



# Inspiratiebundel

## Authorised Economic Operator (AEO)

56 inspirerende praktijkvoorbeelden

<b>Datum</b>	30 september 2014
	Jacqueline de Putter (TNO), Han Bosch (Douane), Gerwin Zomer (TNO), Merle Blok (TNO, projectleider PROMENADE)
<b>Aantal pagina's</b>	86 (incl. bijlagen)
<b>Aantal bijlagen</b>	3
<b>Opdrachtgever</b>	Topconsortium voor Kennis en Innovatie in de Logistiek (TKI Logistiek) van het ministerie van Economische Zaken
<b>Projectnaam</b>	PROMENADE
<b>Projectnummer</b>	TNO-060.05388 / 2013-001-TKI

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van het PROMENADE consortium.

Aan de inhoud van dit rapport kunnen geen rechten worden ontleend.

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>4</b>
1.1	Inleiding	5
1.2	Doelgroep inspiratiebundel	5
1.3	Leeswijzer	6
1.4	Contactinformatie	6
<b>2</b>	<b>De totstandkoming van deze inspiratiebundel</b>	<b>8</b>
2.1	Waarom is er behoefte aan een inspiratiebundel?	9
2.2	Wie heeft bijgedragen aan dit project?	10
2.3	Aanpak om te komen tot een inspiratiebundel	11
<b>3</b>	<b>Kies ik als bedrijf voor maatwerk of confectione?</b>	<b>12</b>
3.1	Keuzemogelijkheden ten aanzien van monitoring en beheersing	13
3.2	Gestructureerde risicoanalyse en de risicomatrix	14
3.3	Monitoring en beheersing in balans	23
<b>4</b>	<b>Praktijkvoorbeelden</b>	<b>24</b>
4.1	Selectieproces van praktijkvoorbeelden	25
4.2	Overzicht van praktijkvoorbeelden	25
4.3	Organisatie	28
4.4	Procedurele beheersmaatregelen	36
4.5	Controle van gegevens	42
4.6	Controle van processen	47
4.7	Kennis, vaardigheden en gedrag	54
4.8	Efficiënter compliant zijn	62
<b>5</b>	<b>Visie en reflectie van TNO</b>	<b>71</b>
	<b>Bijlage 1 Meer informatie over AEO</b>	<b>73</b>
	Wat is AEO?	74
	Wat heb ik als bedrijf aan een AEO-status?	74
	Waarom is AEO in het leven geroepen?	74
	Hoe krijgt en/of behoudt een bedrijf de AEO-status?	76
	<b>Bijlage 2 Meer informatie over AEO-monitoring en toezicht</b>	<b>78</b>
	Monitoring door de AEO	79
	Toezicht door de Douane	79
	Toezichtvormen van de Douane met betrekking tot AEO	80
	Meer informatie over het wettelijk kader AEO	82
	<b>Bijlage 3 De vijf volwassenheidsniveaus in monitoring en beheersing van AEO</b>	<b>84</b>





# 1 Introductie

Hoofdstuk 1 geeft een eerste inzicht in de kansen die veel AEO-bedrijven laten liggen en hoe de inspiratiebundel hierbij van dienst kan zijn. Het beschrijft voor wie deze bundel is bedoeld en wie u kunt benaderen bij vragen en opmerkingen.

## 1.1 Inleiding

Veel AEO-gecertificeerde bedrijven laten kansen liggen op het gebied van het verminderen van toezichtlast doordat ze:

- onnodig zware dossiers en rapportages opstellen om aan te kunnen tonen nog steeds aan de AEO-verplichtingen te voldoen;
- onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheid om maatwerk afspraken met de Douane te maken.

Voor individuele klantbehandeling komen veel kleinere en middelgrote bedrijven niet in aanmerking. Daardoor zien ze geen mogelijkheden om met de Douane van gedachten te wisselen over hoe ze het beste vorm kunnen geven aan (de doorontwikkeling van) AEO en welke (wettelijke) voordelen behaald kunnen worden als er handig met AEO omgegaan wordt. Deze inspiratiebundel moet hier inzicht in geven. In deze inspiratiebundel zijn 56 praktijkvoorbeelden opgenomen die een beeld geven van hoe bedrijven omgaan met interne beheersing en monitoring daarvan. Diverse bedrijven die deze voorbeelden hebben aangeleverd geven aan dat de ingevoerde beheersmaatregelen hen efficiëncywinst of veel minder correctiewerk achteraf oplevert. Deze voorbeelden kunnen een inspiratie vormen voor anderen.

Volledigheidshalve merken we op dat het doorontwikkelen na de AEO-certificering geen eis is van de Douane. De Douane eist echter wel dat een AEO-gecertificeerd bedrijf zichzelf monitort zodat het blijvend voldoet aan de AEO-criteria.

Deze inspiratiebundel beschrijft de uitkomsten van het project PROMENADE. Dit project is in 2014 uitgevoerd, onder leiding van TNO samen met de koepels (FENEDEX, FENEX, EVO en ACN), de Douane en met de betrokkenheid van 15 AEO-gecertificeerde bedrijven in Nederland. Dit project is gefinancierd uit de Toeslag voor Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's) van het ministerie van Economische Zaken en vanuit Samenwerkingsmiddelen Onderzoek TNO (SMO). Met deze inspiratiebundel hopen wij de AEO-gecertificeerde bedrijven op weg te helpen met een betere interne beheersing van Douane- en supply chain risico's. Aan de hand van de praktijkvoorbeelden in deze inspiratiebundel kunnen bedrijven inzicht krijgen in de beheersmaatregelen die door andere bedrijven zijn genomen. Dit draagt bij aan het permanent voldoen aan de AEO-criteria en de rechtvaardiging van de facilitering. De facilitering voor AEO zorgt tegelijkertijd voor vermindering van de toezichtlast voor bedrijven en voor een verhoging van de effectiviteit van het toezicht en de handhaving van de Douane.

## 1.2 Doelgroep inspiratiebundel

Deze inspiratiebundel is bedoeld voor hoger management, en managers en medewerkers met Douaneverantwoordelijkheden bij AEO-gecertificeerde bedrijven in Nederland, die geïnteresseerd zijn in:

- informatie over het handhaven en/of verbeteren en/of efficiënter inrichten van de interne beheersing van Douane- en supply chain risico's;
- informatie over hoe de Douane aankijkt tegen monitoring en welke checks zij bij welk toezichtniveau toepast;
- voorbeelden van beheersmaatregelen die andere bedrijven genomen hebben.

Deze inspiratiebundel is niet bedoeld als handleiding voor AEO-certificering. Hiervoor verwijzen we u graag door naar de officiële websites van de Douane. Ook voor de laatste informatie over de

afspraken die er gemaakt zijn tussen het bedrijfsleven en de Douane verwijzen we u graag door naar de officiële websites van de Douane. De inspiratiebundel is bedoeld om bedrijven te ondersteunen bij het verbeteren van hun interne beheersing en de aantoonbaarheid van interne beheersing. Daardoor ontstaan win-win situaties voor het bedrijfsleven en de Douane. Aan de inhoud van deze inspiratiebundel kunnen geen rechten worden ontleend.

### 1.3 Leeswijzer

De leeswijzer is bedoeld om u als lezer op weg te helpen, zodat u de voor u relevante informatie op eenvoudige wijze terug kunt vinden. De inspiratiebundel bestaat uit vijf hoofdstukken en twee bijlagen. In het vervolg van deze bundel vindt u de volgende onderdelen:

- Hoofdstuk 2 biedt een korte samenvatting van de totstandkoming van de inspiratiebundel, zodat u weet wat de aanleiding was om het initiatief voor deze bundel te nemen en welke organisaties op welke manier de voorbeelden en ideeën voor deze bundel hebben aangeleverd. Wij hopen dat u de praktijkvoorbeelden daardoor beter kunt relateren aan uw praktijk.
- Hoofdstuk 3 geeft een kader voor de keuzemogelijkheden die u als bedrijf heeft in monitoring en beheersing, zodat u uw AEO-gerelateerde besluiten misschien bewuster, beter gefundeerd of eenvoudiger kunt nemen. Wij hopen u op deze manier te helpen de strategische en operationele ruimte die AEO biedt beter te benutten.
- Hoofdstuk 4 focust op de praktijkvoorbeelden. Om het zoeken naar relevante praktijkvoorbeelden voor u te vereenvoudigen zijn de voorbeelden gerangschikt in zes categorieën: 'Organisatie', 'Procedurele beheersmaatregelen', 'Controle van gegevens', 'Controle van processen', 'Kennis vaardigheden en gedrag', en 'Efficiënter compliant zijn'.
- TNO, die de interviews met bedrijven uitvoerde, heeft als neutrale partij met alle andere deelnemers in het project gesproken. In Hoofdstuk 5 beschrijft TNO in een korte reflectie haar bevindingen gedurende dit project.
- Bijlage 1 geeft mogelijk interessante bronnen voor informatie over wat AEO is, wat je als bedrijf aan een AEO-status hebt, waarom AEO in het leven geroepen is, en hoe de status te behouden is.
- Bijlage 2 geeft informatie over AEO-monitoring door bedrijven, het toezicht van de Douane (onder andere door middel van bureau-toets en veldtoets), de bureau-toets en de veldtoets. Voor de volledigheid bevat deze bijlage ook meer informatie over het wettelijk kader van AEO.

### 1.4 Contactinformatie

Voor verdere informatie over de opzet van het project kunt u contact opnemen met Merle Blok (Projectmanager TNO [merle.blok@tno.nl](mailto:merle.blok@tno.nl)). Voor inhoudelijke vragen kunt u terecht bij de TNO experts Gerwin Zomer (consultant logistiek bij TNO, [gerwin.zomer@TNO.nl](mailto:gerwin.zomer@TNO.nl)) of Jacqueline de Putter (consultant logistiek bij TNO, [jacqueline.deputter@TNO.nl](mailto:jacqueline.deputter@TNO.nl)).

# Praktijkvoorbeelden

## Snelkiezer

Om de leesbaarheid te verhogen en het zoeken naar relevante praktijkvoorbeelden voor u te vergemakkelijken zijn de voorbeelden gerangschikt in onderstaande zes categorieën:

### 4.3 Organisatie

Praktijkvoorbeelden van hoe rollen en verantwoordelijkheden gerelateerd aan AEO, inclusief monitoring en auditing, in de organisatie zijn belegd

### 4.4 Procedurele beheersmaatregelen

Praktijkvoorbeelden van procedures en richtlijnen die de kwaliteit van interne beheersing beogen te vergroten

### 4.5 Controle van gegevens

Praktijkvoorbeelden van het reactief en preventief controleren van de informatie in systemen en aangiften

### 4.6 Controle van processen

Praktijkvoorbeelden van hoe de kwaliteit van processen kan worden beheerst en gemonitord

### 4.7 Kennis, vaardigheden en gedrag

Praktijkvoorbeelden die met kennis, kunde en soft skills (houding en gedrag) te maken hebben

### 4.8 Efficiënter compliant zijn

Praktijkvoorbeelden van hoe compliantie efficiënt vorm gegeven kan worden, bijvoorbeeld door integratie van processen of bilaterale afspraken met de Douane





## 2 De totstandkoming van deze inspiratiebundel

Hoofdstuk 2 beschrijft kort de aanleiding om het initiatief voor deze inspiratiebundel te nemen en hoe de bundel tot stand gekomen is. Het benoemt de organisaties die aan de realisatie hiervan hebben bijgedragen, opdat u de praktijkvoorbeelden wellicht beter kunt relateren aan uw praktijk.



## 2.1 Waarom is er behoefte aan een inspiratiebundel?

Het wettelijk kader in Europa voor douaneprocessen en het toezicht daarop gaat uit van een op risico gebaseerd, transactiegericht toezichtmodel. Het bedrijfsleven ervaart dat dit voor compliante bedrijven leidt tot onnodig hoge administratieve toezichtlasten, tot onvoorspelbaarheid in levertijden en daarmee onnodig hoge voorraadkosten in de keten, en onnodig hoge achterlandkosten in geval van vertragingen als gevolg van fysieke inspecties (bijvoorbeeld ad-hoc wegvervoer in plaats van binnenvaart). Recente studies naar de regeldruk in importketens geven aan dat de kosten kunnen oplopen tot 1200 euro per container. Ervan uitgaande dat 2% van de containers een fysieke inspectie ondergaat komt dat voor zeevracht via Rotterdam overeen met 168 miljoen euro. Eerdere studies geven aan dat de kosten van trade compliance tussen de 2% en 15% van de handelswaarde bedragen. Voor de gehele Nederlandse import en export praat je dan over 15 tot 100 miljard euro, waarbinnen substantieel besparingspotentieel zit: een miljardenpropositie dus.

In Nederland zetten Douane en bedrijfsleven in op het tegelijkertijd reduceren van de toezichtlast voor compliante bedrijven en het vergroten van de effectiviteit van het toezicht. In het vorige decennium is ingezet op horizontalisering van het toezicht, waarbinnen een aantal convenanten is afgesloten met individuele bedrijven (vooral de grotere multinationale ondernemingen) en vertegenwoordigende koepelorganisaties. De Douane heeft de laatste jaren een shift gemaakt naar een vernieuwd toezichtmodel dat ook gebaseerd is op systeemtoezicht. Een voorbeeld hiervan is AEO. Hierbij is het aan de bedrijven zelf om op een adequate wijze invulling te geven aan risicobeheersing en de Douane periodiek in kennis te stellen van de werking van deze beheersing. De Douane houdt toezicht op het blijvend voldoen aan de AEO-criteria.

Voor veel bedrijven is het AEO-label een belangrijk keurmerk geworden, met een sterke commerciële waarde. Daarnaast zijn diverse douanefaciliteiten aan de AEO-status gekoppeld. Behoud van de AEO-certificering is voor deze bedrijven daarom van cruciaal belang. Tegelijkertijd ontwikkelde zich sinds de start van AEO in 2008 en de afgifte van de ca. 1400 certificaten ook de visie van de Douane op het open normenkader en het toezicht.

De AEO-self-assessment-methodiek en het monitoren door de AEO vormen een belangrijke basis voor het permanent voldoen aan de AEO-voorwaarden. De bedrijven geven echter aan dat ze het huidige verschil in ondervonden toezichtlast tussen AEO- en niet-AEO bedrijven als onvoldoende ervaren. Tevens geven ze aan dat ze een eenduidig toezichtkader en communicatieprotocol missen.

Een deel van de AEO-bedrijven heeft aangegeven moeite te hebben met het invulling geven aan risicobeheersmaatregelen om de AEO-status te kunnen (blijven) behouden en met het monitoren van de werking van beheersmaatregelen. Ook hebben deze bedrijven moeite om de aandacht vast te houden die er was bij het verkrijgen van het AEO-certificaat. De mogelijke doorontwikkeling van de kwaliteit van de interne beheersing staat daarmee onder druk. Nieuwe AEO guidelines vergroten daarnaast de urgentie van het aantoonbaar monitoren van de werking van interne beheersmaatregelen, de tijdige terugkoppeling van proceswijzigingen aan de Douane en het inzicht hebben in de wijze van toezicht door de Douane.

Het doel van het PROMENADE-project (waar deze inspiratiebundel een uitkomst van is) is het scheppen van een kader voor, en verzamelen van voorbeelden van, invulling van beheersmaatregelen en monitoring van de werking van deze beheersmaatregelen. Kortom: de projectresultaten moeten hulp bieden bij het slim monitoren van de werking van de interne beheersing. Om de projectresultaten breed toepasbaar te maken en te kunnen delen met alle

bedrijven die onderdeel uitmaken van de Nederlandse AEO-community, zijn ze generiek vervat in deze inspiratiebundel.

## 2.2 Wie heeft bijgedragen aan dit project?

De koepelorganisaties die lid zijn van het Overleg Douane Bedrijfsleven (ODB) de Nederlandse Douane en TNO hebben de handen ineen geslagen en zijn met 15 bedrijven een tijdelijke samenwerking gestart die heeft geresulteerd in het PROMENADE project. Dit project is gefinancierd uit de Toeslag voor Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's) van het ministerie van Economische Zaken en vanuit Samenwerkingsmiddelen Onderzoek TNO (SMO). Daarnaast leverden TNO, de Nederlandse Douane, vier brancheverenigingen en vijftien bedrijven een fundamentele inhoudelijke bijdrage aan het verzamelen, analyseren, evalueren en rapporteren van de projectresultaten. Het hele projectconsortium bestond uit de volgende organisaties:

### **Uitvoerende organisaties**

TNO

Belastingdienst | Douane

### **Deelnemende koepelorganisaties**

ACN (Air Cargo Netherlands)

EVO (Algemeene Verladers en Eigen Vervoerders Organisatie)

FENEDEX (Federatie voor de Nederlandse Export)

FENEX (Nederlandse Organisatie voor Expeditie en Logistiek)

### **Deelnemende bedrijven (in alfabetische volgorde)**

Apex Tool Group B.V.

ASML Netherlands B.V.

Aviapartner Cargo B.V.

Base Logistics B.V.

Proceed Logistics | Broekman Group

Cleve & Zonen B.V. | Rotterdam

Gaston-Schul B.V. | Moerdijk

Herbalife International Luxembourg, Netherlands Branch | Herbalife International of America

KLM Cargo | Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.

Maco Customs Service Netherlands B.V.

Menzies World Cargo B.V. | Menzies Aviation B.V.

Nippon Express (Nederland) B.V.

NXP Semiconductors N.V.

Philips Electronics Nederland B.V.

Sprengen/Pakweg Douane B.V. h/o SILS Customs

## 2.3 Aanpak om te komen tot een inspiratiebundel

De deelnemende AEO-bedrijven zijn trots op hoe zij de interne beheersing van douane- en veiligheidsrisico's hebben ingevuld. Zij zijn bereid gevonden die ervaringen te delen met andere marktpartijen, zoals importeurs, exporteurs en dienstverleners, die wellicht allerlei vragen hebben over de invulling van AEO-beheersing en monitoring. De koepels en de Douane leverden input aan via uitvraag, interviews en intervisiesessies. Een kernteam van TNO- en douane-medewerkers analyseerden de verzamelde praktijkvoorbeelden en generaliseerden deze, zodat deze ook voor andere bedrijven bruikbaar zijn. De Douane ondersteunde actief in de kaderontwikkeling en voorbereiding van de interviews en leverde haar expertise aan bij de analyse en evaluatie van de resultaten. De koepels, de Douane en TNO maakten deel uit van de intervisiegroep die de ontwikkelde kaders en praktijkvoorbeelden evalueerde en op basis daarvan de inhoud van de inspiratiebundel bepaalde.

Dit rapport vormt het projectresultaat van het PROMENADE-project en beschrijft de bevindingen van het project in de vorm van een inspiratiebundel. We geven een beschrijving van de praktijkvoorbeelden en de voordelen die een bedrijf daarvan ervaart. De bundel biedt daarmee niet alleen een praktisch hulpmiddel om de interne beheersing naar een hoger plan te tillen, maar geeft ook aan op welke manier deze verbeteringen in de bedrijven worden terugverdiend.





### 3 Kies ik als bedrijf voor maatwerk of confectie?

Hoofdstuk 3 beschrijft de keuzemogelijkheden in monitoring en beheersing, zodat u uw AEO-gerelateerde besluiten wellicht bewuster, beter gefundeerd of eenvoudiger kunt nemen. Wij hopen u zo te helpen om de ruimte die AEO biedt beter te benutten.

### 3.1 Keuzemogelijkheden ten aanzien van monitoring en beheersing

Er is een waaier aan mogelijkheden tussen een zeer hoge mate van risicobeheersing en in het geheel geen georganiseerde risicobeheersing. Deze mogelijkheden kunnen worden geëvalueerd aan de hand van bijvoorbeeld:

- de mate van bewustzijn en communicatie met betrekking tot risicobeheersing binnen de organisatie;
- de maatregelen om risico's te voorkomen en/of beheersen;
- de mate van monitoring van de werking van de maatregelen;
- rapportage van monitoringresultaten.

#### Volwassenheidsniveaus volgens de Douane

De Nederlandse Douane heeft ervoor gekozen om de kwaliteit van beheersingsmaatregelen in het kader van het AEO-self-assessment uit te drukken in een volwassenheidsniveau dat qua score kan variëren tussen 0 en 5<sup>1</sup>. Tabel 1 geeft globaal de betekenis van deze scores weer.

Tabel 1 Volwassenheidsniveaus volgens de Douane

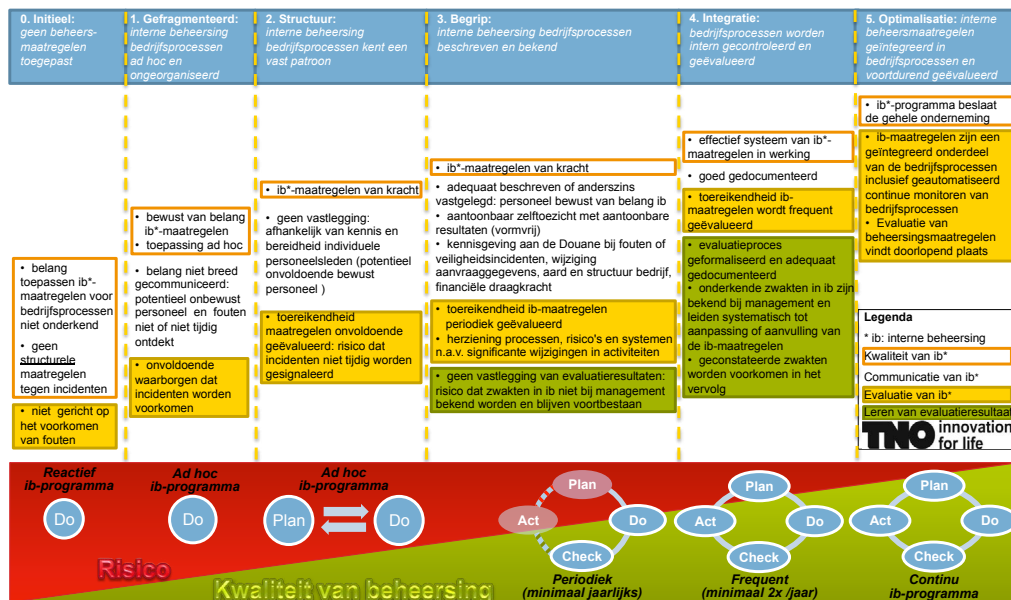
Score	Omschrijving volwassenheidsniveau
0	Geen beheersingsmaatregel toegepast
1	De interne beheersing van bedrijfsprocessen is ad hoc en ongeorganiseerd
2	De interne beheersing van bedrijfsprocessen volgt een vast patroon
3	De interne beheersing van bedrijfsprocessen is beschreven en bekend
4	Bedrijfsprocessen worden intern gecontroleerd en geëvalueerd
5	Interne beheersingsmaatregelen zijn geïntegreerd in de bedrijfsprocessen en worden voortdurend geëvalueerd

Deze scores vormen een belangrijk onderdeel van het hele AEO-proces (afgifte en toezicht). Zo moeten de bedrijven deze scores gebruiken om aan te geven op welk niveau de risicobeheersmaatregelen zich bevinden bij de aanvraag en tijdens de periode na afgifte van het AEO-certificaat. De Douane gebruikt de scores om vast te stellen:

- of een AEO-certificaat kan worden afgegeven;
- of een afgegeven certificaat kan worden gecontinueerd;
- hoe het toezicht kan worden ingericht.

De bedrijven ervaren in de aanpak van de Douane nog relatief veel interpretatieruimte. Vooral het 'rondmaken van de leercirkel' is daarbij regelmatig onderwerp van discussie. In het rondmaken van de leercirkel zijn vooral het vastleggen van de resultaten van de interne controle en de communicatie met en vervolgstappen van het management van belang.

<sup>1</sup> zie ook Douane/belastingdienst DO 442 - 1T\*7FOL 'Samenvatting AEO-self-assessment'



Figuur 1 De vijf volwassenheidsniveaus in monitoring en beheersing van AEO (TNO, 2014, gebaseerd op Carnegie Mellon Capability Maturity Model). Voor een vergrote versie zie [bijlage 3](#).

### De verschillen tussen volwassenheidsniveaus

In Figuur 1 geeft TNO de verschillen tussen de volwassenheidsniveaus en de eisen per niveau schematisch weer. Dit overzicht kan daarom zowel voor de bedrijven als voor de Douane behulpzaam zijn bij vaststellen van het niveau van beheersing. Ten eerste is een belangrijk verschil tussen de niveaus reactiviteit versus proactiviteit. Een tweede belangrijk verschil is het lerend vermogen van een organisatie: als er iets misgaat of dreigt te gaan, wat doet het bedrijf eraan om dat (in de toekomst) te voorkomen? En hoe effectief is dat? Een hulpmiddel om structuur aan te brengen in de aanpak van risicomanagement is het Deming wheel: plan, do, check, act. Bij reactief en ad hoc risico management, worden risico's op ad hoc basis aangepakt ('Do'). Naarmate meer gepland en gecheckt wordt, wordt het risicomanagement effectiever. Door frequent de hele cirkel te doorlopen, bijvoorbeeld door twee maal per jaar op basis van de vastgelegde monitoringresultaten de beheersmaatregelen bij te sturen, kan risicomanagement structureel worden verbeterd. Daardoor verbetert de kwaliteit van de interne beheersing en wordt het risico gereduceerd.

## 3.2 Gestructureerde risicoanalyse en de risicomatrix

De wijze waarop met risico's wordt omgegaan is een strategische keuze van de organisatie. Risicobereidheid en -tolerantie van een organisatie zijn bepalend voor de mate van risicobewustzijn en visie op risicomanagement. Dit beïnvloedt vervolgens de mate en wijze van beheersing en monitoring, risicoanalyse, rapportage, besluitvorming, organisatorische prestaties en vooruitzichten.



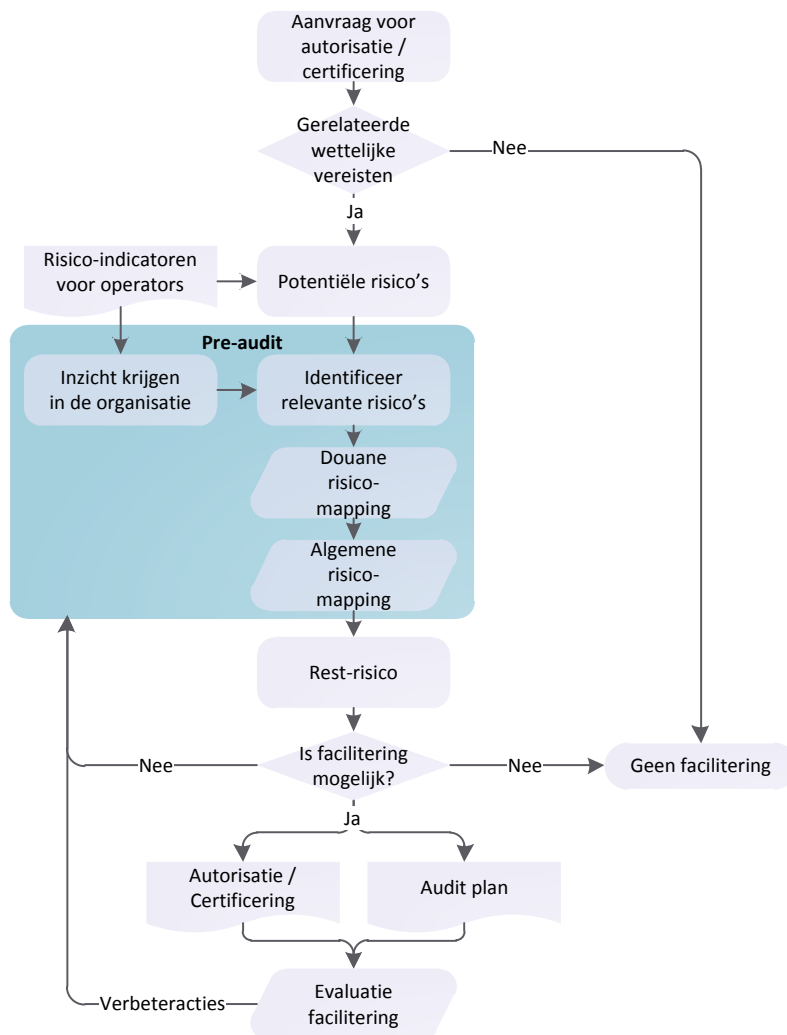
Mogelijk handige hulpmiddelen in het structureren van processen en prioriteiten zijn onder andere:

- de COMPACT-methodiek die de Douane hanteert voor het structureren van het proces voor risicomanagement;
- een overzichtsmatrix van eisen van alle relevante standaarden die binnen de organisatie worden gehanteerd om beheersmaatregelen efficiënt voor meerdere programma's in te zetten;
- een plot van de mogelijke oorsprong en impact van risico's om de scope van risicobeheersing te bepalen;
- een bottom-up of top-down model voor risico-inventarisatie;
- een plot van de kans en de impact van risico's voor het prioriteren van de (meest) relevante risico's;
- een behandelplan voor risico's;
- een monitoringplan voor risico's;
- een risicomatrix voor gestructureerde analyse, evaluatie en monitoring van de meest relevante risico's.

