

Validatie van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit

Een extern perspectief op de
interne voorbereiding -
eindrapportage

22 november 2018



Inhoudsopgave

1	Aanleiding, onderzoeksopdracht en aanpak	4
1.1	Aanleiding voor externe reflectie op Brexit voorbereidingen	4
1.2	Onderzoeksopdracht van de Douane	4
1.3	Verantwoording onderzoek door EY	4
1.4	Gebruik van dit onderzoek	5
1.5	Leeswijzer	5
2	Toets op volledigheid en effectiviteit van uitvoering	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Opzet van de Douane voorbereidingen op de Brexit	6
2.3	Deelprojecten	11
2.4	Samenvatting	27
3	Witte vlekken, issues en risico's	31
3.1	Inleiding	31
3.2	Witte vlekken Brexit Douane	31
3.3	Risico-inventarisatie Brexit Douane	32
3.4	Diepte-analyse risico-inventarisatie	36
3.5	Samenvatting	43
4	Conclusies en aanbevelingen	44
4.1	Conclusies	44
4.2	Aanbevelingen	45
	Bijlage 1: Onderzoeksmethode en uitgangspunten	50
	Bijlage 2: Lijst van afkortingen	52
	Bijlage 3: Interviews interne- en externe stakeholders	53
	Bijlage 4: Deelnemers werksessies en klankbordgroep	55
	Bijlage 5: Risicoregister	56

Documentnr.	Datum	Status	Aan
REQ3007494	22 november 2018	Finaal - vastgesteld door opdrachtgever	Algemeen Directeur Douane

Managementsamenvatting

Achtergrond en onderzoekopdracht

De aanleiding van het onderzoek is de aanstaande Brexit per 29 maart 2019 en de significante impact die dit heeft op de werkzaamheden van de Douane. Omdat vooralsnog een scenario zonder akkoord over uittreding van het Verenigd Koninkrijk niet uit te sluiten valt, heeft het kabinet besloten dat de Douane zich moet voorbereiden op een 'harde Brexit' (no deal 'cliff edge' scenario) per 29 maart 2019.

Met minder dan een half jaar aan voorbereidingen te gaan, heeft de Douane in opdracht van de Directeur-Generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, met de Algemeen Directeur van de Douane als gedelegeerd opdrachtgever, een onderzoek laten uitvoeren om de ingezette voorbereidingen door een externe blik te laten valideren. Doel is een reflectie op de ingezette en voorgenomen activiteiten met daarbij de vraag of er witte vlekken zijn of issues met een verhoogd risico. Daarnaast dient gericht te worden gezocht naar mogelijkheden om het proces van de voorbereiding te verbeteren, te versterken en/of te versnellen.

Onderzoeksvraag Douane

De onderzoekopdracht omvat het uitvoeren van een analyse naar de mate van voorbereiding van de Douane op een 'harde Brexit' per 29 maart 2019, met als peildatum 15 oktober 2018. De analyse focust op de volledigheid van de inhoudelijke voorbereidingen enerzijds en anderzijds op het proces en de mogelijkheden om het proces te verbeteren, te versterken en/of te versnellen. Bij de beschrijving van de mogelijkheden horen zowel een inschatting van de issues die versterkte aandacht behoeven en als ook voorstellen om deze issues zo goed mogelijk te mitigeren.

De Douane heeft voor de Brexit doelstellingen opgesteld waaraan de mate van voorbereiding is getoetst. Het betreft de volgende twee doelstellingen: per 29 maart 2019 is de continuïteit van alle douane processen geborgd en er is geen onnodig economisch oponthoud. Voor de lange termijn geldt als doel dat de toename in reguliere werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam zijn ingebed in de bestaande organisatie. Voor het realiseren van deze doelstellingen (per 29 maart 2019 én structureel op de lange termijn) heeft de Douane volgens de toegekende claim additionele middelen ter beschikking van €78 mln ten behoeve van onder andere de aanname van 928 fte.

Onderzoeksmethode

EY heeft het onderzoek in de periode van 1 oktober tot en met 31 oktober 2018 uitgevoerd met als hoofdvraag: 'Wat is de mate van voorbereiding van de Douane op een Brexit per 29 maart 2019?'. De beantwoording hiervan volgt uit een synthese van de antwoorden op drie sub-onderzoeksvragen die de kern vormen van de gehanteerde onderzoeksmethode, namelijk:

- Is de Douane volledig in de voorbereiding op de Brexit?
- Voert de Douane de werkzaamheden juist en doelmatig uit?
- Zijn er risicovolle witte vlekken en/of issues met een hoog risico die versterkte aandacht nodig hebben?

Het onderzoek is een externe reflectie op de interne voorbereidingen van de Douane met als meetdatum 15 oktober 2018. Bestaande rapportages vanuit de Douane en 45 interviews met interne- en externe stakeholders vormen de basis voor de analyse.

Beantwoording onderzoeksvragen

De onderzoekers komen tot de conclusie dat de Douane per 15 oktober 2018 voldoende is voorbereid om per 29 maart 2019 haar Brexit doelstellingen te realiseren. De Douane is tijdig begonnen met de voorbereidingen, is in ruime mate volledig in de voorbereidingen, heeft een effectieve aanpak voor de voorbereidingen gekozen en de witte vlekken en geïdentificeerde risico's van de voorbereidingen zijn met additionele inspanningen en versnelling beheersbaar.

Onderstaand een nadere toelichting:

- De Douane is tijdig begonnen en in ruime mate volledig in haar interne voorbereidingsactiviteiten, waarbij in het onderzoek geen inhoudelijke onvolledigheden zijn geconstateerd en maar een beperkt aantal procesmatige onvolledigheden zijn gevonden binnen het Programmabureau Brexit. Deze onvolledigheden zijn door de Douane in de periode tot einde 2018 op te lossen;
- De aanpak door de Douane met 'lijnorganisatie als het kan, Programmabureau Brexit als het moet' is voor het realiseren van Brexit voorbereidingen een goed passend organisatiemodel. Hiermee is voldoende basis gelegd voor de procesuitvoering van de voorbereidende werkzaamheden van zowel het Programmabureau Brexit als van de deelprojecten in de lijn. Vanaf de zomer 2018 concluderen de onderzoekers een verbetering in de voortgang die zich verder moet doorzetten;
- De witte vlekken en geïdentificeerde risico's zijn met additionele inspanningen en versnelling beheersbaar. De witte vlekken betreffen het ontbreken van vijf effectieve besturingsmiddelen door het Programmabureau Brexit en de lijnorganisatie. De hoogste drie risico's betreffen: de piekbelasting op de totale douane organisatie in de laatste vier maanden, het voorkomen van een verloop van nieuwe medewerkers in de eerste twee jaar en de extra druk op integriteitstoetsing en -borging door de uitzonderlijk hoeveelheid nieuw personeel in relatief korte periode.

De conclusie dat de Douane per 15 oktober 2018 voldoende is voorbereid op de Brexit betekent niet dat de Douane per 29 maart 2019 op het gewenste eindniveau staat in termen van dienstverlening en handhaving. Er zal in fase 2 (na maart 2019) verdere verbetering en implementatie van duurzame oplossingen nodig zijn. Het gaat hierbij om het normaliseren van de dienstverlening in formaliteiten (vermindere doorlooptijden in vergunningen en aangiften), het opvoeren van het handhavingsniveau door het beschikbaar stellen van meer capaciteit in termen van medewerkers, huisvesting en middelen, en het implementeren van verwachte leereffecten in het handhavingproces. Tenslotte, bereidt de Douane zich voor op de 'cliff-edge' variant van de Brexit en daarmee is zij voorbereid op de meest ingrijpende variant. Dit neemt niet weg dat de Douane de ontwikkelingen en voortdurende politieke onzekerheid over het uiteindelijke scenario in ogenschouw moet blijven nemen omdat dit consequenties heeft voor de inhoudelijke en procesmatige executie van de voorbereiding op de Brexit.

Aanbevelingen

Het onderzoek heeft in absolute zin veel aanbevelingen opgeleverd. In relatieve zin valt het aantal aanbevelingen mee gegeven de omvang van de voorbereidingen op de Brexit en past het bij de conclusie dat de Douane voldoende is voorbereid. De onderzoekers doen de volgende aanbevelingen aan de Douane en het Programmabureau Brexit in het bijzonder:

- Bereid de gehele douane organisatie voor op een zeer stevige uitvoeringsagenda voor januari tot april 2019. Hiertoe dient het MT Douane de Brexit de nummer 1 prioriteit te maken op de uitvoeringsagenda, gecombineerd met meer expliciete en directe sturing op voortgang, belangrijke inhoudelijke keuzen en de top-3 risico's;
- Borg in besluitvorming en gedrag dat de organisatie de lat hoog legt voor het niveau van dienstverlening en handhaving per 29 maart 2019. Creëer ruimte voor bottom-up escalatie en waak voor te veel zelfvertrouwen. Zorg daarbij voor dashboards waar het MT Douane en de lijn van de Douane op kan sturen (wie, wat, hoe, wanneer) en ondersteun het Programmabureau Brexit in het krijgen van een totaal overzicht (via de formele gremia in de lijn);

- Continueer 'lijnorganisatie als het kan en Programmabureau Brexit als het moet'. Stuur daarbij actief op de nieuwe matrix verantwoordelijkheden van het Programmabureau Brexit en de lijn en wees alert op het op tijd hanteren van snellere tijdslijnen buiten de standaard doorlooptijden en besluitvorming;
- Realiseer in de periode november - december 2018 de reeds geplande deadlines in de deelprojecten. Het gaat met name om de deadlines voor de nieuwe ferry processen, het beschikbaar stellen van een checklist aan alle regio's voor minimale handhaving en de uitvoering van stress- en performance testen bij Informatiemanagement;
- Realiseer in de periode januari - februari 2019 de in dit onderzoek geïdentificeerde extra of onvoldoende geplande activiteiten; bepaal zo spoedig mogelijk de personeelsbezetting per locatie/ (sub-)proces, zorg voor terugvalscenario's en het droog-oefenen van bestaande plannen;
- Versterk het Programmabureau Brexit door meer nadruk op tussen-resultaat gedreven plannen (mijlpalen), aantoonbaar gebruik van meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierbij past het borgen van de voortuitgang in het deelproject ferry proces door extra ondersteuning en het continueren van risicobeheersing door te focussen op top risico's en periodieke bijstelling;
- Verder versterken van de lijn-sturing door meer nadruk te leggen op tussen-resultaat gedreven plannen (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een beter referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de realisatie te borgen.

1 Aanleiding, onderzoeksopdracht en aanpak

Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding voor het onderzoek, namelijk de voorbereiding van de Douane op de cliff-edge Brexit (hierna: Brexit), de door de Douane geformuleerde onderzoeksopdracht en de door EY gehanteerde onderzoeksmethode met verantwoording. Tenslotte geeft het hoofdstuk uitleg over hoe het onderzoek gebruikt kan worden, gevolgd door een leeswijzer.

1.1 Aanleiding voor externe reflectie op Brexit voorbereidingen

De aanleiding van het onderzoek is de verwachte Brexit per 29 maart 2019 waarop de overheid, en de Douane in het bijzonder, zich voorbereiden op de gevolgen van een uittreding van het Verenigd Koninkrijk (VK) uit de Europese Unie. Omdat een scenario waarin er geen akkoord wordt bereikt over deze uittreding met het VK niet uit te sluiten valt, heeft het kabinet besloten dat de Douane zich moet voorbereiden op een 'harde Brexit' (no deal 'cliff-edge' scenario) per 29 maart 2019.

De start van het onderzoek is 1 oktober 2018, een half jaar voordat de uittreding door het VK is voorzien. Voor de Douane is dit een passend moment om de ingezette voorbereidingen door een externe blik te laten valideren met als doel een reflectie te ontvangen op de ingezette en voorgenomen activiteiten en op de vraag of er nog witte vlekken zijn of issues met een verhoogd risico. Deze externe validatie is binnen de Douane ondersteunend aan het Programmabureau Brexit dat de voorbereidingen binnen de Douane coördineert.

1.2 Onderzoeksopdracht van de Douane

De onderzoeksopdracht is door de Douane als volgt geformuleerd:

- Het uitvoeren van een analyse naar de mate van de voorbereiding van de Douane op een 'harde Brexit' per 29 maart 2019, met als peildatum 15 oktober 2018. Deze analyse focust op de volledigheid van de inhoudelijke voorbereidingen enerzijds en anderzijds op het proces en de mogelijkheden om het proces te verbeteren, te versterken en/of te versnellen;
- Het maken van een schatting van de issues die versterkte aandacht behoeven en (waar relevant) voorstellen te doen om deze issues zo goed mogelijk te mitigeren, dan wel er zo goed mogelijk mee om te gaan totdat een oplossing voor handen is.

De Douane heeft daarbij de volgende uitgangspunten gekozen voor de uitvoering van het onderzoek:

- Er wordt uitgegaan van een harde Brexit met inachtneming van een zo veel als mogelijke frictie-loze overgang voor de betrokken bedrijven;
- Bedrijven hebben een eigen verantwoordelijkheid in hun benodigde voorbereidingen op de Brexit;
- Er worden vanuit diverse Europese gremia, alsmede Europese en nationale wetgeving, eisen gesteld waar Douane rekening mee heeft te houden in haar voorbereiding, zoals bijvoorbeeld de inrichting en kwaliteit van de douaneprocessen.

1.3 Verantwoording onderzoek door EY

EY heeft het onderzoek in oktober 2018 uitgevoerd in opdracht van de Directeur-Generaal van de Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, samen met de Algemeen Directeur van de Douane als gedelegeerd opdrachtgever. De onderzoekersmethode en gehanteerde randvoorwaarden zijn toegelicht in bijlage 1.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een studie op de onderzoeksdocumentatie, welke is aangeleverd door het Programmabureau Brexit, en interviews afgenomen met interne- en externe stakeholders waarvan het overzicht is opgenomen in bijlage 3. De resultaten van het onderzoek zijn procesmatig en inhoudelijk afgestemd in een vijftal validatiesessies met inhoudelijke experts van de Douane en leden van het Programmabureau Brexit (zie bijlage 4).

Vervolgens zijn de resultaten van het onderzoek voorgelegd aan de klankbordgroep van het onderzoek en het concept rapport van het onderzoek is besproken met het Management Team (MT) van de Douane. De finale versie van het rapport is vastgesteld door de gedelegeerde opdrachtgever, de Algemeen Directeur van de Douane.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het onderzoek richt zich op de mate van interne voorbereiding door de Douane. De mate van voorbereiding van externe partijen en stakeholders vormt geen onderdeel van dit onderzoek;
- Voor de documentstudie is gebruik gemaakt van bestaande documentatie die door de Douane is aangeleverd via het Programmabureau Brexit. De onderzoekers hebben geen accountantscontrole verricht op de onderzoeksdocumentatie;
- Het onderzoek gaat uit van de cliff-edge variant voor de Brexit;
- Het onderzoek heeft als peildatum de stand van zaken per 15 oktober 2018. Het is te verwachten dat er in de komende periode tot aan 29 maart 2018 nog onverwachte externe ontwikkelingen zijn die door de Douane mee moeten worden genomen. Deze problematiek vormt geen onderdeel van deze externe validatie;
- De voorbereiding op de Brexit heeft interactie met bestaande verbeter- en verander programma's binnen de Douane. Deze problematiek vormt geen expliciet onderdeel van deze externe validatie.

1.4 Gebruik van dit onderzoek

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

1.5 Leeswijzer

- In hoofdstuk 0 is de managementsamenvatting van het onderzoek opgenomen;
- In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, de onderzoeksopdracht en de verantwoording van het onderzoek;
- In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de context, de volledigheid en de procesanalyse van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit;
- In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de witte vlekken en risico's van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit;
- In hoofdstuk 4 zijn de conclusie en de aanbevelingen opgenomen. De conclusie omvat de beantwoording van de onderzoeksvragen en de aanbevelingen zijn uitgewerkt in concrete actiepunten en voorzien van een eigenaar.
- Bijlagen: 1. Onderzoeksmethode, 2. Lijst van afkortingen, 3. Onderzoeksdocumentatie, 4. Interviews interne- en externe stakeholders, 5. Deelnemers werksessies en klankbordgroep, 6. Risicoregister.

2 Toets op volledigheid en effectiviteit van uitvoering

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volledigheid en de procesanalyse van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit. De volledigheid van de voorbereidingen is getoetst aan de algemene doelstellingen van de Douane en de specifieke doelstellingen van het Programmabureau Brexit. De toets op volledigheid richt zich op de inhoudelijke voorbereiding (heeft de Douane de onderwerpen in beeld) en op het proces (is de Douane volledig in de procesaanpak van de voorbereiding). Het onderzoek richt zich daarbij op de voorbereidende werkzaamheden van het Programmabureau Brexit en op de inhoudelijke uitvoering in deelprojecten die in de lijn van de douane-organisatie worden uitgevoerd.

Voor de eigenstandige leesbaarheid van het rapport wordt per deelproject een uitleg gegeven van de context van de specifieke situatie van de Douane in relatie tot de voorbereidingen op de Brexit. De volledigheid van de deelprojecten wordt getoetst aan de Brexit doelstellingen van de Douane en het Programmabureau Brexit. Hiermee wordt de basis gelegd voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag: 'is de Douane volledig in de voorbereiding op de Brexit?' De toetsing van de juistheid van de voorbereidingsactiviteiten van de Douane vindt plaats aan de hand van een procesanalyse. Hiermee wordt de basis gelegd voor de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag: 'worden de voorbereidingen op een juiste wijze uitgevoerd, en waar kunnen deze worden verbeterd, versterkt en versneld?' Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusies ten aanzien van volledigheid en juistheid.

2.2 Opzet van de Douane voorbereidingen op de Brexit

In deze paragraaf wordt de context geschetst van de Douane in de specifieke situatie van de aanstaande Brexit. Dit betreft de impact van de Brexit op de douane-organisatie als geheel, en de opzet en impact van het Programma Brexit met daarbij de rol van het Programmabureau.

2.2.1 Impact van de Brexit op de Douane

De Douane is de handhavingsdienst van het Ministerie van Financiën die het EU-buitengrensoverschrijdende goederenverkeer in Nederland controleert. De Douane zorgt voor de heffing en inning van binnenlandse accijnzen en verbruiksbelastingen en de handhaving op dit terrein. Daarbij ziet de Douane er op toe dat het goederenverkeer volgens de regels verloopt en dat het grensoverschrijdend goederenverkeer wordt gefaciliteerd.

Bij het referendum van 23 juni 2016 stemde 51,9% van Britse kiezers voor een Brexit. Op 29 maart 2017 stelde de Britse regering de Europese Raad formeel in kennis van het voornemen tot uittreding van het VK uit de EU. Op 19 juni 2017 begonnen de onderhandelingen. Dit proces dient (in principe) binnen twee jaar afgerond te zijn: op 29 maart 2019 is het VK geen lid meer van de EU.

Sinds de totstandkoming van de EU Douane Unie voor het goederenvervoer van en naar het VK zijn geen noemenswaardige activiteiten van de Douane meer nodig. De Douane controleert immers geen goederenstroom van en naar het VK op grond van de Douane Unie afspraken. De Brexit brengt hier verandering in omdat de status van het VK als derde land het invoeren van douane formaliteiten en handhaving vereist. Dit betekent een aanzienlijke verzwaring van de werklust ten opzichte van het bestaande takenpakket van de Douane. Deze verzwaring heeft niet alleen betrekking op de reguliere processen en locaties, maar ook nieuwe activiteiten bij de ferry's tussen Nederland en het VK waar op dit moment geen douane activiteiten plaatsvinden.

Om deze verwachte verzwaring van de werklust op te kunnen vangen, is de Douane in 2016 na het referendum begonnen met de eerste verkennende impact-analyses met als primair doel het opstellen en het indienen van een budgetclaim. Na de toekenning van de claim per 16 februari 2018 is de Douane per april 2018 gestart met het Programmabureau Brexit. Het Programmabureau heeft als taak om samen met de lijn en het MT Douane te zorgen dat de interne voorbereidende werkzaamheden de interne doelstellingen van de Douane voor de Brexit per 29 maart 2019 realiseren.

De Douane heeft een raming opgesteld van de volume ontwikkelingen in termen van aangiften, bewegingen en nieuwe relaties (zie onderstaande tabel).¹

	Aantal	Type	Wijziging
Aangiften			
Invoer	752.000	Artikelen	+18%
Uitvoer	4.200.000	Artikelen	+33%
Binnenbrengen	1.496.970	Summiere aangiften	+32%
Uitgaan	5.182.481	Summiere aangiften	+137%
Douanevervoer	1.200.000	Aangifte	+30%
Post - invoer	1.238.927	Zendingen	
Post - uitvoer	1.775.588	Zendingen	
Vervoersbewegingen			
Schepen	10.500	Aantal	+26%
Vluchten	95.500	Aantal	+48%
Passagiers lucht (in- en uit)	10.300.000	Aantal	+39%
Passagiers zee (in- en uit)	1.947.000	Aantal	
Relaties douane			
Potentiële nieuwe relaties met levering of verwerving goederen VK	35.352	OB-nummers	+40%
Aantal nieuwe relaties die mogelijk vergunninghouder worden	4.604	OB-nummer	+46%

De voorbereidende werkzaamheden van de Douane op de Brexit per 29 maart 2019 zijn er op gericht de effecten van deze toename in volume op huidige en nieuwe processen en locaties in goede banen te leiden. De Douane heeft hiervoor een aantal interne doelstellingen geformuleerd die voor het onderzoek zijn gebruikt als toetsingskader. De toetsing in dit onderzoek op de volledigheid en de effectiviteit van de procesuitvoering vindt plaats door te analyseren in welke mate de voorbereidende werkzaamheden op de Brexit de interne doelstellingen van de Douane per 29 maart 2019 realiseren. Hiermee geeft de toetsing dus een antwoord op de vraag of de interne werkzaamheden passend zijn bij de intern geformuleerde doelstellingen voor de Brexit.

De Douane heeft op drie niveaus interne doelstellingen geformuleerd, deze zijn:

- Douane brede algemene doelstellingen die het beoogde eindresultaat beschrijven;
- Programmabureau Brexit doelstellingen die het eindresultaat beschrijven en procesdoelstellingen op douane breed niveau;
- Uitvoeringsdoelstellingen in de lijnorganisatie per Brexit activiteit/ locatie en (sub-) proces.

Deze laatste uitvoeringsdoelstellingen zijn direct afgeleid van de doelstellingen van het Programmabureau Brexit en worden in dit onderzoek niet verder geanalyseerd.

¹ Nota Douane - Impact Brexit voor douaneverplichtingen in Nederland (2016)

Het MT Douane heeft de volgende Brexit doelstellingen geformuleerd:

- Per 29 maart 2019: is de continuïteit van alle douane processen geborgd;
- Per 29 maart 2019: is er geen onnodig economisch oponthoud;
- Lange termijn: zijn de toenames in werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden als gevolg van de Brexit structureel en duurzaam ingebed in de organisatie.

Hiervoor heeft de Douane volgens de toegekende claim additionele middelen ter beschikking van €78 mln ten behoeve van onder andere de aanname van 928 fte²:

De nieuwe inzetbare medewerkers en financiële middelen worden ingezet met als doel dat alle betrokken afdelingen en regio's van de Douane in staat zijn om de extra werkzaamheden ten gevolge van Brexit te verrichten. Deze werkzaamheden betreffen:

- Voor het ferryproces zorgen dat op 29 maart 2019 voor alle 8 ferrylocaties in Nederland een eenduidig en operationeel noodzakelijk toezichtproces is geïmplementeerd op basis van het vastgestelde handhavingsniveau, waardoor het juiste toezicht en de juiste dienstverlening worden verleend bij het binnenkomen en uitgaan van goederen en passagiers;
- Voor Beleid en Uitvoering, zijnde Maritiem, Overig Toezicht Locatie, Luchtverkeer, Post en Koeriers, Vergunningen, ervoor zorgen dat op 29 maart 2019 voor alle locaties in Nederland een eenduidig en operationeel noodzakelijk toezichtproces is geïmplementeerd op basis van het vastgestelde handhavingsniveau;
- Voor Huisvesting en Middelen zorgen voor de huisvesting (permanent en tijdelijke maatregelen) en de benodigde fysieke aanpassingen (waaronder werkplekken op ferrylocaties, fysieke afscheiding in het douane proces, beschikbaarheid apparatuur en middelen) in havens en vliegvelden (ten behoeve van douanegrenscontroles);
- Voor Werving, Selectie en Opleiden zorgen voor de werving, selectie en opleiding van in totaal 928 fte aan nieuwe medewerkers waarvan ruim 300 fte inzetbaar per 29 maart 2019;
- Voor Informatiemanagement ervoor zorgen dat de geautomatiseerde ondersteuning werkt zoals het hoort en de eventueel daarvoor noodzakelijke aanpassingen zijn aangebracht (het betreft hier hard- en software);
- Voor Communicatie en Dienstverlening zorgen voor tijdige en adequate interne communicatie zodat er sprake is van geïnformeerde medewerkers die weten wat de Douane doet om de Brexit in goede banen te leiden en gemotiveerd zijn om hun bijdrage te leveren. Voor de externe communicatie zorgen voor het maximaal informeren van bedrijven om tijdig voorbereidingen te treffen voor de Brexit (waaronder EORI-nummer en vergunningaanvragen);
- Voor Financiën en Control zorgen dat er via het Programmabureau Brexit de gestelde doelen op programma niveau en op deelgebied worden gehaald inclusief de benodigde budgetbewaking.

2.2.2 Opzet van Programmabureau Brexit

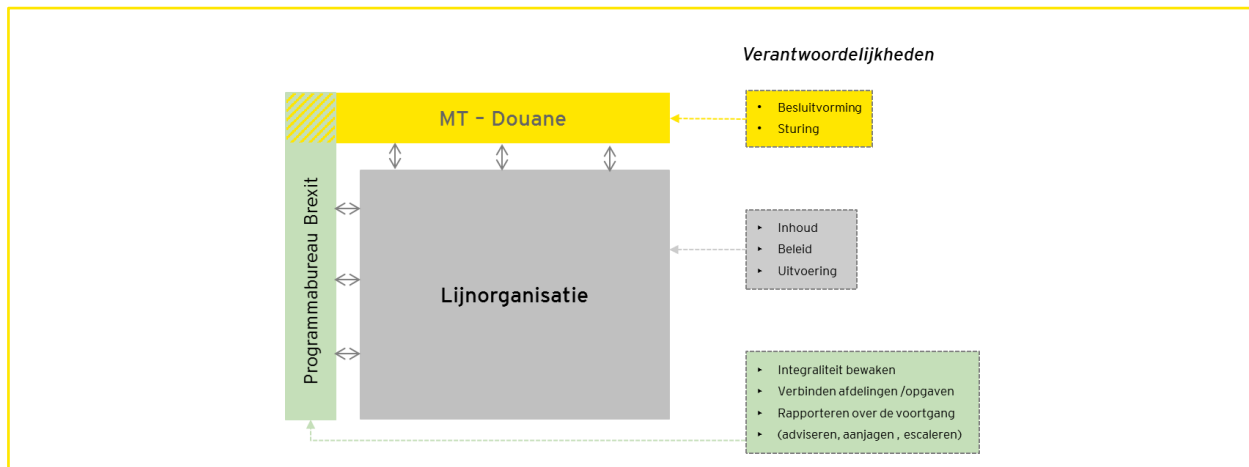
Om de voorbereidingen te coördineren is de Douane, na de toekenning van de claim per 16 februari 2018, in april 2018 gestart met Programmabureau Brexit onder verantwoordelijkheid van een Programma Directeur. Hierbij is gekozen voor het organisatieprincipe 'lijn als het kan en programma als het moet'.

Op 24 juli 2018 heeft het MT Douane (waar de Programma Directeur Brexit aan deel neemt) het voorlopig programmaplan vastgesteld en is het begonnen met het werven van medewerkers voor het Programmabureau Brexit tot een volledige formatie van 11,2 fte. Per 15 oktober 2018 is de bezetting 9,2 fte.

2 Bron: Claim: Herijking formatie Brexit - overzicht verschuivingen 2018

In september 2018 heeft het Programmabureau Brexit de rollen en verantwoordelijkheden van het Programmabureau versus de lijn en het MT Douane nader omschreven (zie figuur 1). Deze uitwerking is door het MT Douane in oktober 2018 geaccordeerd.³

Figuur 1: Organisatie opzet Brexit



De coördinatie van het Programmabureau Brexit en de sturing van het MT en de lijn van de Douane op de voorbereidende werkzaamheden van de Brexit vindt via verschillende overleg- en besluitvormingsgremia plaats (zie volgende tabel).

