

ZARZĄDZENIE Nr ¹⁸.....
MINISTRA FINANSÓW¹⁾

z dnia *21 maja*..... 2010 r.

w sprawie strategii działania Służby Celnej

Na podstawie art. 11 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Służbie Celnej (Dz. U. Nr 168, poz. 1323 i Nr 201, poz. 1540) zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się strategię działania Służby Celnej na lata 2010-2015 oraz sposób jej realizacji. Strategia stanowi załącznik do zarządzenia.

§ 2. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.



MINISTER FINANSÓW

W zastępstwie Ministra Finansów
SEKRETARZ STANU

Elżbieta Suchocka-Roguska

¹⁾ Minister Finansów kieruje działem administracji rządowej – finanse publiczne, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 listopada 2007 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Finansów (Dz. U. Nr 216, poz. 1592).



Załącznik do zarządzenia
Ministra Finansów
z dnia 21 maja 2010r.

Strategia działania Służby Celnej na lata 2010-2015

Służba Celna 2015+

Warszawa 2010



Misja Służby Celnej

Służba Celna

przyjazna dla obywateli i przedsiębiorców, stosując skuteczny system kontroli, w oparciu o wysoko wykwalifikowaną kadrę, efektywne metody zarządzania i nowoczesne technologie:

- zabezpiecza interesy finansowe Polski i Unii Europejskiej,
- wspiera i ułatwia legalną działalność gospodarczą,
- zabezpiecza i chroni społeczeństwo oraz środowisko przed zagrożeniami.

Wizja Służby Celnej

Służba Celna

- otwarta na nowe wyzwania i współpracę, przestrzegająca zasad etyki zawodowej i stosująca nowoczesne metody działania,
- troszcząc się o finanse publiczne, ułatwiając prowadzenie legalnej działalności gospodarczej oraz zapewniając bezpieczeństwo
- doskonalili metody pracy i kompetencje ludzi, stosuje coraz nowocześniejsze narzędzia
 - kierując się oczekiwaniami społeczeństwa, przedsiębiorców, budżetu i instytucji partnerskich.



Spis treści:	Strona
1. Wprowadzenie	4
2. Misja Służby Celnej	7
3. Wizja Służby Celnej	8
4. Kierunki rozwoju strategicznego Służby Celnej i ich uwarunkowania	9
5. Cele strategiczne i cele pośrednie	11
6. Inicjatywy strategiczne	14
7. Mapa Strategii	17
8. Wdrażanie Strategii i monitorowanie jej realizacji	18
9. Zagrożenia realizacji Strategii	20
10. Finansowanie Strategii	21
11. Objasnienia skrótów	22

Załączniki:

1. Załącznik nr 1: Cele strategiczne, cele pośrednie i wskaźniki (mierniki) realizacji celów
2. Załącznik nr 2: Szczegółowe harmonogramy realizacji inicjatyw strategicznych
3. Załącznik nr 3: Finansowanie Strategii



1. Wprowadzenie

Służba Celna działa w oparciu o plany strategiczne od 1999 roku. Pierwsze strategie nawiązywały do wymagań sformułowanych w *Customs Blueprints* – wytycznych Komisji Europejskiej dla administracji celnych państw kandydujących do Unii Europejskiej. Kolejne strategie były formułowane i realizowane ze szczególnym uwzględnieniem ważnych wyzwań zewnętrznych, takich jak uzyskanie, a następnie umocnienie pozycji Polski w Unii Europejskiej, zmiany zasad działania aparatu finansowego państwa oraz rosnące oczekiwania podmiotów gospodarczych. Doświadczenie zdobyte przez Służbę Celną w minionej dekadzie potwierdza celowość strategicznego podejścia w zarządzaniu oraz jest gwarantem, że Służba Celna chce realizować stawiane cele w sposób odpowiedzialny i systematyczny.

Aktualnie strategia działania Służby Celnej odwołuje się m.in. do dokumentów strategicznych: „Wieloletniego planu strategicznego dla elektronicznej administracji celnej” (*Multi-Annual Strategic Plan – MASP*), Strategii Przyszłości Cła (*Future Customs Initiative*) oraz programu e-Cło.