Deze methodieken worden hieronder beschreven.

#### **Het structureren van het risicobeoordelingsproces: De COMPACT-methodiek**

De Douane past risicoanalyse toe, waarbij gebruik wordt gemaakt van de COMPACT-methodiek, die door de Commissie voor de lidstaten wordt aanbevolen. Figuur 2 geeft dit model schematisch weer.



Figuur 2 Het risicoanalyseproces van Douane in het COMPACT model

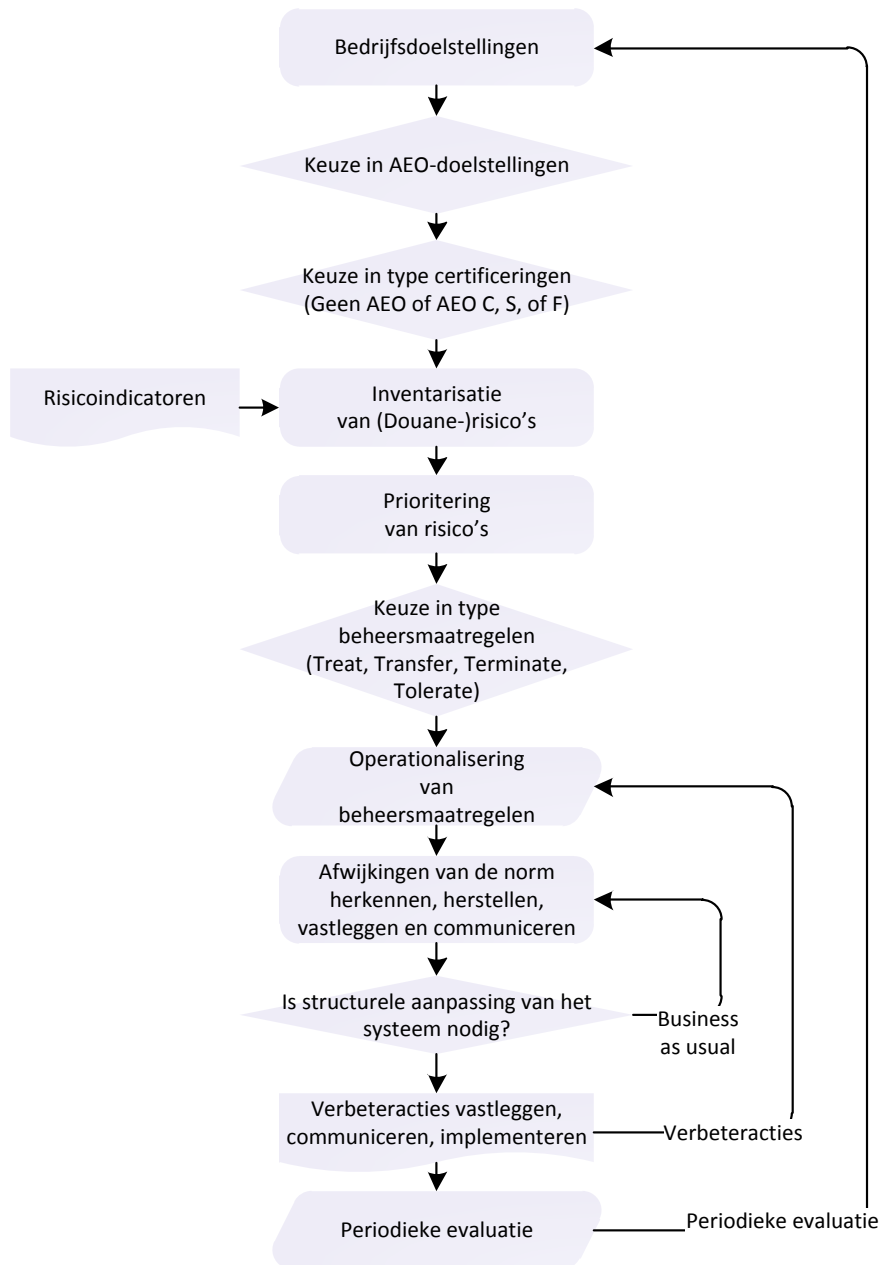
Dit COMPACT-model stelt de zogenaamde 'pre-audit' centraal. In het AEO-proces is deze pre-audit' terug te vinden in de fase van het beoordelen van de ingeleverde aanvraag ter verkrijging van een AEO-certificaat. Deze beoordeling wordt gedaan door de Douane en is vooral gebaseerd op het self assessment dat door het bedrijf bij de aanvraag is ingeleverd.

Een bedrijf kan haar proces voor (douane-)risicoanalyse op een soortgelijke manier inrichten. Startend vanuit de bedrijfsdoelstellingen kunnen keuzes gemaakt worden in bijvoorbeeld de AEO-doelstellingen (zie ook Figuur 1 voor mogelijke keuzes in de AEO-doelstellingen). Op basis van de keuzes in doelstellingen kan een bedrijf kiezen:

- welke certificeringen daarbij passen;
- welke belangrijke risico's het bedrijf loopt gerelateerd aan die certificeringen;
- welke beheersmaatregelen noodzakelijk zijn;

- op welke manier invulling wordt gegeven aan de beheersmaatregelen (zie ook de praktijkvoorbeelden voor monitoren en beheersen in Hoofdstuk 4).

In Figuur 3 geeft TNO een voorbeeld van dit proces voor AEO-certificering weer.



Figuur 3 Een voorbeeld van het risicoanalyseproces van een bedrijf



### Een overzichtsmatrix van eisen van relevante standaarden

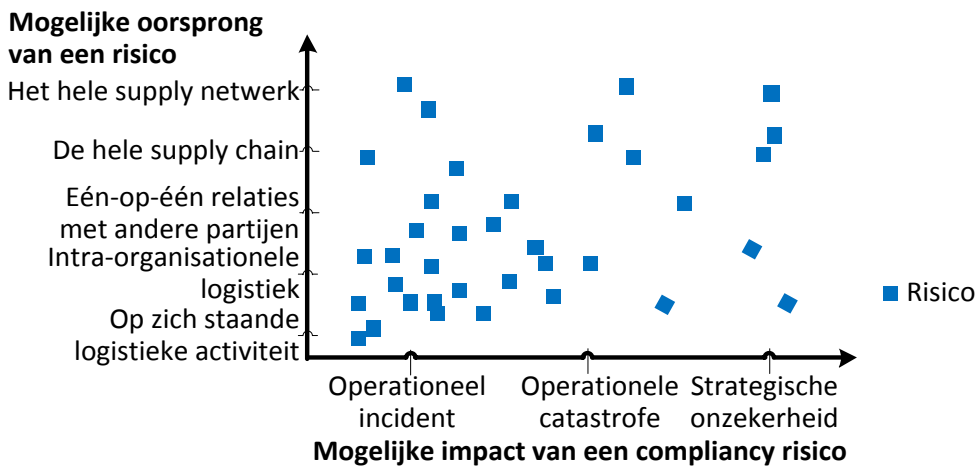
Hebt u een geïntegreerd overzicht van alle (klant-)eisen, kwaliteitsstandaarden en wetgeving waaraan u naast AEO moet voldoen? In welke mate overlappen bijvoorbeeld leveranciersrisico's en compliance risico's?

Risicobeheersmaatregelen moeten op maat worden ontwikkeld voor een specifiek probleem. Om te voorkomen dat daarbij teveel moet worden geïnvesteerd in verschillende beheersmaatregelen of in het monitoren van de werking van de beheersmaatregelen, kan de synergie worden gezocht tussen verschillende risicobeheersschema's. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de schema's voor AEO, ISO-normen (zoals ISO 9001 voor kwaliteit, 14000 voor milieu, en/of 27001 voor informatieveiligheid), Erkend Luchtvracht Agent of TAPA. Sommige bedrijven moeten bovendien voldoen aan commerciële eisen, zoals eisen van klanten of zakenrelaties die in lijn kunnen zijn met commerciële of overheids-certificeringen. Een mogelijk grote stap in het efficiënter inrichten van AEO is dus het inventariseren van de mate waarin synergievoordelen kunnen worden behaald door de eisen, risico's, en beheers- en monitoringmaatregelen op elkaar af te stemmen.

Een goed overzicht van alle mogelijke risico's in de supply chain kan de basis vormen voor een efficiënte integrale aanpak voor alle standaarden. Als uw bedrijf het overzicht nog niet heeft, dan kan het slim zijn de risico-identificatie te beginnen met het inventariseren van alle eisen en bedrijfsrisico's vanuit de bedrijfsdoelstelling, klant- en productportfolio, en het werkproces, zonder de douanerisico's als op zichzelf staand te beoordelen. Door de overlappende risicobeheersmaatregelen in te zetten en te monitoren voor verschillende (veiligheids-) programma's, kan een bedrijf met beperkte inspanning aan meerdere certificeringen voldoen.

### De scope van de risicoanalyse op basis van oorsprong en impact van risico's

Bij het identificeren en analyseren van risico's kan een bedrijf ervoor kiezen alleen naar de specifieke logistieke activiteiten of de eigen interne operatie te kijken. Dit is echter een risico in zichzelf, omdat hierdoor risico's in bedrijfsbrede (logistieke) processen worden gemist. Voor een volledig beeld zouden directe relaties met andere personen en/of organisaties, in de keten en/of in het supply netwerk in ogenschouw genomen moeten worden.



Figuur 4 Vrijheidsgraden in oorsprong en impact van risico's

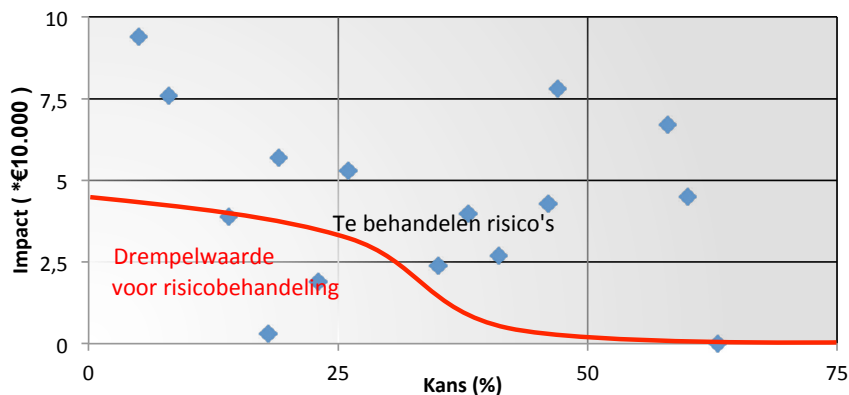
Figuur 4 geeft een illustratief overzicht van de aard van verschillende risico's van een operationeel incident tot een risico met strategische onzekerheid tot gevolg. De vraag die organisaties zichzelf moeten stellen bij het bepalen van hun scope in risicobeheersing is bijvoorbeeld in welke mate second tiers of externaliteiten van invloed kunnen zijn op de compliance van de organisatie. In dat geval is een bredere scope van risicomangement nodig.

Het spreekt voor zich dat een organisatie de afweging moet maken in welke mate externe risico's kunnen en moeten worden beheerst, maar eerst is een goed overzicht van de relevante risico's noodzakelijk.

### Risico-identificatie en prioritering: top-down of bottom-up

Grofweg kan het type risico-identificatie worden onderscheiden in top-down en bottom-up methoden.

Bij bottom-up risico-identificatie wordt gekeken naar welke risico's het meest voorkomen en wat de impact van ieder risico is. Voor de meest relevante risico's wordt er een behandeling vastgesteld. Figuur 5 geeft een voorbeeld van hoe sommige bedrijven de directe en indirecte gevolgen van een risico bij voorkomen afzetten tegen de kans van voorkomen. Door het bepalen van een drempelwaarde voor risicobehandeling kan op een relatief objectieve manier prioriteit worden gegeven aan de risico's met de grootste verwachte impact.



Figuur 5 Voorbeeld van risicoprioritering op basis van kans en impact

Bij top-down risico-identificatie en prioritering wordt veelal vanuit de missie, visie, producten, diensten, klanten en andere waarde propositie-specifieke factoren gekeken naar wat de organisatie ervan weerhoudt hun doelen te bereiken. Bijvoorbeeld, bij een strategische doelstelling als 'het compliant zijn aan wet- en regelgeving', is alles wat een bedrijf ervan weerhoudt compliant te zijn een strategisch risico. Deze obstakels kunnen worden uitgewerkt in tactische en operationele risico's. Op tactisch niveau kunnen processen worden herzien op basis van de doelstellingen voor producten en diensten. Op basis van de tactische risico's (dat wat het bedrijf ervan kan weerhouden de tactische doelstellingen te bereiken) kan een operationele probleemanalyse, beoordeling, (her-)ontwerp voor beheersmaatregelen en monitoring, en evaluatie plaatsvinden.

## Risicobehandeling en type beheersmaatregelen

Als het risico is geanalyseerd en geëvalueerd, moet een keuze worden gemaakt in hoe het risico behandeld zal worden. Er bestaan ruwweg vier keuzemogelijkheden om met risico's om te gaan, te onthouden als 'de vier T's':

- Take - het aanvaarden van het risico (op basis van bepaalde aanvaardbare grenzen).
- Treat - het indekken of behandelen van het risico, bijvoorbeeld volgens een bedrijfscontroleplan.
- Terminate - het ontwijken van het risico, bijvoorbeeld door een opdracht niet aan te nemen.
- Transfer - het (gedeeltelijk) overdragen van het risico, bijvoorbeeld met INCO-terms, verzekeringen, beleggen van (juridische) risico's in andere B.V.'s, garanties.

Met uitzondering van het aanvaarden (TAKE) van het risico zijn de andere keuzemogelijkheden allemaal risicobeheersmaatregelen die kunnen worden ingezet om beter en/of goedkoper aan de eisen voor AEO te kunnen voldoen.

Het indekken of behandelen (TREAT) van risico's gebeurt veelal via het implementeren van risicobeheersmaatregelen zoals veiligheids- of kwaliteitsprocedures, toegang beperkende middelen, en opleidingen.

Het ontwijken (TERMINATE) van het risico kan bijvoorbeeld door een opdracht niet te accepteren als de zender, ontvanger, route of het product niet wordt vertrouwd. Zo geven sommige bedrijven aan dat zij geen hoog risico en hoogwaardige goederen, zoals sigaretten, goud of gevaarlijke stoffen, verscheppen om het risico van namaak, diefstal, en/of non-compliance te vermijden.

Risico's kunnen echter ook overgedragen worden aan andere partijen (TRANSFER). Voorbeelden hiervan zijn het onderbrengen van personeelsrisico's in een andere B.V. of het kiezen van andere INCO-terms bij internationaal transport, zoals Exworks afleveren voor outbound (risico en kosten voor de koper) en Delivery Duty Paid voor inbound goederenstromen (risico en kosten voor de verkoper). Het delen van risico's kan onder andere door het delen van de kosten van de consequenties van een risico met verschillende organisatieonderdelen, ketenpartners, etc. Ook kunnen risico's gedeeld worden door bijvoorbeeld resources te delen. Met het op deze manier afdekken van financiële risico's zijn echter niet altijd ook de juridische risico's (voldoende) afgedekt. Het overdragen van een risico aan een andere partij kan wel een heel efficiënte en effectieve risicobeheersmaatregel zijn, bijvoorbeeld als deze partij gespecialiseerd is in het beheersen van een specifiek soort risico's.

## Monitoring van de beheersmaatregelen

Ook in het monitoren van risico's heeft een bedrijf verschillende keuzemogelijkheden. Hierbij zijn vooral een aantal strategische vragen van belang. Denk bijvoorbeeld aan:

- Met welk doel worden beheersmaatregelen gemonitord?
- Op welke wijze vindt monitoren plaats?
- In welke frequentie vindt monitoren plaats?
- Op welke wijze worden de monitoringresultaten vastgelegd?
- Wat wordt er met monitoringresultaten gedaan?

De eerste vraag gaat over het 'doel' van monitoring. Monitoring kan tot doel hebben om mensen inzicht te geven in de gemaakte fout, zodat zij, en hun collega's, hier van kunnen leren en daardoor minder fouten zullen maken. Continu monitoren kan ook dienen om de kwaliteit van processen te borgen op de korte termijn. Zo kan het vier-ogen principe op een order-pick-lijn er voor zorgen dat er zo min verkeerd ingepakte pakketten bij de klant aankomen. Op die manier

kunnen kosten bespaard worden, terwijl het tegelijkertijd juiste exportaangiften kan verzekeren. Het continu bijhouden van resultaten van IT-systemen kan bij aanvang dienen om structurele fouten uit processen te halen, maar in het vervolg om iedereen scherp te houden op het blijven leveren van kwaliteit of het insluipen van structurele fouten in processen.

Een tweede vraag is 'hoe' te monitoren: dat kan reactief, bijvoorbeeld via periodieke steekproeven achteraf, of proactief, bijvoorbeeld door alle handelingen vast te leggen in een workflow management systeem waarin de uitvoerende medewerker enkel de vooraf ingestelde procedure kan volgen. Reactief kan dienen ter lering en beoordeling van prestaties, maar proactief kan daarnaast fouten voorkomen.

Een derde vraag is 'wanneer' en 'hoe vaak' de werking van een beheersmaatregel gecontroleerd moet worden. Is monitoring een eenmalig proces dat periodiek wordt herhaald of is het een continu proces? Dat hangt af van het type risico, het doel van monitoring, en de doelstelling van het bedrijf ten aanzien van de kwaliteit van haar processen.

Een vierde vraag is op welke wijze de resultaten van het monitoren worden vastgelegd. Het is immers van belang om achteraf de resultaten van het monitoren voorhanden te hebben.

Tot slot moet worden bepaald wat er met monitoring resultaten wordt gedaan. Worden gevonden problemen direct opgelost, of wordt een proces of procedure aangepast? Op welke manier wordt een gevonden fout geëscaleerd, welke informatie wordt geëscaleerd, en wat doet degene die de geëscaleerde informatie ontvangt met deze informatie? Wordt de verantwoordelijke van de fout op de hoogte gesteld? En hoe zit dat met de direct leidinggevende, het management, andere afdelingen en eventueel externen, zoals de Douane? Worden alle bevindingen en genomen maatregelen gerapporteerd? En hoe lang worden deze bewaard? Wat gebeurt er vervolgens met deze rapportages?

Op basis van deze en andere vragen moet een bedrijf een keuze maken voor de meest geschikte manier van monitoren. Naast het controleren van de werking van beheersmaatregelen, moet het monitoren van risico's verzekeren dat risico's continu her-beoordeeld worden, dat ze in lijn zijn met de afgesproken tolerantieniveaus en dat ze op de juiste manier worden geëscaleerd. Op deze manier geeft monitoring een beter begrip van hoe acceptabel risico's zijn. Als een bedrijf dit slim aanpakt, kan monitoren geld besparen.

### **Gestructureerde analyse, evaluatie en monitoring: de risicomatrix**

Ongeacht op welke manier risico-identificatie plaatsvindt, kan met behulp van een risicomatrix een gestructureerde analyse en/of evaluatie van de meest relevante risico's worden uitgevoerd. In een risicomatrix worden de meest relevante risico's onder elkaar gezet. Op basis van de geschatte kans van voorkomen en de geschatte impact bij voorkomen (bijvoorbeeld de supply chain performance of mogelijke financiële impact) wordt een relevantiefactor toegekend.

Tabel 2 geeft in de eerste kolom een indruk van hoe de kolomnamen van een risicomatrix eruit zouden kunnen zien. De tweede kolom geeft voorbeelden van hoe de rijen van een matrix voor specifieke risico's ingevuld kunnen worden.

Tabel 2 Voorbeeldsjabloon voor een risicomatrix

Kolomtitel	Voorbeeld invulling
Onderwerp	Bijvoorbeeld "Inboundcontrole" of "Derden in warehouse"
Risicocategorie	Bijvoorbeeld a.d.h.v. AEO-guidelines
Prioriteit door de Douane (1-5)	Alleen mogelijk i.o.m. de Douane. Kan ook worden ingevuld op basis van kans en impact, financieel of met het oog op compliance.
Risicobeschrijving	Beschrijving van het risico en mogelijk effect
Omschrijving beheersmaatregel	Beschrijving van wat maatregel doet
Beheersmaatregelscore (0-5)	Zoals in het maturiteitsmodel (zie Figuur 1)
Beheersmaatregelactie	Beschrijving van wat medewerker moet doen om maatregel goed in te zetten
Hyperlink naar testprocedure	-
Eigenaar	Verantwoordelijke persoon
Frequentie	Dagelijks/ halfjaarlijks / jaarlijks / ...
Planning	Eerstvolgend moment van monitoringactie
Trend (+, -, of 'gelijk')	Was het laatste resultaat beter dan het vorige?
Monitoringresultaat	Beschrijving van hoe het resultaat eruit zou moeten zien, bijvoorbeeld: 'Lijst met ...'
Hyperlink naar bewijsmateriaal	Hyperlink naar exacte uitkomsten van monitoringresultaten van alle eerdere acties.
Probleem? (Ja/Nee)	Indien 'Ja', dan ook beschrijving
Opmerkingen	Vrij veld voor aanvullende informatie

Bij ieder risico in de risicomatrix kunnen de processen (zoals inbound, outbound, transport) worden vermeld waarin het risico wordt veroorzaakt en waarin het optreed, inclusief de KPI's die door het risico worden beïnvloed en de verantwoordelijke personen voor passende beheersmaatregelen. Op deze manier worden de verantwoordelijke én de belanghebbende partijen direct helder. Door periodiek de risicomatrix te herzien ontstaat een gestructureerde vastlegging van de analyse, evaluatie en monitoring van de belangrijkste risico's.

Sommige bedrijven geven een indexcijfer aan de mate van beheersing van een risico door een beheersmaatregel in lijn met het maturiteitsmodel. Daarnaast kan de monitoringactie worden aangegeven en eventueel een link naar een procedure, een voor de monitoringactie verantwoordelijke persoon en/of afdeling, de frequentie, de geplande eerstvolgende actie, de voortgang in de mate waarin het risico beheerst is, het laatste monitoringresultaat. Een link naar het bewijs, eventuele problemen en opmerkingen.

Het opnemen van beheersingsniveaus en monitoringresultaten biedt de mogelijkheid voor het toepassen van een groeimodel. Zo kan een bedrijf besluiten om ten aanzien van bepaalde risico's een hoger beheersingsniveau te gaan toepassen, bijvoorbeeld van niveau 3 naar 4 of van niveau 4 naar 5. De laatste onderwerpen in kolom 1 van Tabel 2 (de risicomatrix) zijn bedoeld om de uitkomsten van de beheersmaatregelen te kunnen evalueren om er van te kunnen leren en desgewenst de processen aan te passen. Dit geeft het management beter inzicht in hoe de

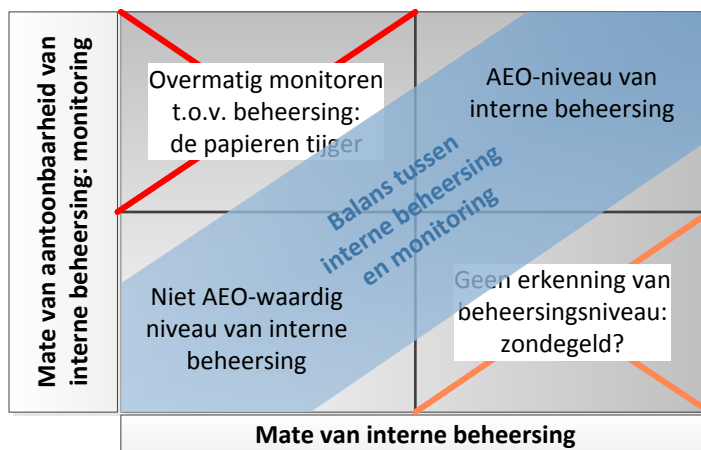


organisatie ervoor staat en hiermee kunnen beter afgewogen besluiten genomen worden over de aanvaardbaarheid van bepaalde risico's. Voorbeelden van rapportages die hierin kunnen helpen zijn:

- de uitkomsten per monitoringactie;
- de effectiviteit van de beheersmaatregelen in het verminderen van risico's over de tijd;
- het totaal van risicoblootstelling door de organisatie (risicopositie);
- vooruitzichten inclusief trends en risiconiveaus.

### 3.3 Monitoring en beheersing in balans

Hoe beter je als bedrijf kunt aantonen dat je de interne en externe processen onder controle hebt met beheersings- en monitoringmaatregelen, hoe beter de Douane hierop kan steunen. Indien je als bedrijf je processen goed onder controle hebt is het belangrijk dat je dit ook duidelijk maakt richting de Douane. Dit moet voorkomen dat je alsnog overmatig gecontroleerd moet worden. Het heeft weinig zin om veel te monitoren als de interne beheersmaatregelen achterblijven. Omgekeerd is het zonde van alle moeite om bij veel interne beheersmaatregelen niet de werking ervan aan te kunnen tonen door middel van monitoring. Het zoeken van de juiste balans tussen beheersing en monitoring is dan ook geen sinecure (zie Figuur 6).



Figuur 6 Zoek de balans tussen beheersing en monitoring



## 4 Praktijkvoorbeelden

Hoofdstuk 4 focust op de praktijkvoorbeelden. Om het zoeken naar relevante praktijkvoorbeelden voor u te vereenvoudigen zijn de voorbeelden gerangschikt in zes categorieën: 'Organisatie', 'Procedurele beheersmaatregelen', 'Controle van gegevens', 'Controle van processen', 'Kennis vaardigheden en gedrag', en 'Efficiënter compliant zijn'.

## 4.1 Selectieproces van praktijkvoorbeelden

In de startfase van het project zijn de 15 deelnemende bedrijven gevraagd om voorbeelden van beheersmaatregelen aan te leveren waarop zij trots zijn. De praktijkvoorbeelden zijn door TNO, de deelnemende koepelorganisaties en de Douane beoordeeld op basis van de volgende vooraf opgestelde toetsingscriteria:

- mate van effect op risico- en/of impactreductie;
- generaliseerbaarheid (relevantie in relatie tot activiteiten van andere bedrijven);
- haalbaarheid in termen van implementatie, inspiratie, efficiency en operationalisering;
- en eventueel de voordelen die het praktijkvoorbeeld aan de organisatie of haar partners zou kunnen bieden.

Alleen de praktijkvoorbeelden die aan deze criteria voldeden zijn opgenomen in deze inspiratiebundel.

## 4.2 Overzicht van praktijkvoorbeelden

Om de leesbaarheid te verhogen en het zoeken naar relevante praktijkvoorbeelden voor u te vergemakkelijken zijn de praktijkvoorbeelden gerangschikt in onderstaande zes categorieën.

### 4.3 Organisatie

Praktijkvoorbeelden van hoe rollen en verantwoordelijkheden gerelateerd aan AEO, inclusief monitoring en auditing, in de organisatie zijn belegd.

### 4.4 Procedurele beheersmaatregelen

Praktijkvoorbeelden van procedures en richtlijnen die de kwaliteit van interne beheersing beogen te vergroten.

### 4.5 Controle van gegevens

Praktijkvoorbeelden van het reactief en preventief controleren van de informatie in systemen en aangiften.

### 4.6 Controle van processen

Praktijkvoorbeelden van hoe de kwaliteit van processen kan worden beheerst en gemonitord;

### 4.7 Kennis, vaardigheden en gedrag

Praktijkvoorbeelden die met kennis, kunde en soft skills (houding en gedrag) te maken hebben.

### 4.8 Efficiënter compliant zijn

Praktijkvoorbeelden van hoe compliantie specifiek efficiënt vorm gegeven kan worden, bijvoorbeeld door integratie of bilaterale afspraken met de Douane.