³ Bron: Memo inrichting Programma oktober 2018

Overleg	Deelnemers	Rapportage	Frequentie
MT Douane	- MT Douane, inclusief Programma Directeur Brexit	MT notulen	Wekelijks
Programmabureau Brexit	- Weekstart, totaal bureau - Werkoverleggen tussen kern van bureau en procescoördinatoren	Wekelijkse actielijst Maandrapportage Operationeel proces	Wekelijks
Regiocoördinatoren overleg Brexit	- Programmabureau Brexit (manager, controller en assistent) - Regiocoördinatoren - OR	Actiepuntenlijst	1 x per twee weken
Regiegroepen Bedrijfsvoering, Operaties en Control Informatiemanagement Handhaving	- Voorzitter: Directeur van de Regiegroep - Plv. Directeur van de Regiegroep - Teamleiders DLK - Programma Directeur Brexit (alleen bij Handhaving)	Diverse actielijsten	Maandelijks
Per lijnorganisatie: Handhavingsbeleid, Operaties, IM, Bedrijfsvoering	- Lijn management teams - Lijn management 9 regioteams	Diverse actielijsten	Diverse
OR	- Formeel overlegvergadering OR en bestuurder Douane - Wekelijks met Programma Directeur / regiocoördinatoren overleg Brexit / per 5 weken in de regio -	OR notulen Diverse actielijsten	Onbekend (indien nodig/gewenst)

Het Programmabureau Brexit heeft de volgende uitvoeringsdoelstellingen meegekregen:

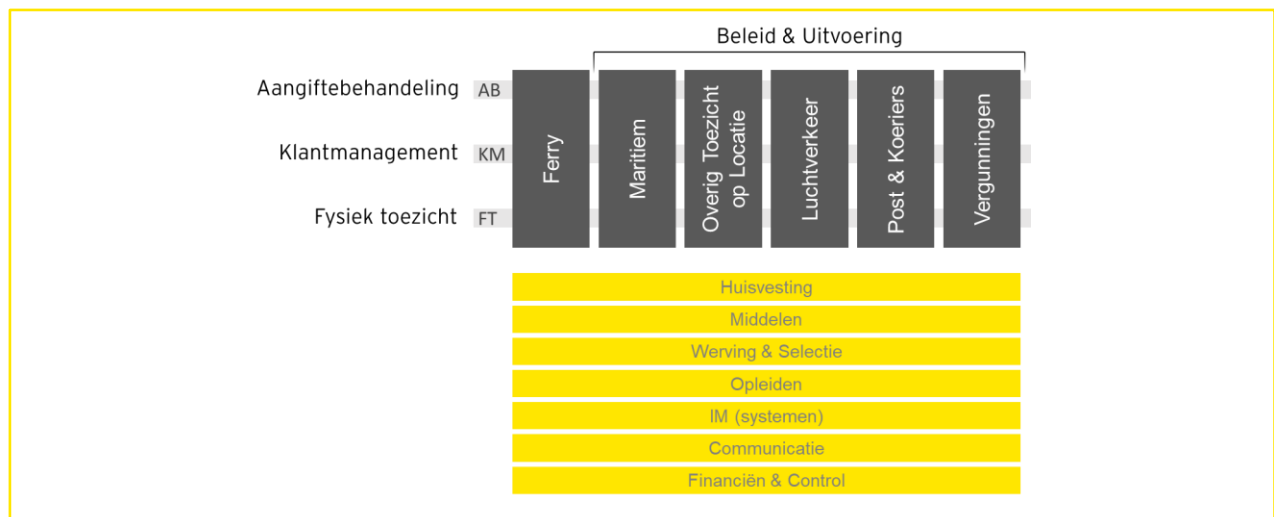
Doelstellingen Programmabureau Brexit	Nadere omschrijving
Resultaat van de voorbereidingen.	<ul style="list-style-type: none"> - De continuïteit van de douane processen in relatie tot de invoer, doorvoer en uitvoer van goederen tussen Europa en het VK is geborgd en geen onnodig economisch oponthoud wordt veroorzaakt door de Douane; - Benodigde fysieke aanpassingen (waaronder werkplekken op ferry locaties, fysieke afscheiding in het douane proces, beschikbaarheid apparatuur en middelen) in havens en vliegvelden (ten behoeve van douane-grenscontroles) zijn aangebracht; - Zoveel mogelijk medewerkers zijn ingewerkt waardoor de logistieke processen zo min mogelijk worden gehinderd en dat de noodzakelijke en verplichte controles worden uitgevoerd. De beschikbare financiële middelen zijn zo ingezet dat de regio's van de Douane in staat zijn om de extra werkzaamheden ten gevolge van Brexit te verrichten; - De geautomatiseerde ondersteuning werkt zoals het hoort en de eventueel daarvoor noodzakelijke aanpassingen zijn aangebracht.
Procesresultaten van de voorbereidingen.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring en (tussentijdse) evaluatie van de voorbereidingen op Brexit no-deal is ingebouwd om tijdig bij te sturen en keuzes te maken in de uitvoering; - Geïnformeerde medewerkers weten wat de Douane doet om de Brexit in goede banen te leiden en zijn gemotiveerd hun bijdrage te leveren; - Volgen en beheersen van de te stellen doelen op programma niveau en op de deelgebieden. Budgetbewaking en tijdige en kwalitatieve projectresultaten zijn

Doelstellingen Programmabureau Brexit	Nadere omschrijving
	hierin belangrijke factoren; - Effectief functionerend Programmabureau Brexit.

2.3 Deelprojecten

Het Programmabureau Brexit heeft een ordening aangebracht in de gebieden waar een volumegroei met of zonder nieuwe douaneklanten gaat plaatsvinden en/of een 'relatief' nieuw proces georganiseerd moet worden (zie figuur 2). Deze ordening is in het onderzoek gehanteerd voor de beoordeling van de volledigheid en de proces- en risicoanalyse van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit.

Figuur 2: Ordening primaire en secundaire processen door Programmabureau Brexit



De verticale balken betreffen de relevante Brexit gerelateerde primaire processen en de horizontale balken de ondersteunende processen van de Douane. Deze gebieden vormen hiermee in feite deelprojecten van het Programmabureau Brexit. De Brexit gerelateerde primaire processen in de verticale balken maken weer integraal onderdeel uit van de hoofdprocessen van de Douane, te weten: Aangiftebehandeling (AB), Klantmanagement (KM) en Fysiek Toezicht (FT). Het deelproject Ferry is hierbij uitgelicht omdat voor de Douane 'nieuwe' processen worden gedefinieerd en worden geïmplementeerd in het deelproject Ferry. De deelprojecten Maritiem, Overig Toezicht op Locatie, Luchtverkeer, Post en Koeriers en Vergunningen worden geclusterd in het deelproject Beleid en Uitvoering.

In de volgende paragrafen is per deelproject de context weergegeven om de lezer een beeld te geven van de gevolgen van de Brexit voor het specifieke deelproject. Vervolgens is de volledigheid getoetst en wordt een analyse gegeven van het proces. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de specifieke risico's van het deelproject of onderdelen ervan.

2.3.1 Deelproject Ferry

2.3.1.1 Context

De Brexit heeft tot gevolg dat er een EU-buitengrens ontstaat met het VK. De gevolgen van deze buitengrens doen zich voor op de plaatsen waar goederen en mensen vanuit het VK direct Nederland en de EU binnenkomen. Een van de plaatsen waar deze buitengrens zich voordoet zijn de ferry's die varen tussen Nederland en het VK. De Douane voert na de Brexit controles uit op de goederen die via deze ferry's Nederland en de EU verlaten binnenkomen. In Nederland zijn momenteel acht ferryterminals actief.

Op deze terminals zijn drie vervoersstromen te onderscheiden:

- ROPAX: passagiers die al dan niet met een voertuig gebruik maken van de ferry;
- RORO (Roll-on, Roll-off): vrachtwagens rijden met een trailer de ferry op, en rijden met de trailer in het land van bestemming de ferry af. Ook is het mogelijk dat de trailer wordt afgeleverd bij de ferryterminal. Vervolgens wordt de trailer op de ferry gereden en op de plaats van bestemming van de ferry afgereden. Een lokale truck haalt vervolgens de trailer op bij de ferryterminal;
- LOLO (Lift-on, Lift-off): vracht wordt met een kraan op de ferry geladen en op de plaats van bestemming met een kraan weer uitgeladen. In feite is LOLO regulier vervoer van containers of stukgoederen waarbij er sprake is van lijndiensten.

Onderstaand zijn voor de acht ferrylocaties de vervoerstromen weergegeven.

Locatie	Stroom
1. DFDS, IJmuiden	1. ROPAX en RORO
2. Stena Line, Hoek van Holland	2. ROPAX en RORO
3. P&O, Rotterdam Europoort	3. ROPAX en RORO
4. DFDS, Vlaardingen	4. RORO/LOLO
5. Stena Line, Rotterdam Europoort	6. RORO
7. CCT Moerdijk	8. LOLO
9. CRO Ritthem	10. RORO (overwegend automobielen (zonder passagiers))
11. CRO Rotterdam Europoort	12. RORO (overwegend automobielen (zonder passagiers))

De Douane moet door de Brexit deze vervoersstromen gaan handhaven. Deze handhaving is voor de Douane niet nieuw omdat deze activiteiten vóór 1993 ook al plaatsvonden. De Douane heeft op de ferrylocaties geen voorzieningen (meer) beschikbaar voor de handhaving. Dit betekent dat de ferryterminals moeten worden ingericht om handhaving mogelijk te maken. De benodigde (tijdelijke) voorzieningen moeten vóór 29 maart 2019 zijn gerealiseerd. De processen moeten worden ontworpen en ingericht, en personeel worden geworven en opgeleid, zodat ze 29 maart 2019 inzetbaar zijn. Ook moeten nieuwe processen worden ontwikkeld voor de ferry's. Aandachtspunt hierbij is de piek in de werkzaamheden. Als een ferry arriveert, komen in een korte periode (1,5 tot 2 uur) een groot aantal vrachtwagens en auto's van de ferry af en gaan een groot aantal vrachtwagens en auto's de ferry op. De vrachtwagens en auto's arriveren kort voor vertrek bij de ferryterminals. Bij de ferryterminals is over het algemeen onvoldoende ruimte om grote aantallen van de voertuigen te parkeren. Dit betekent dat de Douane in een korte periode (1,5 tot 2 uur) haar werkzaamheden moet uitvoeren. Omdat de ferry's een nieuwe proces is voor de Douane op nieuwe locaties, is besloten om dit als een apart project op te pakken en een aparte projectleider Brexit Ferry aan te stellen.

De Douane heeft voor het project Brexit Ferry's de volgende doelstelling geformuleerd⁴:

“Op 29 maart 2019 is voor alle 8 ferrylocaties in Nederland een eenduidig en operationeel noodzakelijk toezichtproces geïmplementeerd, op basis van het vastgestelde handhavingsniveau, waardoor het juiste toezicht en de juiste dienstverlening wordt verleend bij het binnenkomen en uitgaan van goederen en passagiers. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- *Het noodzakelijke toezichtproces veroorzaakt zo min mogelijk logistieke oponthoud voor het bedrijfsleven en passagiers;*
- *Het toezichtproces wordt in nauwe samenspraak met andere handhavers ingeregeld (one stop shop gedachte).”*

De realisatie van de doelstelling van het deelproject Brexit Ferry's hangt samen met een aantal andere deelprojecten van het Programmabureau Brexit, zijnde:

- Deelproject Werving Selectie en Opleiden (WS&O): zorgt voor de werving, selectie en opleiding van de nieuwe medewerkers die op de ferryterminals worden ingezet;
- Deelproject Huisvesting en Middelen: zorgt voor de huisvesting (permanent en tijdelijke maatregelen) van het kantoorpersoneel op de ferry's. Daarnaast wordt ook gezorgd voor de benodigde middelen en faciliteiten om het werk uit te kunnen oefenen;
- Deelproject Communicatie en Dienstverlening: verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie;
- Deelproject IM (systemen): zorgt voor alle hardware en software, zodat gebruik gemaakt kan worden van alle douanesystemen die benodigd zijn voor de uitoefening van de werkzaamheden;
- Handhavingsbeleid (HHB): zorgt voor de vaststelling van het handhavingsniveau zodat het noodzakelijke toezicht op de goederenstromen kan plaatsvinden en het inregelen van de controle op passagiers overeenkomstig met de controles op de luchthavens;
- De bijdrage van de regiokantoren: de regiokantoren en de regiocoördinatoren zijn belangrijke stakeholders en verantwoordelijk voor de uitvoering en implementatie van het beleid en de afspraken die in het kader van de Brexit worden gemaakt.

2.3.1.2 Volledigheid

De volledigheid van de voorbereiding van de Douane op de uitvoering van het nieuwe ferryproces per 29 maart 2019 is getoetst op basis van het projectplan 'Deelproject Brexit-Ferry's' van 11 oktober 2018 en de interviews. De onderzoekers hebben geen omissies geconstateerd in de volledigheid van dit projectplan en de voorbereiding van de Douane.

2.3.1.3 Procesanalyse

In de onderstaande tabel zijn de bevindingen ten aanzien van het proces bij de ferry's weergegeven.

Bevinding	Toelichting
Het projectplan is nog niet gereed, terwijl de activiteiten al zijn gestart.	De voorbereiding van de Douane voor de ferrylocaties is begin 2018 gestart. De eerste versie van het projectplan dateert van 1 oktober 2018.
De projectleider Brexit Ferry is per 1 oktober 2018 volledig werkzaam voor het project.	De projectleider Brexit is in augustus 2018 parttime naast haar toenmalige functie gestart als projectleider en vanaf 1 oktober 2018 fulltime werkzaam als projectleider. Het project en het projectteam is begin 2018 gestart.

⁴ Bron: Deelprojectplan Brexit-Ferry's, 11 oktober 2018

Bevinding	Toelichting
Regelmatig overleg met de stakeholders.	De Douane heeft een ferryoverleg in het leven geroepen waaraan alle partijen die betrokken zijn bij het ferryproces deelnemen. Dit overleg vindt twee wekelijks plaats.
De realisatie van de doelstellingen van het project is afhankelijk van andere directies/organisaties.	Het ferryproces is een nieuw proces om te zorgen dat het proces op 29 maart 2019 operationeel is, is het project afhankelijk van verschillende andere deelprojecten om de doelstellingen te behalen.

2.3.2 Deelprojecten Beleid en Uitvoering

2.3.2.1 Context

Naast het nieuwe ferryproces worden de reguliere primaire processen geraakt door de Brexit, welke zijn verdeeld over vijf gebieden, te weten:

- Maritiem;
- Overig Toezicht op Locatie;
- Luchtverkeer;
- Post en Koeriers;
- Vergunningen.

De Brexit leidt tot een stijging van de volumes in de primaire processen. De voorbereidingen van de vijf deelgebieden zijn belegd in de lijn omdat het een volumestijging betreft in de processen die de lijn momenteel al uitvoert. Een procescoördinator Beleid en Uitvoering wordt aangesteld om de uitvoering van de activiteiten in de lijn te coördineren. In deze paragraaf wordt eerst per deelgebied de context beschreven. Vervolgens is de volledigheid getoetst en het proces geanalyseerd van alle deelgebieden die onder de procescoördinator Beleid en uitvoering vallen.

Maritiem

Op het gebied van Maritiem (RORO/LOLO/Bulk/off-shore) is een toename voorzien in de werkzaamheden van AB, KM en FT processen. KM zal zeker te maken gaan krijgen met een significant aantal nieuwe klanten die nog niet bekend zijn met de douane processen. Hoeveel en wanneer is onduidelijk en daardoor een onzekere factor. Het Programmabureau Brexit verwacht dat de verdere acties uit de verkenning in de lijn (proces eigenaren/ regio coördinatoren) belegd kunnen worden waardoor het Programma hier volstaat met een bewakingsrol.

Overig Toezicht op Locatie

Het Overig Toezicht op Locatie (OTL) betreft het toezicht op de kleine havens, visserijen, FT op de buitengrens en de kleine luchthavens. De kust en het luchtruim van Nederland zijn formeel een buitengrens, echter is de aanwezigheid van (lucht)vaartuigen uit derde landen momenteel gering op deze vier terreinen. Op kleine havens, visserijen en kleine luchthavens vindt daardoor nu bijna geen FT plaats en is er geen mogelijkheid voor BTW teruggave.

Na de Brexit neemt het volume van verkeer uit derde landen sterk toe op deze vier terreinen en zijn berichtenverkeer en eventuele aangiften noodzakelijk. Het Programmabureau voorziet dat alle vier de onderdelen te maken gaan krijgen met een toename in FT.

Visserij krijgt daarnaast te maken met een toename in AB processen, mogelijk met nieuwe klanten. Laatstgenoemde kan ook van toepassing zijn op kleine havens en luchthavens waarbij tevens nagedacht moet worden over de gevolgen met betrekking tot de BTW teruggave.

Luchtverkeer

Nederland heeft vijf luchthavens voor internationaal verkeer (Schiphol, Eindhoven, Maastricht, Rotterdam-Den Haag en Eelde). In het luchtverkeer zijn de vervoersstromen passagiers en vracht te onderscheiden.

Momenteel zijn er 95.500 commerciële vliegbewegingen van en naar het VK. Het grootste deel (ongeveer 91.000) hiervan vindt plaats via Schiphol. De Brexit zou leiden tot een stijging van 48% van het aantal vluchten naar derde landen. Op basis van een schatting van de Douane vliegen er in totaal 10,3 miljoen passagiers jaarlijks van en naar het VK. Het merendeel daarvan (9,7 miljoen) vliegt van of naar Schiphol. Twee derde daarvan heeft Nederland ook als bestemming of oorsprong. Ook vanaf de overige luchthavens wordt gevlogen naar het VK. Deze passagiers hebben allen een bestemming of oorsprong in Nederland.

Met betrekking tot de Brexit voorziet het Programmabureau een significante toename in FT en BTW teruggave op de luchthavens. Het Programmabureau geeft aan dat de faciliteiten om de activiteiten uit te voeren reeds beschikbaar zijn op locatie Schiphol. De gevolgen hebben voornamelijk betrekking op een capaciteitstoename van in totaal 100 fte voor Schiphol.

De afhandeling van het vrachtverkeer van en naar het VK vindt voornamelijk op Schiphol (Cargo) plaats. Het Programmabureau verwacht bij het vrachtverkeer een toename in de processen AB en KM, en in veel mindere mate in FT zoals bij passagiers.

Voor Schiphol Cargo betreft het een capaciteitsuitbreiding van 93 fte om de extra instroom aan goederen uit derde landen op te kunnen vangen. De inrichting van de werkzaamheden met betrekking tot de AB en KM procedures verandert op inhoudelijk vlak niet.

Post en Koeriers

Post en Koeriers heeft betrekking op zakelijke en particuliere pakketjes. E-commerce is geen onderdeel van het deelgebied Post en Koeriers. Op het moment dat Nederland een buitengrens wordt, zal de huidige stroom van pakketjes van en naar het VK met douaneformaliteiten te maken gaan krijgen. Dit heeft voornamelijk gevolgen voor de AB en FT processen. Voor de Douane betekent dit een volume stijging waarvan de omvang nog onvoldoende in beeld is. Het is voor het Programmabureau vooralsnog onduidelijk hoeveel nieuwe klanten zich zullen gaan melden, evenals het momentum van de aanmeldingen (piekbelasting). Deze sector werkt regio overstijgend en voor de Douane is eenduidigheid van dienstverlening een belangrijke factor om op te sturen. Daarnaast is de tijdigheid van de Douane in deze sector belangrijk. De doorlooptijden zijn strak en de processen zijn efficiënt georganiseerd.

Vergunningen

De Douane verstrekt vergunningen aan bedrijven die goederen willen exporteren of importeren van buiten de EU. De Brexit heeft tot gevolg dat ook voor de handel met het VK vergunningen moeten worden afgegeven. De Douane verwacht een forse toename van het aantal bedrijven dat een aanvraag (Authorized Economic Operator (AEO)) of voor een andere vergunning indient. Het aantal bedrijven dat een aanvraag zal doen voor een vergunning en het moment waarop die aanvragen worden ingediend is onbekend. De Douane heeft op basis van de huidige cijfers voor intracommunautaire leveringen en verwervingen geraamd dat er 35.000 bedrijven (omzetbelastingnummers) zijn die nu handelen met het VK en niet bekend zijn bij de Douane. Daarvan zijn 4.500 bedrijven aangemerkt als groot, omdat zij jaarlijks voor meer dan € 100.000 handelen met het VK. Hierdoor is er een aanzienlijke kans dat zij na de Brexit een vergunning nodig zullen hebben. Het is voor de Douane van belang dat deze doelgroep zo snel mogelijk wordt bewogen om een keuze te maken tussen het zelf verrichten van douaneformaliteiten (inclusief vergunningen) of de uitbesteding aan een douane-expediteur. Voor het deel dat zelfstandig haar douaneverplichtingen wil vervullen is het de vraag of de reguliere doorlooptijden kunnen worden gehaald en of de extra werkzaamheden niet ten koste gaan van de huidige werkzaamheden (inclusief de herbeoordelingen).

Opdracht

Het Programmabureau Brexit heeft aan Handhavingsbeleid voor ieder deelgebied de opdracht verstrekt om een inventarisatie uit te voeren van de gevolgen van de Brexit voor de staande organisatie en deze voor te bereiden op de Brexit.

Naar aanleiding van de opdrachten levert het Programmabureau Brexit per deelgebied een overzicht op van de gevolgen van de Brexit en de acties die de regio's moeten ondernemen om deze processen op orde te hebben voor de Brexit per 29 maart 2019.

De opdrachten behoren vóór 1 oktober 2019 afgerond te zijn. Het Programmabureau Brexit stelt een procescoördinator Beleid en uitvoering aan die opdrachten voor de vijf deelgebieden coördineert. Daarnaast beoogt het Programmabureau Brexit de inventarisatie vóór 15 september 2018 afgerond te hebben.

2.3.2.2 Volledigheid

Voor de deelprojecten onder de procescoördinator Beleid en uitvoering hebben wij de volgende bevindingen ten aanzien van de volledigheid:

- De onderzoekers hebben de volledigheid van de inventarisaties ten aanzien van de deelgebieden niet kunnen vaststellen door het ontbreken van deze inventarisaties op de peildatum van het onderzoek;
- Het Programmabureau Brexit stelt momenteel checklists op per deelgebied op voor iedere regio, op basis waarvan de regio kan toetsen of zij volledig is in de voorbereiding. Deze checklist is nog in ontwikkeling en niet beschikbaar op de peildatum van het onderzoek.

2.3.2.3 Procesanalyse

De procesanalyse omvat een analyse van de wijze waarop de Brexit activiteiten voor de vijf deelgebieden worden uitgevoerd. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de Douane de voorbereidende activiteiten juist uitvoert.

Bevinding	Toelichting
De deadline voor het opleveren van de inventarisatie van 15 september 2018 is niet gehaald.	Handhavingsbeleid zou volgens de planning uiterlijk 15 september 2018 de inventarisaties van de gevolgen van de Brexit voor de vijf deelgebieden opleveren. De inventarisaties zijn nog niet gereed. Het Programmabureau stelt momenteel als alternatief checklists per deelgebied op voor iedere regio, op basis waarvan de regio kan toetsen of zij volledig is in de voorbereiding.
Nog geen procescoördinator Beleid en Uitvoering benoemd.	Het Programmabureau Brexit heeft nog geen procescoördinator Beleid en Uitvoering benoemd. Momenteel wordt door het Programmabureau extern gezocht naar een procescoördinator Beleid en uitvoering.
De uitvoering is in de lijn belegd.	De uitvoering van de voorbereiding van gevolgen van de Brexit voor de vijf deelgebieden zijn in de lijn belegd. De Brexit leidt tot een toename van reguliere werkzaamheden.
Beperkte capaciteit.	De Douane voert momenteel een herbeoordeling uit van vergunningen in het kader van het Douane Wetboek van de Unie (DWU). De extra vergunningsaanvragen door van de Brexit hebben tot gevolg dat de Douane mogelijk (scherpe) keuzes moet maken in de inzet van de capaciteit.

Piek in de aanvragen voor vergunningen.

De Douane is voor vergunningen afhankelijk van het moment waarop een organisatie haar vergunningsaanvraag indient. Het is mogelijk dat veel organisaties in een korte tijd een vergunningsaanvraag indienen. Het is de vraag of de Douane in staat is om de reguliere tijdslijnen van het afhandelen van vergunningsaanvragen te behouden.

2.3.3 Deelproject Huisvesting en Middelen

2.3.3.1 Context

Het deelproject Huisvesting en Middelen heeft betrekking op de benodigde fysieke aanpassingen welke gerealiseerd moeten worden, zodat medewerkers in staat zijn om met de ingang van de Brexit hun werk uit te voeren. Hieronder valt het gereed hebben van fysieke ruimtes op de nieuwe douane locaties bij de ferry's, de uitbreiding van bestaande locaties (havens en vliegvelden) waar douane grenscontroles plaatsvinden en het aanbrengen van fysieke afscheidingen in het douane proces. Op iedere locatie waar douane medewerkers worden ingezet moeten werkplekken worden ingericht en middelen, waaronder apparatuur en uitrusting, beschikbaar zijn.

De doelstellingen die Huisvesting en Middelen heeft gekregen vanuit Programmabureau Brexit is als volgt omschreven:

'Het beschikbaar hebben van huisvesting op de benodigde locaties waar in fase 1 gestreefd wordt naar opleveren van optimale voorzieningen waar het haalbaar is en anders tijdelijke voorzieningen, maar wel op een dusdanige wijze dat medewerkers hun werk kunnen succesvol kunnen uitvoeren. In fase 2 en 3 worden deze tijdelijke voorzieningen en suboptimale situaties omgezet naar definitieve huisvestingsvoorzieningen;

Tijdig beschikbaar hebben van kwalitatief materiaal zodat de regio's de middelen kunnen inzetten op de gewenste locaties'.

Huisvesting en Middelen richt zich op het realiseren van huisvesting en het voorzien van middelen voor de totale instroom van 928 fte. De opdracht vanuit het Programmabureau Brexit is door Huisvesting en Middelen verder vertaald in de volgende doelstellingen:

"Het realiseren van de nieuwe controlelocaties op de zes ferrylocaties en inrichten met de benodigde faciliteiten (212 fte) met een harde deadline op 29 maart 2019;

Het realiseren van huisvesting, waar mogelijk, in de bestaande Douanelocaties voor 716 fte."

Huisvesting maakt bij de huisvestingsproblematiek onderscheid in de capaciteitstoename bij de regio's op de processen AB, KM en FT en huisvesting voor ferry. Huisvesting kent lange doorlooptijden en vele schakels tot aan het departement toe. Doorlooptijden variëren van zes maanden voor inhuizing van bestaande locaties (herschikken van ruimtes, kleine verbouwingen en inrichting) tot 1 à 2 jaar voor het inhuren van bestaande locaties. Nieuwbouw heeft een doorlooptijd van 2 tot 4 jaar en is daarmee geen realistische optie. Vanwege de lange doorlooptijden zullen niet alle locaties gereed zijn op 29 maart 2019. Voor een aantal locaties is besloten met tijdelijke maatregelen te werken.

Er zijn in totaal 40 huisvestingsprojecten, waaronder:

- 29 bestaande locaties;
- 8 ferrylocaties (3 ROPAX en 5 RORO);
- 2 nieuwe locaties;
- 1 adviesaanvraag.

Middelen bestaan uit apparatuur en uitrusting en is nauw gecorreleerd met waar de capaciteitstoename in de regio's gaat plaatsvinden. Het bestellen van middelen heeft een gemiddelde doorlooptijd van vier maanden.

De acties die moeten worden ondernomen op het gebied van Huisvesting en Middelen zijn afhankelijk van de verdeling van het aantal fte per proces, locatie en de huisvesting- en facilitaire behoeftes (plan van eisen) per locatie vanuit de regio's. Het realiseren van huisvesting en middelen is ook afhankelijk van (externe) partijen zoals ferrylocaties, luchthavens, havens, Rijksvastgoedbedrijf (RVB), Belastingdienst Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (BCFD) en afdelingen binnen de Douane zelf, zoals vertegenwoordigers van de regio's, Informatiemanagement en Werving Selectie en Opleiden. Per 15 oktober 2018 was er voor Huisvesting en Middelen wel een procescoördinator geworven, maar is nog niet gestart met de werkzaamheden.

2.3.3.2 Volledigheid

Voor Huisvesting en Middelen hebben de onderzoekers op basis van de 'Opdracht Programmabureau Brexit', onderliggende documenten en gevoerde gesprekken de volgende conclusies ten aanzien van de volledigheid:

- Huisvesting en middelen coördineert de uitbreiding van de huisvesting en de aanschaf van middelen. Het totaal aantal locaties waarvoor huisvesting en middelen moet worden gerealiseerd is in kaart gebracht. Vanuit alle regio's is een plan van eisen ontvangen voor de benodigde huisvesting en middelen;
- Voor alle locaties is nagegaan of de vereiste huisvesting en middelen gerealiseerd kunnen worden per 29 maart 2019. Om ervoor te zorgen dat de beoogde douane werkzaamheden wel kunnen worden uitgevoerd wordt er op de locaties waar permanente huisvesting en middelen niet gereed zijn op 29 maart 2019 gewerkt aan de realisatie van tijdelijke maatregelen in de vorm van tijdelijke huisvesting;
- Afhankelijkheden van interne en externe partijen zijn benoemd, zoals bijvoorbeeld de doorlooptijd van of besluiten die moeten worden genomen door anderen, maar deze zijn niet verder uitgewerkt in een tijdsplanning (per locatie). Hierdoor is het onduidelijk of per locatie tijdig rekening wordt gehouden met afhankelijkheden en benodigde werkzaamheden.

2.3.3.3 Procesanalyse

In de onderstaande tabel zijn de bevindingen ten aanzien van het proces bij de Huisvesting en Middelen weergegeven.