Niniejsza Strategia powstaje w czasie, gdy podstawowym punktem odniesienia Służby Celnej stają się standardy najnowocześniejszych administracji celnych. Mocniej, niż w minionych latach, formułowane są oczekiwania wewnętrzne w samej Służbie Celnej oraz oczekiwania podmiotów gospodarczych. Nowe zadania fiskalne, oczekiwania stawiane przez władze państwowe oraz przygotowania do zmiany podstawowego prawodawstwa i sposobu działania Unii Europejskiej (w ramach unii celnej) stawiają przed Służbą Celną nowe wyzwania. Stosowanie technik elektronicznych staje się podstawowym elementem wykorzystywanym przez Służbę Celną w osiąganiu wyznaczonych celów.

Wypracowując niniejszy dokument założono, iż właściwym rozwiązaniem jest dalsze wzmocnienie, jak w latach 2008-2009, Służby Celnej jako wyodrębnionej jednolitej umundurowanej formacji funkcjonującej w ramach resortu finansów, korzystającej – z uwzględnieniem kryterium efektywnościowego – z zasobów i rozwiązań wypracowanych w ramach resortu.

Służba Celna 2015+ to dokument przedstawiający strategię działania Służby Celnej w perspektywie lat 2010-2015, której realizacja umożliwi sprostanie wyzwaniom stawianym Służbie Celnej w kolejnych latach.

Wynikają one w szczególności z:

- oczekiwań społeczeństwa i środowiska gospodarczego,
- zadań ustawowych i oczekiwań władz publicznych,
- członkostwa Polski w Unii Europejskiej,



- wewnętrznych potrzeb Służby Celnej,
- dynamiki zewnętrznych zmian.

Dokument formułuje:

- **misję Służby Celnej**
 - **wizję Służby Celnej**
 - **kierunki rozwoju strategicznego**, skonkretyzowane jako:
 - **cele strategiczne** oraz pomocne w ich realizacji:
 - **cele pośrednie**

a przede wszystkim:

- **inicjatywy strategiczne**, czyli nowe działania służące realizacji celów strategicznych i celów pośrednich

W dokumencie określono metodykę wdrażania i monitorowania realizacji strategii, wskazano zagrożenia jej realizacji oraz opisano zasady modyfikacji strategii i źródła jej finansowania.

Dokument powstał w wyniku prac *Zespołu do spraw przygotowania Strategii działania Służby Celnej*, w skład którego wchodziłi przedstawiciele różnych szczebli Służby Celnej. Strategia została poddana konsultacjom wewnętrznym i zewnętrznym.

Podstawą przyjętych kierunków działania była szczegółowa analiza strategiczna umożliwiająca określenie pozycji strategicznej Służby Celnej na podstawie analizy związków pomiędzy zidentyfikowanymi szansami i zagrożeniami w otoczeniu instytucji, a jej silnymi i słabymi stronami. Cele strategiczne, cele pośrednie, inicjatywy strategiczne oraz wskaźniki (mierniki) realizacji celów zostały wypracowane z wykorzystaniem metodyki *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard jest narzędziem wspomagającym zarządzanie organizacją od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii, charakteryzującym się wieloaspektowym podejściem do dziedzin jej funkcjonowania. Wykorzystuje ona spójny system finansowych i niefinansowych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji, które umożliwiają ocenę zdarzeń przeszłych, a także przewidywanie wyników w przyszłości.



Strategię, zgodnie z metodyką BSC, oparto na następującym związku przyczynowo-skutkowym: posiadając odpowiednią kulturę organizacyjną, kompetencje i efektywne metody działania (perspektywa rozwoju), działając sprawnie i zgodnie z przyjętymi standardami i procedurami (perspektywa wewnętrznych procesów biznesowych) zrealizujemy główne cele strategiczne (perspektywa zewnętrzna), ukierunkowując odpowiednio strumień środków finansowych, przy uwzględnieniu prowadzenia efektywnej polityki zarządzania mieniem i optymalizacji wydatków.

Wskaźniki (mierniki) realizacji strategii, zgodnie z metodyką BSC, zdefiniowano w sposób umożliwiający ich bieżące monitorowanie w trakcie wdrażania Strategii. Odpowiedzialnymi za monitorowanie i raportowanie wypełniania celów strategicznych są koordynatorzy celów.

Odpowiedzialność za realizację celów strategicznych i pożądaną poziom wskaźników (mierników) ich realizacji spoczywa na osobach zajmujących wyższe stanowiska kierownicze w jednostkach organizacyjnych Służby Celnej.

Służba Celna jako jedna z 27 administracji celnych państw członkowskich Unii Europejskiej wyniki swojej działalności będzie odnosiła również do wyników innych administracji państwa członkowskich Unii Europejskiej oraz będzie stosowała w coraz szerszym zakresie benchmarking (badania porównawcze).