### Organisatie:

1. Decentrale douanekennis en –verantwoordelijkheid
2. Compliance risicoanalyse beleggen bij business analyst
3. AEO-verantwoordelijkheid verdeeld over het gehele management
4. Compliance verantwoording afleggen aan directie
5. Centraal punt in organisatie voor AEO-meldingen
6. Kwaliteitsverantwoordelijke per afdeling
7. Benoemen van een Corporate Douane Compliance Officer
8. Bundeling van kennis, bijvoorbeeld in shared service centre
9. Multifunctionele audit- en ontwikkelteams
10. Doorrollend auditschema per afdeling
11. Roulerende auditteams
12. Voorkom escalatiebarrières door decentraal escalatieplan

### Procedurele Beheersmaatregelen

13. Functiescheiding door middel van vier-ogen principe
14. Checklists voor controles
15. Quarantaineruimte voor mismatches bij goederenontvangst
16. Sluitende 'chain of evidence' tussen ketenpartijen
17. Vroegtijdige communicatie bij niet-zuivering T-documenten
18. Vermindering kwetsbaarheid solvabiliteit
19. Implementeren van het strengste AEO-beleid van meerdere vestigingslanden
20. Managementoverleg openstaande claims
21. Een periodieke self assessment als preventieve beheersmaatregel

### Controle van gegevens

22. Ingebouwde controles en checks bij order entry en gegevensinvoer
23. Geautomatiseerde toets op dataconsistentie
24. Uniform gebruik van HS-codes binnen multinationals
25. Preventieve geautomatiseerde controles op de GPA (geautomatiseerde periodieke aangifte)
26. Gecentraliseerde toets op de kwaliteit van aangiften
27. Achteraf interne controle op douaneaangiften

### Controle van processen

28. Gestructureerde risicoanalyse (risicomatrix)
29. Persoonsidentificatie en controle op ongeautoriseerde toegang
30. Implementeren van fysieke beveiliging conform ISPS-normen
31. Geautomatiseerde preventieve procescontrole
32. Vroegtijdige toets op uitgaan
33. Vastlegging alle handelingen met camera's ten behoeve van onder andere aansprakelijkheid, interne traceerbaarheid en foutenanalyse
34. Logistieke ketenregie
35. Maandrapportage per opdrachtgever
36. Dashboards ten behoeve van het monitoren van processen
37. Vastlegging incidenten ten behoeve van procesverbetering

### **Kennis, vaardigheden en gedrag**

38. Vertrouwen creëren en onderhouden
39. Verbeterde communicatie door fysiek clusteren van medewerkers
40. Inzicht bevorderen door delen van interne controleresultaten
41. Aannamebeleid met eisen t.a.v. houding en gedrag
42. Houding en gedrag management (de 'tone at the top')
43. Investeren in opleidingsniveau
44. Verbeterthema's
45. Coaching van toeleveranciers
46. Specialistische kennis in eigen organisatie
47. Creëren van betrokkenheid van medewerkers

### **Efficiënter compliant zijn**

48. AEO-eisen efficiënt implementeren en in stand houden
49. Toezicht op maat (ten behoeve van individuele klanten van de Douane)
50. Afgestemd format voor meldingen aan de Douane
51. Overleg met de Douane op strategisch, tactisch en operationeel niveau (ten behoeve van individuele klanten van de Douane)
52. Geïntegreerd compliance programma
53. Integratie van bedrijfssystemen
54. Zelfontwikkelde IT-oplossingen
55. First time right aangiften
56. Delen van voorbeelddocumenten, zoals sjablonen

De praktijkvoorbeelden worden hierna per categorie in meer detail beschreven.





## 4.3 Organisatie

Praktijkvoorbeelden van hoe rollen en verantwoordelijkheden gerelateerd aan AEO, inclusief monitoring en auditing, in de organisatie zijn belegd.

### 1 Decentrale douanekennis en -verantwoordelijkheid

Indien de afdeling douanezaken fysiek en/of organisatorisch dicht bij de primaire operatie is gepositioneerd, kan dit een optimale afstemming met logistiek en administratie faciliteren. Douanetaken kunnen soms ook volledig worden ingebed in de primaire bedrijfsprocessen, zoals:

- het opmaken van importaangiften in het inkoopproces;
- het nakomen van exportverplichtingen in het verkoopproces;
- het vaststellen van de tariefcodes bij het productbeheer.

Als de inkoper zelf de importaangiften moet opmaken, moet men over voldoende informatie beschikken, zoals: de vestigingsplaats van de leverancier, betalingscondities, leveringscondities, oorsprong van de goederen, etc. Bovendien moet men kunnen overzien wat dit betekent voor het proces. Indien de medewerker bij het hebben van een vraag zelf (i.p.v. de douaneafdeling/-manager) contact op moet nemen met de Douane kan dit als bijkomend voordeel hebben dat er meer betrokkenheid en begrip ontstaat. Zorg daarbij dat douanezaken in het vizier blijft van de tax-afdeling en het strategisch niveau, zodat deze bedrijfsonderdelen het primaire proces kunnen faciliteren zonder dat daarbij de douaneverplichtingen (inclusief B.T.W. implicaties) uit het oog worden verloren.

Om permanent voldoende aandacht te borgen voor compliance kan een bedrijf verschillende maatregelen treffen, zoals:

- medewerkers schrijven zelf hun werkinstructie en houden deze up-to-date;
- medewerkers worden regelmatig intern geaudit door de eigen manager en/of de douanemanager;
- bij fouten moet de medewerker zelf (i.p.v. de douanemanager) verantwoordelijkheid afleggen aan hoger management (Global Tax Control).

#### Voordelen:

Het op een lager niveau beleggen van douaneverantwoordelijkheden is vooral efficiënt indien een organisatie formeel veel reactieve (vs. proactieve) maatregelen kent. Daar waar de problemen veroorzaakt worden kunnen de verantwoordelijke medewerkers deze vaak effectief en rechtstreeks aanpakken. De uit te voeren handelingen blijven hetzelfde als bij een centrale uitvoering, maar tijdswinst komt voort uit betrokkenheid, resultaatgerichtheid, brede vakkennis en het beheersbaar maken van de hele flow door afstemming van processen. Voor structurele maatregelen is echter alsnog het commitment van personen hoger in de organisatie nodig.

### 2 Compliance risicoanalyse beleggen bij business analyst

Door de identificatie en analyse van compliance risico's te beleggen bij een business analyst kan een organisatie er voor zorgen dat er direct ook voldaan wordt aan wet en regelgeving wat tevens

van belang is voor het primaire proces. Een business analyst is gewend om continu processen te monitoren, te evalueren, risico's op te sporen en oplossingen voor te stellen. Hij heeft oog voor permanente verbeteringen. Vanuit zijn rol is hij naar alle waarschijnlijkheid toch al proactief met interne- en externe risicobeoordeling bezig en heeft hij een bedrijfsbrede visie. Door ook de identificatie en analyses van compliance risico's bij deze persoon te beleggen kan dit kan een efficiënte vorm van risicomangement en -beheersing opleveren.

### 3 AEO-verantwoordelijkheid verdeeld over het gehele management

De betrokkenheid van het voltallige management team (MT) bij AEO kan vergroot worden door ieder MT-lid verantwoordelijk te maken voor een apart aantal AEO-criteria. Denk daarbij aan het verdelen van AEO-criteria aan de hand van de guideline-hoofdstukken over de leden van het managementteam.

Een balanced scorecard zorgt er voor dat deze criteria onderdeel gaan uitmaken van het beoordelingssysteem van de MT-leden, waardoor zij meer gemotiveerd zijn om deze criteria op te volgen. Bijvoorbeeld door het belang van compliantie aan lagere echelons te communiceren en aan den lijve te ondervinden wat de implicaties van non-compliance zijn. Voorwaarde hiervoor is wel dat de resultaten van beheersmaatregelen helder worden gemonitord en gerapporteerd.

Voor de afstemming tussen leden en processen kunnen in de periodieke MT-meetings de AEO-criteria en scores worden besproken, evenals mogelijke risico's en de opvolging van actiepunten. Door de AEO-verantwoordelijkheden te spreiden worden deze beter behapbaar. De compliantie wordt beter opgelijnd met het primaire proces en de verdeling van verantwoordelijkheden over de leden van het management verhoogt tevens de betrokkenheid en compliantie door het hele bedrijf.

### 4 Compliance verantwoording afleggen aan directie

Deze maatregel houdt in dat een organisatie de regel in voert dat men ten aanzien van compliance verantwoording aflegt aan de directie. Als er compliance gerelateerde fouten worden gemaakt, moet de operationele medewerker niet aan de direct leidinggevende, maar aan de hoofddirectie (bijvoorbeeld de global tax director) verantwoording afleggen.

De direct leidinggevende heeft vaak operationele belangen die geraakt kunnen worden door het compliantie gedrag van een medewerker. Vanuit het principe van functiescheiding is het dan ook aan te bevelen om de compliance verantwoording bij een ander te beleggen. Bijkomend voordeel is dat fouten worden aangekaart op het niveau waar mensen het mandaat hebben om er iets aan te doen. Extern heeft de werkwijze ook voordelen: het draagt bij aan het aantoonbaar maken van de stemming en houding die in de top van het management leeft. Bovendien kan het hoger in de organisatie beleggen van de eindverantwoordelijkheid voor compliantie bijdragen aan het vertrouwen van toezichthouders.

## 5 Centraal punt in organisatie voor AEO-meldingen

Een corporate AEO-meldpunt voor geconstateerde onregelmatigheden dat toegankelijk is voor alle medewerkers kan de kwaliteit van beheersing sterk verhogen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- In de organisatie is één persoon AEO-contactpersoon voor (interne) meldingen. Deze persoon heeft eventueel de bevoegdheid om beloningen uit te delen. De persoon is zeer toegankelijk, zowel qua bereikbaarheid als op persoonlijk vlak. De AEO-contactpersoon prioriteert de meldingen, heeft idealiter ook het mandaat voor verbeteracties en brengt de belangrijkste meldingen in in het managementoverleg.
- Op de SharePoint omgeving op internet is een 'AEO-meldpunt' ingericht met als doel te leren van elkaar en met elkaar zorg te dragen voor procesverbeteringen. Alle typen verbeteringen kunnen worden gemeld zoals bijna-misstanden, misstanden, en efficiëntieslagen. Door alle medewerkers te betrekken bij AEO, is de hele organisatie zich bewust van de certificering. Dit voorbeeld werkt vooral in een omgeving waar mensen veel met de computer (en SharePoint) werken, omdat dit de eenvoud van het melden versimpelt. In een sterk geautomatiseerde omgeving zou het meldproces heel eenvoudig kunnen worden vormgegeven, bijvoorbeeld door het toevoegen van een 'Like button'. De meldingen vormen input voor het kwartaaloverleg AEO, waar ook de directie aan deelneemt. Het is belangrijk om de werking en het nut van het meldsysteem te blijven monitoren. Direct na invoering zullen misschien regelmatig meldingen worden ingevoerd, maar na maanden kunnen nieuwe meldingen uitblijven omdat generieke fouten structureel worden opgelost.
- Een bedrijf heeft een meldsysteem voor de registratie van meldingen en incidenten. De meldingsapplicatie maakt het laagdrempelig om meldingen in te voeren. De meldingen worden gegroepeerd naar de AEO-self-assessment categorieën en bieden monitoring-informatie om de werking van beheersmaatregelen te beoordelen. Periodiek worden managementrapportages met de directie besproken. Deze kunnen aanleiding geven tot procesverbeteringen. Een compliance-comité monitort vervolgens of verbeterplannen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Eén van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dat het meldsysteem hen in staat stelt om de toegevoegde waarde (business case) van aanvullende beheersmaatregelen uit te rekenen, waardoor de hoofddirectie kan worden overtuigd om te investeren. De invoering-, gebruiks- en onderhoudskosten zijn minimaal, maar de uitbouw van het bestaande bedrijfssysteem vergde een eenmalige investering van zo'n 20.000 euro.

## 6 Kwaliteitsverantwoordelijke per afdeling

Ook al heeft een bedrijf een centraal orgaan dat verantwoordelijk is voor compliance en/of douanezaken, dan nog kan het efficiënt zijn om per (sub-)afdeling één persoon aan te wijzen die verantwoordelijk is voor compliance. Indien deze persoon hierop in zijn functioneren op wordt afgerekend, zal deze gaan functioneren als een ambassadeur voor compliantie binnen de afdeling. Indien de organisatie een centraal orgaan heeft dat verantwoordelijk is voor compliantie of douanezaken, kunnen de lokale ambassadeurs bottom-up het centrale orgaan voeden met informatie over hoe compliance slim ingebed kan worden in de bedrijfsprocessen. Indien compliance decentraal in de organisatie is belegd, kan de verantwoordelijke medewerker per afdeling top-down borgen dat de juiste procedures worden gevolgd.

### Voordelen:

Met een kwaliteitsverantwoordelijke medewerker per afdeling is de verantwoordelijkheid zichtbaar belegd en ontstaat een extra motivatie om compliantie goed in te vullen.

## 7 Benoemen van een Corporate Douane Compliance Officer

Benoem een Customs Compliance Manager die specifiek verantwoordelijk is voor de juiste naleving van de douanezaken. Kies de douaneverantwoordelijke bij de divisie die veruit het meeste risico loopt op non-compliance.

### Voordelen:

Met een Corporate Douane Compliance Officer is de AEO-verantwoordelijkheid duidelijk belegd en weet men bij wie men moet zijn voor vragen en het melden van fouten, bijna-fouten of proceswijzigingen. Het nadeel van het beleggen van alle Douane Compliance verantwoordelijkheden bij één persoon is dat deze persoon wellicht geen gehoor krijgt in de organisatie en onvoldoende mandaat en slagkracht heeft om indien nodig cultuur- en/of procesveranderingen voor elkaar te krijgen.

## 8 Bundeling van kennis, bijvoorbeeld in een shared service centre

De bundeling van kennis over het beheersen en monitoren van compliance risico's binnen de organisatie, variërend van classificering tot escalatieprocessen, kan bijvoorbeeld worden vormgegeven in een corporate shared service centre voor Customs compliance. Dit dient dan organisatorisch gepositioneerd te worden op het corporate niveau van een grote onderneming dat de bedrijfsonderdelen adviseert. Eventueel kan het ook een subtaak zijn van bijvoorbeeld de kwaliteitsmanager van een kleinere onderneming. Door douanekennis te bundelen kan de verantwoordelijke persoon er voor zorgen dat douane-afhandelingen zo efficiënt mogelijk gebeurt.

Medewerkers van operationele afdelingen kunnen met hun vragen over bijvoorbeeld restricties voor een oorsprongs-/bestemmingsland (of een bepaald goed of een handelsroute) de centrale afdeling/medewerker raadplegen. Een andere optie is dat zij een centrale kennis-tool kunnen raadplegen. Het onderhouden van de kennis-tool valt onder de verantwoordelijkheid van de Customs Compliance Manager. Het zorgt ervoor dat de douaneafhandeling zo goed en goedkoop mogelijk gebeurt. Indien een bedrijf voor een groot deel geautomatiseerd is, kunnende door het shared service centre onderzochte regels en procedures met betrekking tot bijvoorbeeld de HS-codes automatisch worden uitgevoerd in de douane-gerelateerde programma's van de verschillende bedrijfsonderdelen. Zo kunnen in operationele bedrijfssystemen beheersmaatregelen worden ingebouwd zoals een pop-up wanneer een land niet mag worden bediend.

### Voordelen:

Van de verantwoordelijke persoon of afdeling mag worden verwacht dat deze douanekennis op efficiëntere wijze op peil houdt dan wanneer verantwoordelijkheden decentraal (her en der) in de organisatie zijn belegd. Met deze kennis kan bijvoorbeeld optimalisatie van douanerechten worden bewerkstelligd door centrale classificatie en IPR, OPR, first invoice, etc. Zowel interne als externe klanten vinden bovendien eenvoudig de weg naar de juiste personen.

Het beleggen van de beslissingsbevoegdheid over bijvoorbeeld de classificatie kan door de effecten van de keuze in tarifiering tot tegenstrijdigheden leiden in de belangen die de in- of verkoopmedewerkers dienen. Er zijn echter meer methoden om duidelijkheid te scheppen in prioriteiten bij (ogenschijnlijk) tegenstrijdige belangen van de compliance-functie en de in- of verkoopfunctie. Voorbeelden hiervan zijn een heldere prioritering van KPI's van deze medewerkers en strikte top-down veroordeling van non-compliance.

Bij het voorbeeldbedrijf is het compliance record sterk verbeterd: er worden minder fouten gemaakt sinds de centralisatie. Door de centralisatie ging de professionaliteit omhoog, verschillende specialisten uit disciplines die elkaar goed kunnen aanvullen (lucht/zee/speciale vergunningen) zitten nu ook fysiek bij elkaar in één kantoorruimte. Als er moeilijke vragen vanuit de operatie komen, dan kunnen collega's op het shared service centre elkaar snel inschakelen, zodat er geen onnodige doorverwijzing plaats vindt. Het maakt het tevens laagdrempelig om een gespecialiseerde collega om hulp te vragen bij twijfelgevallen (bijvoorbeeld over indeling, oorsprong, speciale vergunningen, bepaalde landen, etc.) . In het geval van ziekte kunnen mensen makkelijker worden vervangen. Omdat het makkelijker is het vier-ogen-principe toe te passen zijn er betere interne controles en is er sprake van betere borging. Dit verklaart het verbeterde compliance record. Door decentralisatie van declaranten en centralisatie van de verantwoordelijkheden voor bijvoorbeeld HS-codes en procedures, is het vanuit het branche management niet mogelijk om directe commerciële druk op de declaranten uit te oefenen om bijvoorbeeld voor gunstigere tariefcodes te kiezen.

Het voorbeeld van een shared service centre is vooral voor grotere bedrijven interessanter. Zo kan bijvoorbeeld met een SASP-vergunning het aantal te bedienen bedrijfsonderdelen groter worden. Voor de borging van compliantie bij kleinere bedrijven kan het juist veel efficiënter zijn om de totale verantwoordelijkheid voor inkoop inclusief transport en import bij één persoon en/of afdeling te beleggen, om zo de totale kosten voor de organisatie te minimaliseren.

## 9 Multifunctionele audit- en ontwikkelteams

Multifunctionele teams, waarin medewerkers deelnemen uit verschillende bedrijfsonderdelen en van verschillende niveaus, borgen compliantie op verschillende niveaus. De samenstelling kan worden gekozen op basis van waar de belangrijkste Binnen de voorbeeldbedrijven worden multifunctionele teams om verschillende redenen ingezet:

- Een multifunctioneel AEO-implementatie en –doorontwikkelteam versterkt de aansluiting bij werkprocessen op diverse niveaus en bij verschillende afdelingsprocessen. Bijvoorbeeld, een zusterbedrijf in Taiwan verkoopt in China geproduceerde hoeveelheden via Nederland aan Oost-Europese lidstaten. Door multifunctioneel overleg blijkt 'first rule of sale' een oplossing waarmee de Nederlandse tak de partners kan helpen. De Nederlandse inkoopafdeling kan de regel toepassen op haar eigen processen om zo de douanerechten omlaag te brengen.
- Een bedrijfsbreed risicoanalyseteam controleert maandelijks per risicogebied en per afdeling de beheersing. Dit team rapporteert ten behoeve van het toetsen van de standaarden en borgen van verbeteringen. Actieplannen en targets sluiten daardoor beter aan bij de dagelijkse praktijk van de brede stakeholdergroep.

### Voordelen:

Multifunctionele teams bieden creativiteit, integratie, efficiëntie, en begrip tussen counterparts. Oplossingen zijn niet per se beter, goedkoper of efficiënter, maar risico's worden wel veel eerder gesignaleerd. Betrokkenheid, inspanning en verantwoordelijkheidsgevoel worden sterk vergroot door de deelname aan de analyse van oorzaken en het in kaart brengen van effecten waarbij er gewerkt wordt aan oplossingen. Door een multifunctioneel risicoanalyse team bedrijfsbreed in te zetten kunnen processen beter op elkaar worden afgestemd en ontstaat een betere wederzijds begrip van waarom een proces op een bepaalde manier wordt ingestoken.



## 10 Doorrollend auditschema per afdeling

Een bedrijf behandelt iedere auditperiode een ander deel van de uitgebreide lijst van te auditen onderwerpen. Hiermee wordt geborgd dat er voldoende diepgang in een beperkt tijdsbeslag kan worden gerealiseerd. Het audit-programma dient om proactief risico's te beheersen en reactief risicomanagement waar mogelijk te voorkomen. Een doorrollend audit- of self assessment schema per afdeling kan een efficiëntere structuur bieden:

- Door per afdeling een specifiek auditprogramma te hanteren. Om overlap tussen controles en taken van verschillende afdelingen met betrekking tot eisen vanuit AEO te voorkomen, delegeert het hoger management deze aan de meest relevante afdeling. Per afdeling is één persoon verantwoordelijk voor alle AEO-activiteiten en resultaten. Om de werklast te spreiden kan gebruik gemaakt worden van een doorrollend schema: iedere subperiode wordt een deel van het totale schema ge-audit, zodat aan het einde van de totale periode alle componenten aan bod zijn gekomen.
- Een facility manager loopt dagelijks een ronde over het terrein. Door zijn facility-checklist aan te vullen met AEO-gerelateerde security-elementen ontstaan synergievoordelen. Hetzelfde geldt voor de loods-chef die magazijnrondes loopt, de receptionist die alle ramen checkt aan het einde van de dag, etc.
- Door de AEO-verantwoordelijkheid te beleggen bij de Quality & Compliance manager, die toeziet op naleving van kwaliteitsnormen (ISO, ELA, GDP, AEO, etc.) ontstaan eveneens synergievoordelen door de mogelijke integratie van de verschillende programma's. Bovendien heeft een Quality & Compliance manager vanuit zijn rol doorgaans een hoge affiniteit met audits en implementatie van normen, dit in tegenstelling tot de gemiddelde magazijnmanager, logistiek manager, of manager van een douaneafdeling. Een Quality & Compliance manager werkt meestal over alle afdelingen heen. Dit heeft als voordeel dat hij een compleet overzicht heeft van de benodigde verbetertrajecten.
- Het hoger management kan ook de AEO-self-assessment delegeren naar individuele afdelingen. Ieder doet zijn deel en de kwaliteitsmanager coördineert en adviseert bij interpretatie van normen.
- Gerichtte verspreiding van monitoringresultaten verlicht de auditlast, bijvoorbeeld via de gewogen periodieke controle van voorraadlocaties: de zogenaamde 'cycle count'. Ter illustratie: volgens een ABC-systeem worden A-artikelen (snellopers) zes maal per jaar geteld, B-artikelen vier maal per jaar en C-artikelen (langzaamlopers) twee maal per jaar. Hiernaast worden de lege locaties regelmatig gecontroleerd. Door het ABC-systeem hoeft er niet vier maal per jaar een volledige voorraadtelling plaats te vinden. Al met al is het bedrijf minder tijd kwijt aan voorraadcontroles en kloppen voorraden beter.
- Verspreiding van monitoringresultaten verlicht de auditlast, maar vergroot ook de awareness. Stel je voor, dat iedere medewerker in de organisatie een specifieke verantwoordelijkheid heeft voor het op orde houden van bepaalde onderwerpen en/of gebieden in het bedrijf. Bijvoorbeeld: iedere loodsmedewerker is verantwoordelijk voor een ander deel van de loods. Een bedrijf somt alle soorten audits (ISO, ELA, GDP) per afdeling op in een auditschema en de afdelingsmanager audit wekelijks een deel van het schema. Een A4 met de auditresultaten (foto's en scores) wordt eveneens wekelijks teruggekoppeld (op het prikbord). De zichtbaarheid vergroot de bespreekbaarheid en het lerend vermogen en de eigen verantwoordelijkheid vergroot de betrokkenheid. Dit maakt dat met beperkte inspanning de kwaliteit van compliantie op de afdeling snel bottom-up verbeterd.

### Voordelen:

Het combineren van zo veel mogelijk verschillende programma's (ISO, ELA, GDP, AEO) in één schema voorkomt dubbel werk. Een goed auditschema dat voor het hele jaar en voor de hele organisatie aangeeft wie wanneer geaudit moet worden over welke onderwerpen bespaart tijd en moeite. Eenmaal zorgvuldig ingevuld, hoef je het schema alleen nog maar jaarlijks na te kijken en eventuele wijzigingen door te voeren.

Door de werklast over meerdere personen te spreiden wordt de betrokkenheid verhoogd. Het beleggen van alle AEO-verantwoordelijkheden bij één afdeling/persoon kan tot gevolg hebben dat de rest van het bedrijf weinig mee krijgt van AEO en dat de betrokkenheid bij AEO daardoor laag zal zijn. Door de (audit-) verantwoordelijkheid te delen gaat het verkrijgen van betrokkenheid, het verkrijgen van de juiste informatie, en compliance grotendeels als 'vanzelf'. AEO wordt ook sterker doordat de afdelingen met hun specialistische kennis er voornamelijk zelf aan werken om naast efficiënt en effectief ook compliant te zijn.

## 11 Roulerende auditteams

Onder roulerende auditteams verstaan wij het uitvoeren van interne audits door teams met wisselende medewerkers. Bijvoorbeeld:

- Bij iedere auditronde wordt een nieuwe medewerker aan het auditteam toegevoegd, die slechts één of enkele auditrondes deel uitmaakt van het team. Er is wel altijd begeleiding van een vaste medewerker aanwezig (bijvoorbeeld de eindverantwoordelijke voor AEO). Hierdoor wordt routine gecombineerd met nieuwe inzichten en hebben op termijn relatief veel medewerkers meegelopen met de auditrondes. Daardoor ontstaat tevens bij alle medewerkers extra begrip van, en kennis over AEO.
- Iedere opeenvolgende audit van een vestiging wordt door een andere douanemanager uitgevoerd en iedere douanemanager audit telkens een andere vestiging. Hierdoor wordt de routine van de douanemanager doorbroken met de nieuwe inzichten vanuit andere locaties. Tijdens de audit krijgen de betrokken medewerkers direct feedback. Daarnaast wordt de feedback ook schriftelijk vastgelegd en verspreid onder alle medewerkers zodat medewerkers en managers van verschillende vestigingen van elkaar kunnen leren.

### Voordelen:

Door interne audits en controles roulerend over verschillende medewerkers uit te voeren, voorkomt men dat er 'blinde vlekken' ontstaan en ontstaat er meer kennis en risicobewustzijn bij de medewerkers. Medewerkers zien dan ook eens hoe andere afdelingen omgaan met het voldoen aan wet- en regelgeving. Roulatie van managers en/of medewerkers in een auditteam biedt een frisse blik en lijkt daarmee meer effectief dan een audit door een vaste medewerker of een vast team.

## 12. Voorkom escalatiebarrières door decentraal escalatieplan

Door een escalatieplan op te stellen stimuleert men dat de medewerkers in de organisatie ook daadwerkelijk misstanden durven te melden. Daarbij is het van belang om de uitvoering op operationeel niveau bewust informeel te houden. Beide maatregelen kunnen ineffectiviteit en bureaucratie voorkomen.

Een voorbeeldplan ziet er als volgt uit:

- Direct leidinggevende is verantwoordelijk voor beheersing van alle risico's, inclusief compliantie-risico's.
- Medewerker escaleert een mogelijk risico mondeling aan direct leidinggevende.
- Direct leidinggevende prioriteert risico's, beoordeelt beheersmaatregelen en past indien nodig de werkwijze, beschrijving, procedure en/of handleiding in het kwaliteitsmanagementsysteem aan.
- Bij aanpassing van handleidingen kwaliteitsmanagementsysteem: de kwaliteitsmanager kijkt de handleiding na en plaatst deze in het kwaliteitsmanagementsysteem.
- Indien van toepassing: de betrokken medewerkers tekenen een afvinklijst voor 'gezien en begrepen', zodat zeker is dat iedere medewerker op de hoogte is van de nieuwe werkwijze.
- Indien van toepassing: iedere medewerker die het aangepaste proces voor het eerst uitvoert krijgt vanuit het bedrijfssysteem een pop-up waarin de nieuwe werkwijze wordt uitgelegd. De medewerker klikt op 'Ok' als hij de uitleg heeft gelezen en begrepen.
- Er vindt geen verdere escalatie naar hogere managementlagen.

Escalatie wordt gestimuleerd door impliciete en expliciete waardering van de manager, bijvoorbeeld door in de managementstijl overleg met betrekking tot fouten en mogelijke risico's positief te benadrukken, de medewerker te erkennen in het beoordelingsvermogen, en verbetervoorstellen te faciliteren. Let op: Het overmatig stimuleren van meldingen kan echter tot window dressing (schijn-effectiviteit) leiden en moet worden voorkomen. Logischerwijs zijn er bij aanvang van een verbetertraject veel verbetermogelijkheden en neemt het aantal in de loop van de tijd, als het proces daadwerkelijk verbetert, af.

#### **Voordelen:**

Het voorkomen en wegnemen van escalatiebarrières door hier een escalatieplan voor in het leven te roepen geeft een bedrijf de mogelijkheid om het lerend vermogen sterk te vergroten. Decentrale beheersing van processen voorkomt lange paper trails. Een check door een kwaliteitsmanager borgt de impact op de rest van het bedrijf zonder uitvoerige procedures.



## 4.4 Procedurele beheersmaatregelen

Praktijkvoorbeelden van procedures en richtlijnen die de kwaliteit van interne beheersing beogen te vergroten.

