



Douane
Ministerie van Financiën

Van maatschappelijke waarde

Visie 2035



Inhoud



Onze visie	3
Van maatschappelijke waarde	4
Op weg naar 2035	6
Sturend op maatschappelijk effect	7
Richtinggevend in de douane-unie	9
Innovatie van de operatie	11
Resultaatgericht besturen	13
Van waarde in 2035	15

Onze visie

De Douane houdt toezicht op de vele goederen die via ons land de Europese Unie binnenkomen en uitgaan. Wij gaan na of ze voldoen aan diverse wettelijke eisen die er aan worden gesteld. En of allerlei belastingen en heffingen die er op rusten daadwerkelijk zijn betaald. Daarnaast heffen en innen wij accijns en verbruiksbelasting. Met ons werk dragen wij bij aan een gezond, veilig, leefbaar en welvarend Nederland en Europa. Dat doen we al heel lang, en daar gaan we de komende jaren mee door. En uiteraard zo goed mogelijk. Daarom hebben wij een visie voor 2035 uitgedacht: een beeld van de organisatie die wij over 10 jaar willen zijn. Een organisatie die robuuster is: minder afhankelijk van en minder kwetsbaar voor wat er in de wereld om ons heen gebeurt. Een organisatie die ook onverminderd van grote maatschappelijke waarde is – misschien nog wel meer dan nu. Daarover gaat dit document.

In 2035 zorgen wij er voor dat alles wat we doen effect heeft in de samenleving. En daar sturen we gericht op. Dat doen we in goed overleg met onze opdrachtgevers in Den Haag en Brussel, en onze collega-toezichthouders. We verhogen onze effectiviteit verder door continu te leren van ons handelen. Zo kunnen we onze mensen en middelen steeds slimmer inzetten.

Op weg naar 2035 geeft de Douane actief richting aan de vernieuwing van de Europese douane-unie. Wij geloven in intensieve internationale samenwerking en in de uitwisseling van data, informatie, expertise en ervaring over grenzen heen. Het maakt de controles van individuele lidstaten aan de EU-buitengrens immers sterker. Als vooruitstrevende douanediens spelen wij een voortrekkersrol in de verdergaande

Europese krachtenbundeling. Binnen de douane-unie maken wij ons sterk voor nieuwe EU-wet- en regelgeving die ook in ons land goed uitvoerbaar is.

In 2035 hebben wij ons toezicht en onze dienstverlening versterkt. Ons toezicht is krachtiger dankzij samenwerking met tal van publieke en private partners, onder onze regie. En onze dienstverlening is pro-actiever en flexibeler. We houden nog meer rekening met de behoeften van onze klanten. En we maken het hen makkelijker om de regels na te leven. Bijvoorbeeld door het gebruiken van informatie die we al in onze systemen hebben. Of door toepassing van de menselijke maat.

Onze visie is ambitieus en vraagt veel van ons aanpassingsvermogen. Als organisatie gaan we daarom lerend veranderen. En in onze sturing en ons leiderschap komt het accent meer op verandering te liggen. Onze visie is leidend bij het bedenken en uitvoeren van plannen en het nemen van beslissingen, als richt- en ijkpunt. Waar mogelijk nemen wij onze medewerkers en onze externe partners hierin mee. Samen zijn wij op weg naar een toekomstbestendige Douane.



Nanette van Schelven
Directeur-generaal Douane

Van maatschappelijke waarde

De Nederlandse Douane is een van de 27 Europese douanediensden. Samen voeren we de activiteiten van de Europese-douane-unie uit. In Nederland is de Douane dé uitvoerende dienst gericht op grensoverschrijdend goederenverkeer, accijns en verbruiksbelastingen en daarbij betrokken actoren. We doen ons werk met partners binnen de overheid en het bedrijfsleven.

Onze wettelijke missie en opdracht

Als Douane nemen we maatregelen die bijdragen aan:

- de bescherming van de financiële belangen van de Unie en haar lidstaten, waaronder het heffen en innen van Nederlandse accijns en verbruiksbelastingen;
- de bescherming van de Unie tegen oneerlijke en illegale handel en de ondersteuning van de legale handel;
- het garanderen van de veiligheid van de Unie en haar ingezetenen en van de bescherming van het milieu, in voorkomend geval in nauwe samenwerking met andere autoriteiten;
- en het handhaven van een billijk evenwicht tussen de controles en de facilitering van de legale handel.