Bevinding	Toelichting
Centrale coördinatie vanuit en met Huisvesting en Middelen kan worden verbeterd.	Er vindt informeel overleg plaats met de andere afdelingen, waaronder Werving, Selectie en Opleiden en Ferry's, maar er is geen centrale coördinatie of geformaliseerde overleg structuur. Het Programmabureau Brexit heeft 1 november 2018 een procescoördinator aangesteld voor het deelproject Huisvesting en Middelen waardoor de coördinatie zal worden verbeterd.
Interne communicatie en terugkoppeling vanuit diverse overleggen en rapportages, over de verschillende programma thema's en ondersteunende processen heen, kan worden verbeterd.	Er vinden verschillende overleggen plaats (interne en met externen) waar het Programmabureau Brexit of de regio's aan deelnemen, maar Huisvesting en Middelen zelf niet. Terugkoppeling hiervan aan Huisvesting en Middelen vindt echter onvoldoende plaats. Hoewel Huisvesting en Middelen hier zelf nog goed op in kan spelen door intern de mensen op te zoeken, is dit niet optimaal: het kost tijd en zaken zijn langer dan nodig onduidelijk waardoor er niet optimaal kan worden voorbereid. Verder is er vanuit Huisvesting en Middelen niet voldoende grip op de communicatie tussen de regio-coördinator en het MT waardoor de afstemming tussen regio's en locaties stroef verloopt; De maandrapportages vanuit de afdelingen naar het Programmabureau Brexit is ook eenrichtingsverkeer. Omdat Huisvesting en Middelen van andere onderdelen van het Programmabureau Brexit afhankelijk is, is het relevant ook de voortgang op andere onderdelen van het programma te delen.

Bevinding	Toelichting
	Het Programmabureau Brexit is bezig om een procescoördinator aan te stellen voor Huisvesting en Middelen en overige deelprojecten van het Programmabureau Brexit zoals Werving, Selectie en Opleiden, waardoor de coördinatie ook zal worden verbeterd.
Projectplanning en tijdsplanning van activiteiten (kritieke pad) kunnen verbeterd worden.	Huisvesting en Middelen houdt een overzicht bij van welke (tijdelijke) middelen en (tijdelijke) huisvesting per locatie precies moet worden gerealiseerd. Uit de ontvangen documentatie blijkt dat het kritieke pad, de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om dit te realiseren, inclusief afhankelijkheden van anderen om alles tijdig te realiseren niet nader zijn uitgewerkt in de tijd. Hierdoor is het niet inzichtelijk of men op schema is met de voorbereidingen.

2.3.4 Deelproject Werving, Selectie en Opleiden

2.3.4.1 Context

De Brexit leidt tot een significante stijging van de werklust voor de Douane. De Douane heeft toestemming gekregen voor de werving van 928 fte voor 31 december 2019. Dit is een capaciteitsuitbreiding van bijna 20%, gegeven de huidige bezetting van iets minder dan 4.800 fte.

Deze capaciteitsuitbreiding wordt gerealiseerd door het aantrekken van nieuwe medewerkers, het door laten groeien van medewerkers binnen de Douane zelf of werving van een aantal teamleidersplekken vanuit de Belastingdienst. Voor meerdere functies bestaan vakspecifieke opleidingen. De duur van de opleidingen verschilt per type opleiding. Dit kan variëren van 3 tot 22 maanden. De C, E, en F-opleidingen worden gedoceerd door Douane medewerkers vanwege de specifieke Douane kennis die vereist is.

Het Programmabureau Brexit heeft expliciet benoemd aandacht te willen besteden aan de menskant van de ontwikkelingen binnen de douaneorganisatie. De Douane streeft naar tevreden, trotse en vakkundige medewerkers en het binden van medewerkers aan de organisatie. Deze ontwikkelingen vragen tevens aandacht voor het borgen van de specifieke douane kennis, aangezien een deel van de kennis op termijn als gevolg van pensionering zal verdwijnen en nieuwe kennis zal moeten worden opgebouwd.

Voor Werving Selectie en Opleiden is de volgende doelstelling geformuleerd:

“Voldoende en tijdig, zoals in de claim is opgenomen, nieuwe kwalitatieve instroom kunnen aanstellen als Douane medewerkers, en deze voldoende en tijdig inzetbaar hebben. Voor Brexit betreft dit in totaal 928 fte instroom eind 2019, met als belangrijke tussentijdse doelstelling 300 fte inzetbaar per datum Brexit 29 maart 2019.”

Deze doelstelling is vertaald in de volgende subdoelstellingen:

Werving:

- Openstelling vacatures groepsfuncties (massaal proces);
- De juiste, tijdige en actuele vacatures plaatsen: afgesproken is in (max) 7 tranches te werven, om de drie maanden;
- Door EC en Douane wordt actief gerekruteerd op de arbeidsmarkt om bekendheid te geven aan de vacatures en zichtbaarheid van de Douane te vergroten;
- Individuele vacatures: vacatures voor kritische functies als gevolg van Brexit worden versneld opgepakt waardoor mensen snel inzetbaar zijn.

Selecteren en benoemen:

- Verwerking reacties: alle brief- en cv-reacties worden verwerkt conform afgesproken planning;
- Selectiegesprekken: kandidaten worden geselecteerd a.d.h.v. opgestelde (competentie)eisen;
- Selectietesten en assessments: afhankelijk van de functie(eisen) zullen kandidaten selectietesten en assessments uitvoeren; dit kunnen zijn voorselectietest, bewegings- en fitheidsonderzoek, stabiliteitsonderzoek, medische keuring;
- Arbeidsvoorwaardengesprekken en het plaatsen binnen Douane conform afgesproken planning.

Opleiden:

- Voorbereidingen voor de startopleidingen C, E, F zijn tijdig en zorgvuldig georganiseerd;
- Lopende opleidingen zijn van dusdanige kwaliteit en informatierijkheid dat deelnemers alle stof behandeld hebben en in staat zijn om dit in de praktijk toe te passen;
- Opleidingen worden omgevormd naar taakgerichte opleidingen zodanig dat deelnemers versneld inzetbaar zijn voor specifieke taken. Te beginnen met 3 'proeftuinen' C-functies voor Rotterdam Haven, Schiphol passagiers en Zuivering.

2.3.4.2 Volledigheid

Voor het beoordelen van de volledigheid voor het deelproject Werving, Selectie en Opleiden (WS&O) is uitgegaan van de notitie aan de Minister en Staatssecretaris op 12 februari 2018, de herijking van de claim op 5 juli 2018 en de opdracht voor de verkorte opleidingen. Verder zijn onze bevindingen aangevuld op basis van de overige ontvangen documenten en informatie opgehaald tijdens de interviews.

De onderzoekers zijn tot de volgende bevindingen ten aanzien van de volledigheid gekomen:

- WS&O staat niet in één helder projectplan omschreven. De informatie over het plan en de voortgang van de uitvoering kan worden gehaald uit verschillende bronnen, zoals de claim, de draaiboeken voor de werving per tranche en de voortgangsrapportages. De informatie voor het onderdeel opleiding is te halen uit stukken waarin proeftuinen worden omschreven en overzichten van opleidingen per tranche. Op basis van de beschikbare informatie lijkt dat WS&O tot 29 maart 2019 op hoofdlijnen volledig is;
- Voor de periode na 29 maart 2019 ontbreken de wervingsdraaiboeken en opleidingsoverzichten, waardoor het voor de onderzoekers niet mogelijk is een oordeel te geven over de volledigheid van WS&O na 29 maart 2019;
- Voor E- en F opleidingen heeft SSO O&P een opdracht van DLK gekregen om ook deze opleidingen taakgericht te ontwikkelen;
- De onderzoekers hebben geen documentatie ontvangen over de wijze waarop het nieuwe personeel wordt opgenomen op de verschillende locaties. Op enkele locaties vindt bij bepaalde processen een verdubbeling van het aantal fte plaats;
- Voor nieuwe functies, zoals bij de ferrylocaties, bestaan er nog geen gevalideerde opleidingen. Ook is onduidelijk hoe het proces er op de ferrylocaties uit gaat zien. Hierdoor is het voor WS&O lastig om een passende opleiding te ontwikkelen. De onderzoekers hebben geen documentatie ontvangen over deze opleiding.

2.3.4.3 Procesanalyse

De procesanalyse omvat een analyse van de wijze waarop de WS&O activiteiten worden uitgevoerd. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de Douane de voorbereidende activiteiten juist uitvoert.

Bevinding	Toelichting
De communicatielijnen met betrekking tot de statusupdate van WS&O zijn niet helder waardoor niet kan worden opgemaakt of op tijd kan worden geanticipeerd op veranderingen.	Uit gesprekken blijkt dat er vraag is (ook vanuit de top) naar het overzicht van de status WS&O. Het brondocument in MS-Excel wordt dagelijks geüpdate en maandelijks wordt er een mail gestuurd ter informatie. Dit overzicht wordt bijgehouden door het Programmabureau Brexit. Het is van belang dat de status op locatie- en functie niveau ook wordt gecommuniceerd aan de belanghebbenden (teamleiders en regiodirecteuren). Uit de praktijk blijkt dat de WS&O niet altijd volledig volgens plan verloopt.
Targets voor werving en selectie worden op microniveau niet gehaald.	Op macroniveau worden de targets gehaald maar op tranche- en microniveau niet. Vervolgens is er geschoven met functie specifieke fte om toch de opleidingen vol te krijgen en zo de target van ruim 300 fte inzetbaar per 29 maart 2019 te halen. WS&O beschikt niet over een alternatieve planning indien dit feit zich blijft voordoen.
Mismatch tussen vraag (standplaats) en aanbod.	Douane kan niet alle aangedragen mensen vanuit SSO plaatsen op de locaties waar ze nodig zijn. Het merendeel van de nieuwe rekruten heeft een voorkeur voor Amsterdam, terwijl de wervingsbehoefte groter is voor Rotterdam Haven. Deze mismatch tussen vraag (vooral standplaats) en aanbod zorgt voor moeilijkheden bij het behalen van de doelstellingen.
Het verkorten van de startopleiding heeft mogelijk consequenties voor de rechtspositie.	De Douane doet momenteel onderzoek naar de consequenties voor de rechtspositie van het verkorten van de startopleiding. De OR moet hierover nog adviseren. Ook is het nog niet bekend wat de visie hierop is van andere partijen zoals de vakbonden. Deze afstemming kan eventueel voor vertraging zorgen.

2.3.5 Deelproject Informatiemanagement

2.3.5.1 Context

Het MT van de Douane heeft per 1 april 2018 de opdracht gegeven aan de Directie Informatiemanagement (IM) om een Programmabureau Brexit te starten. Deze opdracht van het MT is uitgewerkt in een document waarin de verantwoordelijkheden, uitgangspunten, programma-afbakening, en bijbehorende overlegstructuren (inclusief medezeggenschap) zijn geformuleerd. De opdracht aan IM is als volgt omschreven:

'De Informatie Voorziening (IV) organisatie van de Douane zorgt voor de tijdige aanpassingen van de nationale en Europese douane systemen, zodat de douane processen Binnenbrengen, Invoer, Transit, EMCS, Uitvoer en Uitgaan vanaf 30 maart 2019 om 00.00 het formaliteitenstelsel voor het goederen en passagiers verkeer van en naar het VK ondersteunen'.

Het programma in fase 1 is voor IV Douane succesvol als op 29 maart 2019 het volgende binnen realistische randvoorwaarden (bijvoorbeeld aanbestedingstrajecten) gereed is:

- Benodigde fysieke aanpassingen (waaronder werkplekken op nieuwe ferry locaties, IT infrastructuur, apparatuur en middelen beschikbaar) in havens en vliegvelden (ten behoeve van douane-grenscontroles) zijn aangebracht;
- (Nieuwe) medewerkers voorzien zijn van apparatuur zoals mobiele data- en spraak;
- De geautomatiseerde ondersteuning werkt zoals het hoort en de eventueel daarvoor noodzakelijke aanpassingen zijn aangebracht;
- Monitoring en (tussentijdse) evaluatie van de voorbereidingen op Brexit no-deal is ingebouwd om tijdig bij te sturen en keuzes te maken in de uitvoering.

IM is in eerste aanleg verantwoordelijk voor de aanpassingen in de geautomatiseerde systemen van de Douane en is er verantwoordelijk voor dat de verwachte volume stijging in het berichtenverkeer door de systemen kan worden verwerkt. IM ondersteunt het bedrijfsleven bij het realiseren van aansluitingen op douane aangifte systemen. Daarnaast zorgt IM voor ondersteuning van de andere deelprocessen van het Programmabureau Brexit.

IM kent een voortbrengingsproces dat werkt op basis van vooraf vastgestelde opdrachten. IM zorgt er voor dat de activiteiten die voortvloeien uit de Brexit vertaald worden in concrete opdrachten aan de IM Voortbrengingsketens. De Directeur IM rapporteert de voortgang aan de Programmadirecteur Brexit.

IM zet de activiteiten die voortvloeien uit de Brexit om in concrete opdrachten aan de IM keten zodat de douane systemen op 29 maart 2019 gereed zijn om de gevolgen van de Brexit te verwerken. Daarbij worden de nationale en Europese douane systemen inclusief de aanvullende en verbonden systemen betrokken. Speciale aandacht wordt gegeven aan de gevolgen voor Single Window voor Maritiem en Lucht en voor de verbindingen tussen Logius, klanten en de Douane middels Digipoort.

Raakvlakken van IM voor Brexit met de organisatieonderdelen van de Douane zijn de volgende:

- Ferry: IM zal bijdragen aan het inventariseren van benodigde IT voorzieningen, ondersteuning van processen zoals EU BTW Teruggaaf, aangiften Liquide Middelen en algemene ondersteuning van het toezicht op het reizigersverkeer;
- Maritiem: IM zal bijdragen aan het inventariseren van benodigde IT voorzieningen, en desgewenst aan het communicatie traject richting nieuwe klanten;
- Overig Toezicht op Locatie (kleine havens, visserij, fysiek toezicht buitengrens en kleine luchthavens): IM zal bijdragen aan het inventariseren van de benodigde IT voorzieningen, en ondersteuning van de processen voor EU BTW Teruggaaf;
- Luchtverkeer: IM zal bijdragen aan het inventariseren van de benodigde IT voorzieningen, en ondersteuning van de processen voor EU BTW Teruggaaf;
- Vergunningen: in het algemeen is te verwachten dat er een toename zal zijn in het aantal bedrijven dat een aanvraag AEO of aanvraag voor een specifieke vergunning indient. Op basis van een analyse van de cijfers voor intra communautaire transacties kan worden ingeschat dat er 35.000 bedrijven zijn die nu handelen met het VK; daarvan kunnen 4.500 bedrijven worden aangemerkt als groot. Het Programma wil inzicht krijgen in de omvang van de potentiële populatie en de doelgroep moet worden bewogen om zo snel mogelijk een keuze te maken tussen zelf douane formaliteiten te verrichten of die werkzaamheden uit te besteden. IM kan bijdragen aan het helder krijgen van de doelgroep en kan vervolgens op basis daarvan stappen zetten in de ondersteuning van het proces van aansluiten op relevante douane systemen;
- Huisvesting: IM zal bijdragen aan het inventariseren van de benodigde IT Infra voorzieningen, voorzieningen als VC verbindingen en adviseren rondom vormen van camera toezicht;
- Middelen: IM zal bijdragen aan het realiseren van voorzieningen als mobiele data en spraak ter ondersteuning van (nieuwe) medewerkers;
- Communicatie: IM zal desgevraagd bijdragen aan het informeren van nieuwe klanten, daar waar het gaat om het aansluiten op douane systemen.

2.3.5.2 Volledigheid

Voor het deelproject IM hebben wij op basis van het projectplan 'Opdracht Programma Brexit' van 31 juli 2018 (en onderliggende documenten) de volgende bevindingen ten aanzien van de volledigheid:

- Het projectplan 'Opdracht Programma Brexit' lijkt in opzet compleet en raakt alle relevante aspecten van een projectplan. Het projectplan is tevens voorzien van een detailplanning van de onderliggende activiteiten - werkzaamheden (Gantt chart en nadere toelichting) en een epic (user story met de waarde voor de business uit de toegepaste scrum methodologie);
- Het is voor de onderzoekers lastig om binnen de scope en de doorlooptijd van dit onderzoek de volledigheid vast te stellen van de onderliggende werkzaamheden uit het projectplan 'Opdracht Programma Brexit';
- De bijgevoegde epic moet nog worden gecomplementeerd ten aanzien van de oplossing (3.1 Solution en 3.2 Architectuur) en de planning en de implementatiestrategie (4.1 Planning, 4.2 Randvoorwaarden, 4.3 Implementatiestrategie en 4.4 Kosten).

2.3.5.3 Procesanalyse

De procesanalyse omvat een analyse van de wijze waarop de Brexit IM activiteiten worden uitgevoerd. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de Douane de voorbereidende activiteiten juist uitvoert.

Bevinding	Toelichting
Opdracht Programmabureau en proces coördinator.	IM heeft eind juli 2018 haar programmaplan voor de Brexit opgeleverd en direct een procescoördinator toegewezen aan de Brexit activiteiten. IM stelt capaciteit (1 fte) beschikbaar voor de werkzaamheden van het Programmabureau en stelt capaciteit (2 fte) beschikbaar voor algemene voorbereidingswerkzaamheden.
Maandrapportage IM Programmabureau Brexit.	De doelstellingen uit het projectplan 'Opdracht Programma Brexit' zijn vertaald in concrete activiteiten en de mijlpalen in de maandrapportage IM Programma Brexit. Deze maandrapportage bestaat uit de algemene projectinformatie, het dashboard, de tijdigheid (producten en voortgang), de issues, de risico's en de financiën. De onderzoekers hebben de maandrapportage van september 2018 geanalyseerd. De activiteiten en mijlpalen zijn niet altijd volledig SMART geformuleerd, dan wel voor het doel van deze rapportage voldoende. De mijlpalen uit de planning liggen allemaal later in de tijd dan de peildatum van het onderzoek (15 oktober 2018) waardoor geen uitspraak kan worden gedaan over het realiseren van de tijdslijnen.
Brexit als jaarovergang.	Vanaf maart 2018 heeft IM onderzocht wat de gevolgen zijn van de Brexit voor de systemen van de Douane. De aanpak van IM is vergelijkbaar met de jaarovergang in de systemen. Ieder jaar moeten in de systemen de wijzigingen in de tarieven en regelgeving worden verwerkt. IM heeft een bewezen track record met jaarovergangen. IM maakt gebruik van Agile voor de verwerking van de aanpassingen als gevolg van de Brexit (waarschijnlijk vijf sprints van 2 weken). Hiermee kan IM snel en slagvaardig acteren.
Piekbelasting informatiesystemen.	De informatiesystemen van de Douane worden door de Brexit zwaarder belast hetgeen ten koste kan gaan van de performance en de beschikbaarheid van de informatiesystemen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt naar de meer statische processen (bv: aanvraag EORI nummers) en de transactie processen (invoer, uitvoer, binnenbrengen en uitgaan). De aanvraag van de EORI nummers zal waarschijnlijk een piekbelasting kennen op het moment dat er meer duidelijkheid is omtrent de Brexit en de periode vlak voor 29 maart 2019. Voor wat de transactie processen betreft zal er waarschijnlijk een structurele additionele belasting komen van de informatiesystemen

Bevinding	Toelichting
	<p>van de Belastingdienst. In de maand oktober 2018 worden de performance en de beschikbaarheid van de informatiesystemen van de Douane getest (deadline 1 november 2018). De douane processen worden in een logistieke keten gevoerd waarin externe partijen als SWML, Logius Digipoort en Portbase een belangrijke rol spelen in het berichtenverkeer. De performance van Digipoort wordt tevens in oktober 2018 getest. Voor wat Portbase betreft kan de afhandeling van de short sea van en naar het VK verlopen via de bestaande functionaliteit voor de deep sea. De afhandeling van de Ferry processen is binnen Portbase nog in ontwikkeling en kan op de korte termijn niet worden getest.</p> <p>IM probeert piekbelasting van de informatiesystemen van de Douane voor wat betreft de aanvraag van EORI nummers te voorkomen door actief te communiceren richting het bedrijfsleven, de toegang tot de website van de Douane te verbeteren en het proces van de aanvraag van het EORI nummer te vereenvoudigen en te versnellen. In december 2018 wordt de werking van het vereenvoudigde en versnelde EORI nummer aanvraag proces getest.</p>
Stabiele verbindingen met douane locaties.	De beschikbaarheid van de douane informatiesystemen is ook afhankelijk van de betrouwbaarheid van de dataverbindingen tussen de douane locaties. Het realiseren van vaste verbindingen kost veel tijd en door onzekerheden over keuzes komt realisatie hiervan onder druk te staan. IM heeft pas 31 december 2018 meer duidelijkheid over de stabiliteit van de verbindingen.
Onduidelijkheid scenario's Brexit.	Het probleem is dat onbekend is wat precies de resultaten zijn van de onderhandelingen omtrent de Brexit. IM werkt derhalve met zeven scenario's. Een Brexit deal is waarschijnlijk altijd een combinatie van deze scenario's. IM heeft daardoor altijd tijdig de wijzigingen klaarstaan die in de systemen moeten worden doorgevoerd.

2.3.6 Deelproject Communicatie en Dienstverlening

2.3.6.1 Context

Het Brexit dossier is een gezichtsbepalend onderwerp voor Douane de komende jaren. De implementatie van de Brexit zal in hoge mate invloed hebben op de reputatie van de Douane. Het Programmabureau Brexit is verantwoordelijk voor de coördinatie van de interne en externe communicatie rondom het Brexit dossier van de Douane. Dit betreft zowel de periode naar aanloop van 29 maart 2019 als erna. De communicatie wordt rijks-breed afgestemd met de Coördinatie-eenheid Contingency and Preparedness (CECP) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Een significante groep van ondernemers is op dit moment onbekend met douaneformaliteiten, maar zal hier vanaf 29 maart 2019 als gevolg van de Brexit wel mee te maken gaat krijgen. Het aanvragen van EORI-nummers, vergunningen en eventuele AEO vraagstukken is onbekend terrein voor deze doelgroep.

Uit de markt komt het signaal dat deze groep ondernemers, vooral MKB'ers, op dit moment nog weinig bezig is met voorbereiding op de Brexit. De te laat ingezette voorbereiding levert risico's op voor douane processen en kan tot onnodig oponthoud leiden aan de nieuwe grenzen. Dit laatste levert vooraf een reputatierisico op in de media en de politiek.

Voor Communicatie en Dienstverlening zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Extern: informeren, alert maken en activeren van (nieuwe) klanten van de Douane en stakeholders;
- Intern: het meenemen van medewerkers in ontwikkelingen en het creëren van draagvlak voor veranderingen.

Het informeren van het bedrijfsleven over alle mogelijke gevolgen van de Brexit is belegd bij een interdepartementaal communicatieteam waarvan het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) de trekker is, in nauwe afstemming en samenwerking met het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa). Er is een communicatieplan opgesteld dat sterk is gebaseerd op het Brexit Contingency Plan. Het Brexit Contingency Plan is een maatregelenplan om het Nederlandse bedrijfsleven en de relevante Nederlandse uitvoeringsorganisaties voor te bereiden op de Brexit, ter voorkoming of vermindering van verstoringen en schade. Daarnaast voorziet dit plan in activiteiten om ook te communiceren over de nieuwe handelsrelatie met het VK en de onderhandelingen tussen VK en EU.

De uitvoering van de communicatie strategie bij de Douane is zoveel mogelijk in de lijn belegd, in samenwerking met communicatie Belastingdienst en het Ministerie van Financiën. Het uitgangspunt van de communicatie strategie van de Douane is 'buiten=binnen'. De externe en interne communicatie worden met elkaar in verbinding gebracht waarbij de juiste communicatie kanalen voor buiten en binnenwereld worden gehanteerd.

2.3.6.2 Volledigheid

Voor Communicatie hebben wij op basis van de interne en externe communicatie strategieën van respectievelijk 8 mei 2018 en 25 juni 2018, onderliggende documenten en de gesprekken de volgende bevindingen ten aanzien van de volledigheid:

- Dienst Landelijk Kantoor van de Douane (DLK) heeft voor het Programmabureau Brexit een interne en externe communicatie strategie ontwikkeld. Deze is op hoofdlijnen volledig, maar Communicatie en Dienstverlening onderneemt meer acties dan de strategie omvat;
- Het ontbreekt aan een tijdsplanning voor zowel de interne als externe communicatiestrategieën;
- De communicatie strategieën zijn bepaald, er zijn echter geen heldere meetmomenten vastgesteld om te verifiëren of de gestelde doelen worden gehaald. Dit is essentieel, ook om bij te kunnen sturen indien nodig;
- Communicatie en Dienstverlening heeft geen prestatie-indicatoren vastgesteld voor de interne doelstelling. Het behalen van de interne doelstelling is cruciaal voor de Douane, met name door de grote toename in het aantal fte. Interne communicatie speelt een belangrijke rol in de organisatiecultuur;
- Communicatie en Dienstverlening stemt af met IM. Uit de beschikbare documentatie blijkt niet dat de interne communicatie wordt afgestemd met de overige organisatieonderdelen. Richting 29 maart 2019 en ook daarna zal er steeds meer gaan spelen;
- De documentatie is gericht op de communicatie tot 29 maart 2019. Uit de documentatie is niet helder op te maken of- en hoe de Douane de strategie zal aanpassen na deze datum;
- De interne communicatie strategie lijkt niet gericht op de grote in- en uitstroom van medewerkers. Hoewel dit niet de hoofdprioriteit en verantwoordelijkheid is van Communicatie en Dienstverlening, speelt de communicatie een grote rol in het beïnvloeden, bijsturen en creëren van draagvlak binnen de organisatie.

2.3.6.3 Procesanalyse

De procesanalyse omvat een analyse van de wijze waarop communicatie activiteiten worden uitgevoerd. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de Douane de voorbereidende activiteiten juist uitvoert.

Bevinding	Toelichting
Uitvoering communicatiestrategieën Brexit volgens voortschrijdend inzicht.	Het is enerzijds goed om informatievoorziening te baseren op voortschrijdend inzicht om op deze manier in te kunnen spelen op de behoefte en status van geïnformeerdheid. Anderzijds is het belangrijk om te anticiperen op toekomstige informatiebehoeften en is het hiervoor belangrijk om bepaalde mijlpalen vast te leggen en kritieke paden uit te stippelen.
Capaciteit communicatie.	De inspanning moet vanuit de lijn komen, echter niet iedereen is naast hun reguliere werkzaamheden beschikbaar voor Brexit activiteiten. Hierdoor komt er veel druk te staan op de aangewezen communicatiemedewerkers.

2.3.7 Deelproject Financiën en Control

2.3.7.1 Context

De Brexit leidt bij de Douane tot een toename van de handelsvolumes in alle processen. Goederen die voorheen door het vrij verkeer van goederen niet gecontroleerd hoefden te worden bij invoer, doorvoer en uitvoer moeten bijvoorbeeld na de Brexit wel worden gecontroleerd. Ook moet de Douane nieuwe processen uitvoeren zoals het ferryproces. De Douane heeft in april 2017 een eerste raming opgesteld van de effecten voor de formatie en middelen van deze extra werklust. Uiteindelijk is op 24 januari 2018 een claim ingediend voor een structurele verhoging van de formatie 928 fte en de begroting met €78 mln. De claim is op 16 februari 2018 vooruitlopend op de Voorjaarsnota 2018 in de Ministerraad gehonoreerd.

Na de toekenning van de claim zijn de extra middelen verdeeld over de verschillende onderdelen van de Douane en het concern van de Belastingdienst. Het financieel beheer op de uitgaven van de Brexit middelen wordt uitgevoerd langs de reguliere lijnen binnen de Douane en het concern van de Belastingdienst. Het Programmabureau Brexit ontvangt via deze lijnen informatie over de financiën.

Het Programmabureau Brexit heeft een Programmacontroller om te borgen dat het Programma Brexit in control is, waarbij eventueel wordt bijgestuurd. De rol van de Programmacontroller is om de te stellen doelen op zowel programma niveau als op deelgebieden te volgen en te beheersen waarin budgetbewaking en tijdige en kwalitatieve projectresultaten belangrijke factoren zijn binnen de complexe omvang die dit programma kent.

2.3.7.2 Volledigheid

Voor het deelproject Financiën en Control hebben wij de volgende bevindingen ten aanzien van de volledigheid:

- De effecten van de Brexit op de Douane zijn met een uitgebreide analyse op basis van de verwachte stijgingen in handelsvolumes, het handhavingsniveau 2017 en de normen van de Douane per proces in kaart gebracht. De claim is in de zomer van 2018 herijkt waarbij enkele processen die ontbraken in de claim van januari 2018 zijn toegevoegd;
- De doelstelling van programma control bevat de belangrijkste control aspecten: financiën, tijd, kwaliteit en resultaten op zowel het programma als geheel als de deelgebieden.

2.3.7.3 Procesanalyse

In de onderstaande tabel zijn de bevindingen ten aanzien van het proces bij Financiën en Control weergegeven.

Bevinding	Toelichting
De financial control van de Douane is mede door het verscherpt toezicht strak ingeregeld.	De Belastingdienst, en daarmee de Douane, staat onder verscherpt toezicht. Dit betekent dat iedere uitgave boven de € 100.000 moet worden voorgelegd en verantwoord. Een van de onderdelen waarop wordt getoetst is of de uitgaven ten laste komen van het juiste budget. De controle op de uitgaven is daarmee strak ingeregeld.
De Programmacontroller is per 1 oktober 2018 gestart met zijn werkzaamheden.	De Programmacontroller is per 1 oktober 2018 gestart met zijn werkzaamheden voor het Programmabureau Brexit. De Programmacontroller komt van binnen de Douane en was al betrokken bij het opstellen van de claim en het programma. Tevens was hij verantwoordelijk voor de financial control van het Programma Brexit. Hierdoor beschikte hij al voor zijn aanstelling over uitgebreide kennis van het Programma Brexit en de gevolgen van de Brexit bij de Douane waardoor geen tijd verloren gaat aan inwerken.
Het control instrumentarium is nog niet volledig gereed.	Het Programma Brexit beschikt zoals ook aangegeven bij het Programmabureau Brexit nog niet onder andere een masterplan en de rapportages zijn ook nog in ontwikkeling. Deze instrumenten ondersteunen de Programmacontroller normaliter bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. De afgelopen periode zijn er stappen gezet om de control verder in te richten.
De claim is herijkt in de zomer van 2018.	De claim is in de zomer van 2018 herijkt op basis van onder andere recente handelsvolumes. Ook zijn enkele processen die ontbraken in de oorspronkelijke claim toegevoegd. Het benodigde aantal fte voor de uitvoering van de extra werkzaamheden na de Brexit zijn door de herijking gestegen van 928 fte naar 945 fte. De Douane heeft geen nieuwe claim ingediend omdat het verschil relatief klein is.

