

Douanerecht

Zen en de kunst van het douanemanagement

Import en export betekent voor internationaal logistiek opererende bedrijven meer dan alleen het doen van aangifte bij de douane. Veel bedrijfsonderdelen hebben invloed op het douaneproces. Vroegtijdige onderkenning van douane-aspecten kan financiële voordelen opleveren. De kern van goed douanemanagement is aandacht (Zen) binnen de gehele organisatie voor douane gerelateerde zaken. Vergelijkbaar met de filosofische benadering van het boek "Zen en de kunst van het motorfiets onderhoud"¹ zijn er geen hoog haalbare doelen mogelijk zonder organisatorische kwaliteit en onderhoud.



Noël M.E.A. Egberts
Douane adviseur &
commissaris van VOC schip
de Halve Maen

1. Historische bron van inspiratie

In de 16e eeuw bracht de Hollandse koopmansgeest een nieuwe organisatievorm voort. De Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden, ook de Verenigde Provinciën genoemd, was een confederatie met trekken van een defensieverbond en een douane-unie. De Republiek was de vestigingsplaats van de op internationale handel gericht bedrijven Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC) en West-Indische Compagnie (WIC).



Replica van het VOC schip de Halve Maen dat in 1609 met kapitein Hudson de aanzet gaf voor handel in huiden en de stichting van Nieuw Amsterdam en daarmee het huidige New York

Een paar eeuwen later wordt de wereld niet meer beheerst door koloniale krachten, maar door soevereine staten. De complexiteit en dynamiek van de huidige wereldhandel stelt inmiddels hoge eisen op organisatorisch niveau van im- en exporterende bedrijven. Van een stafafdeling is de douane-aangifte veranderd in integraal douanemanagement.

De essentie van integraal management is dat een afdeling of bedrijfs onderdeel volledig verantwoordelijk en bevoegd is op zijn eigen taakgebied, en daarnaast verantwoordelijk is voor de interacties met andere bedrijfs onderdelen.

In dit artikel zal ik laten zien hoe het moderne douanemanagement in de praktijk toegepast wordt. Dit doe ik aan de hand van het (volledig fictieve, en daarom ideale) bedrijf Autonoom B.V. .

2. Kennismaken met Autonoom B.V.

Een ondernemer uit Delft heeft na jaren van onderzoek en experimenteren een auto ontwikkeld die behalve geen chauffeur ook geen externe energiebron meer nodig heeft. Een investeerder ziet hier een commerciële kans in en besluit een organisatie op te zetten om de autonome auto in Nederland te produceren. Op basis van marktonderzoek verwacht hij veel vraag uit de hele wereld naar de autonome auto genaamd A1. Het ondernemingsplan wordt opgesteld en de organisatie opgetuigd. De componenten worden over de gehele wereld geproduceerd om uiteindelijk in Nederland te worden geassembleerd tot de A1. De Autonoom B.V. organisatie gaat de effectieve productie uitbesteden aan VDL in Born. Zowel de investeerder als de ondernemer zien het nut van functiescheiding om de organisatie daadkrachtiger te maken en de financiën te beheersen. Men kiest tevens voor integraal management en een matrix organisatie om flexibel en projectmatig met de bedrijfsactiviteiten om te gaan. Voor additioneel kapitaal is er beursnotering aangevraagd op de Nasdaq en men heeft besloten de verdere research en development in Californië silicon valley te continueren.

3. De positie van het Douanemanagement binnen Autonoom B.V.

Gezien het internationale karakter van het bedrijf vervult het douanemanagement een belangrijke en proactieve ondersteunende rol voor de eigen organisatie en de externe relaties. Binnen de eigen organisatie betreft het operationele en organisatorische aspecten. Naar externe relaties gaat het om stroomlijning van internationale handelsprocessen. We zullen per afdeling gaan bekijken, welke rol de afdeling douanemanagement speelt.