Kernwaarden

De Douane beschermt de samenleving en dient de rechtstaat. We zijn dienstverlenend en we treden duidelijk en stevig op waar het moet. In ons handelen vertalen we dit naar de kernwaarden: integer, deskundig, durf en samenwerken.

De douane beschermt

Onze maatschappelijke waarde

We vervullen diverse rollen. Hiermee voegen we op verschillende manieren waarde toe aan de samenleving.

We doen dat als:

- *Overheidsorganisatie*; we staan als onderdeel van het ministerie van Financiën ten dienste van de samenleving; burgers en bedrijven moeten kunnen rekenen op de continuïteit en kwaliteit van onze bijdrage en op ons rechtstatelijk handelen.
- *Toezichthouder*; samen met het bedrijfsleven en autoriteiten houden we toezicht op grensoverschrijdend goederenverkeer en handelingen die onderworpen zijn aan accijns en verbruiksbelasting. We handhaven de regelgeving en dragen bij aan opsporing.
- *Dienstverlener*; we ondersteunen burgers en bedrijven bij het nakomen van verplichtingen en het uitoefenen van hun rechten.
- *Uitvoerder van wetten en regels*; we zorgen voor zorgvuldige en vlotte afhandeling van wettelijke taken en verplichtingen.
- *Ketenpartner*; we werken nauw samen met andere (internationale) overheidsorganisaties en het bedrijfsleven en faciliteren zo legale handel.
- *Werkgever*; we bieden zinvol werk in een veilige werkomgeving en met de middelen om het werk goed uit te voeren.
- *Opdrachtnemer*; we bepalen in nauw overleg met opdrachtgevende ministeries de juiste maatschappelijke prioriteiten.



Op weg naar 2035

De Douane ontwikkelt mee.

Het is nodig dat we de komende jaren:

- gericht sturen op maatschappelijk effect;
- richting geven aan het versterken van de nieuwe douane-unie;
- werken aan innovatie van de operatie;
- onze organisatie zo inrichten dat we besturen op het resultaat van veranderingen.

De samenleving ontwikkelt zich

De omgevingsanalyse Douane 2035 laat zien dat:

- geopolitieke dynamiek toeneemt;
- veel nieuwe taken op ons afkomen;
- aandacht voor en verwachting van de uitvoering van overheidsorganisaties toeneemt;
- de arbeidsmarkt vergrijsd en nauwelijks groeit;
- technologische ontwikkeling versnelt.

De douane-unie ontwikkelt zich

De Europese douane-unie verandert ingrijpend. Zo wordt de EU een sterkere geopolitieke speler. In 2035 moeten wij gezamenlijk werken met de overige douanediensten binnen de EU. Het Commissievoorstel bevat de invoering van:

- een *EU Customs Authority* die de samenwerking tussen douaneorganisaties coördineert;
- een gezamenlijke *Customs Data Hub* waarin alle (handels) gegevens beschikbaar komen voor de controle en afhandeling van EU-grensoverschrijdend goederenvervoer;
- een nieuw *vergunningstelsel* voor bedrijven.

Van maatschappelijke waarde

Deze ontwikkelingen zijn uitdagend en vragen om een visie op hoe we:

- omgaan met verstoringen in de internationale handel;
- richting geven aan de hervormingen Europese douane-unie;
- presteren en effectief zijn bij een toename van werk en krapte op arbeidsmarkt;
- ons als douane en de Europese douaneautoriteit besturen;
- technologische vernieuwingen benutten.

Sturend op maatschappelijk effect

Ons doel is daar optreden waar dit voor de samenleving effect heeft. Het gaat daarbij om het verminderen van risico's op veiligheids-, gezondheids-, economische en/of milieuschade en op de positieve beïnvloeding van het nalevingsgedrag van reizigers en bedrijven. Daarmee willen we illegaal en schadelijk gedrag voorkomen.

Ons permanente streven

We bewegen de komende jaren:

VAN een organisatie die stuurt op risico's en aantallen;

NAAR een organisatie die stuurt op maatschappelijk effect;

ZODAT we aantoonbaar van waarde zijn.