2.4 Samenvatting

Deze afsluitende paragraaf is een samenvatting van hoofdstuk 2 en geeft antwoord op de vraag of de Douane volledig is in de voorbereiding op de Brexit en of de Douane haar voorbereidende werkzaamheden juist uitvoert (effectiviteit van uitvoering).

De onderzoekers komen tot de conclusie dat de Douane in ruime mate volledig is in haar interne voorbereidingsactiviteiten en dat de Douane voldoende procesuitvoering voor de voorbereidende werkzaamheden hanteert voor zowel de Programmabureau Brexit werkzaamheden als ook de werkzaamheden in de deelprojecten. Vanaf de zomer 2018 constateren de onderzoekers een verbetering in de voortgang die zich verder dient door te zetten om de geformuleerde doelstellingen per 29 maart 2019 te realiseren. Deze conclusie is gebaseerd op de volgende bevindingen:

Volledigheid

De volledigheid van de voorbereiding van het Programmabureau Brexit in samenwerking met de lijnafdelingen is getoetst op de mate waarin het de doelstellingen adresseert en aantoonbaar in de organisatie is belegd. Hieruit zijn de volgende bevindingen gekomen (peildatum per 15 oktober 2018):

- Alle processen, diensten en locaties die door de Brexit worden geraakt, zijn in meer of mindere mate opgenomen in de voorbereidende werkzaamheden en in scope van het Programmabureau Brexit of de lijn. De mindere mate betreft de detail proces-uitwerking in de regio's die wachten op duidelijkheid rondom het minimale handhavingsniveau in combinatie met de verwachte instroom van nieuw gekwalificeerd personeel;
- Er is aantoonbare voortgang in deze voorbereidende werkzaamheden in de vorm van bijeenkomsten, eigenaarschap, werkplannen, actielijsten, etc. Daarbij twee kanttekeningen, namelijk: de voortgang is niet in alle gevallen af te meten aan planningen met heldere tussenresultaten, en het Handhavingsplan 2019 geeft relevante input voor de uitvoering van de overige onderdelen maar is nog niet gereed (reguliere termijn eind november 2018). Daarmee is het Handhavingsplan 2019 deels de bottleneck voor de uitvoering van de onderdelen Maritiem, Overig Toezicht op Locatie, Luchtverkeer, Post en Koeriers en Vergunningen. Deze onderdelen hebben geen inventarisatie gereed mede omdat op het Handhavingsplan 2019 wordt gewacht;
- Alle relevante gremia in de lijn zijn bij de Brexit werkzaamheden betrokken. Bij alle gremia staan de Brexit voorbereiding elke keer expliciet op de agenda;
- Het Programmabureau Brexit is per oktober 2018 nog bezig met de werving van procescoördinatoren voor Werving, Selectie en Opleiden en voor Beleid en Uitvoering. Voor Huisvesting en Middelen en Communicatie en Dienstverlening moeten de procescoördinatoren nog starten of zijn recent gestart met de werkzaamheden. De verwachting is dat het Programmabureau Brexit aan het einde van het jaar op volle sterkte (11,2 fte) is voor wat betreft de procescoördinatoren;
- Er is geen integrale Brexit masterplanning beschikbaar. Bij de toepassing van een dergelijk planning ontstaat een beter beeld of het totaal van werkzaamheden leidt tot de beoogde mate van voorbereiding. Het Programmabureau Brexit kan met dit plan ook terug redeneren en rekenen vanaf 29 maart 2019 om tussentijdse deadlines en kritische paden vast te stellen, de afhankelijkheden te bepalen tussen de deelprojecten en onderliggende activiteiten en hier op te coördineren;
- De maandrapportages van de deelprojecten in nieuwe stijl (vanaf september 2018) omvatten meer concrete relevante prestatie-indicatoren en mijlpalen waar de voortgang van de voorbereidende activiteiten in het deelproject aan afgemeten kan worden. Hiermee zijn de maandrapportages van de deelprojecten meer SMART worden en daarmee beter bruikbaar voor het Programmabureau Brexit. Er is nog wel een verbeteringslag nodig om op het gewenste eindniveau te komen;
- In de maandrapportages van de deelprojecten wordt onvoldoende aandacht besteed aan het 'droog oefenen' en aan terugval scenario's (plan B). Dit is met name relevant voor het ferry proces en de KM activiteiten die immers bij de overgang ook te maken krijgen met een extra piekcapaciteit bij de aanvraag van EORI nummers en vergunningen. De benodigde piekcapaciteit is niet eenduidig vast te stellen door de grote hoeveelheid van factoren die een rol spelen en die nog niet geheel bekend zijn. Hierdoor ontstaat een situatie waarbij verschillende deelprojecten op elkaar wachten waardoor mogelijk de doorlooptijd voor de uitvoering niet meer past met de 29 maart 2019 deadline. Met het 'droog oefenen' worden (delen van) de processen geoefend waarmee de processtappen worden gevalideerd, informatiesystemen worden getest en medewerkers worden getraind. Wij merken op dat waarschijnlijk kunnen niet alle processen volledig worden geoefend.

Effectiviteit van uitvoering

Effectiviteit van uitvoering van de voorbereiding van het Programmabureau Brexit in samenwerking met de lijnafdelingen is getoetst met behulp van EY proces- en besturingsmethodieken.

In de onderstaande tabel zijn de bevindingen opgenomen ten aanzien van de wijze waarop de Douane het totaal van voorbereiding op de Brexit heeft georganiseerd.

Bevinding	Toelichting
MT Douane: Brexit heeft de juiste prioriteit	<ul style="list-style-type: none"> - MT douane heeft de prioriteit op het dossier per oktober 2018 verder verhoogd - nadruk ligt op halen van 29 maart 2019; - Brexit is expliciet onderdeel van het Douane jaarcontract 2019 inclusief 1 van de top-3 douane risico's (en in de top-8 van de Belastingdienst voor 2019).
MT Douane: aandacht- en verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none"> - Maak Brexit de nummer 1 uitvoeringsprioriteit in kwartaal 1 van 2019 en stuur nog explicieter op inhoud en proces (inclusief rol programma en lijn); - Blijf de lat hoog leggen voor het niveau van dienstverlening en handhaving per 29 maart 2019 en maak hierin concreet welke (scherpere) keuzen worden gemaakt; - Zorg voor een crisis-organisatie die operationeel kan worden gemaakt van 1 maart 2019 tot minimaal eind april 2019; - Onder hoge druk komen de karakteristieken van een organisatie prominenter tot uiting. Het MT kan dit gebruiken als leermoment en na 29 maart 2019 mogelijke verbeteringen implementeren.
Lijn organisatie Douane: alle relevante afdelingen en gremia zijn betrokken	<ul style="list-style-type: none"> - Veel vakmanschap, eigenaarschap, teamwerk en positieve instelling om per 29 maart 2019 het voor elkaar te krijgen; - Er is sprake van een hoge actiegedrevenheid en aanstekelijk zelfvertrouwen; - Alle zichtbare en relevante gremia hebben Brexit expliciet als top prioriteit op de agenda staan.
Lijnorganisatie Douane: aandacht- en verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none"> - Lijn leidinggevenden kunnen meer nadruk leggen op eindresultaat gedreven plannings, gebruik mijlpalen / meetbare relevante prestatie-indicatoren en helder eigenaarschap (wie, wat, hoe, waarom); - Bewaak en zorg voor uniformiteit in de werkprocessen en verbetering van sturingsinformatie hierop; - Een valkuil van de actiegedrevenheid en zelfvertrouwen is het onvoldoende richten op integrale en duurzame oplossingen, te veel diversiteit toestaan in oplossingen per regio, minder zichtbaarheid op tastbare tussen- en eindresultaten en ad-hoc informele besluitvorming; - Een valkuil voor lijn-automatismen en ervaring is de Brexit werkzaamheden beschouwen als één van de zoveel 'agendapunten' en dus volgen van standaard doorlooptijden en verantwoording, terwijl snelheid in besluitvorming en realisatie vereist is.
Programma opzet 'lijn als het kan, programma als het moet' is is voor het realiseren van Brexit voorbereidingen een goed passend organisatiemodel.	<p>Past bij huidige manier van besturen en werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De kracht van de lijn ligt in de inhoudelijke kennis, automatismen en langdurige ervaring in bewezen processen; - De Douane is een lijn gestuurde organisatie en hanteert matrix-sturing niet in de aansturing binnen operaties (alleen tussen ondersteunende en staf functies en operaties); - De Douane heeft negatieve ervaring met uitvoeringsverantwoordelijkheid in een programma. <p>Past bij de aard van de Brexit werkzaamheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interne douane Brexit werkzaamheden behelzen een forse maar behapbare capaciteit uitbreiding; - Brexit werkzaamheden zijn grotendeels reguliere activiteiten en bevatten slechts enkele stapsgewijze vernieuwingen;

Bevinding	Toelichting
	<ul style="list-style-type: none"> - Er is stevige tijdsdruk, maar geen crisis.
<p>Programmabureau Brexit: in opbouw en raakt op stoom</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sterke betrokkenheid, teamwerk, eenduidig perspectief met positieve instelling om per 29 maart 2019 het voor elkaar te krijgen; - Programmabureau Brexit is in opbouw en raakt op stoom. De geplande versterking (procescoördinatoren) en versnelling (in rapportages, hoeveelheid aansturing etc.) zijn wel noodzakelijk; - De Programma-opzet is volledig en logisch. De implementatie en uitvoering vormt echter een stevige uitdaging, er is geen tijd te verliezen. De Memo inrichting programma is per oktober 2018 weliswaar goedgekeurd, maar dit is relatief laat in het proces en de onderzoekers hebben in de organisatie verschillen in opvatting over de rol van het programma bureau geconstateerd. Deze verschillen vergen expliciete management aandacht en sturing door alle drie betrokken partijen.
<p>Programmabureau Brexit: aandacht- en verbeterpunten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programmabureau Brexit kan meer nadruk leggen op eindresultaat gedreven plannings, gebruik mijlpalen / meetbare relevante prestatie-indicatoren en helder eigenaarschap (wie, wat, hoe, waarom); - Programmabureau Brexit kan het halen van de douane doelstellingen beter borgen door het opstellen van een integraal masterplan, verdere verbeteringen van rapportage en sterkere nadruk op executie (de lijn hierop aanspreken); - Bewaak meer expliciet de balans tussen werken aan de plan A oplossing voor 29 maart 2019 en benodigde plan B scenario's; - Borg dat de nieuwe (extern geworven) procescoördinatoren toegang hebben tot inhoudelijke kennis.

3 Witte vlekken, issues en risico's

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de gevonden witte vlekken en mogelijke issues die een adequate voorbereiding op de Brexit in de weg staan. Een witte vlek is een activiteit of aandachtspunt dat nog niet of nauwelijks op de radar staat van het Programmabureau Brexit of de lijn. Met op de radar staan wordt bedoeld dat de Douane een redelijk tot volledig beeld heeft van de activiteit of het aandachtspunt. Een issue is een onderwerp met mogelijke consequenties voor de voorbereidingen van het de Douane op de Brexit. En tenslotte, een risico is de kans dat een witte vlek of issue resulteert in een daadwerkelijk incident met impact waardoor de realisatie van de doelstellingen van de Brexit voorbereidingen in gevaar komt. De risico's hebben wij beschreven en geanalyseerd op basis van de kans dat deze zich voor kunnen doen, de impact die het risico heeft, en of deze wel of niet door de Douane te beïnvloeden is. Voor alle risico's zijn vervolgens waar mogelijk relevante mitigerende maatregelen voorgesteld.

Een witte vlek hoeft niet per definitie een issue of een risico te zijn. Pas na het ontdekken en het beoordelen van een witte vlek kan worden bepaald in hoeverre sprake is van een issue en of risico. Een issue wordt een risico op het moment dat de consequenties van het issue de realisatie van de doelstellingen van de Brexit voorbereidingen in gevaar brengen. In de onderzoeks aanpak, en daarmee in de uitwerking van dit hoofdstuk, is direct de stap van issues naar risico's gemaakt.

In paragraaf 3.2 volgt eerst een overzicht van de gevonden witte vlekken uit de analyse die is uitgevoerd in hoofdstuk 2 op volledigheid en procesuitvoering. Paragraaf 3.3 geeft de uitkomst weer van de risicoanalyse waarbij per risico de kans en impact zijn opgenomen, onderverdeeld in hoog tot zeer hoge risico's en laag tot middelmatige risico's. In paragraaf 3.4 zijn de risico's verder toegelicht en zijn per risico voorstellen gedaan voor mitigerende maatregelen.

3.2 Witte vlekken Brexit Douane

De onderzoekers hebben een beperkt aantal witte vlekken geïdentificeerd, die niet volledig op de radar staan van de Douane. Deze witte vlekken komen voort uit de analyse op volledigheid en proces (zie voorgaand hoofdstuk) en zijn in het onderstaande overzicht weergegeven. Wij merken hierbij op dat de eerste drie witte vlekken meer procesmatig van aard zijn en relevant voor de periode tot 29 maart 2019. Voor de periode na 29 maart 2019 hebben wij een tweetal witte vlekken geïdentificeerd. Hoewel deze periode buiten de scope van het onderzoek valt (scope onderzoek: periode tot 29 maart 2019), achten de onderzoekers deze witte vlekken dusdanig relevant dat ze wel zijn meegenomen.

Witte vlekken	Deelaspect witte vlek	Toelichting
Periode tot 29 maart 2019		
1. Het ontbreken van een integrale master planning inclusief versterking van sturingsinformatie	Programmabureau Brexit en deelprojecten	Er is geen integrale Brexit master planning waarin alle werkzaamheden zijn opgenomen. Een integrale master planning verbetert het overzicht van alle voorbereidingen en geeft beter inzicht in deadlines, afhankelijkheden en in combinatie met rapportages, ook beter zicht op de voortgang in relatie tot de doelstellingen.
2. Het ontbreken van terugval scenario's en dit consistent toepassen in een plan B aanpak	Programmabureau Brexit en deelprojecten (behalve IM)	Door in de voorbereidingen na te denken over 'what if' en op basis hiervan terugval scenario's te ontwikkelen, kan beter worden geanticipeerd wanneer zaken niet lopen zoals gepland. IM werkt wel met terugval scenario's.

Witte vlekken	Deelaspect witte vlek	Toelichting
3. Het consistent toepassen van praktijkoefeningen ('dry runs')	Programmabureau Brexit en deelprojecten	Door 'droog oefenen' ('dry runs') worden nieuwe processen getest in de praktijk. Hierdoor kunnen er tijdig aanpassingen worden gemaakt voordat deze 'live' gaan.
Periode na 29 maart 2019		
4. Het ontbreken van een set aan maatregelen (of programma) om de impact op de cultuur bij de Douane door grote instroom van nieuwe medewerkers te managen	MT Douane - lijnmanagement Werving, Selectie en Opleiden	Als gevolg van de Brexit stromen in een relatief korte periode veel nieuwe medewerkers in die een verkorte opleiding hebben genoten. De impact van de grote instroom van nieuwe medewerkers op de cultuur van de Douane is niet in kaart gebracht en er zijn geen maatregelen benoemd om de cultuurverandering in goede banen te leiden of op te vangen.
5. Het ontbreken van plannen en voorbereidende maatregelen voor de periode na 29 maart 2019	Programmabureau Brexit	De voorbereiding op de Brexit focust zich op de periode tot aan 29 maart 2019 (fase 1) en niet op de periode na 29 maart 2019 (fase 2 en 3). Omdat voorbereidingen na 29 maart 2019 ook een doorlooptijd en afhankelijkheden zullen hebben, is het van belang om plannen te maken voor de periode na 29 maart 2019.

Aangezien de benoemde witte vlekken op zichzelf ook een risico vormen, zijn zij meegenomen in de risico-inventarisatie in paragraaf 3.3 en de diepte analyse in paragraaf 3.4.

3.3 Risico-inventarisatie Brexit Douane

De onderzoekers hebben een risico-inventarisatie op de voorbereidingen van de Douane op de Brexit uitgevoerd op basis van documentstudie, interviews met interne- en externe stakeholders van de Douane en het oordeel van de onderzoekers. De resultaten van deze risico-inventarisatie zijn vervolgens gevalideerd met de inhoudelijke experts van de Douane. Bij de inventarisatie van de risico's wordt gebruik gemaakt van een variant van de Kinney-methode waarbij de relevantie van het risico wordt bepaald door de kans dat het risico zich zal voordoen (laag -1, middel - 2, hoog - 3) en de mogelijke impact (laag - 1, middel - 2, hoog - 3) van het risico. Hierbij gaan de onderzoekers uit van 'bruto risico's', dat wil zeggen de risico's zonder (aanvullende) beheersmaatregelen. De risico's kunnen worden gemitigeerd door beheersmaatregelen tot 'netto risico's'.

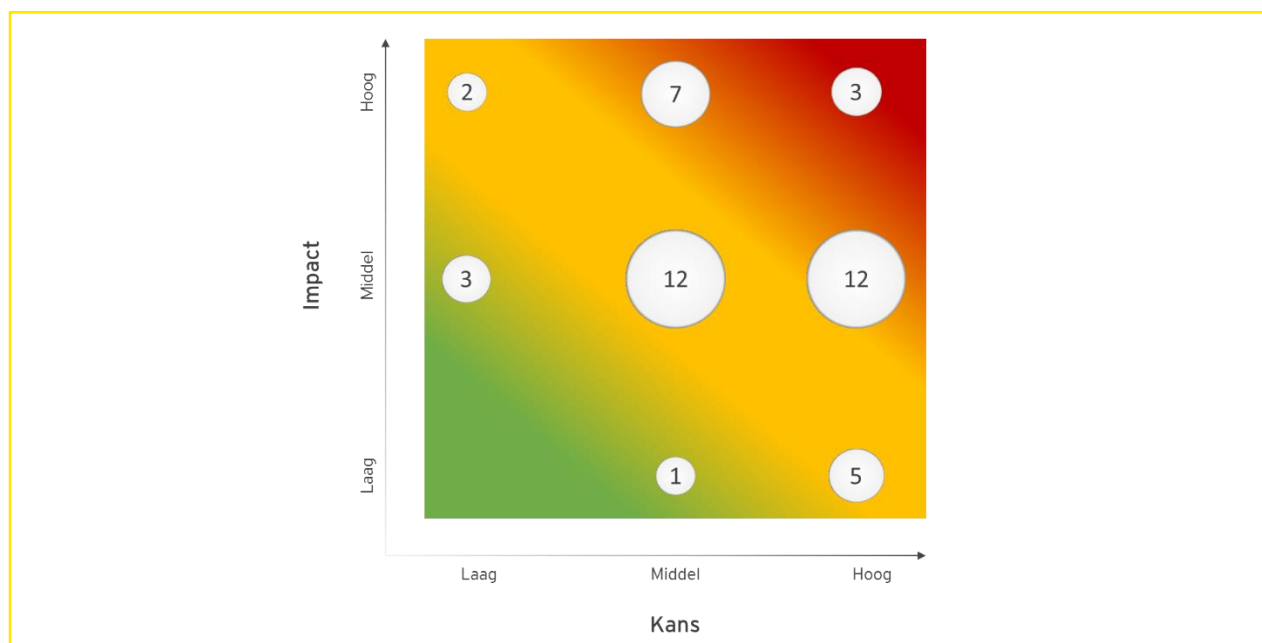
De onderzoekers hebben 45 relevante risico's geïdentificeerd. Er zijn mogelijk meer risico's in het Programma Brexit, echter deze zijn uit de documentstudie en de interviews niet naar voren gekomen als relevant. In de volgende paragraaf wordt een verdiepende analyse uitgevoerd op de risico's die er toe doen. Ook is er gekeken naar de mate waarin de Douane het risico kan beïnvloeden (beïnvloedbaar, deels beïnvloedbaar, niet beïnvloedbaar). De beïnvloedbaarheid van de risico's is in die zin relevant voor de Douane omdat de Douane zelf alleen mitigerende beheersmaatregelen kan treffen voor de risico's die binnen de invloedssfeer liggen van de Douane zelf. Voor de risico's die niet beïnvloedbaar zijn door de Douane, is de Douane afhankelijk van derden voor het treffen van mitigerende beheersmaatregelen. In bijlage 5 is een risicoregister opgenomen met een detailoverzicht van alle risico's.

In de onderstaande tabel is een overzicht van de 45 relevante risico's opgenomen en gecategoriseerd naar categorie, kans, impact en aantal.

Categorie	Kans	Impact	Risico score	Aantal
Zeer hoog	Hoog	Hoog	9	3
Hoog	Hoog	Middel	6	12
	Middel	Hoog	7	7
Middelmatig	Middel	Middel	4	12
Laag	Middel	Laag	3	5
	Laag	Middel	3	2
Zeer laag	Laag	Middel	2	3
	Middel	Laag	2	1
Totaal				45

In het onderstaande figuur is een visualisatie van de risico's weergegeven waarbij de waarde van de horizontale en verticale as oploopt van laag naar hoog.

Figuur 3: Risicomatrix



Het doel van de bovenstaande visualisatie is duidelijk te maken welke risico's de meeste managementaandacht nodig hebben om deze risico's naar het gewenste risiconiveau te mitigeren. Risico's in het rode rechter bovenvlak hebben meer managementaandacht nodig dan de risico's in het groene linker ondervlak.

In de onderstaande tabel is een gecondenseerd overzicht opgenomen van de issues - bevindingen en de daaraan gerelateerde hoge tot zeer hoge risico's (risicoscore van 6 tot 9) met betrekking tot de voorbereiding van de Douane op de Brexit. Deze risico's verdienen hoge management aandacht van het MT-, de lijn van de Douane en het Programmabureau Brexit.

In bijlage 5 van het rapport is een risicoregister opgenomen waarin de onderstaande risico's zijn uitgewerkt in de vorm van een beschrijving van het risico (inclusief kans en impact), de gevolgen van het risico en de voorgestelde mitigerende maatregelen om het risico te beheersen. De onderzoekers merken op dat een deel van de mitigerende maatregelen reeds door de Douane wordt geïmplementeerd.

Thema	Omschrijving issue - bevinding - risico	Beïnvloedbaarheid	Risico score
Douane breed	Piekbelasting door back-loading (continue naar achter schuiven in de planning) in Brexit voorbereidingen in de laatste 3 tot 4 maanden voor 29 maart 2019	Beïnvloedbaar	9
WS&O	Extra druk op integriteitstoetsing (en risico op ondermijning) en -borging door de uitzonderlijke hoeveelheid nieuw personeel in een relatief korte periode	Beïnvloedbaar	9
WS&O	Hoog verloop van nieuwe medewerkers in de komende 6 - 24 maanden door de ontoereikende absorptiecapaciteit van locaties.	Beïnvloedbaar	9
Vergunningen	De Douane is niet in staat alle vergunningaanvragen voor 29 maart 2019 te behandelen waardoor bedrijven niet op tijd een vergunning kunnen ontvangen	Deels beïnvloedbaar	6
Douane breed	Uitvoering van de Brexit voorbereidingen komt bovenop reguliere lijnverantwoordelijkheid	Beïnvloedbaar	6
Douane breed	Extra werklast op reeds hoge werklast op de afdeling DLSSO en AB per locatie door Brexit werkzaamheden	Beïnvloedbaar	6
Douane breed	Te veel diversiteit in de gekozen oplossingen over de verschillende locaties door gebrek aan integrale sturing	Beïnvloedbaar	6
WS&O	Kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers met taakgerichte opleiding nog niet getoetst in de praktijk	Beïnvloedbaar	6
WS&O	Onvoorbereid op de inzet van nieuw personeel	Beïnvloedbaar	6
WS&O	WS&O targets op microniveau (locatie / sub-proces) worden niet gehaald	Beïnvloedbaar	6
IM (systemen)	Onvoldoende performance en beschikbaarheid van de IM-systemen van de Douane	Beïnvloedbaar	6
Programmabureau Brexit	Te lichte sturing door het Programmabureau Brexit op integraliteit	Beïnvloedbaar	6
Programmabureau Brexit	Onvoldoende inzicht in de operationele lijnactiviteiten	Beïnvloedbaar	6
Programmabureau Brexit	Onvoldoende inzicht in de integrale planning	Beïnvloedbaar	6
Programmabureau Brexit	Programmabureau Brexit is nog niet volledig bemenst	Beïnvloedbaar	6
Programmabureau Brexit	Maandrapportage is nog niet uitontwikkeld	Beïnvloedbaar	6
Programmabureau Brexit	Deelprojectrapportages zijn nog niet allemaal gereed en volledig	Beïnvloedbaar	6
Ferry	De (tijdelijke) huisvesting is niet op tijd gereed en middelen zijn niet op tijd beschikbaar	Beïnvloedbaar	6
Ferry	Niet halen van korte termijn deadlines tot december 2018 van het (deel)projectplan voor ferry's	Beïnvloedbaar	6
Ferry	Het ontstaan van congestie door onervarenheid met de nieuwe ferryprocessen	Deels beïnvloedbaar	6
Ferry	Gebrek aan gekwalificeerde medewerkers voor de specifieke ferry processen	Beïnvloedbaar	6
Ferry	Ondoelmatigheid in de uitvoering door onduidelijkheid over de ferryprocessen	Beïnvloedbaar	6

In de volgende tabel is een gecondenseerd overzicht opgenomen van de issues en daaraan gerelateerde laag tot midden risico's (risicoscore van 2 tot 4) met betrekking tot de voorbereiding van de Douane op de Brexit. Deze risico's verdienen management aandacht van het MT-, de lijn van de Douane en het Programmabureau Brexit. In bijlage 5 van het rapport is een risicoregister opgenomen waarin onderstaande risico's zijn uitgewerkt in de vorm van een beschrijving van het risico (inclusief kans en impact), de gevolgen van het risico en de voorgestelde mitigerende maatregelen om het risico te beheersen. De onderzoekers merken op dat een deel van de mitigerende maatregelen reeds door de Douane wordt geïmplementeerd.

Thema	Omschrijving issue - risico	Beïnvloedbaarheid	Risico score
Douane breed	Te veel een korte termijn focus, zonder inhoudelijke reflectie wat kan resulteren in sub optimale oplossingen	Beïnvloedbaar	4
Douane breed	Onzekerheid over de Brexit scenario's	Niet beïnvloedbaar	4
Douane breed	Niet alle besluiten zijn zichtbaar en stuurbaar door informele besluitvorming	Beïnvloedbaar	4
Douane breed	Negatief effect op de kwaliteit van dienstverlening door de verschuiving van medewerkers tussen processen en activiteiten	Beïnvloedbaar	4
Douane breed	WS&O target op macroniveau wordt niet gehaald	Beïnvloedbaar	4
WS&O	WS&O targets op microniveau (locatie/ sub proces) wordt niet gehaald	Beïnvloedbaar	4
WS&O	Absorptievermogen is niet inzichtelijk	Beïnvloedbaar	4
WS&O	Druk op de capaciteit van docenten	Beïnvloedbaar	4
Communicatie	Ontoereikende interne communicatie vanuit het Programmabureau Brexit en lijnmanagement naar de regio's	Beïnvloedbaar	4
Communicatie	Onvoldoende inzicht in wat er speelt op het gebied van de Brexit voor de interne medewerkers	Beïnvloedbaar	4
Ferry	Portbase en overige datasystemen zijn niet tijdig gereed	Niet beïnvloedbaar	4
Ferry	Verschillen in het ferryproces per regio	Beïnvloedbaar	4
HV&M	Fysieke aanpassingen zijn niet tijdig gereed door de afhankelijkheid van de doorlooptijden van derden	Deels beïnvloedbaar	4
Douane breed	Late voorbereiding op fase 2 Brexit	Beïnvloedbaar	3
Douane breed	Opdrachtgevers komen met onvoorziene extra eisen gedurende 2019	Niet beïnvloedbaar	3
Douane breed	Tijdelijk lager handhavingsniveau omdat 928 fte nog niet volledig inzetbaar zijn per 29 maart 2019	Beïnvloedbaar	3
IM (systemen)	Niet tijdig doorvoeren van de aanpassingen van de nationale en Europese douane systemen	Beïnvloedbaar	3
Communicatie	Nederlandse Bedrijven zijn onvoldoende bekend met Brexit	Beïnvloedbaar	3
Communicatie	Opvoerende rapportage druk naar externe stakeholders	Deels beïnvloedbaar	3
Maritiem	Onvoldoende dienstverlening door klantmanagement	Beïnvloedbaar	3
Douane breed	Onzekerheid in de werklust en capaciteit	Niet beïnvloedbaar	2
OTL	Onvoldoende dienstverlening op de processen FT, AB en BTW teruggave op de locaties	Beïnvloedbaar	2
Luchtverkeer	Onvoldoende dienstverlening op de processen FT en BTW teruggave op de luchthavens	Beïnvloedbaar	2
P&K	Onvoldoende dienstverlening op de processen AB en FT met betrekking tot zakelijke en particuliere pakketverzendingen	Beïnvloedbaar	2
Douane breed	Te veel korte termijn focus, zonder inhoudelijke reflectie wat kan resulteren in sub optimale oplossingen	Beïnvloedbaar	4

3.4 Diepte-analyse risico-inventarisatie

3.4.1 Douane brede risico's

Onderstaand een gecondenseerd overzicht van de Douane brede risico's en de voorgestelde mitigerende maatregelen voor verbetering, versterking en versnelling van de voorbereidingen op de Brexit. In het risicoregister in bijlage 5 is een volledige uitwerking opgenomen van de diepte-analyse van de risico-inventarisatie. De onderzoekers merken op dat een deel van de mitigerende maatregelen reeds door de Douane wordt geïmplementeerd.