Strategia Służby Celnej koncentruje się na kwestiach priorytetowych, nie ograniczając aktywności Służby w pozostałych, sprawnie zorganizowanych obszarach jej działania. W przyjętej Strategii uwzględniono kontynuację dotychczas realizowanych kluczowych przedsięwzięć zgodnych z przyjętymi kierunkami rozwoju strategicznego.



2. Misja Służby Celnej

Służba Celna,

przyjazna dla obywateli i przedsiębiorców, stosując skuteczny system kontroli, w oparciu o wysoko wykwalifikowaną kadrę, efektywne metody zarządzania i nowoczesne technologie

- zabezpiecza interesy finansowe Polski i Unii Europejskiej,
- wspiera i ułatwia legalną działalność gospodarczą,
- zabezpiecza i chroni społeczeństwo oraz środowisko przed zagrożeniami.

Wszystkie wymienione wyżej zadania mają dla Służby Celnej jednakowy priorytet, niezależnie od okresowego koncentrowania sił i środków na wybranych obszarach.

Rola i zadania Służby Celnej wynikają z przepisów prawa, polityki celnej, polityki podatku akcyzowego i regulacji gier hazardowych oraz miejsca, jakie Służba zajmuje w ramach realizacji polityki Rządu Rzeczypospolitej Polskiej. Mimo rozszerzenia zakresu działania Służby Celnej w ostatnich latach, Misja, która została sformułowana w pierwszych dokumentach strategicznych, pozostaje wciąż aktualna.

Sformułowana powyżej Misja jest zatem kontynuacją dotychczasowego podejścia, a jej treść uwzględnia zarówno oczekiwania Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, jak i społeczeństwa, wyznaczając standardy działania Służby Celnej.



3. Wizja Służby Celnej

Wizja jest sformułowana na podstawie logicznie powiązanych ze sobą warstw i odpowiedzi na pytania:

- jakimi zasadami będziemy się kierować (warstwa I)
 - w realizacji swojej Misji (warstwa II)
 - określa dobór podstawowych metod i środków działania (warstwa III)
 - i dla kogo pełnimy służebną rolę jako Służba Celna (warstwa IV).

Służba Celna,

- otwarta na nowe wyzwania i współpracę, przestrzegająca zasad etyki zawodowej i stosująca nowoczesne metody działania,
 - troszcząc się o finanse publiczne, ułatwiając prowadzenie legalnej działalności gospodarczej oraz zapewniając bezpieczeństwo,
 - doskonaląc metody pracy i kompetencje ludzi, stosując coraz nowocześniejsze narzędzia,
 - kierując się oczekiwaniami społeczeństwa, przedsiębiorców, budżetu i instytucji partnerskich.

Od nowoczesnej Służby Celnej oczekuje się, aby była skuteczna, ekonomiczna i efektywna w działaniu. Jej funkcjonowanie powinno uwzględniać wyzwania cywilizacyjne, oczekiwania społeczeństwa i środowiska gospodarczego oraz zmiany zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz Służby Celnej.

Zachowując swoją służebną rolę wobec obywateli i przedsiębiorców, dąży do tego, aby legalna działalność gospodarcza, która nie rodzi ryzyka powstania strat budżetowych, naruszenia procedur celnych i akcyzowych oraz nie zagraża w inny sposób społeczeństwu, odbywała się przy minimalnej i niezbędnej ingerencji funkcjonariuszy celnych.

Służba Celna zwiększa swoją skuteczność w realizacji zadań poprzez szacowanie ryzyka, koncentrując się na tych obszarach, które stwarzają lub mogą stwarzać wysokie ryzyko, starając się jednocześnie nie utrudniać prowadzenia legalnej działalności gospodarczej przez przedsiębiorców.

Sformułowana powyżej Wizja jest syntetycznym opisem tego, jaka Służba Celna chce być w najbliższych latach, jaki poziom działania chce osiągnąć w wyniku realizacji niniejszej strategii i do kogo kieruje swoje działania.