3.1 Afdeling Inkoop

De afdeling inkoop heeft tot doel om tegen een zo laag mogelijke kostprijs de beste kwaliteit componenten in te kopen en vanuit een zo laag mogelijke voorraad de productie van de A1 van onderdelen te voorzien. Aandacht

¹ Zen en de Kunst van het Motoronderhoud, een onderzoek naar waarden, Robert Pirsig, 1974.

[Zen] van het douanemanagement is gericht op de verlaging van de inkoopprijs, op minimalisering van beslag op kapitaal ter financiering van de voorraad en op het faciliteren van de leveranciers. Autonoom B.V. heeft contractueel bedongen dat alle voorraden tot op het moment van productie eigendom blijven van de leveranciers, en dat die leveranciers tevens medeverantwoordelijk zijn voor het in stand houden van de juiste minimumvoorraad aan componenten.

Om te voorkomen dat leveranciers van buiten de Europese Unie zich in de EU moeten gaan vestigen of een fiscaal vertegenwoordiger moeten aanstellen om heffing van omzetbelasting bij invoer te voorkomen, verzorgt het douane management - voor goederen waarop geen douanerechten rusten - een *ruling* met de Belastingdienst OB.

Voor deze leveranciers wordt in overleg met inkoop de leveringsconditie DDP² bedongen. Voor componenten die wel belast zijn met douanerechten wordt de leveringsconditie DDU bedongen daar deze direct in het VDL douane entrepot van assemblagebedrijf VDL geplaatst worden in afwachting van inzet tot deze gebruikt worden in de productiefabricage. Hierdoor wordt de cashflow van Autonoom B.V. positief beïnvloed daar er geen douanerechten voor leveringen worden afgedragen.

Daar Autonoom B.V. tevens hoogwaardige technologie inkoop worden de export controle gerelateerde “end user statements” van de leveranciers beoordeeld en indien mogelijk juridisch afgehandeld. Voor componenten die in de productie worden ingezet is dit geen probleem. Echter de “end use statements” voor componenten die als reserve onderdeel naar de A1 verkooporganisaties en dealers in andere landen gaan vergen extra aandacht [Zen] en organisatie daar die buiten het werkveld van de afdeling inkoop vallen. Het douanemanagement neemt deze taak dan ook op zich in samenwerking met de juridische- en verkoop afdeling om de “end user” statements in combinatie met dual-use³ uitvoervergunningen te verzorgen.

Tevens ondersteunt het douanemanagement de afdeling inkoop bij het uitrekenen van correcte facturen, de juiste douanewaardebepaling en indeling van de goederen in het gebruikstarief. Ook wordt bewaakt dat geen gevoelige technologische informatie per email wordt verzonden. Dit alles heeft tot doel om het logistiek oponthoud voor inkomende goederen aan de grens van de EU te voorkomen, geen onnodige BTW en douanerechten te betalen en compliance ten aanzien van export controle te garanderen voor de leveranciers en voor Autonoom B.V. zelf.

3.2 Afdeling Marketing en verkoop (M&V)

De afdeling marketing en verkoop gaat de verkoop van A1 auto's stimuleren en naar zoveel mogelijk verschillende markten exporteren. Om aan de diverse markten buiten de Europese Unie te kunnen leveren wordt het douanemanagement actief betrokken bij de kostprijs bepaling van de A1 auto. Binnen de Europese Unie is er op dit gebied geen rol weggelegd voor het douanemanagement daar de douanerechten altijd 10% bedragen. De douanerechten worden echter pas afgedragen bij de daadwerkelijk verkoop aan een importeur in de EU. Binnen de EU kent men geen handelsbarrières en de douanerechten zijn geharmoniseerd. Buiten de EU zijn er wel importbelemmeringen en zijn de douanerechten verschillend. De kostprijs bepaling per land of regio van bestemming is sterk afhankelijk van het van toepassing zijnde douanerecht. De juiste kostprijs bepaling is essentieel om te weten of dit ook een reële markt gaat worden voor Autonoom B.V..