We moeten goed kiezen waar we onze mensen en middelen inzetten. Dit vraagt van ons dat we reflectief, selectief en effectief zijn. We hebben als geen ander het totaaloverzicht op goederen- en productie-gerelateerde ontwikkelingen en risico's. Daarmee maken we maatschappelijke risico's inzichtelijk. Samen met opdrachtgevers maken we integrale afwegingen waar we effect willen hebben.

Zo ontwikkelen we ons verder als overheidsorganisatie en opdrachtnemer, met meer zichtbare impact voor de samenleving.

Waarom sturen we op maatschappelijk effect

Dit doen we omdat:

- de samenleving en de politiek ons en andere overheidsorganisaties vragen om inzicht te geven in de prestaties en de effecten van ons optreden;
- steeds meer opdrachtgevers en taken zorgen voor ingewikkelder keuzes en afstemming; we hebben een ander afwegingsmechanisme nodig;
- onze begrensde capaciteit vraagt om duidelijke keuzes van onze inzet;
- we zo sneller en beter onderbouwd kunnen inspelen op risicovolle en impactvolle situaties in maatschappij en handelsstromen;
- dit leidt tot zinvoller werk voor onze collega's; zij zien de risico's in de praktijk en maken daar hun professionele afweging.

Zo sturen we op maatschappelijk effect in 2035

We zijn een toezichhoudende organisatie binnen het ministerie van Financiën met een bestuurscultuur die gericht is op leren en verbeteren. Wij kiezen zo op basis van een integrale maatschappelijke risicoanalyse voor de meest effectieve inzet van onze mensen en middelen. Meer dan voorheen is onze inzet afgeleid van de Europese (handels)politiek en de effecten hiervan op veiligheid, gezondheid, economie en milieu in de gehele EU.

We evalueren de resultaten en effecten van ons optreden en leren daarvan. We verantwoorden ons over risico's, keuzes en effecten.

We zijn aantoonbaar effectief



Richtinggevend in de douane-unie

In Nederland werken we richtinggevend mee aan de hervorming van de Europese douane-unie. De vernieuwde unie biedt een versterking van de bescherming van onze samenleving en economie. Als Nederlandse Douane willen we de nieuwe wetten en regels werkend krijgen, voor de EU en voor Nederland.

Ons permanente streven

We bewegen de komende jaren:

VAN een sterke douaneorganisatie binnen de douane-unie;

NAAR een richtinggevende partner in een versterkte douane-unie;

ZODAT de 27 douanes van de douane-unie als één verbonden organisatie op de grenzen van de EU acteert.

We maken naast onze bijdrage aan de intensivering van de samenwerking ruimte voor specifieke, lokale behoeften.

Vanuit onze vormgevende en vooruitstrevende positie geven wij binnen de douane-unie richting aan de hervorming. We zien dit als een kans om ons maatschappelijke effect in EU-verband te vergroten en zeggenschap over het handelen en de voorzieningen van de douane te versterken.

Zo ontwikkelen we ons verder als ketenpartner binnen de EU, en als uitvoerder van wetten en regels die ook in Nederland uitvoerbaar zijn.

We geven richting aan de hervorming van de douane-unie

Dit doen we omdat:

- betere samenwerking met andere douaneautoriteiten helpt om de bescherming te versterken en om kosten te besparen;
- het helpt voorkomen dat kwaadwillenden zwakke plekken in de Europese douanecontroles misbruiken.

Een sterke douane-unie betekent ook een sterke Nederlandse douane

Zo dragen we bij aan de douane-unie in 2035

We zijn een van de richtinggevende bestuurders van de Europese douaneautoriteit die de samenwerking tussen nationale douanediensten coördineert. De douane-unie werkt als één geheel. Dit wordt ondersteund door Europese ICT-systemen waar wij ook gebruik van maken. De gezamenlijke systemen zorgen voor de uitwisseling van de gegevens tussen bedrijven en douanediensten en de diensten onderling. Ze faciliteren de risicoanalyse en het uitvoeren van controle-aanbevelingen door de Europese douaneautoriteit. Waar nodig voeren wij lokaal risicoanalyses uit met onze kennis van bedrijven, terreinen, goederen en individuen.