4. Kierunki rozwoju strategicznego Służby Celnej i ich uwarunkowania

Wizja Służby Celnej będzie realizowana poprzez następujące kierunki rozwoju strategicznego:

w zakresie skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji:

- wdrożenie zarządzania procesowego,
- usprawnianie i optymalizację procesów organizacyjnych,
- doskonalenie wewnętrznej komunikacji i współpracy,
- standaryzację procesów organizacyjnych,
- doskonalenie zarządzania zmianami,
- doskonalenie zarządzania w sytuacji kryzysowej,

w zakresie kompetencji i zaangażowania funkcjonariuszy celnych i pracowników:

- zwiększanie kompetencji funkcjonariuszy celnych i pracowników, rozumianej jako zdolności do realizacji zadań (wyposażenie, kwalifikacje, specjalizacja, uprawnienia),
- kształtowanie pozytywnych postaw funkcjonariuszy celnych i pracowników,
- zarządzanie rozwojem funkcjonariuszy celnych i pracowników,
- doskonalenie programu działań antykorupcyjnych,

w zakresie współpracy ze środowiskiem zewnętrznym:

- doskonalenie współpracy z biznesem,
- aktywną współpracę ze wschodnimi sąsiadami,
- doskonalenie współpracy ze służbami innych państw,
- doskonalenie współpracy z innymi instytucjami i organizacjami.



Uwarunkowania

Kierunki rozwoju strategicznego Służby Celnej uwarunkowane są:

- dążeniem do osiągnięcia poziomu sprawności, efektywności i profesjonalizmu umożliwiających prawidłową i terminową realizację wszelkich zadań wynikających z uregulowań prawa krajowego i unijnego,
- regulacjami prawnymi istotnie wpływającymi na funkcjonowanie Służby Celnej,
- dążeniem do spełniania oczekiwań społeczeństwa i środowiska gospodarczego,
- dążeniem do usprawniania współpracy ze służbami celno-podatkowymi innych państw i instytucjami partnerskimi,
- dążeniem do zwiększania identyfikacji funkcjonariuszy celnych i pracowników ze Służbą Celną i wzrostem ich satysfakcji z pracy.



5. Cele strategiczne i cele pośrednie

Zgodnie z przyjętą metodyką pracy nad Strategią, cele zostały sformułowane w trzech perspektywach BSC:

- **Główne cele strategiczne w perspektywie zewnętrznej – klientów**

(jak powinni nas postrzegać klienci, abyśmy zrealizowali swoją Wizję?),

obejmujące realizację zadań z perspektywy kluczowych klientów Służby Celnej, którymi zgodnie z Wizją Służby Celnej są: społeczeństwo, przedsiębiorcy, władze państwowe, budżet państwa i Unii Europejskiej oraz instytucje partnerskie.

- **Cele pośrednie z perspektywy wewnętrznych procesów biznesowych**

(jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby klienci byli zadowoleni?),

obejmujące obszar organizacji i zarządzania w Służbie Celnej, skuteczność i efektywność działania oraz zgodność działania z przyjętymi standardami.

- **Cele pośrednie z perspektywy rozwoju**

(jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować naszą Wizję?),

obejmujące doskonalenie potencjału organizacji do realizacji zadań, na który składają się kompetencje i postawy funkcjonariuszy celnych i pracowników, kultura organizacyjna, zdefiniowane standardy i procedury działania, technologie i infrastruktura techniczna.

W trakcie korzystania z metodologii BSC w pracy nad niniejszą strategią świadomie zrezygnowano z perspektywy finansowej, inaczej zwanej perspektywą właścicielską. W tej perspektywie formułowane są cele z punktu widzenia właścicieli firm, udziałowców i akcjonariuszy organizacji. Cele te odzwierciedlają dążenie przede wszystkim do wzrostu wartości firmy lub przynajmniej wzrostu bezpośrednich korzyści finansowych (zysków). Ta perspektywa nie ma zastosowania w działalności Służby Celnej, ponieważ Służba Celna jest jednostką budżetową. Służba Celna będzie dążyła do jak najlepszego wykorzystywania dostępnych zasobów finansowych i możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych do realizacji celów.



Cele strategiczne, przedstawione poniżej, zostały wypracowane na podstawie analizy strategicznej organizacji oraz zdefiniowanych kierunków rozwoju strategicznego Służby Celnej, odzwierciedlających podstawowe oczekiwania wobec Służby Celnej.

Przy ocenie realizacji celów strategicznych będą wykorzystane wskaźniki (mierniki) określone w załączniku nr 1 do Strategii.