Risico Douane breed	Mitigerende maatregelen
Piekbelasting door back-loading in Brexit voorbereidingen in de laatste 3 tot 4 maanden voor 29 maart 2019.	<ul style="list-style-type: none"> - Extra medewerkers inzetten of verschuiven van medewerkers naar locaties/processen waar piekbelasting wordt verwacht; - Goede afstemming zoeken met externe partijen om tijdig in te kunnen grijpen; - Waar mogelijk standaard doorlooptijden van Rijks- en Belastingdienst processen versnellen; - Tijdelijk aanpassen van de normtijden voor het aanvragen EORI nummers en vergunningen en het informeren van klanten over de aanpassingen.
Uitvoering van de Brexit voorbereidingen komt bovenop reguliere lijnverantwoordelijkheid.	<ul style="list-style-type: none"> - Het inzichtelijk maken van sterke en zwakke punten in de lijnorganisatie en hoe zwakke punten kunnen worden versterkt; - De verantwoordelijkheden ten aanzien van de Brexit voorbereidingen duidelijk beleggen in de lijnorganisatie; - Het Programmabureau Brexit een bewakende rol geven op de voortgang van de lijnactiviteiten.
Extra werklast op reeds hoge werklast op de afdeling DLSO en AB per locatie door een Brexit werkzaamheden.	<ul style="list-style-type: none"> - Meer focus op het toevoegen van capaciteit in de vorm van extra fte's voor zowel DLSO als AB processen; - Indien nodig aannemen tijdelijk personeel of verschuiving binnen de reguliere processen; - Indien mogelijk onderzoeken of de huidige werklast voor beide afdelingen verminderd kan worden.
Te veel diversiteit in gekozen oplossingen over de verschillende locaties door gebrek aan integrale sturing.	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit het Programmabureau Brexit meer sturen op interactie tussen de verschillende afdelingen binnen de Douane.
Te veel een korte termijn focus, zonder inhoudelijke reflectie wat kan resulteren in sub optimale oplossingen.	<ul style="list-style-type: none"> - Korte termijn doelstellingen aanvullen met lange termijn doelstellingen; - Instellen officiële periodieke reflectiepunten om na te gaan of de inhoud van de voorbereidingen volledig zijn.
Onzekerheid over de Brexit scenario's.	<ul style="list-style-type: none"> - Het in kaart brengen wat de impact is op de Douane in geval van een ander exit scenario; - Het ontwikkelen van een aantal back-up scenario's voor de onderdelen die getroffen zullen worden in het geval de uitkomst anders is dan cliff-edge. Gedacht kan worden aan de inzet van de nieuw geworven medewerkers, ferry locaties, etc.;

Risico Douane breed	Mitigerende maatregelen
	<ul style="list-style-type: none"> - Het voorbereiden van IM op alternatieve modellen en bijbehorende processen. Zorgen dat er in ieder geval voor de bottlenecks een terugvalplan klaarligt.
Niet alle besluiten zijn zichtbaar en stuurbaar door informele besluitvorming.	<ul style="list-style-type: none"> - Besluiten die worden genomen zullen zoveel mogelijk gedocumenteerd en gecommuniceerd moeten worden. De nadruk ligt hierbij op de belanghebbende- en afhankelijke partijen; - Besluiten die worden genomen moeten zoveel mogelijk in de lijn en naar de verschillende coördinatoren worden gecommuniceerd en in ieder geval ook naar het Programmabureau Brexit om ervoor te zorgen dat zij het integrale overzicht kunnen bewaken.
Negatief effect op de kwaliteit van dienstverlening door de verschuiving van medewerkers tussen processen en activiteiten.	<ul style="list-style-type: none"> - Probeer zoveel mogelijk ervaren personeel de plek te laten behouden, waar mogelijk. Indien dit niet mogelijk is zal moeten worden gekeken naar het mitigeren van de gevolgen; - Om te voorkomen dat teveel kennis verloren gaat moet worden gezorgd voor een goede overdracht van functies; - Als ervaren personeel verandert van locatie/proces kan een overdrachtsdocument waarin zoveel mogelijk kennis is vastgelegd borgen dat teveel kennis verloren gaat.
WS&O target op macroniveau wordt niet gehaald.	<ul style="list-style-type: none"> - Verhogen capaciteit tranche 3 en versnelling opleiding waardoor tekorten per 29 maart 2019 opgevangen kunnen worden.
Tijdelijk lager handhavingsniveau omdat 928 fte nog niet volledig inzetbaar zijn per 29 maart 2019.	<ul style="list-style-type: none"> - Door onvoldoende capaciteit binnen FT kan grote werkdruk ontstaan om toch de minimale handhaving te realiseren. De Douane zal in eerste instantie moeten prioriteren. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk een realistisch beeld te hebben van het haalbare handhavingsniveau. - De Douane moet gericht zijn op het ophogen van dit handhavingsniveau zodra er capaciteitsuitbreiding komt. Het is dus belangrijk een vinger aan de pols te houden. - Goed in beeld krijgen wat de speelruimte is richting Brussel. Onderzoek de mogelijkheden om tijdelijk een alternatieve handhaving te mogen hanteren.
Late voorbereiding op fase 2 Brexit.	<ul style="list-style-type: none"> - Het opstellen van een totaalplan waar ook fase 2 en 3 duidelijk in kaart zijn gebracht; - Het opstellen van een stappenplan met doelstellingen en prestatie indicatoren per fase om voortgang te monitoren.
Opdrachtgevers komen met extra eisen gedurende 2019.	<ul style="list-style-type: none"> - Het vooraf inzichtelijk maken van wat de gevolgen zijn van de mogelijke nieuwe opdrachten; - In het OOD een besluit laten nemen over gewijzigde prioriteiten van de Douane.

Risico Douane breed	Mitigerende maatregelen
Onzekerheid in de werklust en capaciteit.	<ul style="list-style-type: none"> - Door dynamisch te plannen (rolling forecast) maakt de Douane het mogelijk om volumes te volgen en op basis van nieuwe ontwikkelingen en gegevens tijdig te beslissen over de inzet van medewerkers.

3.4.2 Risico's Programmabureau Brexit

Onderstaand een gecondenseerd overzicht van de risico's die specifiek zijn voor het Programmabureau Brexit en de voorgestelde mitigerende maatregelen voor verbetering, versterking en versnelling van de voorbereidingen op de Brexit. In het risicoregister in bijlage 5 is een volledige uitwerking opgenomen van de diepte-analyse van de risico-inventarisatie. De onderzoekers merken op dat een deel van de mitigerende maatregelen reeds door de Douane wordt geïmplementeerd.

Risico Programmabureau Brexit	Mitigerende maatregelen
Te lichte sturing door het Programmabureau Brexit op integraliteit.	<ul style="list-style-type: none"> - Het verstevigen van het Programmabureau Brexit; - Het creëren van een integraal overzicht van alle projecten inclusief mijlpalen, afhankelijkheden en tijdspaden.
Onvoldoende inzicht in de operationele lijnactiviteiten.	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van inzicht in de operationele lijnactiviteiten; - Het laten rapporteren van de voortgang van de lijnactiviteiten aan het Programmabureau Brexit.
Onvoldoende inzicht in de integrale planning.	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van inzicht in de integrale planning inclusief kritieke paden, afhankelijkheden en go-no-go momenten.
Programmabureau Brexit is niet volledig bemenst.	<ul style="list-style-type: none"> - Om grip te houden op activiteiten die moeten worden uitgevoerd; De activiteiten tijdelijk beleggen bij het Programmabureau Brexit of de Programmamanager; - Goede afstemming zoeken in de lijn voor die posities waar nog geen procescoördinator is aangesteld.
Maandrapportage is nog niet uitontwikkeld.	<ul style="list-style-type: none"> - Het versneld door-ontwikkelen van de rapportages.
Deelprojectrapportages zijn nog niet allemaal gereed en volledig.	<ul style="list-style-type: none"> - Het versneld door-ontwikkelen van rapportages van deelprojecten; - Het finetunen van de deelrapportages. Bovengenoemde componenten moeten hierin terugkomen.

3.4.3 Risico's deelprojecten Programma Brexit

Onderstaand een gecondenseerd overzicht van de risico's van de deelprojecten van het Programma Brexit en de voorgestelde mitigerende maatregelen voor verbetering, versterking en versnelling van de voorbereidingen op de Brexit. In bijlage 5 is een volledige uitwerking opgenomen van de diepte-analyse van de risico-inventarisatie.

Risico deelprojecten Programma Brexit	Mitigerende maatregelen
Ferry's	
De (tijdelijke) huisvesting is niet op tijd gereed en middelen zijn niet op tijd beschikbaar.	<ul style="list-style-type: none"> - Het gebruik van tijdelijke huisvesting; - Het aanpassen van het handhavingsniveau om congestie op de terminals te voorkomen; - Erop sturen bij de externe organisaties dat tijdig de huisvesting en middelen beschikbaar zijn.
Niet halen korte termijn deadlines tot dec. 2018 van het deelprojectplan Brexit Ferry's.	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen op het behalen van de deadlines. - Als helder wordt dat de deadlines niet kunnen worden gehaald zullen er back-up plannen moeten worden gemaakt.
Het ontstaan van congestie door onervarenheid met de nieuwe ferryprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> - Het opleiden van medewerkers in de proeftuin Ferry waarbij nieuwe medewerkers bekend worden met de ferryprocessen; - Ervoor zorgen dat nieuwe ferry medewerkers voorbereid zijn op een dynamische inzetbaarheid; - Het uitvoeren van dry runs voor aanvang van de Brexit om knelpunten in beeld te krijgen.
Gebrek aan gekwalificeerde medewerkers voor de specifieke ferryprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> - Het opleiden van medewerkers in proeftuinen waarbij medewerkers bekend worden met de ferryprocessen; - Het uitvoeren van dry runs voor aanvang van de Brexit om knelpunten in beeld te krijgen.
Ondoelmatigheid in de uitvoering door onduidelijkheid over de ferryprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdig keuzes maken in de inrichting van de ferryprocessen; - Medewerkers opleiden in voldoende taken zodat ze flexibeler inzetbaar zijn.
Portbase en overige datasystemen zijn niet tijdig gereed.	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht hebben in de voortgang van de aanpassing van Portbase en tijdig alternatieve processen uitwerken indien Portbase niet tijdig gereed is.
Verschillen in het ferryproces per regio.	<ul style="list-style-type: none"> - Het centraal ontwerpen van de ferryprocessen en het bewaken van de consistentie door de projectleider Brexit Ferry
Maritiem	
Onvoldoende serviceverlening door Klant Management (KM).	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum KM niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen aan medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren (plannen en toewijzen over de regio's); - Een inventarisatie uitvoeren die de gevolgen op KM inzichtelijk maakt waar de regio's hun acties op uit kunnen zetten.

Risico deelprojecten Programma Brexit	Mitigerende maatregelen
Overig Toezicht op Locatie	
Onvoldoende serviceverlening op de processen FT, AB en BTW teruggave op de locaties.	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum FT en BTW teruggave niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen van medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren (plannen en toewijzen over de regio's); - Een inventarisatie uitvoeren die gevolgen op FT en BTW teruggave inzichtelijk maakt en waar de regio's hun acties op uit kunnen zetten.
Luchtverkeer	
Onvoldoende serviceverlening op de processen FT en BTW teruggave op de luchthavens.	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum FT en BTW teruggave niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen aan medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren (plannen en toewijzen over de regio's); - Een inventarisatie dat de gevolgen op FT en BTW teruggave inzichtelijk maakt waar de regio's hun acties op uit kunnen zetten.
Post en Koeriers	
Onvoldoende serviceverlening op de processen AB en FT met betrekking tot zakelijke en particuliere pakketverzendingen.	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum FT en AB niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen aan medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren (plannen en toewijzen over de regio's); - Een inventarisatie uitvoeren die de gevolgen op FT en AB inzichtelijk maakt waar de regio's hun acties op uit kunnen zetten.
Vergunningen	
De Douane is niet in staat alle vergunningaanvragen voor 29 maart 2019 te behandelen waardoor bedrijven niet op tijd een vergunning kunnen ontvangen.	<ul style="list-style-type: none"> - Werklast naar voren halen door intensivering communicatie naar bedrijven die een vergunning aan zullen gaan vragen; - Naast communicatie dezelfde bedrijven proactief benaderen om vergunningaanvraag tijdig in te dienen.
Huisvesting en Middelen	
Fysieke aanpassingen zijn niet tijdig gereed door de afhankelijkheid van de doorlooptijden van derden.	<ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen van de afhankelijkheden, doorlooptijden en het kritieke pad voor de voorbereidingen en op basis hiervan tijdig ingrijpen wanneer doorlooptijd dreigt uit te lopen; - Tijdelijke maatregelen treffen voor locaties waarvan nu al duidelijk is dat de deadline van 29 maart 2019 niet zal worden behaald.
Werving Selectie en Opleiden	
Extra druk op integriteitstoetsing (en risico op ondermijning) en -borging door de uitzonderlijke hoeveelheid nieuw personeel in een relatief korte periode.	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleiders moeten van tevoren goed worden geïnstrueerd over hoe om te gaan met een hoge instroom van medewerkers; - Ervaren medewerkers kunnen betrokken worden bij de cultuurverandering en ingezet worden om de integriteit te waarborgen; - Mogelijk verdere versterking van de signaleringsstructuur binnen teams waarbij ervaren medewerkers maandelijks rapporteren aan de teamleider.

Risico deelprojecten Programma Brexit	Mitigerende maatregelen
Hoog verloop van nieuwe medewerkers in de komende 6 - 24 maanden door de ontoereikende absorptiecapaciteit van locaties.	<ul style="list-style-type: none"> - Actief sturen op het managen van de cultuurverschillen en het absorptievermogen door het lijn management van de Douane (agendapunt MT Douane); - Inzetten van een specifiek programma gericht op de absorptie van nieuwe medewerkers en het managen van de cultuurverschillen (vergelijk met de Nationale Politie).
Kwaliteit en inzetbaarheid medewerkers met taakgerichte opleiding nog niet getoetst in de praktijk.	<ul style="list-style-type: none"> - Door nieuwe medewerkers tussentijds en voor inzet te toetsen op bepaalde vaardigheden kan worden voorkomen dat zij extra begeleiding nodig hebben voor taken waar zij normaal gesproken zelfstandig op kunnen worden ingezet; - Van tevoren in kaart brengen wat de taken zijn die in ieder geval zelfstandig moeten worden uitgevoerd.
Onvoorbereid op inzet nieuw personeel.	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleiders zouden in kaart kunnen brengen voor welke taken zij in ieder geval nieuwe medewerkers in te moeten zetten. Hierdoor kunnen nieuwe medewerkers snel landen binnen het team; - Teamleiders kunnen zich voorbereiden op de komst van nieuwe medewerkers door middel van het organiseren van een kort introductie programma om zo medewerkers meteen op snelheid te krijgen.
WS&O target op micro niveau (locatie/sub-proces) wordt niet gehaald.	<ul style="list-style-type: none"> - Er moet constant geschakeld worden tussen WS&O en de regio teams om zo elkaar op de hoogte te houden van de beschikbare medewerkers en daar tegenover de gewenste medewerkers; - Het MT moet op de hoogte worden gehouden van de capaciteit binnen de verschillende teams om zo te kunnen sturen op handhaving.
Absorptievermogen is niet inzichtelijk.	<ul style="list-style-type: none"> - Op locaties waar een verdubbeling van personeel plaats zal vinden is een impact-analyse en voorbereidingsplan noodzakelijk; - Breng van tevoren in kaart voor welke processen een 1-op-1 ratio noodzakelijk is. Van tevoren kan al in kaart worden gebracht hoeveel nieuwe medewerkers kunnen worden gekoppeld aan ervaren medewerkers. Hiermee kan ook in kaart worden gebracht wat de verwerkingscapaciteit is van deze processen.
Druk op de capaciteit van docenten.	<ul style="list-style-type: none"> - Als de druk te hoog dreigt te worden -gekeken naar de reguliere werkzaamheden en begeleiding op de werkvloer kan in kaart worden gebracht welke docenturen door externe docenten kunnen worden overgenomen, of welk deel op een andere wijze uit handen kan worden genomen van docenten.
Informatiemanagement	
Onvoldoende performance en beschikbaarheid van de informatiesystemen van de Douane.	<ul style="list-style-type: none"> - Het voorkomen van piekbelasting van de informatiesystemen van de Douane voor wat betreft de aanvraag van EORI nummers door actief te communiceren richting het bedrijfsleven, de toegang tot de website van de Douane te verbeteren en het proces van de aanvraag

Risico deelprojecten Programma Brexit	Mitigerende maatregelen
	<p>van het EORI nummer te vereenvoudigen en te versnellen. In december 2018 wordt de werking van het vereenvoudigde en versnelde EORI nummer aanvraag proces getest;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeken van de mogelijkheden om stabiele mobiele verbindingen tijdig te realiseren (deadline 31 december 2018); - Het laten uitvoeren van een onafhankelijk onderzoek naar de volledigheid en de stand van zaken van de onderliggende werkzaamheden uit het projectplan 'Opdracht Programma Brexit'.
<p>Niet tijdig doorvoeren van de aanpassingen van de nationale en Europese douane systemen Nederlandse Bedrijven zijn onvoldoende bekend met Brexit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle thans bekende aanwijzingen voor het aanpassen van de nationale en Europese douane systemen zijn opgenomen in een epic. Tijdens het PI event van 18 en 19 september is de epic besproken; een deel van de werkzaamheden worden opgepakt en in het volgende PI event (november 2018) worden de resterende werkzaamheden geprioriteerd en ingepland; de ketens gaan de aanpassingen voorbereiden en "klaar zetten" om per afgesproken datum te worden geactiveerd. Naast de Brusselse aanwijzingen zijn er ook nationale aspecten die aanleiding geven tot wijzigingen en aanpassingen. Alle thans bekende nationale wensen zijn opgenomen in de epic Brexit. De voortgang van realisatie is op gelijke wijze ingericht als voor de Brusselse aanwijzingen.
Communicatie	
<p>Ontoereikende interne communicatie vanuit het Programmabureau Brexit en lijnmanagement naar de regio's .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het Programmabureau Brexit moet door het lijnmanagement van de Douane juist en tijdig worden geïnformeerd omtrent de Brexit activiteiten; - Door een communicatieplan en structuur op te stellen voor de communicatie vanuit Programmabureau Brexit en het lijnmanagement richting de regio's kan worden voorkomen dat voor verrassingen komen te staan; - Door het aanbrengen van structuur kan ook worden gezorgd dat Brexit gerelateerde issues vanuit de regio's bij het lijnmanagement en het Programmabureau Brexit juist en tijdig terecht komen; - Coördinatie richting de regio's moet worden ingebed in het Programmabureau Brexit en het lijnmanagement.
<p>Onvoldoende inzicht in wat er speelt op het gebied van de Brexit voor de interne medewerkers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Een heldere communicatiestructuur inrichten met afstemmings- en besluitmomenten; - Het is van belang dat iedereen in de lijn zich ervan bewust is dat het Programmabureau Brexit en MT moeten worden meegenomen in de communicatie.
<p>Bedrijfsleven onvoldoende bekend met Brexit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De website kan worden verbeterd op zo een manier dat deze beter aansluit bij de informatiebehoefte van bedrijven en andere externe partijen. Maak de website meer interactief, zorg voor een overzichtelijk stappenplan en geef voorbeelden voor specifieke doelgroepen;

Risico deelprojecten Programma Brexit	Mitigerende maatregelen
	<ul style="list-style-type: none"> - Het stappenplan wordt momenteel als mager ervaren. Dit uitbreiden en de ondernemer meenemen in het proces.
Opvoerende rapportage druk naar externe stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> - De Douane zal zich voor moeten bereiden op de communicatie naar externe partijen toe door middel van het van tevoren anticiperen op de onderwerpen waar veel vraag naar zal zijn. De informatie moet in feite al klaar staan. Op deze manier kan een vraag binnen korte tijd beantwoord worden; - Interne afstemming is belangrijk. Zorg ervoor dat de Douane met centrale en overeenkomende boodschappen naar buiten treedt om verwarring te voorkomen en eventueel ook het risico dat men minder vertrouwen heeft in de voorbereiding van de Douane; - Er moet constante interne afstemming zijn, ook met het MT, het communicatie team moet op de hoogte zijn van de status en weten wat er naar buiten moet worden gecommuniceerd.

3.5 Samenvatting

Deze afsluitende paragraaf is een samenvatting van hoofdstuk 3 en geeft antwoord op de vraag of er risicovolle witte vlekken en/of hoog risico issues zijn, die versterkte managementaandacht van de Douane nodig hebben.

De onderzoekers zijn tot de volgende conclusie gekomen: de witte vlekken en geïdentificeerde risico's zijn met additionele inspanningen, versnelling en focus beheersbaar.

- De witte vlekken betreffen het ontbreken van drie effectieve programmabesturing middelen door het Programmabureau Brexit: masterplanning, meer terugval scenario's, meer 'droog-oefenen' en twee witte vlekken voor de periode na 29 maart 2019; het duurzaam inpassen nieuwe medewerkers en de voorbereidingen voor fase 2 in z'n algemeen;
- De hoogste drie risico's betreffen: de piekbelasting op de totale Douane organisatie in de laatste vier maanden, het voorkomen van verloop nieuwe medewerkers in de eerste twee jaar en de extra druk op de integriteitstoetsing en -borging door de uitzonderlijk hoeveelheid nieuw personeel in relatief korte periode.

In dit hoofdstuk zijn per risico's mitigerende maatregelen opgenomen die het proces verder kunnen verbeteren, versterken of versnellen. De structuur van het Programmabureau Brexit stelt de Douane in staat om deze maatregelen eenduidig te beleggen bij verantwoordelijke procescoördinatoren of projectmanagers in de lijn.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

De Douane is per 15 oktober 2018 voldoende voorbereid om per 29 maart 2019 haar 'cliff-edge' Brexit doelstellingen te realiseren. Hierbij zal in de resterende maanden tot 29 maart 2019 nog veel werk moeten worden verzet, waarbij de gedane aanbevelingen met spoed en focus dienen te worden gerealiseerd.

Onze conclusie is gebaseerd op het volgende:

- De Douane is in ruime mate volledig in haar interne voorbereidingsactiviteiten, waarbij in het kader van het onderzoek:
 - De onderzoekers geen inhoudelijke onvolledigheden (witte vlekken) hebben gesignaleerd in de voorbereidende werkzaamheden van het Programmabureau Brexit en de voorbereidende werkzaamheden in de deelprojecten;
 - De onderzoekers een beperkt aantal procesmatige onvolledigheden (witte vlekken) hebben gesignaleerd binnen het Programmabureau Brexit.
- De aanpak door de Douane met 'lijn als het kan, programma als het moet' is een goed passend organisatiemodel. Hiermee is voldoende basis gelegd voor de proces-uitvoering voor de voorbereidende werkzaamheden voor zowel de programmabureau werkzaamheden als de werkzaamheden in de deelprojecten. Vanaf de zomer zien de onderzoekers een verbetering in de voortgang die zich verder moet doorzetten. Deze ingezette verbeteringen moeten zich verder doorzetten om de geformuleerde doelstellingen per 29 maart 2019 te realiseren.
- De onderzoekers achten de witte vlekken en geïdentificeerde risico's met additionele inspanningen, versnelling en focus beheersbaar:
 - De witte vlekken betreffen het ontbreken van drie effectieve programmabesturing middelen door het Programmabureau Brexit: masterplanning, meer terugval scenario's, meer 'droog-oefenen' en twee witte vlekken voor de periode na 29 maart 2019; duurzaam inpassen nieuwe medewerkers en fase 2 voorbereidingen in z'n algemeen;
 - De hoogste drie risico's betreffen: de piekbelasting op de totale douane organisatie in de laatste vier maanden, het voorkomen van verloop nieuwe medewerkers in de eerste twee jaar en de extra druk op integriteitstoetsing en -borging door de uitzonderlijk hoeveelheid nieuw personeel in een relatief korte periode.

De conclusie dat de Douane per 15 oktober 2018 voldoende is voorbereid op de Brexit betekent niet dat de Douane per 29 maart 2019 op het gewenste eindniveau zit in termen van dienstverlening en handhaving. Dit betekent dat in fase 2 een verdere verbetering en implementatie van duurzame oplossingen vereist is:

- De formaliteiten zijn volgens de planning van de Douane per 29 maart 2019 aanwezig. Echter, de bijbehorende dienstverlening in termen van doorlooptijden voor het aanvragen van vergunningen en het aangifteproces kunnen tijdelijk meer tijd vergen dan regulier;
- Het handhavingsniveau moet in 2019 geleidelijk worden opgevoerd, in lijn met de beschikbare capaciteit in termen van inzetbare medewerkers, huisvesting en middelen, en verwachte leereffecten in het handhavingproces op goederenstromen van en naar het VK;
- Voor huisvesting is er grotendeels sprake van een tijdelijk karakter en niet alle middelen zijn per 29 maart 2019 operationeel (b.v. de extra mobiele container scan);
- Er zijn ruim 300 fte inzetbaar en dat vereist mogelijk de tijdelijke inzet van een ervaren medewerkers uit huidige werkzaamheden (met name bij het ferryproces, AB en vergunningen).

4.2 Aanbevelingen

De onderzoekers doen de volgende aanbevelingen om het proces van de voorbereiding van de Douane op de Brexit verder te verbeteren, te versterken en te versnellen. Deze aanbevelingen zijn vertaald in concrete actiepunten voor de Douane. Het onderzoek heeft in absolute zin veel aanbevelingen opgeleverd. In relatieve zin valt het aantal aanbevelingen mee gegeven de omvang van de voorbereidingen op de Brexit en past het bij de conclusie dat de Douane voldoende is voorbereid.