### 13 Functiescheiding door middel van vier-ogen principe

Functiescheiding aan de hand van het vier-ogen-principe houdt in dat een tweede persoon het werk van de eerste persoon ter plekke nakijkt. Er is een duidelijk onderscheid tussen de twee functies. Er zijn verschillende toepassingen van het vier-ogen-principe denkbaar, zowel fysiek als administratief:

- Een fysiek voorbeeld: Na ontvangst en inboeken (of na orderpicken en voor verzending) vindt er een controle plaats van de inhoud van de zending. Deze controle wordt uitgevoerd door een tweede persoon.
- Een administratief voorbeeld: De declarant kijkt zelf al zijn ingevoerde aangiften nog een keer door, nadat deze zijn opgemaakt. Daarna worden alle aangiften voor een tweede keer gecontroleerd door een collega-declarant. In een logfile wordt bijgehouden welke aangiften op welke manier zijn gecorrigeerd. Deze logfile is een onderdeel van de monitoringinformatie die met de Douane wordt gedeeld. Deze logfile kan tevens de basis vormen voor analyse en gerichte kwaliteitsverbetering. In veel bedrijven wordt een aangifte onder grote tijdsdruk gemaakt en direct verzonden, zonder dat het proces zelf geadmistreerd wordt. Het geïnterviewde bedrijf geeft aan bewust voor een stukje 'overcapaciteit' op de douane-afdeling te kiezen, zodat er altijd genoeg ruimte is voor het toepassen van het vier-ogen-principe
- Een tweede administratief voorbeeld: Wekelijks wordt een bepaald aandeel van alle aangiften op basis van een random steekproef nagekeken door een collega-declarant die een standaard controletemplate invult. Dit controletemplate dient als input voor de operationele overleggen ter lering en verbetering en voor managementrapportages. Eventuele correcties worden met de declaranten onderling besproken, om daarmee een werkklimaat te ontwikkelen waarin het als normaal beschouwd wordt om elkaar te verbeteren.
- Een derde administratief voorbeeld: Aangiften met een sterk verhoogd bedrijfsrisico worden door het afdelingshoofd gecontroleerd. Het gaat dan onder meer om:
  - aangiften Beperkte Fiscale Vertegenwoordiging;
  - aangiften waarbij de aangever niet zelf het transport organiseert (bij Beperkte Fiscale Vertegenwoordiging is dit een voorwaarde);
  - aangiften voor specifieke goederen met een verhoogd aansprakelijkheids- of compliance risico, zoals rijst. Deze categorie wordt voornamelijk op basis van ervaring vastgesteld.

#### Voordelen:

Er is een duidelijk onderscheid tussen taken en verantwoordelijkheden van medewerkers. Dit betekent dat medewerkers zich kunnen richten op een specifieke taak. Door de directe controle worden fouten sneller opgemerkt en kan er actie worden ondernomen. Voor de specifieke voorbeelden geldt daarnaast:

- Fysiek vier-ogen-principe: Het voordeel is dat de kwaliteit van het bedrijfsproces verbetert. Er ontstaan minder fouten in de voorraad waardoor de logistieke servicegraad verbetert.

- Volledige controle op aangiften: Verminderde kans op foutieve aangiften, typefouten of verkeerde goederenindeling. Een geïnterviewd bedrijf geeft aan dat volledige controle voor hen efficiënter is dan steekproefcontrole omdat men minder tijd kwijt is met het afhandelen van bezwaren en correcties door de Douane. Bovendien zijn er minder boetes in verband met foutieve goederencodes en levert men een betere service naar de klant. Dit alles leidt tot een beter compliance record en minder ingrijpende controles door de toezichthouder (CNI, audits, etc.).
- Steekproef op administratief proces: Omdat er sprake is van extra controle op complexere aangiften is de foutenkans verkleind en bouwt de declarant steeds meer ervaring op over de bijzondere aspecten en uitzonderingen, waardoor er logischerwijs minder fouten worden gemaakt.

## 14 Checklists voor controles

Checklists kunnen fouten helpen voorkomen. Zo kunnen er aan de hand van een checklist:

- aanvullende controles worden uitgevoerd om de correctheid van declaraties te controleren;
- onduidelijkheden of onzekerheden weggenomen worden met betrekking tot een te maken aangifte.

Voorbeelden van checklists zijn:

- een checklist 'bureaucontrole', zoals bij de controle van declaraties;
- een checklist 'handelingen', bijvoorbeeld een checklist 'maandafsluiting' (de zogenaamde 'Alewijnse controles');
- een checklist voor de fysieke controle bij de ontvangst van goederen.

Een checklist voor specifieke handelingen kan ondersteuning bieden bij processen die weinig frequent voorkomen en waar medewerkers dus ook weinig routine in hebben. Eén van de voorbeeldbedrijven gebruikt checklists bij een fysieke controle van een zending in de opslag, bijvoorbeeld als er twijfel is met betrekking tot de HS-code.

De resultaten worden vastgelegd in een gestructureerde rapportage aan de hand van een standaard template en deze wordt vervolgens opgenomen in het dossier. Hierdoor worden fouten in aangiften en douaneroutines voorkomen.

Een voorbeeld van de checklist 'maandafsluiting' is de geautomatiseerde check via de zogenaamde 'Alewijnse controles'. Dit is een controle-checklist die controleert of een declaratie goed ingevuld is. Denk daarbij aan het checken of een bepaalde kolom ingevuld is, of de juiste bescheiden toegevoegd zijn en of het douanekantoor goed ingevuld is. Het bedrijf dat aangegeven heeft hiermee te werken streeft er naar om in de nabije toekomst op de eerste dag van de maand de zogeheten entfile draaien. Vervolgens willen zij binnen twee dagen de foutfile terugkrijgen en de benodigde correcties uitvoeren op de voorlopige aangifte, voordat definitieve aangifte (vóór de tiende dag van de maand) wordt ingediend. Door alle resultaten en foutpatronen bij te houden ontstaat een structurele controle die aangeeft waar een fout zou kunnen zijn ontstaan. Bijvoorbeeld: 'Tijdens de laatste SAP-updates is een verwijzing naar een verkeerde tabel (Incoterms®) ingevoerd', want vanaf dag X is dataveld Y soms verkeerd ingevuld. De fout, de verklaring, en de mogelijke correctie kunnen met de Douane worden gedeeld om deze fouten te verklaren en UTB's te voorkomen.



## 15 Quarantaineruimte voor mismatches bij goederenontvangst

Een van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dat zij niet-aangemelde colli (of colli waarvan de administratie niet in orde is) in het geheel niet aannemen. Andere bedrijven hebben hiervoor een quarantaineruimte met een gescheiden administratie voor deze specifieke colli. Er vinden goederencontroles plaats bij ontvangst en opname in het voorraadsysteem. Als er tijdens de intensieve goederencontroles afwijkingen geconstateerd worden, dan gaan de goederen in een apart opslaggebied. De goederencontrole bij ontvangst dient onder andere om te controleren op de volgende punten: juistheid van de geleverde onderdelen; juiste geleverde aantallen; fraude zoals 'goods tampering'; counterfeiting; schade; geopende verpakkingen (elektrostatische apparatuur kan na aanraken waardeloos zijn); colli waarvan geen pre-alert is ontvangen, etc. Per klant is een aparte quarantaineruimte gereserveerd om te voorkomen dat goederen zoek raken. Deze opslagmethodiek geeft de mogelijkheid om te onderzoeken wat er misgegaan is, zonder dat de goederen per ongeluk in het reguliere proces terecht kunnen komen. Er gaat bovendien minder tijd verloren dan bij weigering van het pakket omdat het mogelijk is om een mismatch recht te zetten.

### Voordelen:

De rigoureuze maatregel van het niet zonder meer aannemen van colli maakt dat minder vervuiling van het systeem optreedt en dat de leverancier automatisch wordt aangeleerd zijn administratie op orde te brengen.

De quarantaine heeft snelheid als voordeel: goederen worden niet direct teruggestuurd. Daarnaast is er procesbeheersing: goederen zonder match komen niet zomaar in het reguliere proces terecht.

## 16 Sluitende 'chain of evidence' tussen ketenpartijen

Men kan een 'chain of evidence' tussen ketenpartners sluiten door bijvoorbeeld te controleren of de vorige ketenpartner de goederen heeft uitgeslagen in haar Warehouse Management Systemen (WMS), alvorens deze in te voeren in het eigen WMS. De logistieke manager krijgt automatisch een e-mail alert in het geval dat een zending na uitslag in bedrijfssystemen niet binnen een bepaalde periode wordt aangemeld bij de volgende partij in de keten of als deze niet binnen een bepaalde periode is aangemeld voor export. In een meer geavanceerd systeem kan een zending helemaal niet worden ingeslagen in het voorraadsysteem voordat deze bij de vorige supply chain partij is uitgeslagen.

### Voordelen:

Het voordeel van een sluitend voorraadsysteem tussen ketenpartners is dat er vroegtijdige actie ondernomen kan worden op het moment dat een zending te laat dreigt te komen voor verdere verzending. Een verkeerde inslag in het voorraadsysteem valt bovendien direct op. Zendingen raken ook minder snel zoek, want als het tijdsbestek tussen afmelden bij de ene partner en aanmelden bij de volgende te groot wordt, volgt al een actie. Tot slot neemt het aantal gemiste meldingen van het uitgaan van de goederen af en daarmee wordt ook het aantal UTB's ('uitnodiging tot betaling' van de Douane) als gevolg van gemiste meldingen minder.

## 17 Vroegtijdige communicatie bij niet-zuivering T-documenten

Veel bedrijven zoeken naar preventieve beheersmethoden voor processen buiten het eigen bereik. Een voorbeeld hiervan is het voorkomen van niet-zuivering van bijvoorbeeld T-documenten bij klanten. Degene die zijn verplichting tot aanzuivering van de regeling douanevervoer niet na is

gekomen (tijdelijk ingevoerde goederen worden niet weder uitgevoerd of een doorvoerblad wordt niet tijdig ingeleverd) ontvangt een bestuurlijke boete. Hier twee voorbeelden:

- Een bedrijf controleert proactief de zuivering van T-documenten. De geldigheid van T-documenten wordt dagelijks bijgehouden. Klanten worden twee dagen voor het verstrijken van de termijn geïnformeerd over het verstrijken van de geldigheid van het document. De klant kan vervolgens de ontvangende partij stimuleren om het document af te melden. Mocht de geldigheid van het document toch verstrijken, dan wordt bij de opdrachtgever alternatief bewijs opgevraagd voordat de nasporingsprocedure van de Douane begint. Voorheen werd gewacht op deze nasporingsprocedure, voordat actie richting opdrachtgever werd ondernomen.
- Een tweede bedrijf legt niet-zuiveringen direct vast in een Excel-sheet. Het bedrijf behandelt als groepage-expediteur veel zendingen die arriveren op T-1 en maakt ook zelf veelvuldig T-documenten op. Bij de aanzuivering gaat regelmatig iets fout. Door de volledige vastlegging in een Excel-sheet behoudt het bedrijf het overzicht. Periodiek overleg met de afdeling douanezaken maakt een betere monitoring van de voortgang mogelijk. De besproken actiepunten worden schriftelijk vastgelegd in de vorm van notulen.
- Een derde bedrijf zuivert transitaangiften bij inslag in de eigen loods om vervolgens ook zelf weer een nieuwe transitaangifte op te maken als de goederen de loods verlaten. Op die manier is het bedrijf zelf 'in control'. De extra kosten van inslag in de loods wegen ruimschoots op tegen herstelkosten bij niet-zuiveringen omdat voorheen pas bij een UTB serieus actie werd ondernomen. Het geïnterviewde bedrijf doet er nu alles aan om de UTB te voorkomen, ook als het een document betreft van een andere aangever. Het bedrijf is in staat om met slechts enkele handelingen overzichtsrapportages van statusinformatie te verkrijgen. Het bedrijf heeft overwogen om deze uitdraaien volledig te automatiseren (dagelijks automatisch overzicht in de mailbox), maar die investering weegt helaas niet op tegen het voordeel dat men er van heeft.

#### Voordelen:

De niet-zuiveringsdossiers zijn door deze werkwijze drastisch teruggebracht. Direct actie ondernemen betekent dat er vaak nog met het kantoor van uitgang overlegd kan worden over de oplossingen die er zijn. Alle bescheiden zijn dan meestal nog aanwezig. Het is achteraf een stuk lastiger en tijdrovender om nog relevante keteninformatie te verkrijgen. Deze manier van werken voorkomt administratieve rompslomp en indien het succesvol afgehandeld wordt, voorkomt men daarmee een UTB.

## 18 Vermindering kwetsbaarheid solvabiliteit

Voor iedere organisatie is het essentieel om een goede strategie te hanteren met betrekking tot de klantspreiding en de kredietwaardigheid ten behoeve van de vermindering van de kwetsbaarheid van de solvabiliteit van de organisatie.

Solvabiliteit is het eigen vermogen gedeeld door het totaal vermogen. Een hoge solvabiliteitsratio ontstaat wanneer er meer eigen vermogen is ten opzichte van het totale vermogen. Een solvabiliteitsratio van 25% – 40% wordt als gezond gezien. Hoewel dit percentage uiteraard verschilt per branche, wordt een bedrijf met een solvabiliteitsratio van minder dan 25% over het algemeen als kwetsbaar of niet stabiel gezien, omdat zo'n onderneming op veel vreemd vermogen bouwt en weinig eigen reserves heeft. Daarbij komt ook dat er rentes moeten worden betaald over vreemd vermogen. Klantspreiding en kredietwaardigheid zorgen voor een reductie van afhankelijkheidsrisico's en vergroten de robuustheid van de onderneming. Bij een goede

kredietwaardigheid heeft de organisatie minder schulden ten opzichte van het totale vermogen. Een gespreid klantenportfolio en een goede kredietwaardigheid zorgen voor minder gevoeligheid voor commerciële druk van klanten om 'grenzen op te zoeken'.

## 19 Implementeren van het strengste AEO-beleid van meerdere vestigingslanden

Eén van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dat zij op AEO-gebied altijd het strengste beleid van verschillende vestigingslanden hanteren in alle vestigingslanden. AEO in België vereist bijvoorbeeld het driemaandelijks doorgeven van wijzigingen en dat is een strengere norm dan in Nederland. Het bedrijf kiest er in dat geval voor om deze norm ook standaard in Nederland te hanteren. Dit zorgt voor uniforme werkwijze waarvan het bedrijf aangeeft dat het de organisatie scherp houdt om stil te staan bij de relevante veranderingen en de consequenties ervan.

## 20 Managementoverleg openstaande claims

Een bedrijf heeft maandelijks managementoverleg over openstaande claims ten behoeve van de Douaneclaimbeheersing en het management van de totale som van Douaneclaims. Dit overleg wordt gevoerd op basis van het Actueel Claim Overzicht (ACO), inclusief niet-zuiveringen, UTB's, etc. Het gaat om het gestructureerd bespreken van:

- opvolging en aanpak;
- de bedrijfsrisico's;
- de analyse van aanleiding en het formuleren van acties;
- het aanpassen van klantbeleid (bij meerdere claims voor dezelfde klant);
- het aanspreken van een medewerker bij interne fouten, etc.

### Voordelen:

Deze gestructureerde aanpak en follow-up van individueel klantbeleid of interne procedures mitigeert één van de belangrijke financiële bedrijfsrisico's.

## 21 Een periodieke self assessment als preventieve beheersmaatregel

Als een bedrijf voor het eerst aan de slag gaat met de AEO-aanvraag is alles nog redelijk nieuw. Op zo een moment is er nog beperkte praktijkervaring met betrekking tot de toepassing van de AEO-normen. Door jezelf bij iedere norm kritische vragen te blijven stellen (onder andere 'is dit echt van toepassing? Kan hetzelfde resultaat ook anders worden bereikt? Kan ik het risico evt. uitsluiten?'), is het mogelijk AEO-maatregelen effectiever en efficiënter in te richten. Eén geïnterviewd bedrijf heeft winst behaald door dat zij konden onderbouwen dat bepaalde carriers uitgesloten konden worden van controle. Zij doen dit door:

- het risicoprofiel voor inkomende en uitgaande zendingen aan te scherpen;
- gebieden op het terrein een gereduceerd risicoprofiel mee te geven i.v.m. daar aanwezige andere beveiligingsmaatregelen;
- afspraken te maken met onderaannemers (zoals loodgieters, ongediertebestrijding, schoonmaak, etc.) welke een verklaring toegestuurd krijgen en ook moeten tekenen voor de 'mogelijkheid' dat hun spullen bij aankomst en vertrek doorzocht mogen worden.

### Voordelen:

Doordat de risico's steeds beter begrepen worden naarmate je langer met AEO en security werkt, sluiten de maatregelen ook beter aan op de werkelijke risico's. De scope kan dus verkleinen tot datgene waar het echt om gaat. Dit kan doorwerken in vele besparingen. Bijvoorbeeld: het hele bedrijf deed initieel de ELA-training voor awareness omdat iedereen in principe het magazijn in kon lopen. Dit bedrijf heeft de scope van het probleem opnieuw gedefinieerd en afgewogen voor wie de training echt relevant is.



## 4.5 Controle van gegevens

Praktijkvoorbeelden van het reactief en preventief controleren van de informatie in systemen en aangiften.

### 22 Ingebouwde controles en checks bij order entry en gegevensinvoer

Dit betreft een voorbeeld gericht op controle aan de ingang. Op verschillende wijzen wordt er aan de voorkant van het proces extra aandacht besteed aan de juistheid van de in te voeren gegevens van goederen. Daarbij wordt rekening gehouden met hoe aantrekkelijk het voor het bedrijf is om een opdracht aan te nemen. Het belang van correcte gegevens houdt niet op na invoer, maar heeft ook voldoende aandacht bij de uitvoer. Aandachtspunten zijn het gebruik van de juiste goederencodes, de betalingspositie van potentiële klanten en algemene order intake. Er wordt, waar nodig, ook overleg gevoerd met de leveranciers. Voorbeelden hiervan zijn:

- Beheersing van de betalingsrisico's van debiteuren door middel van een aangescherpte procedure omtrent de aanneming van nieuwe klanten. Daarbij wordt met name gelet op de solvabiliteit en de compliantie. Denk hierbij aan heldere betalingsafspraken (termijnen) of een check van de kredietwaardigheid bij een kredietvalidatiebureau, zoals CreditSafe of Dun & Bradstreet.
- Orderintake van de afdeling Customs Clearance: Er is sprake van een centrale orderintake voor de afdeling Customs Clearance. Opdrachtgevers leveren hun opdrachten in de meeste gevallen per email aan. De orderintake beoordeelt of de aangeleverde opdracht compleet is en of de betreffende machtiging aanwezig is. Als er gegevens ontbreken, worden deze door de orderintake opgevraagd. Voordat de centrale orderintake werd ingevoerd, bleek vaak dat opdrachten niet compleet werden aangeleverd. Ontbrekende gegevens moesten dan in een vrij laat stadium alsnog worden opgevraagd, waardoor opdrachten vertraging opliepen. Ook wordt bij machtigingen voor Directe Vertegenwoordiging achtergrondinformatie gevraagd zoals de website, verantwoordelijk persoon, toelichting op de link tussen goederenstroom en de financiële stroom. De afdeling orderintake zorgt ervoor dat alleen complete opdrachten ter beschikking worden gesteld aan de afdeling Customs Clearance. In het geval van een incomplete opdracht wordt deze teruggegeven aan de afdeling Orderintake, zodat de volledige informatie alsnog verzameld wordt en de afdeling Customs Clearance efficiënt zijn werk kan doen.
- Extra maatregelen na fusie: De export neemt toe en een belangrijk deel van die toename zit in het Midden Oosten. Door een fusie heeft het bedrijf bovendien ineens tweemaal zoveel goederen in het assortiment en tweemaal zoveel klanten en leveranciers. Voordat het bedrijf de data van de verschillende bedrijfssystemen combineert, controleert men beide bestanden tot in de details. Daarnaast controleert men alle nieuwe leveranciers, nieuwe afnemers en nieuwe goederen uitgebreid. Zo raken de systemen van beide fusiepartijen niet vervuild.
- Proactieve controle bestemmingsrestricties: Op corporate niveau wordt (door licensing group) bepaald of een product in een bepaalde (lid-)staat verkocht mag worden. (Door-)Verkoop aan eindafnemers op andere markten is verboden. Of een product op een markt mag worden verkocht kan worden gecontroleerd aan de hand van de taalversie op de eindproducten en de in het product aangebrachte serienummers. Wanneer een product op een verkeerde markt

wordt aangetroffen kan het bedrijf controleren wie de oorspronkelijke afnemer was aan de hand van onder andere een item-specifieke 2D barcode die zichtbaar en onzichtbaar op verschillende onderdelen van het product is aangebracht. De barcode wordt tijdens het inpakken van de bestelling gekoppeld aan de order en afnemer. Indien het eindproduct in een onrechtmatig gebied wordt aangetroffen kan door het scannen van de barcode eenvoudig de betreffende afnemer worden achterhaald. Fraude leidt tot beëindiging van de relatie tussen het bedrijf en de afnemer. Dit is een zeer effectieve compliance maatregel die in voedingsmiddelen- en hightechindustrie kan worden gebruikt, bijvoorbeeld voor proactieve controle van bestemmingsrestricties en reductie van uitstroom van product via toegestane markten. De maatregel combineert het voldoen aan wet- en regelgeving met het voorkomen van imagoschade.

#### Voordelen:

Door een goede beheersmaatregel vooraf, voorkomt men dat er achteraf tijd verloren gaat met het corrigeren van fouten.

## 23 Geautomatiseerde toets op dataconsistentie

Er zijn verschillende geautomatiseerde controles mogelijk om de consistentie van data uit verschillende systemen te controleren. Denk aan controles in het fysieke proces of in de masterdata.

- Een voorbeeld van een fysiek proces: als colli voor aankomst bij een distributiecentrum al worden aangemeld, of wanneer de paklijst vooraf digitaal kan worden ingelezen, matcht het systeem automatisch het door de afdeling 'inkomende goederen' getelde en ingeslagen aantal colli met het vooraf aangemelde aantal colli. Bij een mismatch volgt een direct een foutmelding en nader onderzoek.
- Een voorbeeld van geautomatiseerde controle van master data: vanuit verschillende bedrijfssystemen worden overzichten op product- of receptuurniveau verzameld in een database. Vanuit deze informatie vinden er alle mogelijke dwarscontroles plaats. Afwijkingen worden gerapporteerd. Een voorbeeld om dit duidelijk te maken:
  - Een bedrijf heeft BTI's op receptuurniveau en registreert dit in een bedrijfssysteem. Vanuit dit bedrijfssysteem wordt een overzicht aangeleverd van recepturen met hun BTI's en de aan de recepturen gekoppelde producten.
  - Vanuit een ander bedrijfssysteem komt een overzicht met producten en daaraan gekoppelde EU goederencodes.
  - De goederencodes worden geautomatiseerd gecheckt of deze overeenkomen met de BTI's die voor de receptuur zijn aangevraagd. Voor geautomatiseerde controle van master data dient men over de volgende zaken te beschikken: Database-expert, database-programma, standaard audit file, standaard software file.
  - Afwijkingen tussen goederencode op BTI en product worden gerapporteerd.

#### Voordelen:

Kwaliteit begint aan de basis. Als de stamgegevens goed bewaakt worden, kan de kwaliteit van de productdata in het gehele proces de 100% correctheid benaderen. In dat geval hoeft er in de operationele omgeving minder controle uitgeoefend te worden om fouten te voorkomen. Vaker voorkomende of structurele mismatches in gegevens kunnen bovendien nader onderzocht en aangepakt worden.



## 24 Uniform gebruik van HS-codes binnen multinationals

Voor het mondiaal uniform gebruiken van HS-codes binnen een multinational concern, moeten deze codes vastgesteld zijn voor iedere doelmarkt. Bijvoorbeeld: een bedrijf verkoopt producten wereldwijd, maar afhankelijk van de eisen die een land stelt kan de samenstelling iets variëren. Binnen het bedrijf bepaalt een team van experts de HS-code. Deze wordt minimaal bevestigd door de Nederlandse douane en U.S. Customs and Border Protection. Op basis van deze HS code legt het bedrijf de eerste zes posities voor de mondiale HS code vast. De overige posities bepaalt het team aan de hand van de richtlijnen van het bestemmingsland. Alle HS-codes worden per product per land in het mondiale ERP systeem vastgelegd en verschijnen op de rekeningen die naar het bestemmingsland meegaan. Vanuit het ERP systeem stuurt men de douaneagenten aan, zodat zij ook de juiste HS-codes gebruiken. Vanuit het ERP systeem worden bovendien overzichten van nieuwe recepturen ingeladen in een database. Deze worden vergeleken met een tabel waarin alle BTI's op receptuurbasis zijn opgeslagen. Daarnaast worden mondiaal alle invoeraangiften naar het hoofdkantoor gestuurd voor interne visuele controle aan de hand van steekproeven en vindt er intensieve KPI- en managementrapportage plaats.

### Voordelen:

Beheersing van kosten en kwaliteit. Het bepalen van HS codes per receptuur en product verloopt gecentraliseerd en dient als basis voor de andere landen. Hiermee brengt men de kwaliteit op een zeer hoog niveau en worden de douanerechten voorspelbaar. Dit heeft een positief effect op de prijsbepalingen per land.

## 25 Preventieve geautomatiseerde controles op de GPA (geautomatiseerde periodieke aangifte)

Preventieve geautomatiseerde controles en (random) checks brengen maandelijkse gebreken en fouten bij invoer van de GPA in beeld. Het gaat hierbij om een controle en correctie op de inhoud van de invoer en de wijze waarop het proces is afgehandeld. De controles en (random) checks worden op de eerste dag van de maand uitgevoerd. Hieruit volgen acties gericht op het verbeteren van de aangifte, de documentatie van klanten en leveranciers en het dataverwerkings- en -aanleveringsproces. Hierdoor kan de GPA op de verplichte tiende dag van de maand zo correct mogelijk worden ingediend. Tegelijkertijd leiden de structurele verbetermaatregelen tot een continue verbetering van de bedrijfsprocessen en wordt het aangifteproces maandelijks efficiënter. Voor de fouten die niet tijdig kunnen worden hersteld wordt een begeleidende brief opgesteld. Deze brief dient ertoe om de Douane om toestemming te vragen voor wijziging van de GPA.

Het bedrijf geeft aan de ambitie te hebben om deze procedure verder door te ontwikkelen. Nu worden voor vier GPA-vergunningen maandelijks aparte aangiften gedaan. Voor ieder vergunninghoudend bedrijfs onderdeel wordt apart een CD gebrand, een aparte verklaring bijgevoegd, een aparte UTB-administratie aangehouden, etc. Het bedrijf wil de vier GPA's integreren in één GPA en in AGS-4 digitaal aanleveren i.p.v. op CD. De stip op de horizon van het bedrijf is self assessment van de GPA, in combinatie met 'entry in the records' (UCC). Hiermee heeft het bedrijf een duidelijke visie over waar men naar toe wilt werken met heldere tussentijdse mijlpalen. Het bedrijf anticipeert op deze toekomstvisie door nu al dagelijks het GPA bestand te prevalideren met automatische validatie. Deze aanpak moet de administratieve last reduceren. Het draagt bij aan een betere beheersbaarheid van risico's en efficiëntere controle op juistheid en correctheid.

### Voordelen:

De preventieve controle geeft een stukje garantie voor een goede maandaangifte. Het vormt de basis voor het continue verbeteringsproces van interne beheersing. Dit geeft intern management en de Douane meer zekerheid dat de organisatie 'in control' blijft. Door voor de controle de Key Performance Indicators (KPI's) te benoemen, kunnen de betrokken partners worden gemonitord en aangesproken. KPI's zijn onder andere het aantal en de aard van de fouten in de aangeleverde stukken. De veralgemeniseerde resultaten kunnen daarnaast in de rapportage naar de Douane gebruikt worden om aan te geven in welke mate men compliant is aan de (Douane)wetgeving. Als de douane niet akkoord gaat met een wijziging volgt een UTB. Een groot aantal UTB's kan worden voorkomen door deze te voorzien van begeleidende brieven. Eén bedrijf, dat inmiddels drie jaar een GPA-check uitvoert, heeft het laatste jaar zelfs miljoenen 'bespaard' door een visuele (niet-geautomatiseerde) controle in te bouwen die teruggaaf-procedures voorkomt. Bovendien heeft dit bedrijf aan de hand van de fouten die zij signaleerde, haar proces kunnen verbeteren. Het inzichtelijk maken van de kostencomponent is voor het bedrijf van dubbel belang. Het vergroot namelijk ook het gevoel van urgentie van compliance bij managers die vooral primaire procesprioriteiten hebben.

## 26 Gecentraliseerde toets op de kwaliteit van aangiften

Een geïnterviewd bedrijf verzamelt alle declaraties op het mondiale hoofdkantoor en voert op corporate niveau een periodieke steekproef uit op douane-compliance. Daarbij wordt gekeken naar alle aangiften betreffende in- en uitklaren, gedeclareerde volumes, declaraties, doorvoerkanalen en douanetarieven. De strengste maatregel die op basis van die steekproeven heeft plaatsgevonden, was het sluiten van een lokale vestiging wegens fraude.

