne organisatie

#### Integriteitsincidenten

- Aanpassen van processen en systemen (alleen toegang tot noodzakelijke processen en systemen)
- Versterken moreel vakmanschap/bewustwording en nemen verantwoordelijkheid
- Trainingen op het gebied van weerbaarheid en bewustwording
- Versterken screening (diverse onderdelen)
- Versterken maatregelen op meest risicovolle functies
- Bewustwording bij werving en selectie door het voeren van kwetsbaarheidsgesprekken
- Oprichting van Bureau Veiligheid & Integriteit

#### Ontbreken van integrale inrichting en governance van Gegevensmanagement

- Datawerkorganisatie operationeel (t.b.v. integraliteit)
- Opstellen integraal informatiebeleid (t.b.v. governance)
- Ontwikkeling Douane Datafundament (opvolger Enterprise Datawarehouse)
- Ontwikkeling Basis Data Infrastructuur

#### Organisatiecultuur niet flexibel genoeg

- Inspelen op onzekerheden
- Interventiestrategie aanpassen, resultaatgericht
- Verandering van gevraagde competenties
- Leiderschaps- en cultuurprogramma gericht op 4 kernwaarden en 6 leiderschapskwaliteiten

### Risico's voortkomend uit interne organisatie

#### Traditionele Eigen Middelen (afdracht douanerechten aan de EU)

- Analyse (en waar mogelijk verbetering) van interne processen
- Dialoog met de Commissie over wat van de Douane wordt verwacht
- Inspanning samen met andere lidstaten om de regels omtrent de afdracht van douanerechten aangepast te krijgen

## **Colofon**

Dit is een uitgave van Douane Nederland.  
mei 2023