1. Bereid de gehele douane organisatie voor op een zeer stevige uitvoeringsagenda voor januari tot april 2019		
Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Maak Brexit nummer 1 prioriteit op de uitvoeringsagenda van de Douane door expliciete behandeling en opvolging in alle besluitvormings- en informatie-gremia.	Risico op back-loading (continue na achter schuiven van activiteiten)	MT Douane
Introduceer meer expliciete en directe sturing vanuit het Douane MT op de voortgang, belangrijke inhoudelijke keuzen en top 3 risico's (werklast kwartaal 1 2019, vergunning aanvraag, verloop nieuwe medewerkers, integriteit).	Borgen van voldoende voorbereiding	MT Douane
Zorg voor een crisis-organisatie die operationeel kan worden gemaakt van 1 maart tot eind april 2019 (of langer).	Mitigeren additionele problemen als plan A niet voldoende is	MT Douane / Programmadirecteur Brexit
Hou oog voor externe ontwikkelingen en andere scenario's dan 'cliff-edge', maar scherm de huidige uitvoering hiervan af.	Behouden flexibiliteit en ook focus op uitvoering van de cliff-edge Brexit	MT Douane / Programmadirecteur Brexit

2. Borg in besluitvorming en gedrag, de volgende aspecten		
Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Blijf de lat hoog leggen voor het niveau van dienstverlening en handhaving per 29 maart 2019 en maak hierin concreet welke (scherpere) keuzen gemaakt worden.	Borgen ambitie in de uitvoering en interne en externe verantwoording	MT Douane
Creëer de ruimte en openheid voor bottom-up escalatie, zorg voor voldoende reflectie door experts en waak voor te veel zelfvertrouwen en anticiperen op de kracht van de Douane in crisis-modus als back-up.	Voorkomen van suboptimale oplossingen en onvoldoende plan B scenario's	Basis-30
Zorg voor een integrale planning en dashboards (sturingsinformatie) waar de directie op kan sturen (wie, wat, hoe, wanneer) met name in fte Werving, Selectie en Opleiden, het ferryproces en de geïdentificeerde top (3+19) risico's.	Borgen voortgang, integraliteit en interne en externe verantwoording	Programmabureau Brexit

2. Borg in besluitvorming en gedrag, de volgende aspecten

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Ondersteun het Programmabureau Brexit in het krijgen van een totaal overzicht (via de formele gremia in de lijn).	Zorgen voor integraliteit en overzicht op totale voortgang	Basis-30

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

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Stuur actief op de nieuwe matrix verantwoordelijkheden van het Programmabureau Brexit en de lijn.	Borgen de totale mate van voorbereiding	MT Douane
Wees alert op het op tijd hanteren van snellere tijdslijnen buiten de standaard doorlooptijden en besluitvorming.	Adressen van het back-loading risico	Lijnmanagement
De periode tot aan 29 maart 2019 leent zich niet als periode om te experimenteren. Vertrouw en bouw op de kracht van de huidige organisatie en aanpak.	Borgen de totale mate van voorbereiding	MT Douane
Deze periode kan worden gezien als leermoment voor duurzame verbetering in fase 2.	Voortgang fase 2 na 29 maart 2019 (buiten scope onderzoek)	MT Douane

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

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Realiseer de aankomende deadline in fte werving, selectie en opleiding.	Capaciteitsborging	Directeur Bedrijfsvoering & procescoördinator WS&O)
Beschikbaar stellen van een checklist aan alle regio voor minimale handhaving. Hiermee kunnen de regio's de detail procesinvulling starten (Programmabureau Brexit).	Voortgang en consistentie	Programmabureau Brexit
Realiseer de deadlines met betrekking tot het ferryproces: per 15 oktober 2018 inventarisatielijsten (per locatie), 30 oktober 2018 programma van eisen (per locatie), 30 oktober 2018 douaneformaliteiten in beeld.	Borgen mate van voorbereiding ferry proces	Procescoördinator Ferry plus regio managers met ferry locaties
Werving en snel inzetbaar maken van de laatste projectcoördinatoren voor het Programmabureau Brexit (met name procescoördinator Beleid en Uitvoering).	Borgen effectiviteit Programmabureau Brexit	Programmadirecteur Brexit

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

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Inventarisatielijst Brexit voor Beleid & Handhaving (+ afronden van Handhavingsplan 2019).	Borgen handhavingsniveau en procesvoorbereiding op locatie en proces	Directeur Handhavingsbeleid plus procescoördinator Handhaving
Doorvoeren van finale de verbeteringen in de maandrapportages van het Programmabureau Brexit per eind november.	Effectiviteit programma	Programmabureau Brexit
Voer de stress- en performance testen voor IM uit.	Inzicht in mate van voorbereiding IM	Directeur IM
Kies snel een oplossing voor het versneld uitgeven van EORI nummers.	Borgen doorlooptijden	Directeur Operations
Maak snel een keuze in decentrale of centrale afgifte van vergunningen.	Borgen doorlooptijden	Directeur Operations

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

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Bepaal zo spoedig mogelijk per locatie / (sub-)proces: <ul style="list-style-type: none"> - Hoeveel ervaren en hoeveel nieuwe medewerkers er moeten zijn (wie, hoe, wanneer) - Hoe de inzetbaarheidsmix is van de nieuwe medewerkers op formaliteiten versus handhaving 	Borgen voldoende capaciteit op microniveau	Regio directeuren en procescoördinator WS&O
Zorg voor alle relevante projecten voor terugvalscenario's (plan B) en waar mogelijk droog-oefenen (plan A) (met name voor het ferry-proces).	Risicobeheersing	Procescoördinatoren en Brexit project managers
Maak de extra benodigde piekcapaciteit in vergunning aanvragen expliciet inclusief het effect op de dienstverlening.	Risicobeheersing en borgen doorlooptijden	Regiodirecteuren en procescoördinator handhaving
Check de capaciteit op AB en DLSO voor de Brexit werkzaamheden (gegeven de hoge werkdruk).	Risicobeheersing	Directeur Bedrijfsvoering en Directeur Operations
Voer een second opinion uit op IM Brexit activiteiten (gereedheid datasystemen, verbindingkabels en link met PortBase etc.).	Risicobeheersing	Directeur IM

6. Verder versterken Programmabureau Brexit

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Het Programmabureau Brexit kan meer nadruk leggen op tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een meer eenduidig referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de integraliteit te borgen.	Effectiviteit Programmabureau Brexit	Programma directeur Brexit
Het Programmabureau Brexit kan het halen van de Brexit doelstellingen beter borgen door opstellen van: <ul style="list-style-type: none"> - Een integrale masterplanning (incl. kritische paden, projectafhankelijkheden, doorlooptijd gekoppeld aan 29 maart deadline etc.); - Versterking van de overall rapportage (maand en per proces); - Sterkere nadruk te leggen op executie (de lijn hier op aanspreken). 	Borgen mate van voortgang alle Brexit werkzaamheden	Programmabureau Brexit
Borg de voortuitgang in het ferryproces door extra ondersteuning (1-2 fte) aan de huidige ervaren projectcoördinator.	Voortgang ferry voorbereidingen	Programmadirecteur Brexit
Continueer risicobeheersing door focus op top risico's en zorg voor periodieke bijstelling.	Risicobeheersing	Programmadirecteur Brexit
Communiceer extern met meer urgentie en gerichtheid: 'Bedrijven bereid je op tijd voor, het is per 29 maart 2019 nog niet perfect.'	Borgen zo min mogelijk economisch oponthoud	Procescoördinator Communicatie

7. Verder versterken lijn-sturing

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Lijnmanagement kan meer nadruk leggen op tussen-resultaat gedreven plannings (mijlpalen), meetbare prestatie-indicatoren en eigenaarschap (wie, wat, hoe, wanneer). Hierdoor ontstaat een beter referentiekader om op feiten bij te sturen, te escaleren en de realisatie te borgen.	Borgen voortgang en bijsturing	Lijnmanagement
Hanteer in de maandelijkse prestatie-dialoog, relevante meetbare prestatie-indicatoren en tussentijdse mijlpalen (overweeg een 2 maandelijkse prestatie-dialoog voor Brexit activiteiten in de periode januari 2019 tot en met april 2019).	Borgen voortgang, besturing en verantwoording	Lijnmanagement

7. Verder versterken lijn-sturing

Actiepunt	Adresseert	Eigenaar
Zorg voor consistentie per regio door het hanteren van de checklist van het Programmabureau Brexit.	Borgen consistente implementatie, uitvoering en efficiëntie	Directeur Operations

Bijlage 1: Onderzoeksmethode en uitgangspunten

Het onderzoek is gefaseerd en gestructureerd uitgevoerd aan de hand van de onderstaande schematisch weergegeven onderzoeksmethode.

Onderzoeksmethode



De volledigheid van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit is getoetst aan de algemene doelstellingen van de Douane en de specifieke doelstellingen van het Programmabureau Brexit van de Douane. Het oordeel over de volledigheid is gebaseerd op enerzijds de inhoudelijke volledigheid van de voorbereiding: "heeft de Douane alles in beeld?" En anderzijds het proces van voorbereiding: "is de Douane volledig in haar activiteiten van de voorbereiding?" Onderwerpen die de Douane niet inhoudelijk niet in beeld heeft of procesmatig nog niet heeft opgepakt zijn aan te merken als witte vlekken.

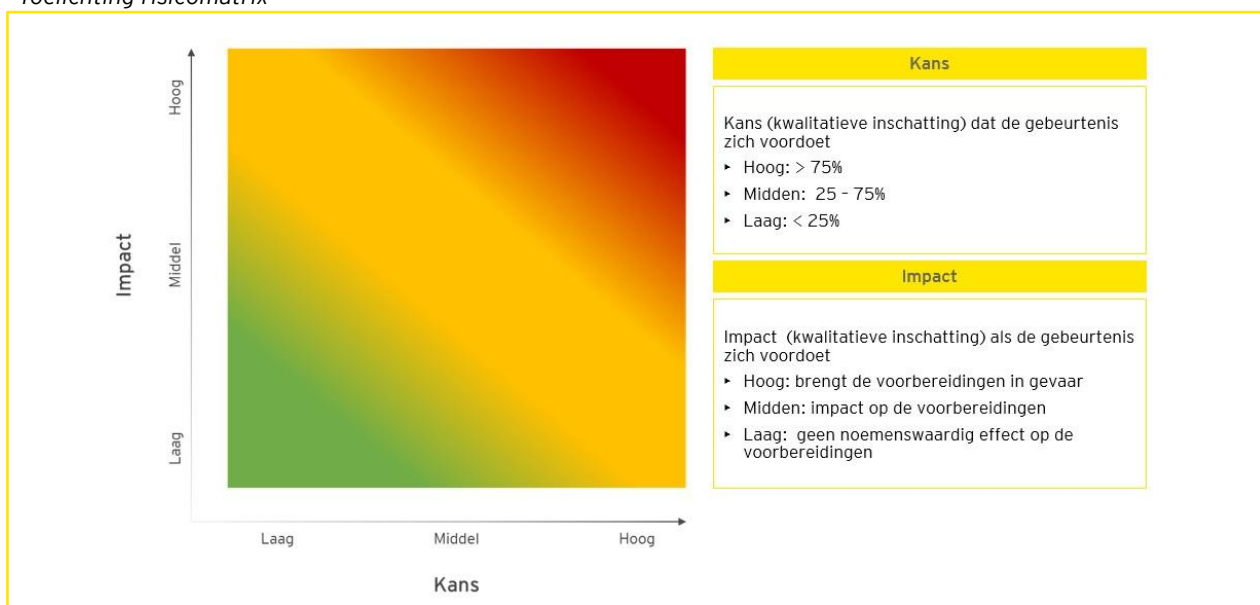
Vervolgens is er een procesanalyse uitgevoerd op de deelaspecten van de voorbereidingen van de Douane op de Brexit. Hierbij is gekeken naar de procesmatige en besluitvorming opzet van de voorbereidingen in combinatie met de aantoonbaarheid middels toetsing aan twee procesmethodieken: wie, wat, waarom en wanneer' en SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden).

Daarna is een inventarisatie opgesteld van de witte vlekken uit stap 1 en de issues verbonden aan de geïdentificeerde voorbereidende werkzaamheden. Deze witte vlekken en issues zijn nader uitgewerkt aan de hand van een risicoanalyse die opgebouwd is uit de kans op voordoen van het risico en de impact van het risico. Vanuit de bevindingen wordt in de laatste stap van het onderzoek vervolgens geconcludeerd en worden aanbevelingen gedaan. De conclusie omvat de beantwoording van de onderzoeksvragen en de aanbevelingen zijn uitgewerkt in concrete actiepunten en voorzien van een eigenaar.

Een witte vlek is een activiteit of aandachtspunt dat nog niet op de radar staat van het Programmabureau Brexit of de lijn. Een issue is een onderwerp met consequenties voor de voorbereidingen van het Programmabureau Brexit op de Brexit. En tenslotte, een risico is de kans dat een potentieel gevaar resulteert in een daadwerkelijk incident met impact waardoor de realisatie van de doelstellingen van de Brexit voorbereidingen in gevaar komt. De risico's hebben wij beschreven en geanalyseerd op basis van de kans dat deze zich voor kan doen, de impact die het risico heeft, en of deze wel of niet door de Douane te beïnvloeden is. Voor alle risico's zijn vervolgens waar mogelijk relevante mitigerende maatregelen voorgesteld.

De risico-inventarisatie is uitgevoerd op basis van documentstudie, interviews met interne- en externe stakeholders van de Douane en een expertoordeel van de onderzoekers. De resultaten van deze risico-inventarisatie zijn vervolgens gevalideerd met de inhoudelijke experts van de Douane. Bij de inventarisatie van de risico's wordt gebruik gemaakt van een variant van de Kinney-methode waarbij de relevantie van het risico wordt bepaald door de kans dat het risico zich zal voordoen (laag -1, middel - 2, hoog - 3) en de mogelijke impact (laag - 1, middel - 2, hoog - 3) van het risico. Hierbij gaan de onderzoekers uit van 'bruto risico's', dat wil zeggen de risico's zonder (aanvullende) beheersmaatregelen. De risico's kunnen worden gemitigeerd door beheersmaatregelen tot 'netto risico's'.

Toelichting risicomatrix



De eerste drie stappen uit de onderzoeksmethode zijn feitelijk van aard en zijn afgestemd met de Douane aan de hand van een vijftal validatiesessies met de inhoudelijke experts van de Douane en leden van het Programmabureau Brexit. De laatste stap van het onderzoek omvat de conclusie van het onderzoek (beantwoording onderzoeksvragen) en de aanbevelingen. De onderzoekers concluderen op basis van referentiemodellen en expert opinie. De aanbevelingen zijn met de inhoudelijke experts van de Douane en leden van het Programmabureau Brexit afgestemd tijdens de laatste validatiesessie. Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het onderzoek richt zich op de mate van interne voorbereiding door de Douane. De mate van voorbereiding van de externe partijen en stakeholders vormt geen onderdeel van dit onderzoek;
- Voor de documentstudie is gebruik van bestaande documentatie die door de Douane is aangeleverd via het Programmabureau Brexit. De onderzoekers hebben geen accountantscontrole verricht op de onderzoeksdocumentatie ;
- Dit onderzoek gaat uit van de cliff-edge variant voor de Brexit;
- Het onderzoek heeft als peildatum de stand van zaken per 15 oktober 2018. Het is te verwachten dat er in de komende periode tot aan 29 maart 2018 nog onverwachte externe ontwikkelingen zijn die door de Douane mee moeten worden genomen. Deze problematiek vormt geen onderdeel van deze externe validatie.
- De voorbereiding op de Brexit heeft interactie met bestaande verbeter- en verander programma's binnen de Douane. Deze problematiek vormt geen expliciet onderdeel van deze externe validatie.

Bijlage 2: Lijst van afkortingen

Onderstaand een overzicht van de toegepaste afkortingen in dit rapport.

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

Bijlage 3: Interviews interne- en externe stakeholders

Tijdens het onderzoek zijn interviews afgenomen met interne- en externe stakeholders van de Douane op het dossier van de Brexit. In deze bijlage zijn de geïnterviewde personen opgenomen (organisatie en functie).

Interne stakeholders Douane, Belastingdienst en Ministerie van Financiën

Functie	Organisatie
Coördinator Ferry Brexit	Douane
Senior beleidsmedewerker Huisvesting	Douane
Senior beleidsmedewerker	Douane
Strategisch adviseur Communicatie	Douane
Communicatiemanager	Douane
Financieel adviseur	Douane
Programmamanager Werving, Selectie en Opleiden	Douane
Directeur Bedrijfsvoering	Douane
Regiodirecteur Breda	Douane
Ondernemersraad	Douane
Regiodirecteur Schiphol Passagiers	Douane
Plv. Directeur Schiphol Cargo	Douane
Programmamanager Brexit	Douane
Programmadirecteur Brexit	Douane
Algemeen Directeur	Douane
Senior beleidsmedewerker Handhaving	Douane
Coördinator Opleidingen Brexit	Douane
Directeur Handhaving	Douane
Regiodirecteur Rotterdam Haven	Douane
Directeur IM	Douane
Directeur Operaties	Douane
Plv. Directeur Bedrijfsvoering	Douane
Regio Directeur Groningen	Douane
Business Controller -Teambedrijfsvoering	Belastingdienst
Senior Beleidsadviseur - Hoofddirectie Financieel Economische Zaken	Ministerie van Financiën
Coördinerend Beleidsmedewerker- Algemene Fiscale Politiek - Europese en Douaneaangelegenheden	Ministerie van Financiën

Externe stakeholders

Functie	Organisatie
Operations Manager	Stena Line
Manager Business Relations & Communications	Portbase
Directeur Keuren	NVWA
Hoofd Importkeuring	NVWA
Programma directeur CECP	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Trainee Brexit preparedness en contingency eenheid	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Directeur Innovation & Compliance	ACN
Hoofd Internationale Zaken	Transport & Logistiek Nederland
Policy Advisor Customs Affairs	FENEX
Manager Internationaal Economisch en Sociaal Beleid	VNO-NCW
Woordvoerder	VNO-NCW
Directeur Economische Zaken	VNO-NCW
Hoofd Security Environment	Schiphol Group
Coördinerend beleidsmedewerker	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Directie Operaties	Koninklijke Marechaussee
Managing Director	Deltalinqs
Manager External Affairs	Havenbedrijf Rotterdam
Manager Projects	Havenbedrijf Rotterdam
Manager European Affairs	Evofenedex
Manager Internationaal Ondernemen	Evofenedex

Bijlage 4: Deelnemers werksessies en klankbordgroep

Onderstaand een overzicht van de deelnemers van de werksessies ten behoeve van de validatie van de resultaten van het onderzoek.

Functie - organisatie
Programmadirecteur Brexit Douane
Programmamanager Brexit Douane
Programmacontroller Brexit Douane
P.l.v. Directeur Bedrijfsvoering Douane
Management en organisatieadviseur Brexit Douane

Onderstaand een overzicht van de deelnemers van de klankbordgroep van het onderzoek.

Functie - organisatie
Programmadirecteur Brexit Douane
Algemeen Directeur Douane
Directie AFP - EDA - Ministerie van Financiën
Directeur C&F - Belastingdienst
Directeur UHB - Belastingdienst
p.l.v. Directeur HFEZ - Ministerie van Financiën

Bijlage 5: Risicoregister

In deze bijlage is het risicoregister opgenomen. In dit risicoregister zijn alle relevante risico's van het Programmabureau Brexit van de Douane opgenomen. De risico's zijn nader uitgewerkt in een tabel met een korte omschrijving, een code, de kans, de impact, de risico score, de beïnvloedbaarheid, een nadere omschrijving van het risico, de gevolgen en de mitigerende maatregelen. Hiermee krijgt de lezer een compleet beeld van het risico, de gevolgen en de mogelijkheden om het risico te mitigeren naar een acceptabel niveau.

Nr.	Thema	Code	Risiconaanam	Beïnvloedbaarheid	Kans	Impact	Score
1	Douane breed	DB1	Piekbelasting door back-loading (continue naar achter schuiven in de planning) in Brexit voorbereidingen in de laatste 3 tot 4 maanden voor 29 maart 2019	Beïnvloedbaar	3	3	9
2	WS&O	WS1	Extra druk op integriteitstoetsing (en risico op ondermijning) en -borging door de uitzonderlijke hoeveelheid nieuw personeel in een relatief korte periode	Beïnvloedbaar	3	3	9
3	WS&O	WS2	Hoog verloop van nieuwe medewerkers in de komende 6 - 24 maanden door de ontoereikende absorptiecapaciteit van locaties	Beïnvloedbaar	3	3	9
4	Vergunningen	V1	De Douane is niet in staat alle vergunningaanvragen voor 29 maart 2019 te behandelen waardoor bedrijven niet op tijd een vergunning kunnen ontvangen.	Beïnvloedbaar	2	3	6
5	WS&O	WS5	WS&O target op microniveau (locatie / sub proces) worden niet gehaald	Beïnvloedbaar	3	2	6
6	WS&O	WS3	Kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers met taakgerichte opleiding nog niet getoetst in de praktijk	Beïnvloedbaar	2	3	6
7	WS&O	WS4	Onvoorbereid op de inzet van nieuw personeel	Beïnvloedbaar	3	2	6
8	Douane breed	DB2	Uitvoering van de Brexit voorbereidingen komt bovenop reguliere lijnverantwoordelijkheid	Beïnvloedbaar	3	2	6
9	Douane breed	DB3	Extra werklast op reeds hoge werklast op de afdeling DLSSO en AB per locatie door Brexit werkzaamheden	Beïnvloedbaar	2	3	6
10	Douane breed	DB4	Te veel diversiteit in gekozen oplossingen over de verschillende locaties door gebrek aan integrale sturing	Beïnvloedbaar	3	2	6
11	Ferry	F1	De (tijdelijke) huisvesting is niet op tijd gereed en middelen zijn niet op tijd beschikbaar	Beïnvloedbaar	3	2	6
12	Ferry	F2	Niet halen van korte termijn deadlines tot december 2018 van het (deel)projectplan ferry's	Beïnvloedbaar	2	3	6
13	Ferry	F3	Het ontstaan van congestie door onervarenheid met de nieuwe ferryprocessen	Deels beïnvloedbaar	2	3	6
14	Ferry	F4	Gebrek aan gekwalificeerde medewerkers voor de specifieke ferryprocessen	Beïnvloedbaar	2	3	6
15	Ferry	F5	Ondoelmatigheid in de uitvoering door onduidelijkheid over de ferryprocessen	Beïnvloedbaar	2	3	6
16	IM	IM1	Onvoldoende performance en beschikbaarheid van de IM-systemen van de Douane	Beïnvloedbaar	2	3	6
17	Programmabureau Brexit	PB1	Te lichte sturing door het Programmabureau Brexit op integraliteit	Beïnvloedbaar	3	2	6

Nr.	Thema	Code	Risicon naam	Beïnvloedbaarheid	Kans	Impact	Score
18	Programmabureau Brexit	PB2	Onvoldoende inzicht in de operationele lijnactiviteiten	Beïnvloedbaar	3	2	6
19	Programmabureau Brexit	PB3	Onvoldoende inzicht in de integrale planning	Beïnvloedbaar	3	2	6
20	Programmabureau Brexit	PB4	Programmabureau Brexit is nog niet volledig bemenst	Beïnvloedbaar	3	2	6
21	Programmabureau Brexit	PB5	Maandrapportage is nog niet uitontwikkeld	Beïnvloedbaar	3	2	6
22	Programmabureau Brexit	PB6	Deelprojectrapportages zijn nog niet allemaal gereed en volledig	Beïnvloedbaar	3	2	6
23	HV&M	HV1	Fysieke aanpassingen zijn niet tijdig gereed door de afhankelijkheid van de doorlooptijden van derden	Deels beïnvloedbaar	3	2	4
24	Communicatie	C1	Ontoereikende interne communicatie vanuit het Programmabureau Brexit en lijnmanagement naar de regio's	Beïnvloedbaar	2	2	4
25	Communicatie	C2	Onvoldoende inzicht in wat er speelt op het gebied van de Brexit voor de interne medewerkers	Beïnvloedbaar	2	2	4
26	Douane breed	DB5	Te veel een korte termijn focus, zonder inhoudelijke reflectie wat kan resulteren in sub optimale oplossingen	Beïnvloedbaar	2	2	4
27	Douane breed	DB6	Onzekerheid over de Brexit scenario's	Beïnvloedbaar	2	2	4
28	Douane breed	DB7	Niet alle besluiten zijn zichtbaar en stuurbaar door informele besluitvorming	Beïnvloedbaar	2	2	4
29	Douane breed	DB8	Negatief effect op de kwaliteit van dienstverlening door de verschuiving van medewerkers tussen processen en activiteiten	Beïnvloedbaar	2	2	4
30	Douane breed	DB9	WS&O target op macroniveau wordt niet gehaald	Beïnvloedbaar	2	2	4
31	Ferry's	F6	Portbase en overige datasystemen zijn niet tijdig gereed	Niet beïnvloedbaar	2	2	4
32	Ferry's	F7	Verschillen in het ferryproces per regio	Beïnvloedbaar	2	2	4
33	WS&O	WS6	Absorptievermogen is niet inzichtelijk	Beïnvloedbaar	2	2	4
34	WS&O	WS7	Druk op de capaciteit van docenten	Beïnvloedbaar	2	2	4
35	Communicatie	C3	Nederlandse Bedrijven zijn onvoldoende bekend met Brexit	Beïnvloedbaar	3	1	3
36	Communicatie	C4	Opvoerende rapportage druk naar externe stakeholders	Deels beïnvloedbaar	3	1	3
37	Douane breed	DB10	Tijdelijk lager handhavingsniveau omdat 928 fte nog niet volledig inzetbaar zijn per 29 maart 2019	Beïnvloedbaar	3	1	3
38	Douane breed	DB11	Late voorbereiding op fase 2 Brexit	Beïnvloedbaar	3	1	3
39	Douane breed	DB12	Opdrachtgevers komen met onvoorziene extra eisen gedurende 2019	Niet beïnvloedbaar	3	1	3

Nr.	Thema	Code	Risicon naam	Beïnvloedbaarheid	Kans	Impact	Score
40	IM	IM2	Niet tijdig doorvoeren van de aanpassingen van de nationale en Europese douane systemen	Beïnvloedbaar	1	3	3
41	Maritiem	MR1	Onvoldoende service verlening door klantmanagement	Beïnvloedbaar	1	3	3
42	Douane breed	DB13	Onzekerheid in de werklust en capaciteit	Niet beïnvloedbaar	2	1	2
43	Luchtverkeer	LV1	Onvoldoende dienstverlening op de processen FT en BTW teruggave op de luchthavens.	Beïnvloedbaar	1	2	2
44	OTL	OTL1	Onvoldoende dienstverlening op de processen FT, AB en BTW teruggave op de locaties.	Beïnvloedbaar	1	2	2
45	P&K	PK1	Onvoldoende dienstverlening op de processen AB en FT met betrekking tot zakelijke en particuliere pakketverzendingen.	Beïnvloedbaar	1	2	2

Douane brede risico's

Douane breed	Toelichting
Risico	Piekbelasting door back-loading in Brexit voorbereidingen in de laatste 3 tot 4 maanden voor 29 maart 2019.
Code risico	DB1
Kans	Hoog (3)
Impact	Hoog (3)
Risico score	9
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De standaard programmadynameiek, inclusief het meer dan incidenteel missen van de gestelde deadlines, onbekendheid, en het hanteren van standaard doorlooptijden van de Rijksoverheid en de Belastingdienst (bijv. het HHP 2019), zorgt ervoor dat er een piekbelasting ontstaat in de laatste 3 tot 4 maanden voor 29 maart 2019. Ook zal op gebied van douane formaliteiten in de periode voorafgaand aan 29 maart 2019, extra werkdruk ontstaan door de piek in de aanvraag van EORI nummers en vergunningen. De afhankelijkheid van externe partijen (bijv. de ferry maatschappijen, luchthavens en Brussel), die ook in de laatste maanden voorbereidingen zullen treffen, draagt tevens bij aan de piekbelasting voor de Douane.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - De piekbelasting kan ertoe leiden dat de Douane niet gereed is op 29 maart 2019; - De piekbelasting op gebied van douane formaliteiten kan tot gevolg hebben dat de doorlooptijden van de aanvraag voor EORI nummers en vergunningen langer zijn dan de huidige normtijd; - De hoge werklast en werkdruk in de laatste paar maanden kunnen leiden tot een onvolledige of suboptimale implementatie van de voorbereidingen en uitval van medewerkers doordat zij overwerkt of ongemotiveerd zijn.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Extra medewerkers inzetten of het verschuiven van medewerkers naar waar piekbelasting wordt verwacht; - Goede afstemming zoeken met externe partijen om tijdig te kunnen ingrijpen; - Waar mogelijk de standaard doorlooptijden van Rijksoverheid en Belastingdienst processen versnellen; - Tijdelijk aanpassen van de normtijden voor het aanvragen EORI nummers en vergunningen en het informeren van klanten over de aanpassingen.

Douane breed	Toelichting
Risico	Uitvoering van de Brexit voorbereidingen komt bovenop de reguliere lijnverantwoordelijkheid.
Code risico	DB2
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De implementatie van de Brexit voorbereidingen is in de lijn belegd en komt bovenop de reguliere lijnverantwoordelijkheid. De kracht van de lijn is zeer bepalend voor de mate van voorbereiding op een cliff-edge Brexit per 29 maart 2019. Het is daarom belangrijk om op

Douane breed	Toelichting
	de hoogte te zijn van de sterke en zwakke punten in de lijnorganisatie en duidelijkheid te scheppen over de besturing.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Als er geen zicht is op de sterke en zwakke punten in de lijnorganisatie kan dit ertoe leiden dat verantwoordelijkheden niet goed worden opgepakt en activiteiten niet tijdig en gedegen worden uitgevoerd. Dit leidt tot inefficiëntie en kan zorgen voor vertragingen in de uitvoer. - Als verantwoordelijkheden niet duidelijk belegd zijn in de lijnorganisatie, kan dit leiden tot gaten in de uitvoering en vertraging van werkzaamheden ter voorbereiding op de Brexit.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het inzichtelijk maken van de sterke en zwakke punten in de lijnorganisatie en hoe zwakke punten kunnen worden versterkt; - De verantwoordelijkheden ten aanzien van Brexit voorbereidingen duidelijk beleggen in de lijnorganisatie; - Het Programmabureau Brexit een bewakende rol geven op de voortgang van de lijnactiviteiten.

Douane breed	Toelichting
Risico	Extra werklast bovenop de reeds hoge werklast op de afdelingen DLSO en AB per locatie door Brexit werkzaamheden.
Code risico	DB3
Kans	Middel (2)
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De DLSO staat qua bezetting onder druk. Om de werkzaamheden omtrent de Brexit op te kunnen vangen is 30 fte extra benodigd, op dit moment is 12 extra fte aan medewerkers werkzaam bij DLSO. Daarnaast kampt het AB proces ook met tekorten en een achterstand in de werkzaamheden. Bovendien is de C-opleiding voor AB functies erg intensief en specifiek waardoor switchen tussen FT en KM niet goed mogelijk is.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - DLSO kan door onderbezetting zijn werkzaamheden niet voldoende uitvoeren waardoor de ondersteuning van de afdelingen HV&M en WS&O tekortschiet met de mogelijke complicaties van dien; - Het AB proces kan door onderbezetting en achterstand in de werkzaamheden niet naar behoren zijn werkzaamheden uitvoeren wat gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van de controles en het behalen van de doelstellingen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Meer focus op het toevoegen van capaciteit in de vorm van extra fte's voor zowel DLSO als AB processen; - Indien nodig het aannemen van tijdelijk personeel of het verschuiven van personeel binnen de reguliere processen; - Indien mogelijk onderzoeken of de huidige werklast voor beide afdelingen verminderd kan worden.

Douane breed	Toelichting
Risico	Te veel diversiteit in gekozen oplossingen over de verschillende locaties door gebrek aan integrale sturing.
Code risico	DB4
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Bij de voorbereidingen op de Brexit zijn verschillende afdelingen betrokken (o.a. HV&M, WS&O en IM) Het risico bestaat dat de verschillende afdelingen te autonoom te werk gaan richting hun doelstellingen voor de Brexit.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende afstemming tussen afdelingen onderling kan leiden tot gaten en/of inefficiënties in de implementatie door overlap van de werkzaamheden.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit het Programmabureau Brexit meer sturen op de interactie tussen de verschillende afdelingen binnen de Douane.