## 27 Achteraf interne controle op douaneaangiften

Een uitgebreide controle van de dossiers van Douaneaangiften nadat deze zijn ingediend kan er voor zorgen dat structurele fouten ontdekt worden. Daarbij hoort ook de terugkoppeling naar het management, zodat het lerend vermogen van een organisatie een kick-start krijgt. Een voorbeeld is een uitgebreide steekproef op mismatch-dossiers NCTS of uitvoer vs. uitgaan. Zo'n steekproef kan eenmalig, maar ook periodiek worden uitgevoerd.

Wanneer er gedurende langere tijd weinig aandacht voor procesverbetering is geweest, kan een bedrijf een grote verbetering realiseren door de (oude) dossiers waarin fouten geconstateerd zijn te analyseren. Een middel hiertoe is een zeer uitgebreide steekproef van alle (mismatch-)dossiers van de afgelopen jaren (bijvoorbeeld 150 dossiers vanaf 2007). Daarin kan worden bepaald waar grootste fouten opgetreden zijn en waardoor deze fouten veroorzaakt werden. Voor de belangrijkste oorzaken kunnen procesverbeteringen en beheersmaatregelen worden ontwikkeld. Voorbeelden van zulke mismatches zijn NCTS-zendingen die wel zijn aangemeld maar niet zijn afgemeld, of zendingen waarvoor wel aangifte ten uitvoer, maar geen melding van uitgaan is gedaan.

Een structurele controle kan helpen om de bedrijfsvoering continu te verbeteren. Een voorbeeld is de dossiercontrole onder een groep douanedeclaranten. Wekelijks worden minimaal een bepaald aantal dossiercontroles door declaranten uitgevoerd. Declaranten controleren elkaars declaraties steekproefsgewijs en bespreken dit onderling, zodat de hele groep consensus bereikt over hoe een taak uitgevoerd zou moeten worden. Resultaten en acties worden gestructureerd vastgelegd in een template waarin de normen voor een correcte procedure staan opgenomen. De ervaren medewerker Customs controleert de steekproefresultaten en legt deze vast in een logboek. Wekelijks brengt deze medewerker een schriftelijke Service Level Agreement (SLA) rapportage uit aan de Manager Operations die verantwoordelijk is voor compliance.

#### **Voordelen:**

Mismatches in systemen kunnen voor de Douane aanleiding zijn om vragen te stellen bij de mate waarin de certificaathouder interne procedures beheerst. Het is dus zaak deze binnen een verklaarbare marge te houden. Geen inzicht betekent geen beheersing. In dit geval kan een uitgebreide analyse leiden tot gerichte procesverbeteringen en beheersmaatregelen.



## 4.6 Controle van processen

Praktijkvoorbeelden van hoe de kwaliteit van processen kan worden beheerst en gemonitord.

### 28 Gestructureerde risicoanalyse (risicomatrix)

Een risicomatrix is een hulpmiddel voor een gestructureerde risicoanalyse. In de meeste matrices zijn de volgende kolommen opgenomen:

- de risico's per proces;
- de genomen beheersmaatregelen;
- het volwassenheidsniveau per beheersmaatregel.

Risicomatrices kunnen daarnaast ook links bevatten naar:

- relevante procedures;
- specifieke AEO-guidelines en overige (overlappende) overige normenkaders (t.b.v. synergievoordelen);
- monitoringresultaten (om doorontwikkeling en opvolging van te nemen acties te monitoren);
- de relevante afdelingen;
- verantwoordelijke medewerkers.

Paragraaf 3.2 geeft een voorbeeld van welke kolommen in een risicomatrix kunnen worden opgenomen.

Sommige bedrijven structureren de risico's in de matrix naar afdeling of proces. De klantcoördinatoren van de Douane hebben de beschikking over een risicomatrix op basis van de AEO-self-assessment-structuur. In de communicatie met en rapportage naar de Douane kan het handig zijn om deze structuur ook te hanteren en op die manier de risico's in de risicomatrix te ordenen. Op die manier is de structuur voor de Douane snel en eenvoudig te begrijpen.

Sommige bedrijven hebben een volledig geautomatiseerde tool waarin de normen, AEO-guidelines, controle- en monitoringmaatregelen en resultaten zijn opgenomen.

#### Doorontwikkelingsmogelijkheden:

Het management van één voorbeeldbedrijf bepaalt jaarlijks op basis van de risicomatrix van welke beheersmaatregelen het kwaliteitsniveau verhoogd zal moeten worden (bijvoorbeeld van niveau 3 naar niveau 4). Monitoringresultaten worden periodiek naar de Douane gestuurd en met de Douane wordt op zowel directieniveau als op tactisch managementniveau overlegd welke gevolgen een beter aantoonbare kwaliteit van beheersing kan hebben voor de wijze waarop het toezicht door de Douane wordt uitgevoerd.

#### Voordelen:

Als een bedrijf actief met de risicomatrix aan de slag gaat, ontstaat er een versnelling en synergie, omdat zij de processen, risico's en beheersing in relatie tot elkaar gaat zien. Het versnelt bijvoorbeeld de sprong van reactieve naar proactieve beheersing. Dit is een

kwantumsprong omdat gaten in de beheersing zichtbaar en bespreekbaar moeten worden voor het hogere management.

Monitoringresultaten in de matrix geven inzicht in verbetering en opvolging van te ondernemen acties. Tevens kunnen medewerkers worden aangesproken op hun risico-gerelateerde verantwoordelijkheden.

## 29 Persoonsidentificatie en controle op ongeautoriseerde toegang

Identificatie van personen in entrepots wordt door bedrijven heel divers opgelost. Hierna volgen twee voorbeelden van effectieve identificatie aanpakken:

- **Gekleurde hesjes (efficiënt):**  
Vanuit risico en veiligheid worden bezoekers in het warehouse onderscheiden met hesjes. Er zijn twee varianten: geel voor personeel en bezoekers en oranje voor externe chauffeurs. Bij binnenkomst voor laden/lossen wordt het hesje verplicht aangetrokken.
- **Eigen passysteem (effectief):**  
Een bedrijf maakt geen gebruik van bijvoorbeeld de ACN-pas of een ander sectorspecifiek toegangscontrolesysteem (common practice), maar houdt toegangscontrole op basis van een eigen passensysteem, met geavanceerde scan op de geldigheid van de ID-kaart. Daarnaast is er een sluitende procedure bij inname en stopzetten van de passen van voormalige gebruikers. Er kunnen geen werkende passen in omloop zijn bij ongeautoriseerde partijen.

### Voordelen:

Betere borging van voorkomen onbedoeld gebruik van faciliteiten door ongeautoriseerde personen. Risico op ongeautoriseerde toegang tot bedrijfsruimtes en fysieke ruimtes waar de goederen liggen is mede hierdoor geminimaliseerd. Ook blacklisted bedrijven en/of personen (bijvoorbeeld chauffeurs) kunnen niet het terrein op.

## 30 Implementeren van fysieke beveiliging conform ISPS-normen

Een bedrijf heeft aangegeven te werken met vestigingen met en zonder ISPS vergunning. ISPS staat voor 'International Ship and Port facility Security code'. Deze internationale code schrijft beveiligingsmaatregelen voor schepen en havenvoorzieningen voor. Het bedrijf ervaart het toezicht op fysieke veiligheid binnen ISPS strikter dan bij AEO-S. De focus op ISPS-voorschriften heeft geleid tot goed werkende veiligheidsprocedures op de ISPS-locaties. De ISPS-normen en procedures worden ook op de niet-ISPS locaties ingevoerd. Denk daarbij aan een port facility security officer per locatie of bijvoorbeeld een jaarlijkse grote en kleine ISPS-oefening, die wordt geaudit door een extern bedrijf.

### Voordelen:

De kans op drugssmokkel, gerommel met chemicaliën en ladingdiefstal is door de maatregelen sterk verminderd. Ook worden de fysieke security maatregelen door de Douane als effectief erkend. Natuurlijk heeft dit ook een prijskaartje. De meerkosten van de door een extern bureau uitgevoerde ISPS-testen bedragen zo'n 7000 euro per jaar.

## 31 Geautomatiseerde preventieve procescontrole

Geautomatiseerde preventieve procescontrolemaatregelen dienen als beheersing van specifieke risico's. Welke geautomatiseerde beheersmaatregelen worden ingevoerd wordt bepaald is een strategische keuze. Dit kan toegepast worden in het geval van weinig voorkomende (klant specifieke) handelingen of na invoering van nieuwe verplichtingen. Bij een specifieke order verschijnen er meldingen in het IT-systeem, in de vorm van pop-ups. Deze berichten waarschuwen de medewerker dat er een relatief uitzonderlijke extra handeling moet worden uitgevoerd. Dit voorkomt dat een medewerker deze handeling vergeet uit te voeren. De pop-up breekt op het proces in op activiteitsniveau en op orderniveau en vertelt de uitvoerder wat nodig is om de actie succesvol af te ronden. Als een pop-up niet is afgevinkt, weigert het systeem verdere handelingen. Het afvinken van een pop-up wordt gelogd, zodat medewerkers op hun verantwoordelijkheid kunnen worden aangesproken. Als een bepaalde pop-up zeer frequent voorkomt (meerdere keren per week) wordt de pop-up verwijderd om de hindering te verminderen en te voorkomen dat het snel wegklikken van pop-ups gemeengoed wordt. De kwaliteitsmanager controleert regelmatig of alle taken volgens plan worden uitgevoerd.

### Voordelen:

Door deze pop-ups op orderniveau en activiteitsniveau worden de uitvoerder gewaarschuwd en geholpen in het proces. Hierdoor kunnen de medewerkers hun aandacht beter focussen en ontstaan er minder fouten. Door de CSR de eigenschap mee te geven dat het volgende deelproces systeemtechnisch geblokkeerd is, totdat de CSR is afgehandeld, wordt voorkomen dat er achteraf (reactief) controle nodig is. De procedure grijpt pas in op het moment dat het nodig is. Het systeem is breder inzetbaar dan AEO en vormt de basis voor compliance in het algemeen.

Door geautomatiseerde preventieve procescontrole ontstaan minder fouten en zijn minder interne nacontroles nodig. De uitkomsten van processen hebben een hogere betrouwbaarheid. Op basis van een login is bovendien te zien welke medewerker een bepaalde specifieke pop-up heeft opgevolgd bij fouten. Het bedrijf is minder tijd en moeite kwijt aan training. Het bedrijf heeft nu een goed overzicht en een goed systeem van monitoring. Indien gewenst maakt het bedrijf dit ook inzichtelijk voor klanten en partners.

## 32 Vroegtijdige toets op uitgaan

De verladende partij doet zelf een vroege toets op de Uitgangsmelding of Exit Declaration door de trader at exit. Bij het proces van uitvoer wordt doorlopend getoetst of de betreffende goederen ook door de trader at exit zijn aangemeld op het laatste kantoor van de Europese Unie. Als het te lang duurt voordat goederen zijn aangemeld, neemt het bedrijf contact op met de transporteur om te vragen wat er aan de hand is.

### Voordelen:

Op deze manier wordt vroegtijdig ontdekt of er meldingen van uitgaan ontbreken. Dit maakt fouten herstellen relatief eenvoudig. Indien er geen melding gemaakt wordt van uitgaan stuurt de Douane na 90 dagen een herinnering. In de praktijk is dat soms te lang om nog de bewijslast te vergaren. Door zelf dagelijks of wekelijks te controleren of alle meldingen zijn gedaan, bespaart het bedrijf zichzelf veel administratieve rompslomp.



### 33 Vastlegging alle handelingen met camera's ten behoeve van onder andere aansprakelijkheid, interne traceerbaarheid en foutenanalyse

Bij één van de geïnterviewde bedrijven hangen op alle docks en door de hele loods ca. 150 camera's, waarmee volledige beelddekking wordt gegarandeerd. Bij binnenkomst van een zending worden de goederen gelogd met tijdstip, zodat bij vermissing van goederen of bij schade van goederen kan worden onderzocht wat er gebeurd is. Hierdoor kunnen tevens ook claims worden ontweken. Bijvoorbeeld:

- Bij schade aan een collo kijkt de manager de camerabeelden terug vanaf het moment van inslag om vast te stellen of het pakket (on)beschadigd is aangeleverd.
- Bij een zoekgeraakt pakket (het pakket ligt niet op de opslaglocatie die het systeem aangeeft) kijkt de manager de camerabeelden terug vanaf het moment van inslag op kantoor (aan de balie) om het pakket terug te vinden.

### 34 Logistieke ketenregie

Van logistieke ketenregie zijn meerdere varianten denkbaar, zoals 'logistieke ketenregie op basis van audits bij partners' of 'ketenregie op basis van volledige supply chain controle van grondstof tot eindproduct'. We geven hier voorbeelden van 'marktmacht' en een keten in eigendom.

Bij één van de bedrijven geldt dat in compliance gebruik wordt gemaakt van de marktmacht die de organisatie heeft t.o.v. de partners. Alle organisaties in de keten vallen onder de directe invloed van het bedrijf. De data van alle organisaties moet van aantoonbaar goede kwaliteit zijn. Het regiebedrijf houdt bij alle partners regelmatig audits.

Een ander bedrijf opereert voor volledige ketenregie zo veel mogelijk in eigendom. Dit betekent dat de leveranciers van de componenten al hun opdrachten namens het regiebedrijf uitvoeren en zich volledig door het regiebedrijf laten controleren. Het eindproduct gaat naar distributiecentra waar men door middel van steekproeven controleert of het product aan alle standaarden voldoet. De doelstellingen in de productiefaciliteiten zijn gelijk aan die van de handelsunit en deze zijn controleerbaar via de geïntegreerde bedrijfssystemen. Bij vermoedens van afwijkingen van de standaarden wordt aan de hand van achtergehouden monsters, (of retour gezonden producten) gecontroleerd of er inderdaad een afwijking heeft plaatsgevonden. Indien men het vermoeden heeft dat de kwaliteit niet voldoende is, wordt de volledige productiebatch teruggeroepen en vervangen. De borging van processen vindt plaats door:

- productkwaliteitscontroles;
- intensieve administratieve rapportages met betrekking tot alle processen;
- communicatie met management;
- rapportages over afwijkingen.

#### Voordelen:

Ten behoeve van het imago van de firma wordt gestreefd naar optimale beheersing van de productkwaliteit. In een bedrijf waar kwaliteitsbeheersing van het eindproduct een hogere prioriteit heeft dan kostenbeheersing, kan interne beheersing voor AEO-doeleinden worden gegarandeerd. Dit gebeurt via interne beheersmaatregelen voor productkwaliteit. Bij externe partners (waaronder de Douane) worden de monitoringresultaten gebruikt om de onderhandelingspositie in tactisch en strategisch overleg te versterken.

Het nadeel van een volledig wereldwijd proces in 'eigen' regie is dat de implementatie ervan aanzienlijke wijzigingen in de bedrijfsprocessen vergt. Dit komt in alle facetten van de organisatie tot uitdrukking en betekent een forse investering. Voor het voorbeeldbedrijf weegt deze investering echter ruim op tegen de gevolgen van eventuele imago-risico's.

### 35 Maandrapportage per opdrachtgever

Een geïnterviewd bedrijf geeft aan gebruik te maken van een maandrapportage met compliance resultaten per opdrachtgever. Dit gebeurt ten behoeve van ketenverbetering en om de awareness van opdrachtgevers te verhogen. De afdeling Sales gebruikt deze rapportages bijvoorbeeld voor heronderhandelingen. Daarnaast wordt de rapportage gebruikt om intern te sturen, bijvoorbeeld richting de kwaliteit van de controles van de afdeling 'inkomende goederen'. Het voordeel van dit overzicht is onder andere één soort rapportage per onregelmatigheid met daarin:

- het soort onregelmatigheid met indeling naar categorie (ca. 20 categorieën, intern en extern) ten behoeve van wederzijds leren en foutreductie);
- record;
- incident datum;
- vlucht, oorsprong bestemming, goederen, gewicht, etc.;
- oorzaak.

Het grootste verschil tussen de compliance rapportages en de commerciële rapportages is dat men voor de managementrapportage de getallen voor alle klanten samen neemt en de KPI's per onderwerp rangschikt (en niet per klant zoals in een commerciële rapportage).

Bijvoorbeeld: Alle zendingen worden gelogd door de afdeling Tracing. De maandrapportage biedt een overzicht van alle zendingen over de periode, met daarin alle afwijkende binnengekomen zendingen specifiek benoemd. Ook staat aangegeven welke afwikkeling nog actief is. Hiermee kan je je klant laten zien dat hij zijn zaken niet op orde heeft.

Of een tweede voorbeeld: Stel, er ontstaat in een periode significant meer vermis entrepot. De importcluster managers en/of exportcluster managers worden, indien daar aanleiding voor is, gemaïld met de vraag: hoe komt het dat er een toename in vermis entrepot is, en wat doen we er aan? Soms ontstaan er bijvoorbeeld een groter aantal fouten als gevolg van verandering van uitzendorganisatie. De monitoringresultaten bieden dan een mogelijkheid tot het heroverwegen van de gemaakte keuzes of geven aanleiding om de discussie met dit bedrijf aan te gaan.

### 36 Dashboards ten behoeve van het monitoren van processen

Dashboards kunnen worden ingezet om inzicht te geven in de kwaliteit van de beheersing van de bedrijfsprocessen. Ze kunnen het management ondersteunen door informatie te geven over de beheersing van specifieke risico's zoals tijdige melding van uitgaan of dreigende UTB's. Voor veel bedrijven zijn de rapportages die zich richten op mogelijke en lopende financiële risico's vooral van belang. Denk daarbij aan transitprocessen, vermis entrepot, en inklaren. Door specifieke risico's extra te monitoren kunnen deze worden verkleind. Hierdoor ontstaat er ruimte voor de gestructureerde aanpak van structurele missers. Het vervolg van deze paragraaf geeft vier voorbeelden van hoe dashboards kunnen worden ingezet.

Het eerste voorbeeld betreft een dashboard met betrekking tot het verstrijken termijnen binnen bijzondere economische douaneregelingen of op specifieke risicovolle aangiften, zoals aangiften

onder speciale vergunningen. Vooral het in beeld brengen van termijnen die dreigen te verlopen zijn relevant om op die manier klanten te herinneren aan de uiterste termijn van vervolgaangiften. Een dashboard biedt de mogelijkheid om aangiften voor de economische douaneregelingen (tijdelijke invoer, tijdelijke uitvoer, actieve veredeling, passieve veredeling, weder-invoer) en aangiften met vergunning op aangifte nauwlettend in de gaten te houden. Op deze manier worden problemen met het verstrijken van de termijn vooraf voorkomen. Indien de frequentie het toelaat wordt dergelijke functionaliteit ingebouwd in het eigen aangiftesysteem.

Een tweede voorbeeld betreft een dashboard van activiteiten waarvoor een UTB dreigt te worden opgelegd. Een dashboard kan een status weergeven, zoals: low, medium, high, alert, pre-UTB (dan nog twee weken uitstel om te reageren), UTB (tot drie jaar na dato terug te draaien). Hiermee kan een prioritering in de activiteiten worden weergegeven, bijvoorbeeld bij een hoge werkdruk en om onnodig papierwerk te voorkomen.

Een derde voorbeeld betreft een Excel sheet die het mismatchverloop in de administratieve voorraad van een tijdelijke opslag laat zien. De sheet geeft aan:

- welke mismatches er op een bepaalde dag bestaan;
- waardoor het verschil hoogstwaarschijnlijk wordt veroorzaakt;
- hoe lang deze al openstaan;
- welke mismatches aanvullende actie nodig hebben.

Vooral op een trade lane met een gestage goederenstroom, waarbij een individueel pakket al snel in een eerdere of volgende zending wordt opgenomen, zijn veel correctieve handelingen nodig om de administratie kloppend te maken. Als iedere dag een vracht binnenkomt, en een individuele doos bij de verzender net te laat was om in de vracht te worden opgenomen maar wel al op de bill of lading is gezet, wordt de bill of lading niet meer aangepast. Op weekniveau klopt de totale hoeveelheid ingekomen goederen misschien exact, maar per container is de kans op afwijkingen groot. Een geïnterviewd bedrijf controleert de ingekomen voorraad per week in plaats van per container. Als men vermoedt dat de oorzaak van de mismatch door iets anders veroorzaakt wordt dan wordt er uiteraard wel direct actie ondernomen. Een bedrijf, dat langdurige monitoring van mismatchverloop hanteert, geeft aan dat het het beleid heeft om standaard na zeven dagen aanvullende actie te ondernemen. Zij hanteren dit zevendagenprincipe omdat veel gebruikelijke verschillen zich vanzelf al oplossen. Een snellere respons creëert inefficiëntie door het onnodig najagen van processen die zichzelf automatisch oplossen.

Het vierde voorbeeld betreft een dashboard IT-systemen. Een dashboard op basis van IT-query's geeft fouten van de geautomatiseerde systemen weer. Denk daarbij aan ECS, ICS, NCTS, en DGVS. Bij haperingen geeft dit dashboard onmiddellijk informatie door aan de directie. Prestaties, bijvoorbeeld met betrekking tot het aantal correcte aangiften (99,8%), worden gelogd en beoordeeld. Grafieken tonen de voor- en achteruitgang. Resterende afwijkingen worden gemonitord, zodat de uitzonderingsstroom kan worden herkend en aangepakt. Prioriteiten in aanpak kunnen worden bepaald op basis van het aantal mismatches, de waarde van aanslagen, mogelijke kwijtschelding en netto betalingen.

#### **Voordelen:**

Een operationeel dashboard opent de mogelijkheid voor continue verbetering (en UTB-reductie). Problemen met het verstrijken van termijnen en bijkomende werkzaamheden en kosten worden voorkomen.

Eén van de deelnemende bedrijven gaf aan dat het actief monitoren van termijnen ook daadwerkelijk geld oplevert: Het bedrijf had per maand gemiddeld 85.000 euro aan boete gekregen voor de niet-zuivering als er geen actie ondernomen was om T-documenten voortijdig te zuiveren. Dit bedrag vertegenwoordigt de waarde van de rechten op de 'verdwenen' goederen. Door interventies op basis van de informatie in het dashboard kon dit worden teruggebracht. In 2013 moest men 27% van alle zendingen actief opvolgen om boetes af te wenden. Uiteindelijk heeft het bedrijf geen enkele boete gekregen. Dit jaar was nog voor 8% aan interventie nodig, wat volgens het bedrijf blijkt geeft van een werkende monitoring en leercirkel. Nu ligt de focus op verbetering van de belangrijkste oorzaken van deze laatste 8%, zijnde de operationele aangevers zelf. Als er nog teveel interventies nodig zijn, gaat de opdrachtgever maandelijks of tweewekelijks (relatie-afhankelijk) met de uitvoerder praten over de monitoring van resultaten. Indien van toepassing moet de uitvoerder ervoor zorgen dat de daaropvolgende supply chain partners (bijvoorbeeld trader at exit) ook volledig compliant zijn.

Door het zogenaamde Documentloos Goederen Volg Systeem (DGVS) kunnen bedrijven op en rond Schiphol (de DGVS vrije zone) goederen vervoeren zonder documenten. Het bedrijf dat een dashboard implementeerde om fouten in DGVS te monitoren ging binnen een jaar van een foutmarge van 10% (90% kloppende systemen) naar 0,2% (99,8% kloppende systemen). Na drie maanden werd een structurele fout zichtbaar, waardoor duidelijk werkt dat twee databases niet goed gekoppeld waren. Dit was nooit eerder opgevallen, maar bracht de foutmarge onmiddellijk terug naar iets minder dan 5%. De resterende verbetering volgde uit een serie procesverbeteringen en het confronteren van (interne) klanten en leveranciers met vertragingen en boetes door verkeerd aangeleverde gegevens. Het bedrijf geeft aan de overige 0,2% niet te kunnen voorkomen. Dit zijn ad hoc onvolkomenheden waarop niet geanticipeerd kan worden. Het bedrijf blijft deze fouten wel monitoren.

## 37 Vastlegging incidenten ten behoeve van procesverbetering

Bijzonderheden registreert men in een vaste template (het incidentenregister). Deze worden besproken met het MT en indien van toepassing ook in het operationeel teamoverleg op de afdeling. Voorbeelden van incidenten zijn onder andere de weigering van aanvragen en/of klanten, issues omtrent 'dual use' goederen. Het kan ook gaan om twijfel van correctheid van documenten of eigenhandig uitgevoerde fysieke controles van de goederen van derden.

In een ander bedrijf worden maatregelbladen gebruikt na dat er (bijna) fouten hebben plaats gevonden. Denk bijvoorbeeld aan het onjuist interpreteren van regels. Bij fouten en bijna-fouten dienen maatregelbladen als een instrument om de interne organisatie te behoeden voor herhaling. Een maatregelblad is een gestructureerde verslaglegging bij (bijna) gemaakte fouten om de juiste corrigerende (reactieve) en preventieve (planmatige) maatregelen voor het vervolg te definiëren en te communiceren. De maatregelbladen hebben een vast format met daarin een uitgebreide toelichting op de probleemstelling, een analyse van de oorzaken en de benoeming van de getroffen maatregel. Maatregelbladen zijn primair voor de interne organisatie bedoeld, maar worden gedeeld met de klantmanager van de Douane om verhoogd inzicht te geven. Dit getuigt mede van de wil om te leren en te investeren in doorontwikkeling.

### Voordelen:

De maatregel voorkomt afwijkingen in de ruimste zin van het woord. De uitgespaarde tijd en de eventuele consequenties van bijvoorbeeld een foutieve aangifte leveren een belangrijk voordeel op. De kosten zijn verwaarloosbaar, want dit betreft jaarlijks zo'n vijf a tien uitgewerkte maatregelen, inclusief analyse, verslaglegging en verdieping van de oorzaken.



## 4.7 Kennis, vaardigheden en gedrag

Praktijkvoorbeelden die naast kennis en kunde ook met soft skills (houding en gedrag) te maken hebben.

### 38 Vertrouwen creëren en onderhouden

Systeemtoezicht is voor een groot deel gebaseerd op vertrouwen. Het is dan ook belangrijk dat een bedrijf zich ervan bewust is dat het zelf voor een groot deel verantwoordelijk is voor het opbouwen van dat vertrouwen, zowel richting de Douane, als richting ketenpartners. Hiertoe kan een bedrijf een breed scala aan stappen zetten.

Enkele voorbeelden:

- Het bedrijf kan vertrouwen richting overheid creëren door hen (bijvoorbeeld de Douane) proactief uit te nodigen om een kijkje in het bedrijfsproces te komen nemen.
- Het bedrijf kan proactief de (interne) controleresultaten delen, bijvoorbeeld via een foutenlog. De AEO-verantwoordelijke houdt een foutenlog bij waarin alle (bijna-)issues worden opgenomen, inclusief oorzaak en oplossing. Het foutenlog is een continu (dagelijks) bijgehouden document dat in overleg met de Douane periodiek (bijvoorbeeld maandelijks) wordt gedeeld.
- Een bedrijf kan zelf duidelijk verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld door zelf het controlespoor (audit trail) te controleren. Daar waar dat niet afgedicht kan worden, wordt proactief het hoogste tarief betaald.
- Vertrouwen is veelal historisch gebaseerd: als een partner een bedrijf nooit heeft kunnen betrappen op het niet kunnen reproduceren van bewijslast voor dat wat men beweert, dan zal men eerder geneigd zijn de organisatie ook op het woord te geloven.
- Een bedrijf kan vertrouwen uitstralen naar andere bedrijven die grote waarde hechten aan compliantie. Vertrouwen uitstralen kan door in de eigen interne organisatie of in de keten een streng moraal te hanteren op compliantie. Zo kan het bedrijf uitstralen dat zij compliant zijn door dit vertrouwen ook actief na te leven. Daarnaast schrikt het andere partijen af die compliantie wellicht wat minder hoge prioriteit geven. Op die manier is morele of ethische druk een manier om vertrouwen te creëren en op te bouwen.
- Technologie kan het vertrouwen ondersteunen, mits de beheersing van de processen voldoende geborgd is. Dit kan bijvoorbeeld door track-en-trace oplossingen of een volledig te volgen fysiek en administratief pad van een zending. Hier kan de Douane gebruik van maken bij haar toezicht. Zo kan de Douane besluiten om bepaalde goederen niet meer fysiek te controleren. Dit zal vooral gebeuren als de fysieke controle van de Douane een beperkte toegevoegde waarde heeft ten opzichte van de door het bedrijf zelf genomen beheersmaatregelen.

#### Voordelen:

Een kijkje in de keuken van een bedrijf geeft inzicht in de processen en prioriteiten van de organisatie. Het vergroot het wederzijdse begrip en opent deuren voor het gezamenlijk nadenken over hoe bepaalde processen kunnen worden verbeterd.

## 39 Verbeterde communicatie door fysiek clusteren van medewerkers

Compliantie kan worden versterkt door de fysieke afstand tussen collega's of managers te verkleinen waardoor het laagdrempeliger wordt om informatie met elkaar te delen. Enkele voorbeelden:

- Het bureau van de douaneverantwoordelijke magazijnmanager bevindt zich in het magazijn;
- De Customs Compliance verantwoordelijke zit aan hetzelfde bureau-eiland als de declaranten;
- Declaranten zitten gegroepeerd.