In de diverse buiten de EU gelegen verkoopmarkten variëren de douanerechten behoorlijk. In Brazilië bedragen deze bijvoorbeeld 35%, in Rusland 25%, India 125% en in Japan 0%. Afhankelijk van deze tarieven en andere niet-fiscale maatregelen besluit M&V om wel of niet in bepaalde landen te gaan investeren in een verkooporganisatie. Daarnaast verzoekt de afdeling M&V aan het douanemanagement om te onderzoeken of de A1 aan alle landen en bedrijven kan worden geleverd. Hiermee wordt voorkomen dat er aan “denied parties” of gesanctioneerde landen wordt geleverd. Vanwege de beursnotering en Amerikaanse vestiging van Autonoom B.V. is er een verplichting om aan de Amerikaanse exportcontrole wetgeving te voldoen voor zowel de A1 als de componenten. Om aan de exportcontrole wetgeving van de Nederlandse overheid te voldoen worden dual-use vergunningen voor bepaalde componenten en uitwisseling van technologie aangevraagd bij Buitenlandse Zaken. De uitvoervergunningen worden op tijd aangevraagd zonder dat er oponthoud is bij de export van bepaalde hoogtechnologische componenten. Dankzij de ingestelde procedures wordt een order van het Russische ministerie van Defensie geannuleerd op basis van o.a. de Europese sancties die op dat land van toepassing zijn. Ook al heeft de A1 geen direct militair gebruik, de levering aan diverse logistieke en medisch gerelateerde defensieonderdelen bleek niet te mogen op grond van de eerder genoemde sancties.

3.3 Afdeling Productie & kwaliteit

De afdeling productie⁴ & kwaliteit is er bij gebaat dat de componenten op tijd worden geleverd en de A1 auto's probleemloos kunnen worden geproduceerd en geëxporteerd. Vanwege het gehanteerde just-in-time principe kan men zich met

² DDP: *delivered Duty Paid is een Incoterm waarbij alle transportgerelateerde kosten inclusief douanerechten voor rekening van de exporteur zijn*

³ Dual-use: *Vaak wordt gedacht dat exportcontroles alleen gelden voor militaire goederen. Deze zijn echter ook van toepassing op dual-use goederen die zowel een civiele als een militaire toepassing kunnen krijgen.*

⁴ *Als je de productie [de handjes] uitbesteed dan heb je nog wel een afdeling nodig die het organiseert bij de derde partij*

de minimale voorraden geen logistiek oponthoud veroorloven. Diverse kwaliteitssystemen zien toe op de productie en worden door deze afdeling georganiseerd. Ook de afdeling productie en kwaliteit wordt ondersteund door het douanemanagement. Na een logistiek fiscale analyse van inkoop, productie en verkoop heeft Autonoom B.V. besloten om vergunningen voor de economische douaneregelingen (entrepot E in combinatie met actieve veredeling) aan te vragen. Om dit weer te faciliteren is er tevens een AEO-F certificering aangevraagd om de bankgaranties te verlagen en de bij de economische douaneregelingen horende douanevereenvoudigingen te kunnen toepassen.

Het AEO certificeringsprogramma wordt in overleg met de kwaliteitsmanager zoveel mogelijk geïntegreerd in de reeds bestaande op productie en de andere voor AEO van toepassing zijnde afdelingen en de daarbij behorende processen. Daar Autonoom B.V. 50% van de A1 auto's en reserve componenten buiten de Europese Unie exporteert, worden er voor deze goederenstromen geen douanerechten in de EU betaald.

Voor de A1 en reserve componenten met de EU als bestemming wordt er besloten om deze met een douanesysteem in het vrije verkeer van de EU te brengen voordat de productie aanvangt. De kostenbesparingen zijn aanzienlijk maar het vergt wel een investering in de automatisering van het douanemanagement dat integraal de bedrijfsvoering zal gaan controleren (Zen) en tevens de douane maandaangifte gaat verzorgen.