Douane breed	Toelichting
Risico	Te veel een korte termijn focus, zonder inhoudelijke reflectie. Dit kan leiden sub optimale oplossingen.
Code risico	DB5
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	In de voorbereidingen op de Brexit heerst een actiegerichte dynamiek. Gecombineerd met korte tijdslijnen een negatief effect kan hebben op de inhoudelijke reflectie activiteiten om de doelstellingen te bereiken.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen zijn door een focus op de korte termijn inhoudelijk niet dekkend voor de gewenste resultaten op de lange termijn; - De actiegerichte dynamiek in de voorbereiding kan ervoor zorgen dat er gaten vallen in het volledig behalen van de doelstelling.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - De korte termijn doelstellingen aanvullen met lange termijn doelstellingen; - Instellen officiële periodieke reflectiemomenten om na te gaan of de inhoud van de voorbereidingen volledig zijn.

Douane breed	Toelichting
Risico	Onzekerheid over de Brexit scenario's.
Code risico	DB6
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Nee

Douane breed	Toelichting
Beschrijving risico	Er is nog geen duidelijkheid over de wijze waarop het VK de EU zal verlaten. De onderhandelingen naderen de komende maanden het hoogtepunt. Vanwege deze onzekerheid bereidt de Douane zich voor op een Cliff-edge scenario, oftewel het WTO model. De Douane is bekend met de activiteiten die moeten worden uitgevoerd in geval de uitkomst van de onderhandeling anders is (Free Trade Agreement, EEA member, Bilateral Agreement, of een combinatie van deze modellen). Echter, de vraag is of de Douane een ander model tijdig kan doorvertalen in de inzet van mensen en middelen, automatisering, opleidingen, en de medewerkers kan informeren.
Douanebreed risico	<ul style="list-style-type: none"> - Doordat er nu voorbereidingen worden getroffen voor een cliff-edge scenario, bestaat de kans dat medewerkers niet bekend zijn met douane werkzaamheden van een ander model dan de cliff-edge. - Indien een ander model de uitkomst is van de Brexit onderhandelingen vormt dit een probleem voor de IM processen. De systemen worden momenteel voorbereid op een cliff-edge scenario. Als IM de systemen niet op tijd kan omzetten naar een ander model kan dit vertragingen veroorzaken bij de grensovergangen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het in kaart brengen van de impact op de Douane in geval van een ander exit scenario. - Het ontwikkelen van een aantal back-up scenario's voor de onderdelen die getroffen zullen worden indien de uitkomst anders is dan het cliff-edge scenario. Gedacht kan worden aan de inzet van de nieuw geworven medewerkers, ferry locaties, etc.; - Het voorbereiden van IM op alternatieve modellen en bijbehorende processen. Hierbij moet worden gezorgd dat er voor de bottlenecks in ieder geval een back-up plan klaarligt.

Douane breed	Toelichting
Risico	Niet alle besluiten zijn zichtbaar en stuurbaar door informele besluitvorming.
Code risico	DB7
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De actiegerichte dynamiek binnen de Douane gecombineerd met de korte tijdslijnen, maakt dat urgente zaken in een informele setting worden opgepakt en daarmee minder zichtbaar en stuurbaar zijn. Er vindt over het algemeen geen verslaglegging of communicatie in de lijn (kan ook ter informatie zijn) plaats.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Informele verslaglegging zonder vastlegging heeft tot gevolg dat gemaakte besluiten niet kunnen worden teruggevonden en er daardoor niet kan worden bijgestuurd indien nodig; - Als gemaakte besluiten niet inzichtelijk zijn voor andere (afhankelijke) partijen ontstaat het risico dat er geen alignment is in besluitvorming op programma- en/of organisatie breedniveau; - De kans bestaat dat er meerdere malen wordt gesproken over hetzelfde besluit, omdat men niet op de hoogte is van elkaars besluiten. Dit kan voor onnodige vertraging zorgen.

Douane breed	Toelichting
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Besluiten die worden genomen zullen zoveel mogelijk gedocumenteerd en gecommuniceerd moeten worden. De nadruk ligt hierbij op de belanghebbende- en afhankelijke partijen; - Genomen besluiten moeten zoveel mogelijk in de lijn en naar de verschillende coördinatoren worden gecommuniceerd en in ieder geval ook naar het Programmabureau Brexit om ervoor te zorgen dat zij het integrale overzicht kunnen bewaken.

Douane breed	Toelichting
Risico	Negatief effect op de kwaliteit van de dienstverlening door de verschuiving van medewerkers tussen processen en activiteiten.
Code risico	DB8
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Bij de toewijzing van medewerkers per regio/locatie/deelproces vindt deels een herindeling plaats van ervaren personeel. Dit betekent dat ervaren personeel op andere locaties kan komen te werken en eventueel ook op andere of nieuwe processen. Daarnaast is gekozen voor een mix van ervaren en nieuw personeel. Dit betekent dat ervaren personeel al dan niet op een nieuwe locatie of proces aangewezen is om het nieuwe personeel in te werken en te begeleiden. Daarnaast geldt als back-up meer tijdelijke inzet van ervaren medewerkers. Deze medewerkers moeten worden ingewerkt.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het gevolg van het verplaatsen van ervaren personeel en het inzetten van een mix van ervaren en nieuw personeel is dat veel kennis verloren kan gaan en personeel op nieuwe plekken/processen eerst ingewerkt moet worden. Als dit ook de personen zijn die nieuw personeel inwerken dan gaat dit ten koste van de kwaliteit; - Over het algemeen impliceert het weghalen van ervaren personeel op plekken om ergens anders in te zetten een kwaliteitsvermindering, verlies van kennis en mogelijke vertraging.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Probeer zoveel mogelijk ervaren personeel de plek te laten behouden.. Indien dit niet mogelijk is zal moeten worden gekeken naar het mitigeren van de gevolgen; - Om te voorkomen dat teveel kennis verloren gaat moet worden gezorgd voor een goede overdracht van functies; - Als ervaren personeel verandert van locatie of proces kan een overdrachtsdocument waarin zoveel mogelijk kennis is vastgelegd borgen dat teveel kennis verloren gaat.

Douane breed	Toelichting
Risico	WS&O target op macroniveau wordt niet gehaald.
Code risico	DB9
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4

Douane breed	Toelichting
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Tweede tranche voor WS&O target is niet gehaald en wordt naar verwachting niet volledig ingehaald in de 3e tranche, dit maakt het bereiken van 300 inzetbare fte per 29 maart 2019 onzekerder.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het niet behalen van de vooraf geplande 300 fte kan resulteren in verdere verschuivingen van de aanname processen en het verschuiven van nieuw aangenomen personeel naar andere processen. Belangrijk hierbij is dat de capaciteit niet onder druk komt te staan op processen die rond 29 maart 2019 een piek zullen hebben; - Vermeerdering van interne verschuivingen naar prioriteitsprocessen kan zorgen voor verminderen van de kwaliteit van de algehele dienstverlening douane formaliteiten.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Verhogen van de capaciteit tranche 3 en versnelling opleidingen waardoor tekorten per 29 maart 2019 opgevangen kunnen worden.

Douane breed	Toelichting
Risico	Tijdelijk lager handhavingsniveau omdat 928 fte nog niet volledig inzetbaar is per 29 maart 2019.
Code risico	DB10
Kans	Hoog (3)
Impact	Laag (1)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	In het HHP 2019 wordt een minimaal handhavingsniveau vastgesteld. Doordat een deel van de FT capaciteit doorstroomt naar de ferry processen zal de capaciteit op FT verlagen. Deze ruimte zal langzaam worden aangevuld maar zal per 29 maart 2019 nog niet op hetzelfde niveau zijn.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door het niet halen van het handhavingsniveau worden de ABC doelstellingen van Douane in gevaar gebracht.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Door onvoldoende capaciteit binnen FT kan grote werkdruk ontstaan om toch de minimale handhaving te realiseren. De Douane zal in eerste instantie moeten prioriteren. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk een realistisch beeld te hebben van het haalbare handhavingsniveau. De Douane moet gericht zijn op het ophogen van dit handhavingsniveau zodra er capaciteitsuitbreiding komt. Het is dus belangrijk een vinger aan de pols te houden.

Douane breed	Toelichting
Risico	Late voorbereiding fase 2 Brexit.
Code risico	DB11
Kans	Hoog (3)
Impact	Laag (1)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Ja

Douane breed	Toelichting
Beschrijving risico	De voorbereidingen op de Brexit focussen zich op de periode tot aan 29 maart 2019 (fase 1) en niet op de periode ná 29 maart 2019 (fase 2 en 3). Omdat voorbereidingen na 29 maart 2019 ook een doorlooptijd en afhankelijkheden zullen hebben, is het van belang om plannen te maken voor de periode na 29 maart 2019.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - De verwachting is dat er een piekbelasting zal zijn rondom 29 maart 2019. Dit betekent dat in de aanloop naar 29 maart 2019 volledige focus zal zijn op het uitvoeren van de voorbereidingen die getroffen zijn voor fase 1. De kans is groot dat er weinig tijd zal zijn voor het voorbereiden van fase 2 en 3. Dit zorgt ervoor dat er vertraging zal zijn in fase 2 en 3 met alle gevolgen van dien; - Onvolledige en geen duurzame inbedding van de Brexit aanpassingen in de staande organisatie.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het opstellen van een totaalplan waar ook fase 2 en 3 duidelijk in kaart zijn gebracht; - Het opstellen van een stappenplan met doelstellingen en prestatie indicatoren per fase om voortgang te monitoren.

Douane breed	Toelichting
Risico	Opdrachtgevers (ministeries) komen met extra eisen in 2019.
Code risico	DB12
Kans	Hoog (3)
Impact	Laag (1)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Nee
Beschrijving risico	Opdrachtgevers zullen bij het definitieve Brexit besluit en gedurende 2019 mogelijk nieuwe wensen en eisen hebben, mede omdat het kennisniveau en zekerheid over de eindsituatie geleidelijk toeneemt.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende personeel om aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen waardoor de Douane keuzes moet maken tussen de verschillende opdrachten van de opdrachtgevers.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het vooraf inzichtelijk maken van wat de gevolgen zijn van de mogelijke nieuwe opdrachten; - In het OOB besluit laten nemen over gewijzigde prioriteiten van de Douane.

Handhaving	Toelichting
Risico	Onzekerheid in de werklust en capaciteit.
Code risico	DB13
Kans	Middel (2)
Impact	Laag (1)
Risico score	2
Beïnvloedbaar door Douane	Nee
Beschrijving risico	Er bestaat een risico op een hogere of lagere werklust door de impact van de ontwikkelingen in andere landen, het ontstaan van 2e en 3e orde effecten door de nieuwe situatie en de onduidelijkheid over het aantal bedrijven dat zelf de formaliteiten gaat

Handhaving	Toelichting
	regelen of gebruik zal maken van specialistische douane dienstverleners. NB: de claim is gebaseerd op gemiddelde normtijden en 2017 CBS handelsstromen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Enerzijds kan de werklast hoger komen te liggen dan verwacht, dit betekent dat de capaciteit lager kan zijn dan noodzakelijk is om processen naar behoren te laten verlopen en onnodig oponthoud te voorkomen; - Anderzijds kan de uitkomst zorgen voor een lagere werklast waardoor een overschot ontstaat binnen de capaciteit. In dit geval is het zeer waarschijnlijk dat de Douane de minimale handhaving uit het HHP 2019 kan halen en ruimte heeft om processen goed in te richten en nieuwe medewerkers goed in te werken.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Door dynamisch te plannen maakt de Douane het mogelijk om volumes te volgen en op basis van nieuwe ontwikkelingen en gegevens tijdig te beslissingen over de inzet van medewerkers.

Programmabureau Brexit

De onderstaande risico's zijn aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het Programmabureau Brexit.

Programmabureau Brexit	Toelichting
Risico	Te lichte sturing door het Programmabureau Brexit op integraliteit.
Code risico	PB1
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De sturende rol en het mandaat van het programma is relatief licht ("lijn als het kan, programma als het moet"), dit vormt een risico op de programmadoelen van coördinatie, integraliteit en escalatie. Tegen de achtergrond dat niet iedereen binnen de Douane een sturende rol als positief ervaart, er geen rapportage-cultuur en rapportage ervaring heerst in de lijn, weinig tot geen ervaring is met matrixbesturing en er geen positieve ervaring is met het vorige programma (douane-unie).
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het gebrek aan mandaat kan ertoe leiden dat de lijn de taken anders uitvoert dan aangegeven door het Programmabureau; - Het ontbreken van een integraal overzicht van alle projecten waardoor niet tijdig besluiten kunnen worden genomen op het juiste managementniveau.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het verstevigen van het Programmabureau; - Het creëren van een integraal overzicht van alle projecten inclusief mijlpalen, afhankelijkheden en tijdspaden.

Programmabureau Brexit	Toelichting
Risico	Onvoldoende inzicht in de operationele lijnactiviteiten.
Code risico	PB2
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6

Programmabureau Brexit	Toelichting
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Het Programmabureau Brexit ziet niet alle activiteiten in de lijn (operationeel van aard), en de lijn informeert niet alle activiteiten terug aan het programma. Het overzicht op de status van alle werkzaamheden en onderlinge afhankelijkheden ontbreekt waardoor onvoldoende inzicht is in de voortgang en afhankelijkheden.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontbreken van inzicht in de operationele tijdslijnen kan tot gevolg hebben dat te laat of niet wordt bijgestuurd; - Het ontbreken van inzicht in de afhankelijkheden kan tot gevolg hebben dat onnodig wordt gewacht op besluiten over een onderwerp; - Als niet genoeg inzicht is in operationele lijnactiviteiten heeft dit tot gevolg hebben dat het Programmabureau Brexit niet in control is waardoor geen zicht is op het behalen van doelstellingen voor 29 maart 2019.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van inzicht in de operationele lijnactiviteiten. - Het laten rapporteren van de voortgang van de lijnactiviteiten aan het Programmabureau Brexit.

Programmabureau Brexit	Toelichting
Risico	Onvoldoende inzicht in de integrale planning.
Code risico	PB3
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Er ontbreekt een integrale planning (masterplan) waardoor geen inzicht is in de integrale voorbereiding van de Douane op de Brexit. Ook ontbreekt het inzicht in kritieke paden, go-no-go momenten en afhankelijkheden op het totaal van alle Brexit activiteiten.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontbreken van een totaalplanning heeft als gevolg dat geen integraal inzicht is op de status, deadlines en geplande activiteiten in de voorbereiding op de Brexit. - Het ontbreken van inzicht kan tot gevolg hebben dat te laat of niet wordt bijgestuurd; - Het ontbreken van inzicht in de afhankelijkheden kan tot gevolg hebben dat onnodig wordt gewacht op besluiten over een onderwerp; - Het bovenstaande kan ertoe leiden dat de Douane niet volledig en tijdig klaar is voor de Brexit.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van inzicht in de integrale planning inclusief kritieke paden, afhankelijkheden en go-no-go momenten .

Programmabureau Brexit	Toelichting
Risico	Programmabureau Brexit is niet volledig bemenst.
Code risico	PB4
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6

Programmabureau Brexit	Toelichting
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Het Programmabureau Brexit is momenteel nog bezig met de werving van procescoördinatoren voor WS&O en Handhaving. Daarnaast zijn de nieuwe (extern) geworven procescoördinatoren nog niet operationeel.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - De activiteiten die de procescoördinatoren moeten oppakken blijven liggen waardoor de uitvoering van het Programma vertraging oploopt.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - De activiteiten tijdelijk beleggen bij het Programmabureau Brexit of de Programma Directeur; - Goede afstemming zoeken in de lijn voor die posities waar nog geen procescoördinator voor is aangesteld.

Programmabureau Brexit	Toelichting
Risico	Maandrapportage is nog niet uitontwikkeld.
Code risico	PB5
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De maandrapportage is nog niet uitontwikkeld en informeert meerdere managementniveaus (MT Douane, MT Belastingdienst, Ministerie van Financiën). Het risico bestaat dat de rapportage onvoldoende inzicht geeft aan het MT Douane om gericht besluiten te kunnen nemen en bij te kunnen sturen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het MT Douane heeft te weinig inzicht om tijdig besluiten te kunnen nemen en bij te sturen; - Het MT Douane heeft onvoldoende informatie om het juiste besluit te kunnen nemen; - Er kan vermindert vertrouwen zijn bij aangrenzende partijen omdat zij geen zicht hebben op de juiste status van de verschillende programmaonderdelen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het versneld doorontwikkelen van de rapportages.

Programmabureau Brexit	Toelichting
Risico	Deelprojectrapportages zijn nog niet allemaal gereed en volledig.
Code risico	PB6
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De deelproject doelstellingen zijn niet (voldoende) SMART geformuleerd (wie doet wat/wanneer/hoe). Daarnaast bevatten rapportages geen back-up scenario's of geplande activiteiten om droog-oefen sessies te houden. Er zijn geen werkzaamheden beschreven die aangeven wat er gedaan moet worden met de verwachte werkdruk tijdens de piek. Tot slot is niet beschreven wat er moet gebeuren voor 29 maart 2019 en wat moet er gebeuren tussen 29 maart 2019 en zomer 2019

Programmabureau Brexit	Toelichting
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Doordat deelrapportages onvolledig zijn kan het Programmabureau Brexit onvoldoende inzicht hebben in de geplande activiteiten en de voortgang van de deelprojecten; - Het gevolg kan zijn dat niet tijdig kan worden geëscaleerd, bijgestuurd of andere acties worden ondernomen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het versneld opleveren van rapportages van deelprojecten; - Het finetunen van de deelrapportages. Bovengenoemde componenten moeten hierin terugkomen.

Ferry

De onderstaande risico's zijn aanvullend op de douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Ferry.

Ferry	Toelichting
Risico	De (tijdelijke) huisvesting is niet op tijd gereed en middelen zijn niet op tijd beschikbaar.
Code risico	F1
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De Douane moet vanaf 30 maart 2019 haar handhavingstaken kunnen uitvoeren op de ferryterminals. Om deze taken te kunnen uitvoeren moet op de locatie voldoende huisvesting aanwezig zijn die ook specifiek kan worden gebruikt voor het ferryproces. Tevens moeten de medewerkers beschikken over de juiste en voldoende middelen om hun taken uit te voeren. Het risico bestaat dat de huisvesting of tijdelijke huisvesting op de ferrylocaties niet tijdig geregeld zijn, en de middelen niet aanwezig zijn, om de Douane taken uit te voeren. De huisvesting wordt verzorgd door het Rijksvastgoedbedrijf en middelen moeten indien ze niet voorradig zijn worden besteld bij leveranciers al dan niet via een inkooporganisatie. Het is daardoor onzeker of de Douane tijdig beschikt over voldoende huisvesting en middelen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door het gebrek aan huisvesting en middelen is de Douane niet in staat om haar taken ten aanzien van de ferry's volledig uit te voeren waardoor (te) lage handhavingsniveaus kunnen ontstaan wat tot gevolg heeft dat de ABC doelstellingen van de Douane in gevaar komen. Door (te) laag handhavingsniveau kunnen eventueel boetes vanuit de EU volgen, als gevolg van onvoldoende handhaving; - Door het gebrek aan huisvesting en middelen kan congestie ontstaan op de ferryterminal die mogelijk tot congestie kan leiden op het onderliggende wegennetwerk.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het gebruik van tijdelijke huisvesting; - Het aanpassen van het handhavingsniveau om congestie op de terminal te voorkomen; - Erop sturen bij de externe organisaties dat tijdig de huisvesting en middelen beschikbaar zijn.

Ferry	Toelichting
Risico	Niet halen van de korte termijn deadlines tot december 2018 van het deelprojectplan Brexit Ferry.
Code risico	F2
Kans	Middel (2)
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	In het projectplan zijn een aantal korte termijn mijlpalen benoemd: <ul style="list-style-type: none"> - Op 30 oktober 2018 zijn alle douaneformaliteiten m.b.t. het binnenkomen en uitgaan van goederen en passagiers in beeld gebracht; - Per 1 januari 2019 is het handhavingsniveau voor de controle op de goederenstromen van de ferryterminals vastgesteld; - Per 15 oktober 2018 zijn voor alle ferryterminals (binnen- en buitenterreinen) inventarisatieoverzichten opgesteld; - Per 30 oktober zijn alle programma's van eisen van de 8 ferry terminals ingediend. Het risico bestaat dat deze korte termijn deadlines niet worden behaald.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door het gebrek aan inzicht in de douaneformaliteiten die moeten worden uitgevoerd kan mogelijk het terrein niet op de beste passende wijze worden ingericht en worden medewerkers onvoldoende opgeleid; - Indien het handhavingsniveau nog niet is vastgesteld, is het onduidelijk hoeveel medewerkers nodig zijn om alle taken op de ferrylocaties uit te voeren. Omdat dit onduidelijk is, is het de vraag of er op 29 maart 2019 voldoende inzetbare medewerkers zijn voor de ferrylocaties; - Indien de inventarisaties niet tijdig zijn uitgevoerd en de eisen opgesteld, is de juiste huisvesting mogelijk niet tijdig en voldoende beschikbaar (zie ook risico F1); - Het bovenstaande leidt ertoe dat de handhavingsniveaus mogelijk niet worden gehaald waardoor de Douane niet kan voldoen aan haar ABC-doelstellingen en de kans op boetes vanuit de EU toeneemt. Tevens kan er congestie ontstaan op de ferryterminal en het onderliggende wegennet.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen op het behalen van de deadlines. - Als helder wordt dat de deadlines niet kunnen worden gehaald zullen er terugvalplannen moeten worden gemaakt.

Ferry	Toelichting
Risico	Het ontstaan van congestie door onervarenheid met de nieuwe ferryprocessen.
Code risico	F3
Kans	Middel (2)
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Deels
Beschrijving risico	Het ferryproces is een nieuw proces voor de Douane, de ferrymaatschappijen, klanten van de ferry's en de samenwerkingspartners zoals de KMAR en NVWA. Omdat voor iedereen de processen nieuw zijn, bestaat het risico dat de processen minder efficiënt verlopen. Een wijziging van de verkeerssituatie leidt in de eerste dagen ook tot extra files omdat

Ferry	Toelichting
	weggebruikers moeten wennen aan de nieuwe situatie. Ook kunnen tijdens het proces knelpunten naar voren komen die vooraf niet inzichtelijk waren.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontstaan van congestie op de ferryterminal en het onderliggende wegennetwerk; - Economisch openthoud.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het opleiden van medewerkers middels proeftuinen, waarbij medewerkers bekend worden met het ferryproces; - Ervoor zorgen dat nieuwe ferry medewerkers voorbereid zijn op een dynamische inzetbaarheid; - Het uitvoeren van dry-runs voor aanvang van de Brexit om de knelpunten in beeld te krijgen.

Ferry	Toelichting
Risico	Gebrek aan gekwalificeerde medewerkers voor de specifieke ferryprocessen.
Code risico	F4
Kans	Middel (2)
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Het ferryproces is een nieuw proces voor de Douane. De Douane moet voor de uitvoering van het proces voldoende nieuwe medewerkers werven die tijdig inzetbaar zijn voor hun taken. Daarnaast moeten huidige medewerkers worden opgeleid in het ferryproces om de nieuwe medewerkers te kunnen begeleiden dan wel verantwoordelijk te zijn voor het afhandelen van bepaalde activiteiten omdat nieuwe medewerkers hiertoe nog niet bevoegd zijn (zoals de BOA).
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door het gebrek aan inzetbaar personeel is de Douane niet in staat om haar taken ten aanzien van de ferry's volledig uit te voeren waardoor (te) lage handhavingsniveaus kunnen ontstaan en de ABC doelstellingen van de Douane als gevolg in gevaar komen. Door een (te) laag handhavingsniveau kunnen eventueel boetes vanuit de EU volgen;. - Het ontstaan van congestie op de ferryterminal en het onderliggende wegennetwerk.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het opleiden van medewerkers in proeftuinen waarbij medewerkers bekend worden met het ferryproces; - Het uitvoeren van dry-runs voor aanvang van de Brexit om knelpunten in beeld te krijgen.

Ferry	Toelichting
Risico	Ondoelmatigheid in de uitvoering door onduidelijkheid over de ferryprocessen.
Code risico	F5
Kans	Middel (2)
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja

Ferry	Toelichting
Beschrijving risico	Het ferryproces is een nieuw proces. De inrichting van het proces is afhankelijk van de keuzes die de Douane maakt in de inrichting; wordt bijvoorbeeld gewerkt met een groene en een rode poort. In december wordt gestart met de proeftuin ferry. Indien het proces vooraf niet duidelijk is worden medewerkers, al dan niet tijdelijk, getraind in het verkeerde proces wat in de uitvoering kan leiden tot ondoelmatigheden. De onduidelijkheid in de processen kan tevens tot gevolg hebben dat er ondoelmatigheden zijn in de plannen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - De medewerkers zijn taakgericht opgeleid waardoor ze lastig in te zetten zijn voor andere taken; - Een mismatch tussen het opgeleide personeel en de taken die moeten worden uitgevoerd. Het gevolg is dat onvoldoende personeel beschikbaar is dat is opgeleid voor de taak, wat leidt tot ondoelmatigheid in de uitvoering. - Het bovenstaande leidt ertoe dat de handhavingsniveaus mogelijk niet worden gehaald waardoor de Douane niet kan voldoen aan haar ABC-doelstellingen en de kans op boetes vanuit de EU toeneemt. Tevens kan er congestie ontstaan op de ferryterminal en het onderliggende wegennet.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdig keuzes maken in de inrichting van de ferryprocessen; - Medewerkers opleiden in voldoende taken zodat ze flexibeler inzetbaar zijn.

Ferry	Toelichting
Risico	Portbase en overige datasystemen zijn niet tijdig gereed.
Code risico	F6
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Nee
Beschrijving risico	De ferrymaatschappijen hebben gezamenlijk gekozen om het systeem Portbase te gaan gebruiken voor het ferryproces. Portbase wordt momenteel aangepast voor het gebruik voor de ferry's. Het is risico bestaat dat Portbase niet tijdig is aangepast voor de ferry's.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - De ferrymaatschappijen moeten tijdelijk gebruik maken van een alternatief voor Portbase. Dit kan ertoe leiden dat de informatievoorziening van de ferrymaatschappijen aan de Douane vertraagd is waardoor congestie kan ontstaan op de ferryterminals en het onderliggende wegennetwerk.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht hebben in de voortgang van de aanpassing van Portbase en tijdig alternatieve processen uitwerken indien Portbase niet tijdig gereed is.

Ferry	Toelichting
Risico	Verschillen in ferryproces per regio.
Code risico	F7
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja

Ferry	Toelichting
Beschrijving risico	Het ferryproces wordt in meerdere regio's uitgevoerd. De uitvoering van de processen is in de lijn belegd. De kans bestaat op diversiteit in de inrichting en uitvoering van de processen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Het wordt minder makkelijk om integrale veranderingen/oplossingen door te voeren. Er zal als gevolg meer maatwerk moeten worden geleverd. Dit kan zorgen voor inefficiëntie en vertraging in aanpassingen; - Een deel van de processen kan minder doelmatig worden uitgevoerd; - Een lagere flexibiliteit van het personeel omdat minder eenvoudig kan worden geschoven met personeel tussen de ferrylocaties.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het centraal ontwerpen van de ferryprocessen en het bewaken van de consistentie door de projectleider Brexit Ferry.

Maritiem

Het onderstaande risico is aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Maritiem.

Maritiem	Toelichting
Risico	Onvoldoende dienstverlening door Klant Management (KM).
Code risico	MR1
Kans	Laag (1)
Impact	Hoog (3)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Op het gebied van Maritiem (RORO/LoLo/Bulk/off-shore) is een toename in de werkzaamheden van afdracht behandeling, KM en FT processen voorzien. KM zal zeker te maken gaan krijgen met een significant aantal nieuwe klanten die nog niet bekend zijn met de Douane processen. Hoeveel en wanneer is onduidelijk en daardoor een onzekere factor. Het Programmabureau Brexit verwacht dat de verdere acties uit de verkenning in de lijn (proceseigenaren/regio coördinatoren) belegd kunnen worden waardoor een bewakingsrol hier voor het Programmabureau Brexit volstaat.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door (tijdelijk) onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers bij KM kunnen de klanten niet voldoende worden bediend; - Economisch oponthoud omdat dit een formaliteit is die 100% moet worden uitgevoerd.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum KM niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen van medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren; - Een inventarisatie dat de gevolgen voor KM inzichtelijk maakt, waar de regio's hun acties op kunnen baseren.

Overig Toezicht op Locatie

Het onderstaande risico is aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Overig Toezicht op Locatie.

Overig Toezicht op Locatie	Toelichting
Risico	Onvoldoende dienstverlening op de processen FT, AB en BTW teruggave op de locaties.
Code risico	OTL1
Kans	Laag (1)
Impact	Middel (2)
Risico score	2
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Op de overige locaties vindt op dit moment betrekkelijk weinig FT plaats en is er geen mogelijkheid voor BTW teruggave. Na de Brexit neemt het volume derde landen verkeer sterk toe op deze locaties en zijn berichtenverkeer en eventuele aangiften noodzakelijk. Hoeveel en wanneer is onduidelijk en daardoor een onzekere factor. Het Programmabureau Brexit verwacht dat de verdere acties uit de verkenning in de lijn (proceseigenaren/regio coördinatoren) belegd kunnen worden waardoor het Programmabureau Brexit hier volstaat met een bewakingsrol.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door (tijdelijk) onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers bij FT en BTW teruggave kunnen de controles niet naar behoren uitgevoerd worden en kunnen BTW aangiftes niet voldoende verwerkt worden; - Dit veroorzaakt niet perse economisch oponthoud maar kan wel zorgen van imagoschade van de Nederlandse Douane.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum FT en BTW teruggave niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen van medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren; - Een inventarisatie dat de gevolgen voor FT en BTW teruggave inzichtelijk maakt waar de regio's hun acties op kunnen baseren.