### Voordelen:

Bij onduidelijkheid of bij twijfel kunnen medewerkers eenvoudig vragen aan elkaar en hun leidinggevende stellen en kan informatie laagdrempelig worden gedeeld. Bovendien krijgt de verantwoordelijke persoon of collega snel een goede indruk van de algehele werkwijze en manier van handelen van zijn collega's of medewerkers. Sociale controle en het laagdrempelig maken van de mogelijkheid om hierover te overleggen zorgen ervoor dat de compliance moraal bij alle medewerkers vergroot wordt. Doordat informatie laagdrempelig wordt gedeeld neemt ook de slagkracht toe.

## 40 Inzicht bevorderen door delen van interne controleresultaten

Onderdeel van de AEO-eisen is dat de AEO-gecertificeerde richting de Douane goed kan aantonen welke maatregelen er zijn genomen met welk resultaat. Regelmatig monitoren maakt deel uit van het AEO-risicomanagementsysteem. Derhalve moet een AEO gecertificeerd bedrijf ook de monitoringresultaten kunnen laten zien en moet het kunnen aantonen hoe de monitoring uitgevoerd wordt. In veel gevallen maken bedrijven op basis van vaste standaarden met vooraf vastgestelde indicatoren een rapportage van de controleresultaten. Het bekendmaken van de resultaten van de interne controles kan het inzicht en de betrokkenheid van medewerkers bij het voldoen aan AEO-eisen enorm vergroten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Periodieke melding van controleresultaten aan alle afdelingsmanagers, welke laat direct zien waar de organisatie in control zijn en waar niet.
- Het bespreken van controleresultaten op de afdelingen tijdens wekelijkse operationele teamoverleggen.
- Het periodiek geautomatiseerd toezenden van de voor hen relevante controleresultaten aan individuele medewerkers, zodat ze weten waarop ze de volgende periode extra moeten letten.
- Het publiceren van foto's van goede en slechte praktijken op het prikbord in het magazijn. Entrepot-medewerkers zijn verantwoordelijk voor een deel van een proces en/of gebied in het magazijn. Zij worden beoordeeld op basis van de auditresultaten van een tweewekelijkse controleronde in het magazijn. De Coördinator Warehouse en de Manager Operations voeren deze controleronde uit en maken foto's van wat al dan niet goed is. Er wordt gelet op punten zoals orde, netheid, kwaliteit en veiligheid. Door de publicatie op het prikbord is het voor iedereen zichtbaar wat als goed en minder goed wordt beoordeeld. Daarbij verhoogt het de sociale druk om compliant te zijn omdat het in één oogopslag zichtbaar is welke medewerkers hun zaken op orde hebben.



#### Voordelen:

Constance rapportage van de voor AEO relevante zaken maakt dat de aandacht voor de kwaliteit gewaarborgd is. Hierdoor vermindert het risico dat een organisatie loopt. Door verantwoordelijke medewerkers periodiek te laten toetsen en rapporteren aan de hand van de 'plan-do-check-act' aanpak, worden achterstanden in rapportages zo veel mogelijk voorkomen. Periodieke (tussentijdse) rapportage vereenvoudigt de jaarlijkse interne audit, doordat eventuele veranderingen direct gerapporteerd worden.

## 41 Aannamebeleid met eisen t.a.v. houding en gedrag

In het aannamebeleid zijn bepaalde zaken vanzelfsprekend. Zo moeten sollicitanten vaak verschillende talen spreken, commercieel ingesteld zijn, een goed besef hebben van cultuurverschillen en flexibel zijn in hun manier van handelen. Echter, door in het aanlooptraject tevens de mate van risicooversie te toetsen en het besef van het belang van compliantie te bespreken, wordt een groot compliantierisico bij de wortel aangepakt. Een geïnterviewde douaneafdeling selecteert daarom alleen specialisten (kennis geeft vertrouwen) die:

- vertrouwen richting de Douane in het DNA hebben zitten (een open houding en 'goede attitude' scheppen vertrouwen)
- die de consequenties van hun acties herkennen
- verantwoordelijkheid nemen voor dingen die niet helemaal kloppen

#### Voordelen:

Door mensen aan te nemen die van nature compliant en risicoavers zijn, loopt het bedrijf als geheel een veel minder groot risico. Hoewel dit geen harde maatstaf is, lijkt menselijk gedrag in de praktijk één van de belangrijkste parameters in risicomanagement. Bovendien is het personeelsselectie- en aannameproces een belangrijke 'zachte' beheersmaatregel, die het vertrouwen tussen de Douane en bedrijf erg kan vergroten.

## 42 Houding en gedrag management (de 'tone at the top')

Met 'tone at the top' wordt de houding of stemming bedoeld die in de top van het management leeft. Er zijn verschillende voorbeelden van hoe de tone at the top bij verschillende bedrijven wordt bepaald en uitgedragen:

- Compliance goed inbedden door het aanstellen van een Compliance Committee op het niveau van de hoofddirectie.
- De verantwoordelijkheid voor implementatie en onderhoud van AEO valt direct onder de hoofddirectie in plaats van onder divisiedirectie of management. Daarmee wordt compliance geen speelbal van mogelijk conflicterende belangen ('operatie moet door') en vindt er duidelijke functie scheiding plaats.
- Communiceer vanuit de directie helder dat het belangrijk is dat gegevens juist zijn en dat dit belangrijker is dan gunstige tarieven. Wees hierin eenduidig en spreek dan ook geen prestatiedoelstellingen af die iets anders zouden kunnen suggereren.
- Compliance is een onderwerp in de welkomstspraak van de directie bij binnenkomst van iedere nieuwe medewerker.
- Directie rekent medewerkers en lijnmanagement af op compliance-resultaten.
- Directeur heeft zelf de coördinatie gevoerd op de aanvraagprocedure voor AEO, het herschrijven van het procedurehandboek en het uitvoeren van self assessments.

### Voordelen:

Het topmanagement heeft een voorbeeldfunctie in het onderkennen van het belang van compliance. Het gedrag van het management bepaalt de support voor initiatieven van iedere medewerker in de onderneming en stelt het mandaat van de medewerker vast. Dit helpt om het belang en de urgentie bij het lijnmanagement onder de aandacht te krijgen. Dit bepaalt in grote mate de bedrijfscultuur en de manier van denken van medewerkers. De directie heeft invloed op de houding, cultuur, motivatie, discipline, en prioriteiten van de gehele organisatie en kan de focus borgen. Het resultaat: nauwere betrokkenheid, en dus meer begrip, top down naar de operationele werkvloer, betere werking van procedurele beheersmaatregelen, minder fouten. Zo ondersteunt 'the tone at the top' de uitrol van initiatieven in de bedrijfspraktijk.

## 43 Investeren in opleidingsniveau

Investeren in het kennis- en opleidingsniveau van medewerkers ten behoeve van de 'first time right' en de doorontwikkelingsstrategie van een organisatie (onder andere AEO-coördinator naar Master-opleiding 'Customs and Supply Chain Compliance') draagt bij aan de kwaliteit van interne beheersing en het vertrouwen van externe partijen in de organisatie. Hierna volgen enkele voorbeelden:

- Alle medewerkers die met de Douane te maken kunnen krijgen (minimaal inkoop- en verkoopfuncties), volgen een douaneopleiding en kunnen cursussen volgen (bijvoorbeeld van Beurтваartadres, EVO, Fenex of Fenedex). De medewerkers volgen regelmatig 'opfriscursussen', bijvoorbeeld over de tariefindeling. Alle douanemedewerkers hebben de basisopleiding tot declarant gevolgd en alle declaranten hebben de vakopleiding tot declarant gedaan. Bovendien volgt één medewerker de Masteropleiding 'Customs and Supply Chain Compliance'. Deze wordt aangeboden door de Rotterdam School of Management (RSM Erasmus Universiteit Rotterdam).
- Eén bedrijf heeft richtlijnen over hoe om te gaan met kennisborging bij de inzet van uitzendkrachten: het hoger management maakt hierin de uiteindelijke keuzes op basis van de strategische beslissing voor een balans in kenniswerkers en 'handjes'.
- Betrokkenheid consultants om medewerkers op de juiste weg te helpen, zoals voorlichting door een douaneconsultant voor de procedures die nodig zullen zijn voor de exploitatie van een douane-entrepot, ondersteund door meerdere controles door Bureau Veritas, SGS en Intertek.

### Voordelen:

De kennis en vaardigheden van medewerkers wordt voortdurend ontwikkeld en bijgehouden. Bovendien is er sprake van het delen van kennis. Dit draagt bij aan het 'first time right' principe, wat uiteindelijk vaak efficiënter is dan achteraf fouten te corrigeren. Een cursus kan het belang van goed handelen nog extra onder de aandacht brengen. De bereidheid van de directie om hierin te willen investeren toont aan dat de directie compliance belangrijk vindt. De kennis en het netwerk dat de studenten overhouden aan deze cursussen bieden bovendien hulp bij de interpretatie van lastige situaties. Door discussie te voeren over het afhandelen van bepaalde situaties groeit ook de uniformiteit van het handelen in een organisatie. De verschillende invalshoeken helpen tunnelvisie te voorkomen. Een expediteur geeft aan dat het bedrijf door opleidingen en kennisniveau voorop blijft lopen in de markt.

## 44 Verbeterthema's

Periodiek worden aandachtsgebieden of thema's voor verbeteringen aangehaald om aan de hand daarvan met het hele bedrijf tot verbetering op te kunnen komen. Hierna volgen enkele voorbeelden:

- **Interne aandachtsgebieden:**  
Bijvoorbeeld de kwaliteit van de GPA (geautomatiseerde periodieke aangifte) die gedurende een bepaalde periode op de agenda wordt gezet van verschillende typen bijeenkomsten en vergaderingen. Iedereen mag met verbetervoorstellen komen. Het beste idee wordt beloond.
- **Periodieke aandachtsgebieden**  
Bijvoorbeeld op basis van wat er in de buitenwereld gaande is met vragen als: 'wat zijn toekomstige security- en douaneontwikkelingen in binnen en buitenland', bijvoorbeeld met de Douane, AEA (association of European Airlines), in VNO- en IATA-verband: 'Wat betekent de UCC voor ons?' Het doel is (externe) verrassingen te voorkomen: Interne beheersing vs. externe anticipatie.
- **Thematische steekproeven ten behoeve van interne controle:**  
Bijvoorbeeld een periodieke steekproefsgewijze controle van verzonden aangiften door een senior declarant Voor het bedrijf betreft dit een conformance check. De omvang en frequentie van de steekproeven hangen dan ook samen met de mate van beheersing. Alles is gericht op het 'first time right' principe. Momenteel is de frequentie gereduceerd tot de controle van twee aangiften per week, waarop eigenlijk nooit correcties plaats hoeven te vinden.
- **Interne themasessies voor douanemedewerkers onder leiding van externe consultant om kennisniveau op peil houden:**  
Consultant geeft op basis van bedrijfseigen casussen themasessies over fiscale vertegenwoordiging, douanewaarde, oorsprongscertificering, tarifiering. Deze praktijk heeft het voorbeeldbedrijf hoofdzakelijk ingezet rond het verkrijgen van AEO. Sindsdien organiseert het opfrissessies naar behoefte (bijvoorbeeld met betrekking tot fiscale vertegenwoordiging).

### Voordelen:

Gerichte aandacht op één specifiek thema per periode leidt mogelijk tot een betere oplossing dan gespreide aandacht voor de gehele AEO-agenda over een langere periode. Uiteindelijk komt ieder probleem grondig aan bod. Door de vraag breed uit te zetten, worden alle medewerkers aan het nadenken gezet en komt men tot een betere en meer gedragen oplossing voor een probleem.

Voor veel (handels- en logistieke) organisaties is het cruciaal om de ontwikkelingen in internationale handel, en dus ook compliance, te blijven volgen, om te voorkomen dat een organisatie achterloopt op de realiteit. Veel van de deelnemende bedrijven geven aan dat zij het zich niet kunnen veroorloven om hun voorsprong te verliezen. Als zij de compliance-voorsprong verliezen, werkt dit direct door in hun primaire proces.

## 45 Coaching van toeleveranciers

Binnen een coaching traject worden de medewerkers van toeleveranciers (bijvoorbeeld een productiebedrijf) wegwijs gemaakt in het bepalen van de preferentiële oorsprong door hen te voorzien van kennis over preferentiële regelingen en componentclassificaties. Bijvoorbeeld met betrekking tot voedingsmiddelen die worden samengesteld uit verschillende bestanddelen. Deze bestanddelen hebben hun oorsprong veelal over de hele wereld. Binnen de normale oorsprongsregels levert dit veelal geen probleem op, maar binnen de preferentiële oorsprongsregels kan dit wel tot problemen leiden. Douanezaken worden veelal uitbesteed aan douane-agenten en het productiebedrijf zelf heeft vaker geen of minimale douane kennis in huis. Het productiebedrijf is

echter veelal niet bereid om productsamenstellingen in detail met de douane-agent te delen, zodat deze niet altijd in staat is om gedegen advies te geven over de preferentiële oorsprong. Uit ervaring is naar voren gekomen dat bepaalde componenten door de douane-agent zonder een gedegen onderbouwing werden ingedeeld. Deze indeling had later weer invloed bij de bepaling van de preferentiële oorsprong en leidde soms tot het niet kunnen toepassen van de preferentiële oorsprong. Bij een nadere analyse van de indeling van de componenten was het wel mogelijk om een preferentiële oorsprong aan het product toe te kennen. Ook kon een gewijzigde oorsprong al tot een positief effect leiden. De effecten hiervan worden behoorlijk onderschat, maar lopen snel op tot behoorlijke bedragen.

#### **Voordelen:**

Een coaching traject is een efficiënte methode om fouten te voorkomen. Het belangrijkste voordeel is echter de verbetering van de datakwaliteit die direct leidt tot een kostenbesparing in het bestemmingsland en indirect leidt tot een beter economisch resultaat bij de toeleverancier. Exacte bedragen zijn hierbij moeilijk te geven, maar één toeleverancier werd door het realiseren van een aantal eenvoudige aanpassingen voorkeursleverancier, wat leidde tot een verviervoudiging van hun omzet naar het bedrijf.

## **46 Specialistische kennis in eigen organisatie**

Een specialist in huis is vaak van grote waarde voor de organisatie. Hierna volgen enkele voorbeelden:

- In verschillende grote en kleine organisaties heeft men een oud-douanemedewerker aangesteld waardoor de douane-compliance slim ingebed wordt in de organisatie. Deze oud-douanemedewerker is nu vaak ook verantwoordelijk voor de efficiënte en effectieve naleving van wet- en regelgeving.
- Een douane-expediteur heeft unieke kennis in huis over complexe oorsprongszaken doordat zij een oud-medewerker van de Kamer van Koophandel hebben aangesteld, die daar een expertrol vervulde op dit dossier.
- Een expediteur heeft een security-expert aangenomen. In eerste instantie heeft deze expert de interne processen aangepakt, maar nu verkoopt de organisatie via een aparte security B.V. security-advies aan derden en is het een strategische poot van de onderneming geworden.

#### **Voordelen:**

Doordat specialistische kennis in huis aanwezig is, wordt het voor (interne en externe) opdrachtgevers eenvoudig om vragen voor te leggen. Het bedrijf komt bij de Douane en andere marktpartijen te boek te staan als een organisatie met kennis van zaken. Als het imago voldoende sterk is kan de specialistische expertise zelfs apart geoffreerd worden, bijvoorbeeld rond het begeleiden van bepaalde vergunningaanvragen bij klanten, of bij lastige oorsprongsvraagstukken.

## **47 Creëren van betrokkenheid van medewerkers**

Een belangrijk criterium om de beheersing van processen en procedures te kunnen borgen is het creëren van betrokkenheid. Veel van de voorbeeldbedrijven streven ernaar alle medewerkers bewust te maken van de essentie van AEO en de werking in de praktijk. En nog belangrijker: bewustwording van het feit dat er altijd misbruik gemaakt kan worden van een van de aangeboden vervoer- en opslagdiensten. Ieder bedrijf doet dat op een eigen manier. Hierna volgen enkele voorbeelden:

- Het vragen van input van de medewerkers bij procesinrichting.
- Primaire proceseigenaren ook de compliance-processen laten inrichten zodat medewerkers dit zelf als effectief en efficiënt ervaren. Opnemen in werkinstructies.
- Een ideeënbus ten behoeve van interne zaken die volgens medewerkers verbetering behoeven.
- Het management kan medewerkers stimuleren om alert te zijn en ze belonen voor meldingen. Door het belonen van bijvoorbeeld opgespoorde fouten ontstaat een extra gedrevenheid om compliant te zijn. Deze beloning kan bestaan uit een wisseltrofee ('de vangst van de maand'), een positieve vermelding tijdens teamoverleg, of simpelweg een persoonlijk compliment en/of helder bedankje. Bijvoorbeeld: op een paklijst staat als herkomst Brazilië en op de verpakking Colombia. Dat kan alleen in het magazijn gecheckt worden. Het is daarom van belang de magazijnmedewerkers bewust te maken van de consequenties en hen te belonen voor oplettendheid en melding.
- Het mandateren van AEO-coördinator ten behoeve van initiëren van verbeteracties.
- Taken in compliance meegeven, zoals het meelopen bij inspectierondes, een rol in het indienen van declaraties of het uitzoeken van de juiste classificatie.
- Compliance opvoeren als agendapunt in teamoverleggen. Bijvoorbeeld bij werkbesprekingen in het magazijn: de leidinggevende in het magazijn verzamelt compliance-gerelateerde gespreksonderwerpen gerelateerd aan de dagelijkse praktijk.
- AEO-actielijst per medewerker, incl. terugkoppeling naar management. In de AEO-actielijst worden aandachts- en actiepunten vastgelegd per medewerker. Ook wordt een deadline gesteld. Bijzonderheden voortkomend uit deze lijst worden tijdens het MT overleg besproken.
- Awareness posters op kantoor en in de loods om de aandacht te verhogen. Er zijn verschillende varianten mogelijk, variërend van huisreglementposters tot 'security awareness' affiches met foto's van wat de effecten van een compliantiefout zouden kunnen zijn, vergelijkbaar met de 'Smoking kills'-campagne. Vooral foto's zijn een effectieve manier om te laten zien waarom het belangrijk is om aan de regels te voldoen. Voor een groter effect worden deze met enige regelmaat veranderd. De varianten kunnen worden aangepast naar de verschillende afdelingen.
- Communicatie van (commerciële redenen voor) verbeteractiviteiten: wij moeten ons aan die regels houden want het is de enige manier om verantwoord zaken te doen. Hier volgen enkele voorbeelden:
  - AEO en Erkend Luchtvrachtagent hebben een eigen plek in de interne communicatie zoals in het bedrijfsmagazine en in de jaarlijkse informatiesessie voor alle medewerkers. Hierin wordt besproken: wat goed gaat, wat minder goed, wat de uitdagingen voor komend jaar zijn, etc. Vragen van klanten worden opgepakt in direct mailing aan alle klanten.
  - Compliance is een onderwerp in de welkomsttoespraak van de directie bij binnenkomst van een nieuwe medewerker. Nieuwe medewerkers krijgen een introductieprogramma. Hierin geven MT leden toelichting op de operatie. Je kunt hierbij denken aan kerntaken, missie en visie, alsmede de onderscheidende factoren, inclusief compliance. Dit wordt verder uitgelicht aan de hand van concrete voorbeelden, zoals: het beveiligen van het bedrijfsterrein, met wat voor toegangsbewijzen je waar mag komen, hoe je iemand moet aanspreken, wat verdachte situaties zijn, wanneer je direct de KMAR moet waarschuwen, etc.
  - Een kwartaalmeeting (presentatie) voor alle medewerkers waarbij compliance als onderwerp gepresenteerd wordt. Ieder MT lid of projectmanager presenteert dan de actuele ontwikkelingen op zijn of haar gebied. Onderwerpen hierbij zijn onder andere: financieel, HRM, actuele ontwikkelingen (bijvoorbeeld AEO, Erkend Luchtvracht agent, klant/personeel tevredenheidsonderzoek, etc.), statistieken, nieuwe klanten en prospect, etc.

- Het aanbieden van specifieke interne en externe trainingen omtrent veiligheid en risico-beheersing (bijvoorbeeld ELA-awareness of een intern introductieprogramma) voor alle relevante medewerkers. Door in algemene trainingen eigen voorbeelden van het bedrijf op te nemen, wordt (non) compliance door de operationele medewerker sneller herkend. Borging: De medewerker tekent voor deelname. De presentieoverzichten worden opgeslagen.
- Strikte richtlijnen met betrekking tot gedrag, inclusief de omgang met klanten bij mogelijk onwettige vragen, zodat medewerkers altijd weten bij wie ze bij twijfel terecht kunnen en dat ze begrijpen dat er naar hen wordt geluisterd als ze in een lastige situatie terecht komen.

#### **Voordelen:**

De compliance van een bedrijf wordt pas echt succesvol als alle medewerkers afkomstig uit alle organisatielagen bij het proces betrokken worden. Met het beleggen van verantwoordelijkheden op de plek waar men er het meest mee bezig is, haalt een organisatie al veel risico's weg. Het toepasbaar maken van compliance wordt hierdoor laagdrempeliger. Door focus op risico's en impact wordt impact (douanerechten, boetes en/of problemen) vermeden.





## 4.8 Efficiënter compliant zijn

### Praktijkvoorbeelden van hoe compliantie specifiek efficiënt vorm gegeven kan worden, bijvoorbeeld door integratie of bilaterale afspraken met de Douane

Idealiter zijn er geen kosten aan implementatie van AEO-gerelateerde maatregelen verbonden. De bovengenoemde maatregelen betreffen een aantal goedkope niet-ingrijpende veranderingen op de werkvloer die ook de kosten op andere plekken in de organisatie niet verhogen en vrij soepel en snel te implementeren zijn.

#### 48 AEO-eisen efficiënt implementeren en in stand houden

Bij het efficiënt implementeren en in stand houden van AEO-eisen spelen vraagstukken als: in welke mate ben je (nog) AEO-waardig, of kan je dit zonder grote investeringen worden? Door slim te kijken naar wat echt nodig is, worden veel onnodige kosten bespaard. Een relatief klein bedrijf hanteert bijvoorbeeld de volgende maatregelen ten behoeve van AEO:

- Vast personeel dat een eigen expertiseterrein heeft en verantwoordelijk is voor het borgen van de werking van beheersmaatregelen beschikt over een grote mate van routine, en voelt zich verantwoordelijk om processen zowel efficiënt als compliant te laten verlopen.
- Geen kooien, maar lijnen op de vloer en digitale scheiding van voorraden.
- Heldere afspraken met betrekking tot ongebeleid toegang tot locaties en toegangscontrole, zoals 'deur-dicht beleid', jassen en tassen in lockers buiten het magazijn, etc.
- Interne awareness training en instructies, en informatie op deuren en andere strategische plekken als borging.
- Het inzetten van een geautomatiseerd logboek van klantcontacten voor bewijsvoering van interne controle en audit trails. Het zogenaamde klantenbestand record is een combinatie van een 'content management systeem' en 'customer relationship management systeem'. Alle communicaties die met alle zendingen van alle klanten te maken hebben worden hierin gelogd. Het systeem bevat per zending onder andere het geschatte risico, de voortgang, de email-historie met bijlagen, alle telefoonnotities, EDI-berichten, afspraken, actiepunten met toewijzing van verantwoordelijkheden en complete logfiles van alle acties. Hierdoor is het audit trail automatisch geborgd en sluit compliantie en monitoring naadloos aan bij het primaire proces van klantwaardecreatie.

#### Voordelen:

Idealiter zijn er geen kosten aan implementatie van AEO-gerelateerde maatregelen verbonden. De bovengenoemde maatregelen betreffen een aantal goedkope niet-ingrijpende veranderingen op de werkvloer die ook de kosten op andere plekken in de organisatie niet verhogen en vrij soepel en snel te implementeren zijn.

## 49 Toezicht op maat (ten behoeve van individuele klanten van de Douane)

Een bedrijf dat door de Douane als individuele klant wordt aangemerkt, kan met de Douane in gesprek gaan over de beheersing van bedrijfsprocessen en het toezicht dat door de Douane wordt uitgeoefend. Hierdoor kan onnodig werk worden voorkomen en kan het toezicht beter worden ingepast in de bedrijfsvoering. Sommige administratieve handelingen kan men vervangen door systeemcontrole, wat per saldo kostenreductie betekent. Een bedrijf kan proactief een scala aan suggesties doen voor de uitoefening van het douanetoezicht. Soms oppert een bedrijf een idee bij de klantmanager en weegt het bedrijf vervolgens af of de door de Douane gestelde randvoorwaarden opwegen tegen het te behalen voordeel. Hierna volgen diverse voorbeelden:

- Hergebruik van generieke instrumenten voor zowel Tax Control Framework als voor Customs Control Framework: bijvoorbeeld escalatieprocedures, functiescheiding (segregation of duties), risico matrices en awareness trainingen.
- Het bedrijf agendeert een open discussie over verbeterplannen (vooraf toetsing bij de Douane). Als onderdeel van het horizontaal toezicht (HT) programma worden er samen met de accountant interne workshops gehouden over wat nog beter kan binnen HT en hoe de doorontwikkeling eruit moet zien.
- Voor een efficiënte en effectieve afhandeling van een veldtoets stuurt een bedrijf zelf vooraf de agenda en aanpak aan de Douane toe. Zo kan het bedrijf het proces beter inpassen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Denk daarbij aan het vrijmaken van specialisten en het planmatig uitvoeren van voorbereidende werkzaamheden.
- Het bedrijf stuurt mee op hergebruik van controles binnen de Douane zelf, bijvoorbeeld een omvangrijke steekproef op DSI (Sagitta invoer) van een jaar terug die wordt hergebruikt voor veldtoets-controle.
- Het bedrijf doet suggestie om taken te bundelen van vier klantmanagers naar één. Voordeel: Veel doelgerichter en effectiever contact.
- Een bedrijf doet een voorstel voor horizontalisering van het splitsen (afstaffelen) van een Form A ten behoeve van tariefpreferentie voor deelleveringen onder een 'master-Form A'. Nu moet het splitsen onder douanetoezicht gebeuren. Het voorstel is bedoeld om zelf op basis van de staffelboekhouding te monitoren of het haalbaar is om de deellevering nog steeds onder de master-Form A te behouden.
- Het bedrijf verpakt goederen in een 'secure area' in een verzekerde en goedgekeurde verpakking. Indien regelmatig inspecties worden uitgevoerd in de 'secure area' hoeft de inhoud bij inspectie onderweg niet te worden uitgepakt waardoor er geen beschadigingen meer optreden door extra uitpakken.
- Bij aankomst van een zending bij een bedrijf wordt deze ingegeven in het voorraadsysteem en ontvangt het bedrijf onmiddellijk een melding van de Douane of de zending moet worden geïnspecteerd. Indien de zending moet worden geïnspecteerd wordt deze apart gezet voor inspectie. Dit proces wordt geborgd door een (fout-) melding op de barcodescanner van de loodsmedewerker dat de zending niet in een consolidatie opgenomen mag worden. Het voordeel van een dergelijke afspraak tussen het bedrijf en de Douane is dat als de zending is geselecteerd voor inspectie, deze apart kan worden gezet, terwijl de overige zendingen wel al kunnen worden geconsolideerd.
- Bij douanecontroles wordt er gebruik gemaakt van bedrijfssystemen. Enkele voorbeelden:
  - Een bijpakcontrole (bommen en granaten) kan worden vermeden als de veiligheid van de verpakking en inpakruimte voldoende geborgd zijn. Deze controle wordt vervangen door een uitvoerige risicoanalyse en uitgebreide periodieke audit van het bedrijfsproces.

- Productcontrole (indeling, oorsprong en waarde) is in overleg met de Douane vastgelegd en voldoende geborgd in het bedrijfssysteem. Deze controle sluit in ieder geval fouten uit op het uitgaande proces. Dit maakt een groot deel van de douanecontroles op uitgaande stromen niet meer nodig.
- Administratieve productcontroles worden uitgevoerd door vast te stellen of (de hoeveelheden, aard, etc. van) de producten in de keten consistent zijn. De fysieke controles worden geclusterd uitgevoerd op producten die in voorraad liggen. Hierdoor wordt het bedrijfsproces zo min mogelijk verstoord door douaneprocessen.
- Bestemmingscontroles zijn inzichtelijk gemaakt.

De Douane geeft het bedrijf inzicht in de te verwachten controles en het bedrijf heeft de kans om hierop te anticiperen in de bedrijfsvoering. Hierdoor kan het bedrijf aflevergaranties geven aan haar klanten. De vooraankondiging wordt echter alleen afgegeven als er geen invloed kan worden uitgeoefend op het orderafhandelingsproces van het bedrijf.