3.4 Afdeling Logistiek

De afdeling logistiek is verantwoordelijk voor het organiseren, plannen, besturen en uitvoeren van de goederenstroom ten bate van de productie en levering aan klanten van de A1 en reserve componenten. Het douanemanagement wordt betrokken bij de selectie van vervoerders en het opzetten - alsmede controle - op de juiste procedurele douane afhandeling en de certificering van deze vervoerders.

Daar er veel A1 reserve componenten en demo-auto's met luchtvracht naar buiten de EU worden geëxporteerd en men geen risico's wil ten aanzien van doorlooptijden en de bijkomende aan veiligheid gerelateerde controlekosten, is er besloten de status van "known consignor" bij de Koninklijke Marechaussee aan te vragen. Het douane management neemt de aanvraag, opleiding, begeleiding van de audit op zich en gaat tevens de functie van beveiligingsadviseur luchtvracht (BAL) op zich nemen. Bij operationele douane-gerelateerde logistieke problemen ondersteunt het douanemanagement zowel de eigen logistieke afdeling als de zakelijk relaties van Autonoom B.V..

3.5 Afdeling Informatie & communicatie technologie

De afdeling Informatie & communicatie technologie (ICT) houdt zich bezig met informatiesystemen, telecommunicatie en de daarbij behorende hardware. Voor de A1 is een eigen ERP systeem⁵ ontwikkeld voor zowel de inkoop, productie, logistiek als verkoop. Vanwege het autonome karakter van het bedrijf wordt besloten om zowel de exportcontrole als de douane-gerelateerde operatie volledig te integreren in het eigen ERP systeem, maar dit systeem wel extern aan te kopen (dus niet zelf te bouwen). Het douanemanagement verzorgt (Zen) in overleg met de ICT afdeling het aanbestedingsproject, de selectie, implementatie, testscripts, douane auditbegeleiding en operationele werking van het Duty Management systeem.

In samenwerking met inkoop, verkoop en productie wordt de artikel-database onderhouden en van een GN code voorzien. Voor exportmarkten wordt er soms gebruik gemaakt van specifieke en landafhankelijke GN codes. Vanwege de AEO certificering worden deze processen ook gedocumenteerd vanuit een ICT, douane & kwaliteitsmanagement perspectief conform de EU normen.

3.6 Stafafdelingen Financieel & juridisch

De financieel manager van Autonoom B.V. is verantwoordelijk voor de volledige vastlegging van de bedrijfsadministratie alsmede rapportages. De financieel manager zorgt tevens voor een goede inrichting van de administratieve processen en wordt betrokken bij kostprijscalculaties. De financieel manager zal ook de juiste INCOTerm vaststellen, wetende dat deze een rechtstreeks effect heeft op de te berekenen verkoopprijs een actie die niet is te verwaarlozen.

Het contact met de juridische afdeling bestaat uit afstemming van alle douane- en exportcontrole gerelateerde aspecten in in- en verkoopcontracten tevens met het douanemanagement worden afgestemd. Controle op de juiste afdracht van douanerechten, accijnzen en BTW worden gezamenlijk uitgevoerd. Indien de afgedragen douanerechten in de Europese Unie of daarbuiten niet juist blijken te zijn wordt er samen met de juridische specialisten gekeken of er een bezwaarprocedure of verzoek om teruggave wordt ingediend. In landen zoals Brazilië, Rusland en Japan wordt er gebruik gemaakt van lokale specialisten, die door het douanemanagement worden aangestuurd.