Naast de klassieke manier van werken, zal de wijze van werken waarin administratieve en fysieke processen op verschillende plekken in de douane-unie worden uitgevoerd groeien. Administratieve en selectieprocessen worden steeds meer onder regie van de lidstaten gezamenlijk uitgevoerd. Het uitvoeren van het toezicht en dienstverlening is de kern van het werk van de lidstaten waar de goederen aangebracht of naartoe vervoerd worden. Daarom leveren wij gerichte diensten die het voor bedrijven makkelijk maakt om zich aan de regels te houden. De controle op die regels hebben we in de douaneautoriteit zo georganiseerd dat dit past bij de massale goederenstroom die via Nederland Europa binnenkomt.

Er zijn bedrijven die van meer uitgebreide en strikte vergunningen gebruikmaken. Die krijgen meer verantwoordelijkheid in bewerking en vervoer van goederen. Dit zorgt voor administratieve lasten verlichting bij bedrijven en ook voor meer waarborgen voor ons.



Innovatie van de operatie

Ons toezicht en onze dienstverlening dragen met aantoonbaar effect bij aan bevordering van naleving van Europese en nationale wetgeving. De hervorming van de douane-unie bevordert een intensivering in de samenwerking in het toezicht. Gebruik maken van technologische vernieuwing vergroot onze slagkracht. Tegelijkertijd ontstaat behoefte aan specifieke samenwerking met en dienstverlening aan bedrijven binnen de Nederlandse context.

Ons permanente streven

We bewegen de komende jaren:

VAN douanetoezicht gericht op controle van aangiften en goederen;

NAAR regisseur van een stelsel van publieke en private activiteiten voor regelnaleving;

ZODAT we maximaal bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke waarde.

Op basis van gegevens uit verplichtingen jegens de douane productie, logistiek en externe bronnen, weten we veel van de productie, transport en opslag van goederen en van het gedrag van betrokken partijen. Zo kunnen we effectief risico- en gedrag-gebaseerd toezicht houden en dienstverlenend zijn.

De komende jaren gaan we onze effectiviteit vergroten. Dat doen we door gericht gebruik te maken van de gegevens en de al aanwezige kwaliteitssystemen binnen het logistieke ecosysteem. We benutten ook de mogelijkheden die vergunningen aan betrouwbare actoren en ketens bieden.

Zo ontwikkelen we ons verder als proactieve dienstverlener en effectieve toezichthouder, meer en meer gericht op en in samenspel met reizigers en met bedrijven en hun vertegenwoordigers. We doen dit samen met onze collega's, opdrachtgevers en partners, zowel in Nederland als in het buitenland.

We ontwikkelen ons als effectieve toezichthouder en proactieve dienstverlener

Waarom werken we stelselmatig aan onze uitvoering

Dit doen we omdat:

- nieuwe wetgeving meer toezichtstaken en interventiemogelijkheden met zich meebrengt;
- innovaties en de beschikbaarheid van betere gegevens onze productiviteit op peil houden, en bedrijven helpt om zich aan de regels te houden;
- we mogelijkheden zien in een nauwere samenwerking met (ketens uit) het bedrijfsleven en andere overheidsorganisaties;
- de samenleving te maken heeft met continu veranderende veiligheids-, gezondheids-, economische en milieurisico's;
- de samenleving nadrukkelijk vraagt om proactiviteit, begrip, flexibiliteit en toegankelijkheid van de douane en andere overheidsorganisaties;
- we oneerlijke toepassing van EU-regels willen voorkomen en zo willen bijdragen aan behoud van vertrouwen;
- de vernieuwing van de douane-unie voor ons nieuwe en andere klantcontacten met zich meebrengt, ook met bedrijven buiten Nederland.

Ons fysieke en geautomatiseerde toezicht vormt een stevig slot op de EU-deur

Zo werkt toezicht en dienstverlening in 2035

Wij zijn regisseur van een stelsel van publieke en private toezichtactiviteiten. Daarbij werken we samen met vergunde actoren in productie en logistiek die bewezen betrouwbaar zijn. We maken gebruik van de gezamenlijke EU-databestanden en hebben toegang tot gegevens in bedrijfssystemen, bij andere overheden en uit externe kennisbronnen. Verificatie en afwikkeling van goederen voeren we onder supervisie van medewerkers volledig geautomatiseerd uit. AI, data en sensortechnologie gebruiken we voor het geautomatiseerde en handmatige toezicht bij het detecteren en analyseren van afwijkingen en risico's.