Het voordeel is de voorspelbaarheid van processen. Soms is niet de vertraging essentieel, maar het moment van vrijgave, wanneer de zending kan vertrekken. Bij een te laat vertrekmoment wordt de volgende aansluiting gemist en kunnen afspraken met afnemers niet nagekomen worden. Als er een deel luchtvracht in het transport inbegrepen is, kunnen vluchten worden gemist. Hierdoor ontstaan extra kosten (soms tot 50.000 euro).

- Het bedrijf doet een voorstel voor het vernietigen van entrepotvoorraad zonder aanwezigheid van een douaneambtenaar. Voorheen was dit een omslachtig proces met veel interactie met en afhankelijkheden van de Douane: het indienen van een verzoek, toestemming krijgen, inplannen van de controle door de Douane, documenten laten stempelen, douanemedewerkers mee krijgen naar het vernietigingsbedrijf, etc. Voordelen zijn onder andere de reductie van administratieve en transport (wachtijd-) kosten. Het primaire voordeel is echter zelfbeschikking met betrekking tot wanneer de vernietiging wordt uitgevoerd: er is geen afstemming meer nodig tussen de Douane en het transportbedrijf door de verladende partij.

Vernietiging zonder aanwezigheid van een douanemedewerker kan als volgt worden afgestemd met de Douane:

- Het totale bedrijfsproces is administratief sluitend.
- Het bedrijf laat een eigen medewerker de vertrekcontrole uitvoeren in plaats van dat een douanemedewerker dit doet.
- Alle relevante stappen in het transportproces worden per vernietiging gedocumenteerd, zodanig dat fysiek douanetoezicht niet meer vereist is.
- De Douane kan overgegaan naar toezicht achteraf aan de hand van de administratie. Borging: functiescheiding van de functies chauffeur en verzender, maandelijkse dossierreviews van de dossiers die betrekking hebben op entrepotvernietiging. Voor deze werkwijze is vooraf schriftelijke toestemming van de Douane vereist.

### Voordelen:

Een proactieve houding draagt bij aan een constructieve vorm van samenwerking met de Douane. Regelmatig overleg is hierbij echter een basisvoorwaarde. HT (Convenant Horizontaal Toezicht) in combinatie met AEO maakt het bedrijf voor de Belastingdienst nog transparanter. Transparantie vertaalt zich in meer vertrouwen bij de Belastingdienst in het algemeen en kan zich doorvertalen naar verdergaande facilitering van de Douane in het bijzonder.

## 50 Afgestemd format voor meldingen aan de Douane

Overleg met de Douane over hoe zij monitoringresultaten willen ontvangen, en hoe vaak. De afgestemde vorm kan enerzijds bestaan uit afstemming van de contactmomenten en anderzijds van het template waarin een melding wordt gedaan.

Een voorbeeld is een globaal overzicht volgens de checklist ten behoeve van de bureau-toets. Hiermee wordt de Douane wel geïnformeerd, maar niet begraven in het papierwerk.

Een ander voorbeeld is een geautomatiseerde tool die de resultaten van de interne controle verzamelt, consolideert, en doorzendt naar de Douane in een format dat in overleg tot stand is gekomen.

### Voordelen:

Een proactieve houding met betrekking tot het melden van geconstateerde onregelmatigheden bevordert het contact met de Douane. Het bedrijf dat dit voorbeeld aanleverde beschrijft de relatie met de douane als het grootste risico in het kader AEO: een slechtere relatie betekent slechter overleg en meer top-down maatregelen, minder flexibiliteit en minder invloed op het eigen proces. Na overleg kan een bedrijf bovendien een beter gefundeerde keuze maken in welke gevallen er wel of niet een melding gemaakt moet worden. Dit voorkomt dat men elkaar onaangenaam verrast.

## 51 Overleg met de Douane op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Let op: dit voorbeeld is afkomstig van een bedrijf met volledige ketenregie, dat een groot volume verscheept en van groot economisch belang is. Het voorbeeld geeft een indruk van hoe de douanerelatie benaderd kan worden, maar zal in de praktijk alleen bij de individuele klanten van de Douane worden toegepast.

In het voorbeeldbedrijf vindt tussen het bedrijf en de Douane op drie niveaus regelmatig overleg plaats: strategisch, tactisch en operationeel. Ieder kwartaal vindt strategisch overleg plaats tussen de directies van de Douane en bedrijf. Op managementniveau neemt een mix van mensen deel aan het gesprek: dit is partnerschap-georiënteerd en juridisch-georiënteerd. De klantmanager van de Douane en de douanemanager van het bedrijf overleggen maandelijks in persoon en wekelijks per telefoon. In deze gesprekken worden structurele issues besproken en wordt gezamenlijk naar oplossingen gezocht. Zo vaak als nodig voor de operatie, hebben loodspersoneel, declaranten en andere operationele medewerkers met uitvoerende medewerkers van de Douane een operationeel overleg.

Voordelen:

Door een open overleg tussen 'gelijken', als in een partnerschap, kunnen voordelen voor beide partijen behaald worden. Een voorbeeld is elektronische aangifte of inspectie op een onhandig punt in de keten. Elektronisch aangeven is handig, maar daadwerkelijk alles elektronisch aangeven is in de operatie soms niet handig. Voor een inspectielocatie kan een prima alternatief aanwezig zijn. De bezwaren tegen de huidige situaties kunnen op alle niveaus worden besproken. Voor de uitzonderingen en de aansluiting bij de reguliere praktijk kan een oplossing worden geïmplementeerd die voor beiden partijen aantrekkelijk is. Een ander voorbeeld is de scan bij export op Schiphol: wat gebeurt er wanneer zo'n scan in onderhoud gaat? Goede operationele afstemming is nodig om dat in beide operaties (bedrijf en de Douane) op een goede manier te managen.

Goede afstemming van (operationele) resultaten. Overleg tussen gelijken opent de deur tot het zoeken van synergie (klankborden) en voorkomt dat mensen (bedrijf of de Douane) zich verschuilen achter procedures of persoonlijk bereik. Het voordeel is dat men niet verrast wordt en elkaar recht in de ogen kan blijven kijken.

Kanttekening: In Nederland bestaat een tamelijk unieke situatie waarbij de Douane relatief goedtoegankelijk is en onderwerpen relatief goed bespreekbaar zijn. Echter, in een separate aankoop/import/export-functie of een kleiner bedrijf zal minder douane-bedrijfsleven-partnerschap mogelijk zijn dan bij ketenregie door een bedrijf met een groot volume van in- en uitgaande stromen, waarbij minder mogelijkheden zijn tot synergievoordelen tussen de 'partners'.

## 52 Geïntegreerd compliance programma

Afdelingen en kwaliteitsverantwoordelijken hebben vaak met meerdere normen en auditonderwerpen te maken (AEO, ELA, ISO, maar ook klanteisen) die tegelijkertijd de aandacht verdienen. Een geïntegreerd compliance programma biedt synergie in verantwoordelijkheden en kan de interne en externe audits integreren. Denk bijvoorbeeld aan het overkoepelend integreren van interne audits AEO, Arbo, NWWA, ISPS, ISO op afdelingsniveau in plaats van op procesniveau waarbij de uitvoering ligt bij de kwaliteitsmanager of het kwaliteitsteam:

- De kwaliteitsmanager is eindverantwoordelijk voor alle risicobeheersing. Het afdelingsmanagement is verantwoordelijk voor de risicobeheersing en interne audits op afdelingsniveau. De kwaliteitsmanager audit periodiek het afdelingsmanagement van alle interne afdelingen: Finance, Facilities, HR, Logistics, Business solutions, Marketing & Communications, Key account, etc.
- Iedere afdeling wordt eens per jaar geaudit door een kwaliteitsafdeling. Met name in de volledigheid van de audits kan één externe audit voor alle normenkaders al het verschil maken. Hierdoor vinden beduidend minder verstoringen plaats in het primaire proces wat kan resulteren in een kwalitatieve verbetering. Omdat alle audits in een keer worden uitgevoerd, is het daarnaast erg efficiënt. Bij één van de voorbeeldbedrijven is de tijd die men kwijt is met interne audits gehalveerd sinds men deze door de kwaliteitsafdeling laat uitvoeren.
- Integraal QSPL (Quality, Security, Preventie, Legal) compliance beleid. Efficiëntie ontstaat door beter afgestemde procedures. Een integrale visie draagt bij aan erkenning van het belang op de werkvloer (bijvoorbeeld Arbo-veiligheid leeft enorm bij de staalterminal) waardoor er ook support is voor het melden van onregelmatigheden. Ook de integrale interne audits maken hier onderdeel van uit. Zo wordt de verplichte jaarlijkse grote en kleine ISPS 'oefening' gelijk gebruikt om AEO-security procedures/werkwijze te controleren. Dit geldt ook voor jaarlijkse ISO-audit en AEO-customs procedures op de ISO-gecertificeerde vestigingen.
- Eén overzicht van alle te controleren onderdelen voor verschillende normeringen (ook klanteisen) en één verantwoordelijke voor alle normeringen die tevens alle interne audits (mede) uitvoert (evt. volgens een doorrollend schema). De verantwoordelijke begeleidt ook de externe audits en biedt structuur, overzicht en efficiëntie, onder andere door integratiemogelijkheden of door het voorkomen van dubbele uitvoering en/of borging. Hiervoor moet er per nieuwe norm éénmalig een compliance-mapping uitgevoerd worden. Daarbij wordt er aan iedere norm en ieder risico een actie en verantwoordelijke gekoppeld. Het geïnterviewde bedrijf geeft aan dat men er goed aan doet een actie of beheersmaatregel zo te kiezen dat het zo min mogelijk afwijkt van het primaire proces. Leg daarbij de verantwoordelijkheid voor het activeren van de maatregel bij de meest betrokken afdeling en zorg er daarbij voor dat de werking eenvoudig te verifiëren is. Daardoor kosten audits en

andere borgingsmethoden van de naleving zo min mogelijk tijd en hebben zij zo min mogelijk impact op de bedrijfsvoering.

- Geïntegreerd IT-systeem: compleet administratiesysteem specifiek gemaakt naar de verschillende afdelingen. Voor de afdeling customs, claims & tracing bevat dit systeem per zending en per klant onder andere voorraadverschillen en administratieve verschillen tussen aangeleverde documenten en getelde colli. Er wordt wel aangegeven dat het systeem zijn beperkingen kent. Het systeem werkt goed zolang processen goed verlopen, maar voor uitzonderingen is veel aanvullende aandacht en actie nodig. Idealiter zou er een lean automatiseringssysteem bestaan dat compliancy issues aan kan. Het gevaar is dat je allerlei beheersmaatregelen treft die een flink continuïteitsrisico bevatten in het geval dat de beheerder opstapt. Veel bedrijven onderschatten administratieve processen. Je administratie zo inrichten dat de hele organisatie daarop kan meeliften is voor veel bedrijven lastig: hiervoor is een goede visie nodig en een lange termijn horizon.

Indien verschillende beheersschema's niet geïntegreerd zijn, is het in ieder geval efficiënt om de controleresultaten te hergebruiken. 'Piggy backing' is het benutten van beheersmaatregelen, monitoring- en controleresultaten van anderen door deze her te gebruiken voor een eigen doel. Een voorbeeld is het meeliften op een check van een andere afdeling; het benutten van een beheersmaatregel uit een ander normenkader (ISO, TAPA, ISPS, etc.) en dit inzetten voor AEO of het erkennen van een garantie van een externe partij. Piggy backing is een milde en laagdrempeliger vorm van integratie van verschillende normenkaders en ketenbeheersing. Het vraagt echter wel om een gestructureerde inventarisatie van beheersmaatregelen.

#### Voordelen:

Efficiëntie via het integreren van meerdere programma's tot één compliance programma en efficiënt integreren van (AEO-)toezicht in reeds bestaande processen. Hierdoor vermindert de overlast. Door audits op afdelingsniveau in plaats van procesniveau uit te voeren kan het aantal afdelingsbezoeken en het ingrijpen in het primaire proces geminimaliseerd worden. Een voorwaarde hiervoor is een overzicht van normen en compliance resultaten per afdeling, voor zowel afdeling zelf, als voor het kwaliteitsmanagement en de directie: Men introduceert dan één overzicht van alle te controleren onderdelen voor verschillende normeringen (ook klanteisen) en één verantwoordelijke voor alle normeringen die tevens alle interne audits uitvoert (volgens een doorrollend schema) en de externe audits begeleidt. Daarmee heeft één iemand per afdeling en één iemand op corporate niveau het totale overzicht en kunnen synergie in de audits en beheersmaatregelen voor verschillende normen worden bewerkstelligd. Dit inzicht helpt de afdelingen met het bepalen van hun (afdelings-)risico's. Bijkomend voordeel is dat men gaat meedenken over betere controlemechanismen, waardoor het uiteindelijk minder 'een ding' van de kwaliteitsmanager wordt en meer onderdeel gaat uitmaken van de afdeling zelf. Een bijeffect is nauwere betrokkenheid, en dus meer begrip van de werkvloer.

Een bedrijf dat integrale interne audits uitvoert voor AEO, ISPS, ISO en BRZO schat dat dit jaarlijks een besparing kan opleveren van zo'n 100 uur. Dit komt met name door efficiëntere interviews met dezelfde sleutelfiguren.

## 53 Integratie van bedrijfssystemen

Door het integreren van bedrijfssystemen, bijvoorbeeld door het opnemen van compliancy rules in het planningssysteem, kunnen fouten op efficiënte wijze voorkomen worden. Eén bedrijf migreerde van drie verschillende systemen voor douanemanagement, warehouse management en logistiek naar één geïntegreerd systeem. Dit maakt geharmoniseerde werkwijze mogelijk binnen alle

B.V.'s. Eventuele fouten die het gevolg zijn van interfaces tussen verschillende applicaties behoren straks tot het verleden. Dat zorgt voor een betere beheersing. De nieuwe applicatie biedt ook de mogelijkheid van geautomatiseerde standaardrapportages, zoals aangifte-statusoverzicht, monitoren zuiveringsstatus, douanewaarde/rechten, zekerheidsoverzicht, confirmation of exit binnen 90 dagen periode, etc.

#### Voordelen:

Automatische overzichten stimuleren proactief handelen en voorkomen daarmee fouten. Hierdoor hoeven er minder herstelwerkzaamheden plaats te vinden. Eén systeem vergemakkelijkt centrale trainingen, handleidingen, stambestandsbeheer etc.

## 54 Zelfontwikkelde IT-oplossingen

Aan de hand van zelfontwikkelde IT, bijvoorbeeld door zelf een goedkoop kwaliteitsmanagementsysteem te ontwikkelen kan een bedrijf sneller zijn processen onder controle krijgen. Denk daarbij ook aan het benutten van Douanesoftware. Bijvoorbeeld:

- Een bedrijf heeft een zelfgebouwd centraal kwaliteitsmanagementsysteem (KMS): ter vervanging van hardcopy instructies en andere kwaliteitsdocumenten. De KMS intranet omgeving geeft eenvoudig toegang tot deze documenten. Medewerkers kunnen snel en direct bij alle relevante documenten en instructies komen. Op de intranetsite staan documenten opgeslagen zoals werkinstructies, BHV-plan, beleidsdocumenten, etc. Door middel van een gratis open-source content-managementsysteem zoals 'Joomla' kan een intranetomgeving snel en goedkoop worden gerealiseerd. Het is aan te bevelen om het content-beheer te borgen door een kwaliteitsmanager aan te wijzen die te plaatsen stukken naleest alvorens dit zelf te plaatsen.
- KAMS-team (Kwaliteit, Arbo en Milieu, tevens verantwoordelijk voor AEO-audits) maakt een to-do lijst van verbeteractiviteiten en top-down werkinstructies, die op een intranetsite worden gepubliceerd. Iedereen kan alle werkinstructies inzien zodat men begrijpt wat anderen doen en men een beeld krijgt van wie welke verantwoordelijkheden heeft. Nieuwe collega's kunnen procedures nalezen, en als men een vraag heeft kan deze snel opgezocht worden in de complete werkinstructie. Op deze pagina staan bijvoorbeeld de templates voor brieven aan de Douane met daarbij een beschrijving van de benodigde acties. Je kunt documenten niet zelf publiceren, maar wel zelf aanmaken en via de beheerder van het intranet laten publiceren. Als je zelf je eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden (in detail) beschrijft en beschikbaar stelt i.p.v. dit door het KAMS-team te laten doen creëert dat wederzijds begrip.
- Eén bedrijf bezit over eigen ontwikkelde douanesoftware en heeft de ontwikkeling en implementatie van AGS2 afgerond. Door de combinatie van douanesoftware en douane-expeditie kan het bedrijf snel op nieuwe situaties inspelen. Het zelf ontwikkelde systeem kan proactieve overzichten genereren ten behoeve van het monitoren van niet-zuiveringen of termijncontrole economische douaneregelingen en heeft automatisch ingebouwde validatiechecks als gevolg van de pilotstatus bij de overgang van SAGITTA op AGS.

#### Voordelen:

Een zelfgebouwde KMS-oplossing is veelal goedkoper en flexibeler dan specialistische, aangekochte KMS-software. Een gratis opensource systeem is makkelijk te bouwen en beheren. Het heeft als voordeel dat het schaalbaar is en naar eigen wens en inzicht ingericht kan worden. Het vraagt wel om een eenmalige goede (tijds-) investering om het systeem op te zetten. Men kan er ook voor kiezen om een KMS pakket te kopen. Zodra het nieuwe systeem eenmaal goed en digitaal geborgd is in de organisatie, kan het veel tijd besparen. Er is minder papierwerk nodig en



men is minder tijd kwijt met revisies in documenten. Het systeem zorgt er voor dat alles centraal beschikbaar is waardoor documenten gemakkelijk gevonden worden. Dit bespaart voor het uitvoerende personeel een hoop zoekwerk in mappen en andere analoge systemen. Het geïnterviewde bedrijf geeft aan dat dit heel wat uren kan verminderen en daarmee een efficiëntie besparing oplevert.

Bij één bedrijf heeft niet een IT-er, maar juist de kwaliteitsmanager het Joomla-systeem opgezet. Deze persoon gaf aan dat iedereen met enige IT-kennis of affiniteit dit zelf kan doen. Het KMS-systeem is bij hen een referentiedatabase waar iedereen eenvoudig toegang toe heeft. Het bevat allerlei taakomschrijvingen. Hoe groter en complexer de situatie is, des te nuttiger het systeem wordt. De kwaliteitsmanager is er één tot anderhalve week mee bezig geweest om een structuur te bedenken, te bouwen, de documenten over te zetten. Het voordeel is dat ISO 9001, AEO en ELA relatief makkelijk behaald zijn. Door steeds nieuwe versie van documenten op het intranet te plaatsen zorg je er voor dat iedere medewerker de laatste versie binnen handbereik heeft. Door vanuit de organisatie een aantal standaard URL's in de favorieten te plaatsen wordt het zelfs voor de minder IT bedreven medewerkers gemakkelijk om een werkbeschrijving op te zoeken. Aangekochte software ondersteunt vaak niet de integratie van meerdere normenkaders (ISO, AEO, ARBO, ...) en kan over het algemeen niet bedrijfsspecifiek gemaakt worden (bijvoorbeeld indeling naar afdeling/rol). Sommige bedrijven ervaren dat de op de markt beschikbare pakketten soms te veel functionaliteiten hebben of net niet datgene kunnen wat het bedrijf graag zou willen.

Voorbeeld: door een combinatie van douanekennis en eigen software, heeft de Douane een aanspreekpartner met kennis van zaken. Op deze manier kunnen bij ontwikkeling en implementatie van nieuwe software, eventuele problemen snel worden opgelost. Doordat er sprake is van controle door zowel medewerkers als de Douane, komen eventuele fouten in de software snel naar boven.

## 55 First time right aangiften

Alles in de werkuitvoering is erop gericht om juiste aangiften in te dienen. Daardoor kan de interne controledruk worden geminimaliseerd. Dit begint met proactieve check op:

- de aanwezigheid van informatie bij order entry;
- een douane management systeem met ingebouwde validaties;
- een aangifteproces dat eindigt met een overzichtelijke samenvatting;
- een werkomgeving waarbij declaranten bij twijfel elkaar gemakkelijk kunnen raadplegen;
- goed opgeleid en getraind personeel met enkele specialisten op dossiers als tarifiering of oorsprongszaken;
- een cultuur waarin zichtbaar geïnvesteerd wordt in het 'first time right' principe (onder andere deelname van AEO coördinator aan Mastersopleiding in Customs in Supply Chain Compliance).

Met interne controle (steekproeven) en regelmatige analyse van de bedrijfsprocessen geeft het bedrijf een actieve invulling aan de AEO-monitoring verplichting. Dat beeld wordt aangevuld met monitoringinformatie van de Douane (UTB's, audits, feedback klantmanager). Indien nodig leidt dit tot structurele aanpassingen.

**Voordelen:**

First time right levert uiteindelijk efficiency voordeel op, het foutenpercentage ligt onder de 1%. Veel verborgen kosten zitten in het herstellen van die foutieve aangiften, deze kosten worden met dit voorbeeld voorkomen.

## 56 Delen van voorbeelddocumenten, zoals sjablonen

Veel van de documenten die bedrijven opstellen kunnen ook door andere (typen) bedrijven gebruikt worden. Maak eigen documenten, modellen en templates beschikbaar via fora om deze te laten beoordelen en verbeteren door anderen uit de (AEO-) community of maak gebruik van documenten die door de Douane of andere bedrijven beschikbaar worden gesteld. Voorbeelden van documenten die eenvoudig gedeeld kunnen worden zijn: veiligheidsverklaringen (verschillende talen of een combinatie van de ELA- en AEO-verklaringen), interne awareness documentatie (presentaties, flyers, posters, personeelsgids), checklists, een samenvatting van het veiligheidsbeleid of beveiligingsprogramma, of voorbeeldcommunicatie richting klanten en partners.

**Voordelen:**

Het delen van voorbeeldcommunicatie en templates voorkomt dat kostbare tijd verloren gaat bij het opstellen van algemene documenten. Door de eigen stukken te laten beoordelen en verbeteren door anderen zorgt men er voor dat de kwaliteit verbetert en er geen ruimte is voor fouten of onduidelijkheden. Goed opgestelde documenten kunnen de herkenbaarheid voor de douane, bezoekers en personeel vergroten, ook kan het de legitimiteit intern versterken en bespaart het de verantwoordelijke manager een hoop werk.



## 5 Visie en reflectie van TNO

TNO, die de interviews met bedrijven uitvoerde, heeft als neutrale partij met alle andere deelnemers in het project gesproken. In Hoofdstuk 5 beschrijft TNO haar bevindingen gedurende dit project in een korte reflectie.

Veel bedrijven hebben moeite met gestructureerde verslaglegging van de beheersing van de AEO-risicocategorieën. Omdat AEO een open normenkader is staat het bedrijven vrij om AEO bedrijfsspecifiek in te richten met slechts algemene richtlijnen. Er is dan ook nauwelijks sprake van een gestandaardiseerde manier van werken. De door de Douane gehanteerde risicomatrix bij individuele behandelplannen ontwikkelt zich nog het meest naar een standaardaanpak, omdat een aantal zeer grote ondernemingen deze template (of een variant daarop) ook als basis gebruikt. Veel kleine en middelgrote bedrijven zijn hiervan echter niet op de hoogte en hebben naar eigen inzicht hun eigen templates ontwikkeld. De monitoring van de werking is hier veelal aan gekoppeld, maar daar is sprake van een grotere bedrijfsspecifieke invulling zonder duidelijke kaders of richtlijnen.

Als het gaat om belangrijke bedrijfsrisico's zoals financiële borgstellingen, hebben bedrijven vaak effectieve beheersmaatregelen. In zo'n geval monitoren ze ook nauwgezet de werking ervan. Als de commerciële belangen minder groot zijn neemt ook de druk af om de werking van de beheersmaatregelen nauwgezet te monitoren. Pragmatische manieren van monitoren komen dan vaker voor. Deze zijn echter vaak moeilijker gestructureerd vast te leggen. Ook leunen bedrijven in dat geval meer op hun compliance historie onder het motto dat zolang het tegendeel niet wordt aangetoond er vanuit gegaan kan worden dat de werking nog steeds effectief is. Met de aanscherping van de AEO-richtlijnen is er extra aandacht ontstaan voor monitoring en de bureau- en veldtoetsprocedures. Het ontbreekt veel bedrijven aan voorbeelden, templates en kaders voor verslaglegging van monitoring.

Een andere observatie is de grote diversiteit in de manier waarop invulling wordt gegeven aan AEO, denk aan: organisatorisch, het type beheersmaatregelen, de mate van gestructureerde verslaglegging, en zelfs de focus. Sommige bedrijven hebben mooie voorbeelden van het zeer efficiënt inpassen van beheersingsmaatregelen in de bedrijfsprocessen, terwijl andere bedrijven enorm hun best doen om aantoonbaar compliant en in control te zijn, maar daarmee soms intern discussie voeren of het niet efficiënter kan.

Een proactieve houding richting de Douane levert een aantal bedrijven concrete toezichtlastreductie op in de vorm van zelftoezicht op bepaalde processen of meesturen op de invulling van de veldtoets. Opvallend hierbij is de hoeveelheid moeite die bedrijven doen om te voldoen aan maatstaven terwijl zij niet altijd met zekerheid kunnen zeggen of ze die goed geïnterpreteerd hebben. Hierin zijn nog grote slagen te maken en voordelen te behalen. Deze inspiratiebundel geeft inzicht in mogelijke voorbeelden van hoe andere bedrijven invulling geven aan AEO zodat deze breder benut kunnen worden. Wij realiseren ons echter wel dat er ook na het lezen en benutten van de inspiratiebundel nog grote uitdagingen liggen voor zowel het bedrijfsleven als de Douane. We hopen dat deze inspiratiebundel bijdraagt aan de stap in de goede richting.

# **Bijlage 1** Meer informatie over AEO

## Wat is AEO?

Wilt u weten hoe AEO voor uw organisatie van toepassing kan zijn? Dan verwijzen we u graag door naar de website van de Douane ([www.douane.nl](http://www.douane.nl)). Daar staat beschreven hoe u aan de AEO kunt voldoen. Dit hoofdstuk geeft een beknopt overzicht van wat AEO inhoudt. Dit is bedoeld om de vertaalslag van praktijkvoorbeelden naar uw eigen situatie te vergemakkelijken.

## Wat heb ik als bedrijf aan een AEO-status?

Voor de verschillende typen AEO-certificaten bestaan verschillende voordelen. De drie typen certificaten zijn:

- AEO S (Security & Safety – AEO-certificaat Veiligheid);
- AEO C (Customs Simplifications– AEO-certificaat Douanevereenvoudigingen);
- AEO F (Full – Gecombineerd AEO-certificaat Veiligheid en Douanevereenvoudigingen).

Tabel 3 geeft een overzicht van de algemene voordelen van AEO. Een extra Nederlands voordeel van de AEO-status is het verder matigen van de zekerheid voor de drie verschillende typen AEO.

Tabel 3 Voordelen AEO-certificaten

Voordelen	AEOC	AEO S	AEO F
Gemakkelijker toegang tot douanevereenvoudigingen	x		x
Voorafgaande kennisgeving van voorgenomen controle		x	x
Bepaalde gegevens voor summier aangiften bij binnenkomst en bij uitgang		x	x
Minder fysieke en documentaire controles	x	x	x
Voorrang bij controles	x	x	x
Keuze van de plaats van de controles	x	x	x
Indirecte voordelen	x	x	x
Erkenning als een veilige handelspartner		x	x
Betere betrekkingen met de Douane	x	x	x
Betere betrekkingen met en erkenning door andere toezichthouders	x	x	x

## Waarom is AEO in het leven geroepen?

Door de aanslagen in New York op 11 september 2001 is de internationale aandacht voor veiligheid flink aangescherpt. Zo heeft het begrip veiligheid ('safety and security') een plaats gekregen in de Europese Douanewetgeving.

De Nederlandse Douane is m.i.v. 1 januari 2008 gestart met het afgeven van AEO-certificaten. Invoering van de AEO heeft grote consequenties voor de gehele bedrijfsvoering van internationaal ondernemende bedrijven, maar ook voor toeleveranciers, afnemers en dienstverleners.

Bedrijven die betrokken zijn bij de EU-buitengrensoverschrijdende goederenbewegingen en hun toeleveranciers, hebben te maken gekregen met deze vernieuwde wetgeving. Tegelijk met de invoering van die wetgeving, wil de Europese Unie het bedrijfsleven betere faciliteiten bieden. Die faciliteiten leiden tot minder logistiek oponthoud en lagere administratieve lasten. Bedrijven kunnen daarom sinds september 2007 de status van AEO aanvragen. Een AEO-certificaat is geldig in alle lidstaten van de EU.