Luchtverkeer

Het onderstaande risico is aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Luchtverkeer.

Luchtverkeer	Toelichting
Risico	Onvoldoende dienstverlening op de processen FT en BTW teruggave op de luchthavens.
Code risico	LV1
Kans	Laag (1)
Impact	Middel (2)
Risico score	2
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Na de Brexit stijgt het aantal passagiers en vracht uit derde landen aanzienlijk. Om dit op te vangen is extra capaciteit met betrekking tot FT en BTW teruggave benodigd. Het Programmabureau Brexit beoogt de processen in de lijn te beleggen, echter is de exacte impact nog niet duidelijk. De deadlines voor de oplevering van een inventarisatie vanuit HH zijn niet gehaald waardoor tot dusver niet inzichtelijk is wat de exacte impact van de Brexit zal zijn op het deelproject Luchtverkeer.

Luchtverkeer	Toelichting
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door (tijdelijk) onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers bij FT en BTW teruggave kunnen de controles niet naar behoren uitgevoerd worden en BTW aangiftes niet voldoende worden verwerkt.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum FT en BTW teruggave niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen van medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren; - Een inventarisatie welke de gevolgen op FT en BTW teruggave inzichtelijk maakt, waar de regio's hun acties op kunnen baseren.

Post en Koeriers

Het onderstaande risico is aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Luchtverkeer.

Post en Koeriers	Toelichting
Risico	Onvoldoende dienstverlening op de processen AB en FT met betrekking tot zakelijke en particuliere pakketverzendingen.
Code risico	PK1
Kans	Laag (1)
Impact	Middel (2)
Risico score	2
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Na de Brexit zal de huidige stroom pakketjes van en naar het VK met douane formaliteiten te maken gaan krijgen, voornamelijk met AB en FT. Het Programmabureau Brexit beoogt de processen in de lijn te beleggen, echter de omvang van de volumestijging is onvoldoende in beeld. Een inventarisatie vanuit HH behoort hier meer duidelijkheid in te geven. De deadlines voor oplevering zijn niet gehaald en tot dusver is het niet inzichtelijk wat de exacte impact van de Brexit zal zijn op het deelproject Post en Koeriers.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door (tijdelijk) onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers bij AB en FT kunnen deze processen niet voldoende uitgevoerd worden; - Als het aantal hoger ligt dan verwacht kan de minimale handhaving niet worden gehaald.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen van het minimum FT en AB niveau (Douane totaal en regio specifiek) en het gericht toewijzen van medewerkers aan de regio's om dit minimum niveau daadwerkelijk te realiseren; - Een inventarisatie dat de gevolgen op FT en AB inzichtelijk maakt, waar de regio's hun acties op kunnen baseren.

Vergunningen

Het onderstaande risico is aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Vergunningen.

Vergunningen	Toelichting
Risico	De Douane is niet in staat alle vergunningaanvragen voor 29 maart 2019 te behandelen waardoor bedrijven niet op tijd een vergunning kunnen ontvangen.
Code risico	V1
Kans	Midden (2)

Vergunningen	Toelichting
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Deels beïnvloedbaar
Beschrijving risico	De Douane heeft geen directe invloed op het indienen van vergunningaanvragen door bedrijven. Het is mogelijk dat de Douane veel vergunningaanvragen ontvangt rond het tijdstip van de Brexit. Het is de vraag of de Douane in staat is om voor de Brexit alle vergunningaanvragen te verwerken zodat bedrijven op tijd een vergunning kunnen ontvangen. De Douane kan de kans op dit risico momenteel niet inschatten. Om er voor te zorgen dat dit risico niet van de agenda verdwijnt is het risico op midden gezet.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Indien de Douane niet in staat is om voor de Brexit alle vergunningaanvragen te verwerken, kunnen bedrijven (tijdelijk) niet op een eigen vergunning werken. Bedrijven zullen dan (tijdelijk) naar andere alternatieven moeten zoeken (zoals bijvoorbeeld een douane expediteur).
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Werklast naar voren halen door intensivering van de communicatie naar bedrijven die een vergunning aan zullen gaan vragen; - Naast communicatie kunnen dezelfde bedrijven proactief benaderd worden om de vergunningaanvraag tijdig in te dienen.

Huisvesting en Middelen

Het onderstaande risico is aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Huisvesting en Middelen.

Huisvesting en Middelen	Toelichting
Risico	Fysieke aanpassingen zijn niet tijdig gereed door de afhankelijkheid van de doorlooptijden van derden.
Code risico	HV1
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Deels beïnvloedbaar
Beschrijving risico	Het uitgangspunt voor de Brexit is dat de benodigde fysieke aanpassingen (waaronder werkplekken op de ferry locaties, fysieke afscheiding in het douane proces, beschikbare apparatuur en middelen) in havens en vliegvelden (ten behoeve van douane-grenscontroles) zijn aangebracht. HV&M heeft veel afhankelijkheden van andere interne partijen, zoals het Rijksvastgoedbedrijf en het CFD, maar ook externe partijen, zoals ferrymaatschappijen en luchthavens. Daarnaast is er interne afhankelijkheid van lijnverantwoordelijken (handhaving, regio's). Door al deze afhankelijkheden, lopen de voorbereidingen op het gebied van HV&M vertraging op.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Als fysieke aanpassingen op locaties niet gereed zijn, kunnen de ABC doelstellingen van de Douane in gevaar komen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen van de afhankelijkheden, doorlooptijden en het kritieke pad voor de voorbereidingen. Op basis hiervan tijdig ingrijpen wanneer de doorlooptijd dreigt uit te lopen; - Tijdelijke maatregelen treffen voor locaties waarvan nu al duidelijk is dat de deadline van 29 maart 2019 niet zal worden behaald.

Werving Selectie en Opleiding

De onderstaande risico's zijn aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Werving Selectie en Opleiden.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	Extra druk op integriteitstoetsing (en risico op ondermijning) en -borging door de uitzonderlijke hoeveelheid nieuw personeel in een relatief korte periode.
Code risico	WS1
Kans	Hoog (3)
Impact	Hoog (3)
Risico score	9
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Aan de voorkant van het proces wordt er (wettelijk) alles aan gedaan om de integriteit te borgen. Dit proces wordt kwalitatief goed uitgevoerd. De procedures worden ondanks de hogere instroom volgens de normen gehandhaafd. Aan de achterkant heeft de Douane wel met een nieuwe situatie te maken. Waar eerst één medewerker in een nieuw team instroomde kan het aantal nu oplopen tot een verdubbeling van het team (of in het geval van ferry geheel nieuwe teams). Een grote instroom van nieuwe medewerkers in een team neemt de grip weg op de sociale controle, cultuur en groepsdynamiek.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Als de sociale controle (deels) weg is of wordt bepaald door de nieuwe instroom kan dit een risico vormen voor de integriteit. Hetzelfde geldt voor de cultuur en groepsdynamiek. Deze kan namelijk voor een groot deel worden bepaald door de nieuwe medewerkers. Er zou bijvoorbeeld groepsvorming plaats kunnen vinden waarbij verkeerde intenties opspelen. Ook kunnen er andere waarden en normen worden geadopteerd door de nieuwe groep mensen, omdat er minder sociale controle is vanuit de ervaren medewerkers.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleiders moeten van tevoren goed worden geïnstrueerd hoe om te gaan met een hoge instroom van medewerkers; - Verkeerde of verdachte dynamieken moeten tijdig worden gesignaleerd. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan een signaleringsstructuur binnen het team waarbij ervaren medewerkers maandelijks rapporteren aan de teamleider; - Ervaren medewerkers kunnen betrokken worden bij de cultuurverandering en ingezet worden om de integriteit te waarborgen.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	Hoog verloop van nieuwe medewerkers in de komende 6 - 24 maanden door de ontoereikende absorptiecapaciteit van locaties.
Code risico	WS2
Kans	Hoog (3)
Impact	Hoog (3)
Risico score	9
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De Douane kent een bijzonder laag verloop en een deels vergrijsde organisatie. De instroom van nieuwe medewerkers bij de Douane is de afgelopen jaren geleidelijk verlopen

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
	binnen een staande en stabiele organisatie met een eigen cultuur. Als gevolg van de Brexit stromen in een relatief korte periode veel nieuwe medewerkers in die een verkorte opleiding hebben genoten. Er kan zich een situatie voordoen waarin de cultuurverschillen tussen de nieuwe instromers en de zittende medewerkers dusdanig groot zijn dat dit de samenwerking en de werksfeer negatief beïnvloed. In de huidige arbeidsmarkt zullen de instromers sneller de douane organisatie verlaten wanneer zij teleurgesteld zijn in het werken bij de Douane.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Relatief hoge uitstroom van nieuw geworven en opgeleide medewerkers waardoor de werkdruk wordt verhoogd, de sfeer op de werkvloer achteruit gaat en de aantrekkelijkheid van de Douane als werkgever wordt vermindert; - De investeringen in de werving en de opleiding van deze medewerkers heeft in dit geval niet geresulteerd; - De kans van schending van integriteit is groter bij ontevreden medewerkers en medewerkers die reeds besloten hebben de organisatie te verlaten.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Actief sturen op het managen van de cultuurverschillen door het senior management van de Douane (agendapunt MT Douane); - Inzetten van een specifiek programma gericht op de absorptie van nieuwe medewerkers en het managen van de cultuurverschillen (vergelijk met de Nationale Politie).

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	Kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers met taakgerichte opleiding nog niet getoetst in de praktijk.
Code risico	WS3
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	In december 2018 zullen 3 taakgerichte C-opleidingen van start gaan. De medewerkers die aan deze opleiding deelnemen zullen op 29 maart 2019 inzetbaar zijn en komen dan "vers" van de opleiding. Omdat het de eerste keer is dat deze verkorte opleiding wordt gehouden heeft de kwaliteit van deze opleidingen zich nog niet in de praktijk bewezen. Het is nog niet bekend of deze opleiding volstaat om medewerkers op een bepaald niveau klaar te stomen en in te zetten, gelijkstaand aan de "traditionele" opleiding. Rekening moet worden gehouden met het niet volledig in staat zijn van het zelfstandig uitvoeren van bepaalde taken.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Indien blijkt dat de medewerkers die de taakgerichte opleiding hebben genoten niet volledig voorbereid zijn op hun taken en daarmee niet 100% inzetbaar dan zal dit extra aandacht en begeleiding vergen van huidige/ervaren medewerkers; - Als huidige/ervaren medewerkers meer aandacht dan gebruikelijk moeten besteden aan nieuwe medewerkers dan zal dit zorgen voor vertraging in processen en mogelijke opstopping van processen; - Als nieuwe medewerkers niet volledig zelfstandig inzetbaar blijken te zijn kan het zo zijn dan voor bepaalde taken begeleiding van ervaren personeel noodzakelijk is, wat druk zet op de capaciteit.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Door nieuwe medewerkers tussentijds en voor inzet te toetsen op bepaalde vaardigheden kan worden voorkomen dat zij extra begeleiding nodig hebben voor taken waar zij normaal gesproken zelfstandig op kunnen worden ingezet; - Van tevoren in kaart brengen wat de taken zijn die in ieder geval zelfstandig moeten worden uitgevoerd.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	Onvoorbereid op de inzet van nieuwe medewerkers.
Code risico	WS4
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	In de WS&O lijkt de focus te liggen op het op tijd inzetbaar hebben van nieuwe medewerkers. Hierbij wordt minder aandacht besteed aan het laten inwerken van nieuw personeel in de organisatie. De regio's zijn nog niet gereed met de exacte invulling van verwacht nieuw personeel per locatie en (sub-) proces. Omdat de keuzes in handhavingsniveau en de uitkomsten van de Brexit nog niet duidelijk is, lijkt te worden gewacht op meer zekerheid voordat er keuzes worden gemaakt.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Er is op de verschillende locaties nog niet nagedacht over de taken die nieuwe medewerkers gaan uitvoeren en hoe nieuwe medewerkers het beste kunnen instromen binnen de teams; - Regiodirecteuren/teamleiders weten niet of de mensen die ze krijgen ook de geschikte mensen zijn voor de processen die vanaf 29 maart 2019 zullen moeten worden uitgevoerd. Hierin kan nog een mismatch zijn; - Door af te (moeten) wachten op de uitkomsten van de Brexit en handhavingsniveau kan niet van tevoren worden gestuurd en voorbereid op de inzet van nieuwe medewerkers.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleiders zouden in kaart kunnen brengen voor welke taken zij in ieder geval nieuwe medewerkers in moeten zetten. Hierdoor kunnen nieuwe medewerkers snel instromen binnen het team; - Teamleiders kunnen zich voorbereiden op de komst van nieuwe medewerkers door het organiseren van een kort introductie programma om zo medewerkers meteen op snelheid te krijgen.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	WS&O target op micro niveau (locatie/sub-proces) worden niet gehaald.
Code risico	WS5
Kans	Hoog (3)
Impact	Middel (2)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Beschrijving risico	Dit wil zeggen dat het halen van de macrotargets niet betekent dat de aangenomen mensen ook naar wens kunnen worden verdeeld over de locaties en sub-processen. Bij de toedeling van inzetbare fte in de regio per locatie en sub-proces is veel sub-optimalisatie. De detail vereisten zullen niet altijd matchen met de meer algemene beschikbaarheid van inzetbare nieuwe medewerkers.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Een locatie kan hierdoor wel of niet het aantal gewenste inzetbare medewerkers krijgen; - Ook kan het zo zijn dat een locatie wel het aantal gewenste inzetbare medewerkers krijgt maar dat dit niet de medewerkers zijn die nodig zijn voor het sub-proces; - Als een team wel nieuwe medewerkers krijgt maar deze niet kan inzetten voor de nodige processen dan zorgt dit enerzijds voor vertraging in de processen en anderzijds legt het druk op de huidige werknemers om de nieuwe medewerkers te begeleiden en tegelijkertijd het extra werk op te vangen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Er moet constant geschakeld worden tussen WS&O en de regio teams om zo elkaar op de hoogte te houden van de beschikbare medewerkers en daar tegenover de gewenste medewerkers; - Het MT moet op de hoogte worden gehouden van de capaciteit binnen de verschillende teams om zo te kunnen sturen op handhaving.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	Absorptievermogen is niet inzichtelijk.
Code risico	WS6
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Het absorptievermogen qua nieuwe medewerkers (fte) is vooralsnog onduidelijk. Voor sommige processen is het noodzakelijk dat een ervaren medewerker aanwezig is. Dit wil zeggen dat er minstens een 1-op-1 ratio ervaren-nieuwe medewerker moet zijn. Er is momenteel geen zicht op welke processen deze ratio van toepassing is en of op deze locatie de ratio gehaald kan worden. Op sommige locaties zal een verdubbeling van personeel plaats gaan vinden waardoor een impact-analyse en voorbereidingsplan noodzakelijk is.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - De noodzakelijke 1-op-1 relatie van ervaren en nieuwe medewerkers dient de kwaliteit maar vermindert de flexibele inzet te borgen; - Als de 1-op-1 ratio wel noodzakelijk is maar niet wordt gehaald betekent dit dat er een oplossing moet worden gevonden voor het "overschot" aan medewerkers. Dit kan betekenen dat er extra begeleiding nodig is of dat de medewerkers op andere taken moeten worden ingezet; - Als voor bepaalde processen geen 1-op-1 ratio kan worden gehaald betekent dit een mogelijke vertraging van het proces of moet de handhaving worden bijgesteld. Dit is voor formaliteiten onmogelijk.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Op locaties waar een verdubbeling van medewerkers plaats zal vinden is een impact-analyse en voorbereidingsplan noodzakelijk;

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
	<ul style="list-style-type: none"> - Breng van tevoren in kaart voor welke processen een 1-op-1 ratio noodzakelijk is. Van tevoren kan al in kaart worden gebracht hoeveel nieuwe medewerkers kunnen worden gekoppeld aan ervaren medewerkers. Hiermee kan ook in kaart worden gebracht wat de verwerkingscapaciteit is van deze processen.

Werving Selectie en Opleiding	Toelichting
Risico	Druk op de capaciteit van docenten.
Code risico	WS7
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Het probleem dat ontstond rond het tekort aan docenten is opgelost. Inmiddels zijn er extra docenten aangenomen en genoeg docenten gevonden om in te zetten voor het aantal docenturen dat is beraamd. Een blijvend probleem is het feit dat de docenten komen uit de werknemerspool van de Douane. De kennisoverdracht is dermate vakspecifiek dat deze niet elders vandaan kan worden gehaald. Dit betekent dat docenten lesgeven naast de reguliere werkzaamheden. Dit zal, gezien op de verhoogde werkdruk na 29 maart, extra druk leggen op de docenten. Ook het hoge aantal nieuwe medewerkers die moeten worden opgeleid zorgt voor extra druk. Tot slot zal ook het feit dat nieuwe medewerkers ook op de werkvloer na de opleiding nog veel begeleiding behoeven de druk niet verlagen voor de docenten.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge druk op de docenten kan zorgen voor extra stress, met eventueel uitval tot gevolg; - Het kan zijn dat docenten onder druk komen te staan en ergens op in moeten leveren. Dit kan ten koste gaan van de werkzaamheden maar ook van de lesuren. Uitval van docenten zal leiden tot vertraging van de opleiding; - De kwaliteit van zowel de lessen als het werk kan achteruit gaan door gebrek aan voorbereidingstijd; - Het probleem zou zich in de toekomst weer voor kunnen doen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Als de druk te hoog dreigt te worden - gekeken naar de reguliere werkzaamheden en de begeleiding op de werkvloer en de docenturen - dan kan in kaart worden gebracht welke docenturen door externe docenten kunnen worden overgenomen, of welk deel uit handen kan worden genomen van docenten. - Als dit probleem zich in de toekomst weer voordoet moet (weer) tijdig actie worden ondernomen.

Informatiemanagement

De onderstaande risico's zijn aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor het deelproject Informatiemanagement (IM).

IM (systemen)	Toelichting
Risico	Onvoldoende performance en beschikbaarheid van de informatiesystemen van de Douane.
Code risico	IM1
Kans	Middel (2)
Impact	Hoog (3)
Risico score	6
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	<p>De informatiesystemen van de Douane worden door de Brexit zwaarder belast hetgeen ten koste kan gaan van de performance en de beschikbaarheid van de informatiesystemen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt naar de meer statische processen (bv: aanvraag EORI nummers) en de transactie processen (invoer, uitvoer, binnenbrengen en uitgaan). De aanvraag van de EORI nummers zal waarschijnlijk een piekbelasting kennen op het moment dat er meer duidelijkheid is omtrent de Brexit en de periode vlak voor 29 maart 2019. Voor wat de transactie processen betreft zal er waarschijnlijk een structurele additionele belasting komen van de informatiesystemen van de Belastingdienst (oplopend van 18% voor invoer tot 137% voor uitgaan). In de maand oktober 2018 worden de performance en de beschikbaarheid van de informatiesystemen van de Douane getest (deadline 1 november 2018). De douane processen worden in een logistieke keten gevoerd waarin externe partijen als SWML, Logius, Digipoort en Portbase een belangrijke rol spelen in het berichtenverkeer. De performance van Digipoort wordt tevens in oktober 2018 getest. Voor wat Portbase betreft kan de afhandeling van de short sea van en naar het VK verlopen via de bestaande functionaliteit voor de deep sea. De afhandeling van de ferryprocessen is binnen Portbase nog in ontwikkeling en kan op de korte termijn niet worden getest.</p> <p>De beschikbaarheid van de douane informatiesystemen is ook afhankelijk van de betrouwbaarheid van de dataverbindingen tussen de douane locaties. Het realiseren van vaste verbindingen kost veel tijd en door onzekerheden over keuzes komt realisatie hiervan onder druk te staan.</p> <p>Het risico van onvoldoende performance en beschikbaarheid van de informatiesystemen van de Douane is op het moment van het schrijven van het rapport nog niet getoetst. Omwille van de onderzoeksmethodiek en rapportage is de kans van het voordoen van het risico op middel gezet.</p>
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Indien informatiesystemen niet of onvoldoende beschikbaar zijn moet de Douane overgaan op handmatige controle processen. Het handmatig uitvoeren van controles is meer arbeidsintensief en resulteert in meer inzet van medewerkers van de Douane en een langere doorlooptijd; - Bij een beperkte beschikbaarheid van medewerkers zal onvoldoende beschikbaarheid van informatiesystemen uiteindelijk leiden tot een lager handhavingsniveau. Medewerkers worden meer ingezet op de formaliteiten en daarmee minder op handhaving.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het voorkomen van piekbelasting van de informatiesystemen van de Douane voor wat betreft de aanvraag van EORI nummers door actief te communiceren richting het bedrijfsleven, de toegang tot de website van de Douane te verbeteren en het proces van de aanvraag van het EORI nummer te vereenvoudigen en te versnellen. In

IM (systemen)	Toelichting
	<p>december 2018 wordt de werking van het vereenvoudigde en versnelde EORI nummer aanvraag proces getest;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeken van de mogelijkheden om tijdig stabiele mobiele verbindingen te realiseren (deadline 31 december 2018).

Informatiemanagement	Toelichting
Risico	Niet tijdig doorvoeren van de aanpassingen van de nationale en Europese douane systemen.
Code risico	IM2
Kans	Laag (1)
Impact	Hoog (3)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	De IM organisatie van de Douane zorgt voor tijdige aanpassingen van de nationale en Europese douane systemen, zodat de douane processen Binnenbrengen, Invoer, Transit, EMCS, Uitvoer en Uitgaan vanaf 30 maart 2019 om 00.00 het formaliteitenstelsel voor het goederen en passagiersverkeer van en naar het VK ondersteunen. De IM afdeling van de Douane beschouwt de Brexit als een reguliere overgang maar dan op 30 maart 2019 0.00 uur. IM heeft veel ervaring met jaarovergangen en in de regel verlopen de jaarovergangen probleemloos.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Indien de wijzigingen in de informatiesystemen van de Douane niet op tijd zijn verwerkt, worden de processen niet correct uitgevoerd en kunnen er mogelijk naheffingen en boetes komen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Alle thans bekende aanwijzingen voor het aanpassen van de nationale en Europese douane systemen zijn opgenomen in een epic. Tijdens het PI event van 18 en 19 september is de epic besproken; een deel van de werkzaamheden worden opgepakt en in het volgende PI event (november 2018) worden de resterende werkzaamheden geprioriteerd en ingepland; de ketens gaan de aanpassingen voorbereiden en 'klaar zetten' om per afgesproken datum te worden geactiveerd. Naast de Brusselse aanwijzingen zijn er ook nationale aspecten die aanleiding geven tot wijzigingen en aanpassingen. Alle thans bekende nationale wensen zijn opgenomen in de epic Brexit. De voortgang van realisatie is op gelijke wijze ingericht als voor de Brusselse aanwijzingen.

Communicatie en Dienstverlening

De onderstaande risico's zijn aanvullend op de Douane brede risico's en specifiek voor Communicatie en Dienstverlening.

Communicatie en Dienstverlening	Toelichting
Risico	Ontoereikende interne communicatie vanuit het Programmabureau Brexit en het lijnmanagement naar de regio's.
Code risico	C1
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Door ontoereikende communicatie vanuit het Programmabureau Brexit en het lijnmanagement naar de regio's weten regiodirecteuren vaak niet waar zij aan toe zijn. Er zijn veel vragen en onduidelijkheden wat betreft de status rondom werving, selectie en opleiden, bijvoorbeeld over de status, het aantal fte dat kan worden geplaatst en voor welke functies. Ook spelen er specifieke issues op een aantal locaties waar niet extra op wordt gecommuniceerd. Kortom, de coördinatie vanuit het centrale orgaan richting de regio's mist op een aantal punten. Sommige onderwerpen behoeven meer en specifieke aandacht, de maandrapportage is in dit geval niet toereikend.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Verminderde coördinatie door het Programmabureau Brexit; - Door de regio's niet volledig of laat op de hoogte te stellen van de status leidt ertoe dat zij niet op tijd kunnen anticiperen op eventuele problemen en zich onvolledig voorbereiden. Hierdoor kunnen zij voor verrassingen komen te staan met het risico dat processen onnodig laat op gang komen of onnodig veel aandacht vragen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het plaatsen van medewerkers en onboarding.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het Programmabureau Brexit moet op de hoogte zijn van wat er speelt om er zo voor te kunnen zorgen dat zij waar nodig specifieke informatie aan de juiste partijen door kan geven; - Door een communicatieplan en structuur op te stellen voor de communicatie vanuit Programmabureau Brexit en het lijnmanagement richting de regio's kan worden voorkomen dat voor verrassingen komen te staan; - Door een aanbrengen van structuur kan ook worden gezorgd dat zorgen of problemen vanuit de regio's bij Programmabureau Brexit en lijnmanagement terecht komen waar op kan worden ingespeeld; - Coördinatie richting de regio's moet worden ingebed in het Programmabureau Brexit en lijnmanagement.

Communicatie en Dienstverlening	Toelichting
Risico	Onvoldoende inzicht in wat er speelt op het gebied van de Brexit voor de interne medewerkers.
Code risico	C2
Kans	Middel (2)
Impact	Middel (2)

Communicatie en Dienstverlening	Toelichting
Risico score	4
Beïnvloedbaar door Douane	Deels beïnvloedbaar
Beschrijving risico	Er worden zaken op operationeel niveau besproken en besloten die niet in de lijn richting het Programmabureau Brexit en/of het MT worden gecommuniceerd. Hierdoor is het Programmabureau Brexit en het MT niet op de hoogte van de eventuele besluiten die op operationeel niveau worden genomen en de problemen die zich voordoen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Door een gebrek aan goede communicatie kunnen zaken tussen wal en schip vallen; - Er kan te lang gewacht worden met het nemen van besluiten of het aankaarten van problemen. Dit veroorzaakt onnodige vertragingen; - Als er besluiten worden genomen zonder dat het Programmabureau Brexit of MT wordt meegenomen vermindert dit de sturing en controle over het Programma Brexit.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Een heldere communicatiestructuur inrichten met afstemmings- en besluitmomenten; - Het is van belang dat iedereen in de lijn zich ervan bewust is dat het Programmabureau Brexit en MT moeten worden meegenomen in de communicatie.

Communicatie en Dienstverlening	Toelichting
Risico	Nederlandse bedrijven zijn onvoldoende bekend met de Brexit.
Code risico	C3
Kans	Hoog (3)
Impact	Laag (1)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Ja
Beschrijving risico	Er wordt een afwachtende houding waargenomen vanuit het bedrijfsleven. Volgens het Kantar onderzoek hebben circa 35.000 bedrijven geen actie ondernomen in het regelen van de benodigde formaliteiten. Er is onder anderen vanuit meerdere bronnen gehoord dat de website van de Douane en het stappenplan niet genoeg aansluiten op de informatiebehoefte van externe partijen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Als een groot aantal bedrijven alle formaliteiten op het laatste moment moeten regelen zullen er hoge werkdruk en mogelijk langere wachttijden ontstaan; - Economisch oponthoud en daardoor ook het niet realiseren van de ABC doelstellingen van de Douane.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - De website kan verbeterd worden op zo een manier dat deze beter aansluit bij de informatiebehoefte van bedrijven en andere externe partijen; - Het stappenplan wordt momenteel als mag er ervaren dit moet worden aangepast en de ondernemer moet meer meegenomen worden in het proces.

Communicatie en Dienstverlening	Toelichting
Risico	Opvoerende rapportage druk naar de externe stakeholders.
Code risico	C4
Kans	Hoog (3)
Impact	Laag (1)
Risico score	3
Beïnvloedbaar door Douane	Deels beïnvloedbaar
Beschrijving risico	Vanaf het moment dat de Brexit meer vorm krijgt richting 29 maart 2019 zal er van buitenaf (politiek, media, bedrijven, etc.) meer aandacht komen voor de grensovergangen en hiermee de Douane. De belangen die hierbij komen kijken zijn omvangrijk en divers. De Douane zal op verschillende borden moeten schaken en op verschillende niveaus moeten communiceren met externe partijen.
Gevolgen risico	<ul style="list-style-type: none"> - Rekening moet worden gehouden met de toenemende druk en eventueel het inzetten van extra capaciteit; - De toenemende vraag en controle van externe partijen zal voor extra werkdruk zorgen binnen het communicatieteam; - Door niet voorbereid te zijn loopt de Douane het risico om met inconsistente boodschappen naar buiten te komen; - De Douane loopt het risico om minder geloofwaardig en voorbereid over te komen als boodschappen en antwoorden ofwel laat, ofwel inconsistent naar buiten worden gedragen.
Mitigerende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - De Douane zal zich voor moeten bereiden op de communicatie naar externe partijen door middel van het anticiperen op de onderwerpen waar veel vraag naar zal zijn. De informatie moet in feite al klaar staan. Op deze manier kan een vraag binnen korte termijn beantwoord worden; - Interne afstemming is belangrijk. Zorg ervoor dat de Douane met centrale en overeenkomende boodschappen naar buiten treedt om verwarring te voorkomen met eventueel als gevolg dat men minder vertrouwen heeft in de voorbereiding van de Douane; - Er moet constante interne afstemming zijn, ook met het MT. Het communicatie team moet op de hoogte zijn van de status en weten wat er naar buiten moet worden gecommuniceerd.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort, die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding 'EY' verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited ('EYG'), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op www.ey.com/nl.

© 2018 Ernst & Young Accountants LLP.
Alle rechten voorbehouden.

ey.com/nl