3.7 Stafafdeling Human resources

De afdeling Human Resource Management (HRM) heeft als hoofdtak dat medewerkers goed tot hun recht komen en de gestelde organisatiedoelen worden uitgevoerd. Naast de werving en selectie van nieuwe (tijdelijke) werknemers door HRM wordt er een Verklaring omtrent gedrag (VOG) gevraagd en de CV op

⁵ ERP systeem: ERP is een geautomatiseerd systeem en staat voor Enterprise Resource Planning en heeft tot doel om de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en optimaal te voldoen aan klantwensen.

waarheid gecontroleerd, dit is tevens verplicht binnen het kader van de AEO-status. Door het douanemanagement wordt er een opleidingsprogramma verzorgd voor: "known consignor", AEO, douane & internationale handel en exportcontrole gerelateerde kennis (Zen) ten behoeve van nieuwe leidinggevende en uitvoerende werknemers.

3.8 Afdeling Douanemanagement

De organisatorische en bedrijfsprocessen van Autonom B.V. afdelingen en zakelijke relaties worden ondersteund door het douanemanagement. Daarnaast kent het douanemanagement een aantal op zichzelf staande activiteiten. Om de AEO certificering, luchtvrachtbeveiliging, douanevergunningen te handhaven heeft het douanemanagement een initiërende, adviserende, operationele en controlerende verantwoordelijkheid. Het douanemanagement onderhoudt de relaties met de diverse overheidsorganisaties zoals de Belastingdienst Douane, Koninklijke Marechaussee en Buitenlandse zaken. Daarnaast wordt tevens voor de douane-entrepot en veredelingsvergunningen verzorgd. Tevens wordt er veel tijd gestoken in het bijhouden van de laatste jurisprudentie en het bestuderen van de in de EU en exportmarkten van toepassing zijnde of aankomende douane, BTW - en exportcontrole wetgeving en uitvoerende overheidsmaatregelen die zien op de A1 en diens componenten. Een uitgebreid exportmarkten dekkend netwerk van belangenorganisaties en fiscalisten is hiervoor essentieel. De opgedane kennis van componenten wordt gebruikt voor de juiste indeling van deze goederen en de bepaling van douanerechten voordat de componenten in de ERP systemen worden ingevoerd.



De statische kwaliteit van steen en de dynamische kwaliteit van water

4. Zen en de kunst van douanemanagement

Het hierboven beschreven proces komt uiterst ingewikkeld over maar toch ziet het management van bedrijven eigenlijk op twee basis principes zoals beschreven in het boek "Zen en de kunst van het motorfiets onderhoud".⁶ In dit boek wordt het begrip kwaliteit tweeledig gedefinieerd als:

- Statische Kwaliteit is conserverend , bijhoudend , gebaseerd op gewoonte en herinnering. Wanneer alles goed gaat, hoeft de mens zich niet druk te maken over de organisatie .

- Dynamische Kwaliteit is de bron van alle verandering , de kwaliteit van de vrijheid en creëert de wereld waarin wij leven. Statische kwaliteit is noodzakelijk om de status quo te handhaven. Echter, alleen maar in stand houden zou leiden tot stagnatie: het verhinderen van verandering, het verbieden van het afwijkende.

Zowel de auto A1 als de organisatie zijn zelfsturend en zelfstandig opererend in een internationale omgeving. De statische en dynamische kwaliteit van een organisatie zal nodig zijn om efficiënt de markt te kunnen veroveren en te behouden. De organisatie wordt gefaciliteerd door een integraal management van de organisatie en daarbij behorende processen. Autonom B.V. zal oneindig de balans tussen beide kwaliteiten nastreven om de gestelde bedrijfsdoelen te behalen. Voor het douanemanagement is het een spectrum van leiding geven, zelf uitvoeren, actief ondersteunen, adviseren maar ook intuïtief onderhoud. Een praktische toepassing van de Zen-filosofie.

⁶ *Zen en de Kunst van het Motoronderhoud, een onderzoek naar waarden, 1974 is een boek van de Amerikaanse schrijver en filosoof Robert Pirsig. Pirsig komt in dit boek tot de conclusie dat het woord Kwaliteit gezien moet worden als het mysterieuze, innerlijke doel van ieder creatief mens.*