Voor de Nederlandse Douane is invoering van de AEO-status een volgende stap in de samenwerking met het bedrijfsleven. Het past in het streven om het bedrijfsleven en de Douane samen verantwoordelijk te laten zijn voor veilige en integere buitengrensoverschrijdende goederenstromen. Bij toetsing en afgifte in het kader van het AEO-concept in Nederland gebruikt de Douane de volgende twee kernelementen:

- Uitgangspunt - horizontaal toezicht op de hele logistieke keten - is gebaseerd op georganiseerd vertrouwen.
- Maximaal gebruik maken van alle waarborgen die het bedrijfsleven al biedt, waaronder bestaande veiligheidssystemen.

De klassiek controlemethode kenmerkt zich door verticaal toezicht en wantrouwen. De Douane selecteert en controleert. Bij horizontaal toezicht gaat de Douane uit van vertrouwen. Dat is geen blind vertrouwen, maar vertrouwen op basis van:

- ervaringen uit het verleden (hoe staat het bedrijf bij de Douane bekend)
- de eigen verantwoordelijkheid van het bedrijf

De eigen verantwoordelijkheid van het bedrijf betekent dat een bedrijf zelf alle waarborgen en veiligheidsprocedures bewaakt. De Douane geeft een bedrijf al dan niet het vertrouwen op basis van de beoordeling van bestaande waarborgen, veiligheidssystemen en formele aspecten uit de EG-wetgeving.

De Douane wil op een slimme manier aansluiten bij de al aanwezige waarborgen door de deelnemers in de keten. Het gaat hierbij om de interne beheersingsmaatregelen van een bedrijf. Maar bijvoorbeeld ook om relevante certificeringen (bijvoorbeeld ISPS, TAPA, ISO) en controles door andere instanties zoals de Koninklijke Marechaussee. Zo verhoogt de Douane de effectiviteit van controles flink, terwijl de lasten voor het bedrijfsleven gelijk blijven.

In het veiligheidsdenken van de Europese Commissie speelt de hele logistieke keten een belangrijke rol. In die keten zijn drie belangrijke controlemomenten:

- aan het begin van de keten (export);
- aan het eind van de keten (import);
- bij de EU-grensoverschrijding.

In het AEO-concept gaat het om de waarborgen in de hele logistieke keten voor een integer goederenverkeer. Het uitgangspunt is een evaluatie van de waarborgen en veiligheidsprocedures in algemene zin, en niet langer de controle van individuele goederentransacties.



## Hoe krijgt en/of behoudt een bedrijf de AEO-status?

De AEO-status dient bij de Douane aangevraagd te worden. Om in aanmerking te komen voor een AEO-status moet uw bedrijf aan een aantal eisen voldoen. Elk AEO-certificaat heeft zijn eigen eisen. De mate waarin uw bedrijf faciliteiten bij de controle krijgt, is afhankelijk van:

- het soort certificaat;
- de rol die een bedrijf binnen de logistieke keten vervult.

De criteria waaraan een AEO moet voldoen zijn de volgende vier:

- 1 een passende staat van dienst op het gebied van de naleving van Douanevereisten (overtredingen van weinig belang / herhaalde overtredingen / ernstige overtredingen)
- 2 een deugdelijke handels- en, in voorkomend geval, vervoersadministratie die passende Douanecontroles mogelijk maakt (papier / cd rom / online)
  - Een administratie voeren die in overeenstemming is met de algemeen aanvaarde boekhoudbeginselen van de lidstaat waar de administratie wordt gevoerd en welke administratieve Douanecontrole vergemakkelijkt.
  - De Douaneautoriteit fysieke of elektronische toegang verlenen tot zijn Douaneadministratie en, in voorkomend geval, vervoersadministratie.
  - Over een logistiek systeem beschikken, dat een onderscheid maakt tussen communautaire en niet-communautaire goederen.
  - Over een administratieve organisatie beschikken, die in overeenstemming is met de soort en de omvang van de bedrijfsactiviteiten en geschikt is voor het beheer van de goederenstroom, en over een systeem van interne controles beschikken waarmee onrechtmatige of frauduleuze transacties kunnen worden opgespoord.
  - Indien van toepassing, toereikende procedures toepassen voor het beheer van vergunningen die verband houden met handelspolitieke maatregelen of de handel in landbouwproducten.
  - Toereikende procedures toepassen voor het bewaren van bedrijfsbescheiden en bedrijfsinformatie en ter bescherming tegen informatieverlies.
  - Erop toezien, dat werknemers zich bewust zijn van de noodzaak, de Douaneautoriteiten in te lichten wanneer zich problemen voordoen in verband met de naleving van de Douanewetgeving en personen aanwijzen die in dat geval contact met de Douaneautoriteiten opnemen.
  - Passende maatregelen hebben genomen ter voorkoming dat onbevoegden zijn computersysteem binnendringen en ter bescherming van zijn documentatie.
- 3 bewijs van financiële solvabiliteit
  - De aanvrager is niet verwickeld in insolventieprocedures.
  - Gedurende de afgelopen drie jaar voor indiening van de aanvraag heeft de aanvrager zonder grote problemen voldaan aan zijn financiële verplichtingen met betrekking tot de betaling van Douanerechten en alle andere rechten, belastingen en heffingen die op of in verband met de invoer of uitvoer van goederen worden geheven.
  - De aanvrager kan aantonen dat hij over voldoende financiële middelen beschikt om zijn verplichtingen te kunnen nakomen.
  - De aanvrager heeft geen negatieve activa, tenzij kan worden aangetoond dat deze gedekt kunnen worden.

#### 4 passende veiligheidsnormen

- Veiligheid van het gebouw (gebouwen die voor de door het certificaat te dekken activiteiten worden gebruikt, zijn gemaakt van materialen die verhinderen dat onbevoegden zich hiertoe onrechtmatig toegang kunnen verschaffen).
- Passende toegangscontroles (maatregelen om onrechtmatige toegang tot verzendingsruimten, los- en laadkades en los- en laaddekken te voorkomen).
- Beveiliging van de lading (maatregelen genomen om het toevoegen, omwisselen of wegnemen van materialen, of andere manipulaties van de goederen bij het laden, lossen, de op- en overslag te voorkomen).
- Indien van toepassing, procedures voor de behandeling van in-/uitvoervergunningen (ter voorkoming van misbruik en illegale levering van veiligheidsgevoelige goederen).
- Veiligheid van de handelspartner (iedere relevante actor in de desbetreffende keten)
- Personeel (ter voorkoming van infiltratie van onbevoegd personeel die een veiligheidsrisico zou kunnen vormen).
- Programma's inzake veiligheidsbewustzijn (om onvoldoende kennis van veiligheidseisen tegen te gaan, moet de AEO-aanvrager mechanismen ontwikkelen om medewerkers voor te lichten en op te leiden met betrekking tot veiligheidsbeleid).

De rol van de Douane is om controles uit te voeren om daarmee te kunnen beoordelen hoe effectief de marktdeelnemer de risico's beheerst. Een essentieel onderdeel van de controle is het beoordelen van de effectiviteit van de risicobeoordeling en de interne controles van de marktdeelnemer. De marktdeelnemer moet zich ertoe verplicht hebben om de in zijn bedrijf vastgestelde risico's te beoordelen, te beperken en de impact ervan te verkleinen, en om dit te documenteren. Voor het vaststellen van de controles maakt de Douane gebruik van risicoanalyse.

Om een AEO-status te behouden dient een bedrijf aan twee verplichtingen te voldoen:

- regelmatig vaststellen dat het bedrijf nog voldoet aan de AEO-criteria;
- wijzigingen, incidenten en gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de AEO-status actief melden aan de Douane.

## **Bijlage 2** Meer informatie over AEO-monitoring en toezicht

## Monitoring door de AEO

Van een bedrijf met de AEO-status wordt verwacht dat hij zijn (kritische) bedrijfsprocessen, en in het bijzonder de douaneprocessen, continu in voldoende mate beheerst en monitort. De monitoringactiviteiten worden door het bedrijf zelf ingericht, aansluitend bij de eigen organisatie, werkzaamheden en systemen. Bij het signaleren van risico's moeten passende beheersmaatregelen worden genomen om daarmee deze risico's tot een acceptabel niveau terug te brengen. Hiermee wordt bereikt dat de resultaten of uitkomsten van processen aan de veiligheid- en/of fiscale betrouwbaarheidsnorm voldoen. Een AEO gecertificeerd bedrijf moet afwijkingen van de norm herkennen, herstellen, vastleggen en communiceren.

Afhankelijk van de omvang en complexiteit, moet er binnen de organisatie een persoon of afdeling zijn die verantwoordelijk is voor de beoordeling van het risico- en dreigingsniveau en die verantwoordelijk is voor de invoering en evaluatie van maatregelen.

Omdat regelmatig monitoren deel moet uitmaken van het risicomanagementsysteem, moet het AEO-gecertificeerde bedrijf ook de resultaten kunnen laten zien. Ook moet zij kunnen aantonen hoe de monitoring wordt uitgevoerd. Zo nodig, moet zij de processen en systemen aanpassen en de douaneautoriteiten over de wijzigingen informeren. Dat moet bijvoorbeeld als er sprake is van grote wijzigingen in de bedrijfsactiviteiten.

Met andere woorden: Het AEO-gecertificeerde bedrijf AEO moet dus niet alleen passende maatregelen treffen en zorgen dat deze worden uitgevoerd, maar zich er ook van vergewissen dat de maatregelen werken en ze herzien en herbeoordelen. Dit betekent dat zij de betreffende processen regelmatig moet monitoren en moet nagaan of de ingevoerde procedures adequaat zijn om daarmee naleving van de douane- en veiligheidseisen te waarborgen. Het bedrijf moet dus goed documenteren welke maatregelen genomen zijn om aan de Douane aan te tonen dat de bedrijfsprocessen onder controle zijn. Het AEO-gecertificeerde bedrijf moet documenteren wat er gedaan is om erop toe te zien dat de verbetering wordt doorgevoerd, om dit aan de douaneautoriteiten te kunnen tonen en om hieromtrent met de Douane te kunnen communiceren. Er is een standaard model voor monitoringrapportage beschikbaar waarin een bedrijf de monitoringresultaten bij de Douane kan aanleveren. Dit model kent drie varianten (voor AEOC, AEOB en AEOF). Een bedrijf kan deze modellen verkrijgen door contact op te nemen met Bedrijven Contact Punt (BCP) van het desbetreffende regiokantoor Douane.

## Toezicht door de Douane

Het toezicht van de Douane in het kader van AEO bestaat uit twee fasen:

1. Het beoordelen van de aanvraag voor het AEO-certificaat, onder andere door toetsing van het ingediende self assessment;
2. Het toezicht op het blijven voldoen aan de AEO-voorwaarden nadat het AEO-certificaat is afgegeven.

Ad 1: Bij de beoordeling van het self assessment stelt de Douane, naast oordeelsvorming over de passende staat van dienst en de solvabiliteitspositie van de aanvrager, vast hoe effectief de aanvrager de kritische bedrijfsprocessen en de daarmee samenhangende risico's beheerst. Een essentieel onderdeel hierbij is het beoordelen van de administratieve organisatie en de maatregelen van interne controle van de aanvrager. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is de eigen verantwoordelijkheid van de aanvrager. Met de aanvraag verplicht de marktdeelnemer zich ertoe om zelfstandig de in zijn bedrijf vastgestelde risico's te beoordelen, te beperken, de impact ervan te verkleinen en om dit te documenteren. Voor het vaststellen van de aard en de omvang van de toetsingsactiviteiten maakt de Douane gebruik van risicoanalyse.

Ad 2: De Douane plant de aard en de omvang van de toezichtactiviteiten na afgifte van het AEO-certificaat. Deze activiteiten kunnen variëren per AEO en zijn afgestemd op de douane gerelateerde activiteiten van de AEO. Hierbij vindt nadere afstemming plaats met eventuele andere controle- en toezichtactiviteiten die voor de betreffende AEO voorzien zijn. Dubbel onderzoek moet zo veel mogelijk worden vermeden.

### **Herbeoordeling**

Als de Douane redelijke aanwijzingen heeft dat de AEO niet meer aan de AEO-eisen voldoet, moet de Douane een herbeoordeling instellen of tot schorsing of intrekking van het AEO-certificaat overgaan. De aanwijzingen daartoe kunnen voortvloeien uit eigen constatering van de Douane of uit belangrijke wijzigingen in de bedrijfsactiviteit van de certificaathouder.

### **Schorsing**

Schorsing van de AEO-status betekent dat een verleend certificaat gedurende een bepaalde periode niet geldig is. Gedurende deze periode heeft de houder mogelijk geen toegang tot de voordelen die de status hem verleent, wat ingrijpende gevolgen voor hem kan hebben. Schorsing kan een mogelijk gevolg zijn van een onderzoek door de Douane waarbij ernstige tekortkomingen aan het licht zijn gekomen, die betekenen dat de houder van het certificaat onder de huidige omstandigheden vanuit een risicoperspectief niet voor de status in aanmerking komt. Schorsing kan ook op initiatief van de AEO-certificaathouder zelf plaats vinden.

### **Intrekking**

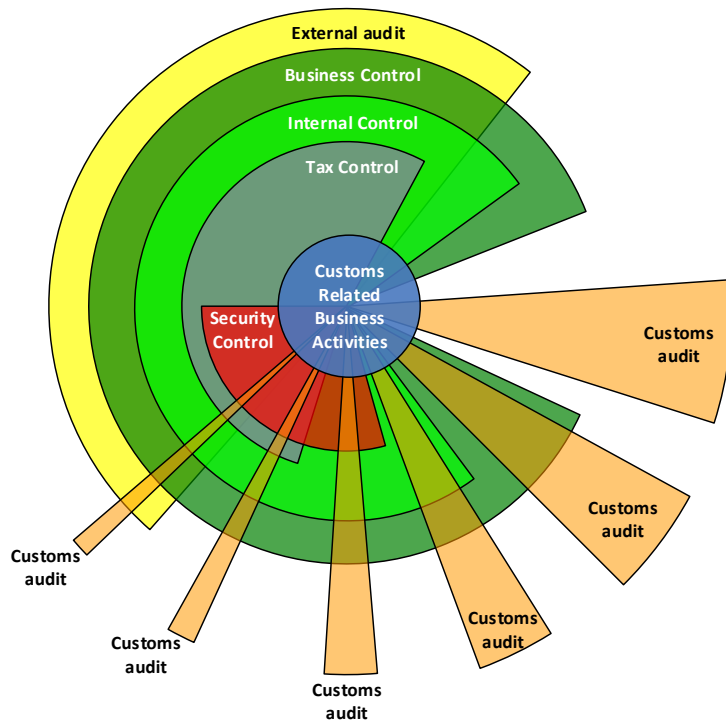
Het initiatief tot intrekking kan zowel van de houder van het certificaat als van de Douane komen. In het eerste geval mag de marktdeelnemer een nieuwe aanvraag voor een AEO-certificaat indienen, zodra hij weer aan de criteria kan voldoen. Als de Douane tot intrekking heeft besloten, mag de marktdeelnemer binnen drie jaar na de intrekking geen nieuwe aanvraag voor een AEO-certificaat indienen.

Intrekking op initiatief van de douaneautoriteiten is een douanebesluit en de AEO-certificaathouder heeft het recht te worden gehoord. Daarom moeten alle bevindingen, beoordelingen en het feit dat deze op grond van de evaluatie kunnen leiden tot intrekking van de AEO-status aan de AEO-certificaathouder worden verteld, tenzij tijdens de voorafgaande schorsingsprocedure al gebruik is gemaakt van het recht te worden gehoord. Bovendien heeft de AEO-certificaathouder het recht om tegen elk besluit tot intrekking een beroep in te stellen.

## **Toezichtvormen van de Douane met betrekking tot AEO**

Door de Douane wordt toezicht uitgeoefend bij de certificaathouders. Dit toezicht (waaronder de beoordeling van de kwaliteit van de interne beheersing) ziet op het vaststellen dat de AEO-certificaathouder bij voortdurende voldoet aan de wettelijke eisen/criteria. Het door de Douane uitgevoerde toezicht bij de AEO-bedrijven moet voldoen aan:

- wet- en regelgeving;
- het beleid toezicht Belastingdienst (vooral de Controle Aanpak Belastingdienst). Het schillenmodel is hierbij het centrale uitgangspunt. Dit betekent dat de aard en de omvang van de toezichtwerkzaamheden van de Douane worden afgestemd op de voorinformatie van de organisatie en de betrokken externe toezichthouders (onder andere openbaar accountant).



Figuur 7 Het schillenmodel uit de Controleanpak Belastingdienst

Het streven is de toezichtlast voor certificaathouders lager te laten zijn dan op het moment dat het bedrijf nog niet in het bezit was van het certificaat. Het toezicht bestaat uit drie onderdelen:

- Bureautoets:  
Het verzamelen, veredelen, analyseren van informatie en het trekken van conclusies. Deze activiteiten worden jaarlijks voor alle AEO-bedrijven uitgevoerd. De informatie die gebruikt wordt voor deze analyse is voor een belangrijk deel afkomstig van de bedrijven die de Douane informeren over de resultaten van monitoring activiteiten en overige relevante aspecten. Daarnaast wordt informatie gebruikt uit interne en externe bronnen, zoals de resultaten van uitgevoerde douanecontroles. De diepgang van de bureautoets is beperkt. Bij een bureautoets wordt in principe geen onderzoek ter plaatse gedaan. De Douane steunt voor een belangrijk deel op de bevestiging van het bedrijf dat het nog aan de wettelijke AEO-eisen voldoet.
- Veldtoets:  
Het uitvoeren van een nader onderzoek ter plaatse. Naar aanleiding van de resultaten van de bureautoets kan besloten worden om een veldtoets bij het AEO-bedrijf in te stellen. Ongeacht de resultaten van de bureautoets wordt minimaal eens per vijf jaar een veldtoets verricht. De reikwijdte van de veldtoets wordt vastgesteld op basis van de bureautoets en/of tussentijdse risico-informatie. De veldtoets leidt tot een uitspraak over het al dan niet voldoen aan de AEO-eisen die in het onderzoek zijn betrokken.
- Doorlopend registreren en beoordelen van risicosignalen met betrekking tot de AEO-status:  
Deze signalen worden zo nodig nader onderzocht. Hierbij kan de Douane gebruik maken van de overige toezichtvormen die zij tot haar beschikking heeft. Hierbij kan gedacht worden aan administratieve controles, bijvoorbeeld na invoer (CNI's), na uitvoer (CNU's), vergunning controles of fysieke controles.

## Toezichtmix

De Douane stelt binnen AEO de eis dat het volwassenheidsniveau van de beheersmaatregelen minimum 3 moet zijn en blijven. Dit rechtvaardigt immers het verlenen van de standaard faciliteiten AEO. Die zien onder andere op:

- vermindering zekerheidstelling;
- minder fysieke- en documentcontroles;
- voorrang bij controle als het bedrijf voor controle is geselecteerd;
- op verzoek kan een controle op een bepaalde plaats plaatsvinden;
- geen controle op eerder gecontroleerde criteria bij een latere vergunningaanvraag.

De Douane richt haar toezicht zo efficiënt en effectief mogelijk in. Dit betekent dat, naast deze standaardfaciliteiten, binnen het bredere toezichtpalet van de Douane keuzes worden gemaakt met betrekking tot frequentie, diepgang, vorm en relevantie van de verschillende toezichtmethodieken. Bij de veldtoets speelt de hoeveelheid positieve voorinformatie (het volwassenheidsniveau van de beheersingsmaatregelen) een belangrijke rol.

Het maken van deze keuzes in het toezicht van de Douane vloeit voort uit de CAB (controle aanpak Belastingdienst). Daarnaast maakt de Douane onderscheid naar individueel te behandelen bedrijven en generiek te behandelen bedrijven. Bij de individueel te behandelen bedrijf vindt op basis van een behandelplan maatwerk plaats passend binnen de wet- en regelgeving. Op deze wijze geeft de Douane invulling aan het moderniseren van het toezicht in het algemeen en het zogenaamde responsief handhaven in het bijzonder. Immers hierbij wordt de vorm en inhoud van het toezicht (toezichtmix) bepaald door de kwaliteit van de risicobeheersing door zowel AEO als niet-AEO-bedrijven.

## Meer informatie over het wettelijk kader AEO

Deze inspiratiebundel vormt geen juridisch bindend document. Het biedt enkel voorbeelden van hoe invulling gegeven kan worden aan beheersmaatregelen en monitoring. Deze paragraaf licht de meest relevante verordeningen voor u toe:

- Verordening (EG) nr. 648/2005 (Veiligheidsverordening);
- Verordening (EG) nr. 1875/2006 (Nadere uitwerking veiligheidsverordening);
- Verordening (EG) nr. 952/2013 (Union Customs Code);
- Guidelines opgenomen in TAXUD/2006/1450.

Voor de meest actuele informatie verwijzen we u graag door naar de officiële website van de Douane ([www.douane.nl](http://www.douane.nl)).

### Verordening (EG) nr. 648/2005 (Veiligheidsverordening).

Deze verordening geeft wijzigingen voor het Communautair Douanewetboek (Vo. (EG) 2913/92). De wijziging gaat in het bijzonder over AEO. Enkele belangrijke overwegingen voor het opstellen van deze verordening zijn de volgende:

- Er moet een gelijkwaardig beschermingsniveau worden ingesteld met betrekking tot Douanecontroles op goederen die het Douanegebied van de Gemeenschap binnenkomen of verlaten. Deze controles moeten gebaseerd zijn op gezamenlijk overeengekomen normen en risicocriteria met betrekking tot de selectie van goederen en marktdeelnemers, teneinde de risico's voor de Gemeenschap en haar burgers en de handelspartners van de Gemeenschap zoveel mogelijk te beperken.



- Een lidstaat dient de status van 'geautoriseerde marktdeelnemer' te verlenen aan marktdeelnemers die voldoen aan bepaalde gemeenschappelijke criteria in verband met de controlesystemen, de financiële solvabiliteit en de staat van dienst op het gebied van naleving van verplichtingen door de marktdeelnemer.

### Verordening (EG) nr. 1875/2006.

In deze verordening is de veiligheidsverordening nader uitgewerkt. Enkele belangrijke overwegingen voor het opstellen van deze verordening zijn de volgende:

- Marktdeelnemers die aan de voorwaarden voldoen om de status van geautoriseerde marktdeelnemer te verkrijgen, waardoor zij zich gunstig van andere marktdeelnemers onderscheiden, moeten als betrouwbare partners in de logistieke keten worden beschouwd. De geautoriseerde marktdeelnemers moeten daarom niet alleen in aanmerking kunnen komen voor in de Douanewetgeving voorziene vereenvoudigingen van de Douaneprocedures, maar, indien zij aan bepaalde veiligheidsnormen voldoen, ook voor faciliteiten met betrekking tot de Douanecontroles.
- In alle lidstaten moeten gemeenschappelijke voorwaarden en criteria worden vastgesteld voor het afgeven, wijzigen of intrekken van certificaten van geautoriseerde marktdeelnemers of het schorsen van de status van geautoriseerde marktdeelnemer en moeten regels worden vastgesteld op het gebied van het aanvragen en de afgifte van certificaten van geautoriseerde marktdeelnemers. Om te verzekeren dat een hoog veiligheidsniveau wordt gehandhaafd, moeten de Douaneautoriteiten voortdurend erop toezien, dat de geautoriseerde marktdeelnemers aan de voorwaarden voldoen.

### Verordening (EG) nr. 952/2013

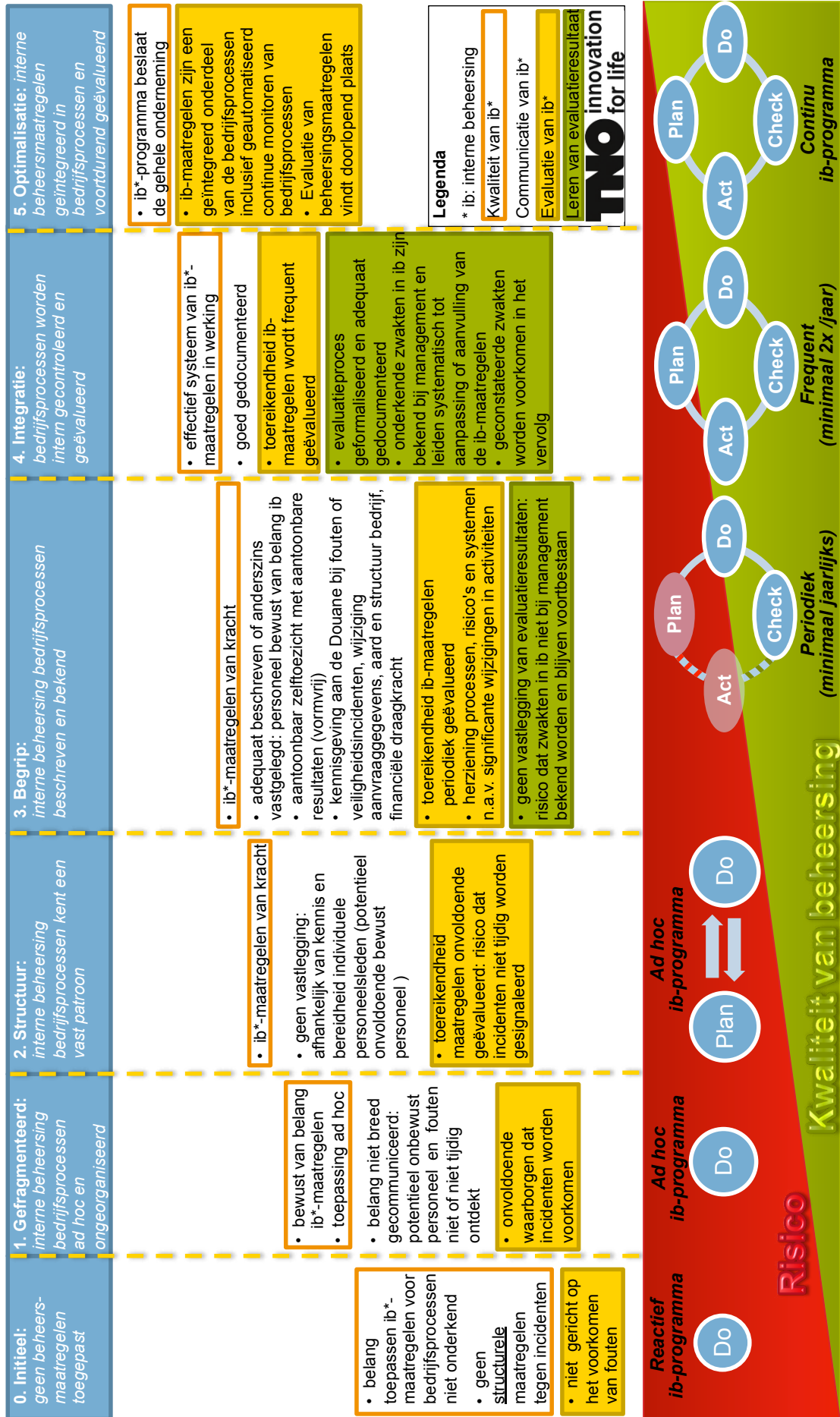
In deze verordening is de Union Customs Code (hierna: CCC) opgenomen. Deze verordening wordt per 1 mei 2016 van kracht en vervangt op dat moment het huidige Communautaire Douane Wetboek en de huidige Toepassingsverordening Communautaire Douane Wetboek. De in het CCC opgenomen bepalingen zijn niet in dit document verwerkt. Dit vanwege het feit dat deze bepalingen op dit moment nog niet gelden.

### Guidelines opgenomen in TAXUD/2006/1450

In de guidelines zijn de richtlijnen voor zowel douaneautoriteiten als marktdeelnemers om een uniforme interpretatie en uitvoering van de nieuwe douanewetgeving betreffende AEO's te garanderen, alsook transparantie en gelijke behandeling van marktdeelnemers. Omdat er ten tijde van de opstelling van de gids echter nog niet veel praktische ervaring met de bepalingen was opgedaan, was het duidelijk dat deze verder zou moeten worden bijgewerkt en met beste praktijken worden geïllustreerd nadat de desbetreffende wetgeving in werking was getreden en er meer praktische ervaring was opgedaan.

Deze bijgewerkte AEO-gids is in 2012 tot stand gekomen op grond van de praktische uitvoering van het programma en de ontvangen en gehonoreerde AEO-aanvragen gedurende vier jaar in alle 27 lidstaten, monitoringactiviteiten in 2008 en 2009, en ervaring die is opgedaan in onderhandelingen met derde landen betreffende wederzijdse erkenning. De actuele versie van de AEO-gids treft u aan op de officiële website van de Douane.

## **Bijlage 3** De vijf volwassenheidsniveaus in monitoring en beheersing van AEO





**Behavioural and Societal Sciences**

Van Mourik Broekmanweg 6

2628 XE Delft

Postbus 49

2600 AA Delft

T +31 88 866 30 00

F +31 88 866 30 10

Uitgave 2014

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)  
[www.tki-logistiek.nl](http://www.tki-logistiek.nl)  
[www.dinalog.nl/nl/tki\\_logistiek/](http://www.dinalog.nl/nl/tki_logistiek/)