Ons fysieke en geautomatiseerde toezicht vormt een stevig slot op de EU-deur. Daar waar een aanmerkelijk maatschappelijk risico bestaat, verzamelen we nadere gegevens en voeren we ons toezicht op, zo nodig tot 100% controle. Digitale klantbeelden zijn toegankelijk voor medewerkers en geautoriseerde externe partijen. Zo signaleren en voorkomen we problemen in een vroeg stadium. Dienstverlening is daarmee een doelbewuste activiteit van de douane ter ondersteuning van de naleving van verplichtingen.

We zijn 24/7 bereikbaar en de ICT-systemen zijn continu beschikbaar. Onze interactie met bedrijven en reizigers is volledig digitaal ondersteund. Daarbij worden voor specifieke doelgroepen diensten ontwikkeld die regelnaleving bevorderen.

Resultaatgericht besturen

De komende jaren gaan we onze organisatie en manier van besturen opnieuw inrichten. Resultaatgericht werken en het continu kunnen leren en verbeteren staan daarbij centraal. Dat vraagt van ons dat we onze sturing en leiderschap op verandering vergroten.

Ons permanente streven

We bewegen de komende jaren:

VAN een organisatie die onvoldoende in staat is te realiseren wat wordt voorgenomen;

NAAR een organisatie die samen met medewerkers en ketenpartners kiest wat te doen en dat realiseert;

ZODAT we in staat zijn adequaat te reageren op trends, maatschappelijke ontwikkelingen en technologie.

Er zijn de komende jaren grote veranderingen in wet- en regelgeving te verwachten. Dit vraagt veel van ons verandervermogen. Niet alleen in wat we doen, maar ook in de manier waarop we vernieuwen. Alleen met specifieke aandacht voor het realiseren van veranderingen kunnen we onze ambities en doelstellingen waarmaken.

Zo ontwikkelen we ons richting een meer wendbare overheidsorganisatie en moderne werkgever en arbeidsorganisatie.

Waarom gaan we lerend veranderen

Dit doen we omdat:

- de hervorming van de douane-unie veel aanpassingen van ons vraagt;
- we verwachten dat we structureel betrokken zullen blijven in nieuwe en veranderende (inter)nationale en regionale samenwerkingsverbanden;
- we zien dat ontwikkelingen steeds complexer worden en tegelijkertijd een snellere reactie van ons vragen;
- wij adequaat willen reageren op veranderende modus operandi van kwaadwillenden.

Hoe ziet de douaneorganisatie er in 2035 uit

De Douane organisatiestructuur en –cultuur ondersteunen een snelle reactie op externe veranderingen. We zijn in staat en bereid om ons werk, onze roosters, onze teams anders te organiseren als (tijdelijke) pieken in het werk en/of samenwerkingsverbanden in het veiligheidsdomein daarom vragen.

De douaneprocessen worden ondersteund door een verzameling schaalbare EU ICT-systemen. Specifieke Nederlandse systemen worden onder onze eigen verantwoordelijkheid ontwikkeld en beheerd.

We durven te experimenteren waarbij een kennis- en innovatieagenda de inhoudelijke vernieuwing stuurt.

We richten onze organisatie en onze manier van besturen opnieuw in



Van waarde in 2035

Ons permanente streven

Deze visie geeft ons een duidelijk doel. De komende tien jaar bieden we een sterke bijdrage aan bescherming en ondersteuning van de samenleving, wat er ook in de wereld gebeurt. We doen dit samen met onze collega's, opdrachtgevers en partners, zowel in Nederland als in het buitenland. Met onze strategie bepalen we hoe we dat doel bereiken. Dit betekent dat we blijven doen wat goed werkt en vernieuwen waar dat nodig is. We controleren regelmatig of onze visie en strategie nog passen bij wat nodig is.

De komende tien jaar bieden we een sterke bijdrage aan bescherming en ondersteuning van de samenleving



2035

Dit is een uitgave van

Douane
www.douane.nl

maart 2025