Lp.	Cel strategiczny – perspektywa zewnętrzna (klienta)	Koordynator celu
S1	Zapewnienie skutecznego i efektywnego poboru należności celnych i podatków oraz opłat stanowiących dochody budżetu państwa i Unii Europejskiej.	Departament SC
S2	Ułatwienie legalnej działalności gospodarczej i usuwanie barier biurokratycznych oraz doskonalenie współpracy z przedsiębiorcami.	Departament PC w zakresie prawa celnego Departament AE w zakresie akcyzy
S3	Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego oraz ochrona rynku krajowego i unijnego, w tym poprzez aktywne wykorzystanie środków pozataryfowych.	Departament CA w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa publicznego Departament PC w zakresie ochrony rynku krajowego i unijnego, w tym poprzez aktywne wykorzystanie środków pozataryfowych.
S4	Zwalczanie przestępstw i wykroczeń oraz ograniczanie nieprawidłowości w obszarach: cła, akcyzy i gier hazardowych.	Departament CA
S5	Usprawnienie działań kontrolnych, w szczególności wykonywanych na przejściach granicznych.	Departament SC
S6	Doskonalenie współpracy z innym instytucjami.	Departament SC
S7	Aktywizacja działań Służby Celnej na arenie międzynarodowej (szczególnie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej).	Departament PC
S8	Proaktywna komunikacja zewnętrzna Służby Celnej.	Departament SC

Lp.	Cel pośredni – perspektywa wewnętrznych procesów biznesowych	Koordynator celu
B1	Doskonalenie wewnętrznej komunikacji i współpracy.	Departament SC
B2	Usprawnienie realizacji procesów organizacyjnych.	Departament SC
B3	Zwiększenie udziału analizy ryzyka w procesie kontroli, postępowania audytowego, ułatwień i uproszczeń.	Departament CA
B4	Wdrożenie jednolitego systemu kontroli zarządczej w Służbie Celnej.	Departament SC



Lp.	Cel pośredni – perspektywa rozwoju	Koordynator celu
R1	Doskonalenie kompetencji funkcjonariuszy celnych i pracowników Służby Celnej.	Departament SC
R2	Kształtowanie pozytywnych postaw (w tym postaw etycznych).	Departament SC Departament CA
R3	Doskonalenie systemu motywacyjno–lojalnościowego.	Departament SC
R4	Optymalizacja procesów organizacyjnych.	Departament SC
R5	Modernizacja infrastruktury technicznej.	Departament SC



6. Inicjatywy strategiczne

Działania służące realizacji celów strategicznych zostały zaplanowane w formie inicjatyw strategicznych, czyli nowych przedsięwzięć zarządzanych zgodnie z przyjętą w Służbie Celnej metodyką zarządzania programami, projektami oraz zespołami zadaniowymi. Przedsięwzięcia te wymagają współdziałania jednostek organizacyjnych Służby Celnej oraz niekiedy podmiotów zewnętrznych i obejmujących swoim wpływem całość organizacji.

Wskaźnikami realizacji inicjatyw strategicznych będzie zgodność ich przebiegu z przyjętymi harmonogramami i planami budżetowymi. Odpowiedzialność za realizację inicjatyw strategicznych ponoszą nie tylko wskazani w dokumencie właściciele tych inicjatyw. Wszystkie jednostki organizacyjne są zobowiązane do zaangażowania we współpracę w realizacji inicjatyw. Szczegółowe harmonogramy realizacyjne określa załącznik nr 2 do Strategii.

Inicjatywy strategiczne, przedstawione poniżej, wypracowane zostały na podstawie analizy strategicznej organizacji i zdefiniowanych kierunków rozwoju strategicznego Służby Celnej. Obejmują one kluczowe dla realizacji strategii obszary wymagające interwencji.

Realizacja inicjatyw strategicznych będzie miała bezpośredni wpływ na wdrażanie zmian w Służbie Celnej i wpłynie na realizację celów strategicznych, co znajdzie odzwierciedlenie we wskaźnikach realizacji strategii.

W wyniku realizacji inicjatyw strategicznych Służba Celna powinna uzyskać:

- wyższe wyniki i lepsze zaspokojenie potrzeb klientów zewnętrznych (perspektywa zewnętrzna),
- wyższą skuteczność i efektywność swoich działań (perspektywa wewnętrznych procesów biznesowych),
- większą zdolność do realizacji celów strategicznych (perspektywa rozwoju).

Poszczególne inicjatywy strategiczne obejmują swoim wpływem przede wszystkim cele w perspektywie rozwoju. Przekłada się to na wzrost potencjału organizacji (koniecznego do realizacji celów) i w konsekwencji - poprzez skuteczne zarządzanie - na realizację celów strategicznych. **Realizacja poszczególnych inicjatyw może wpływać na osiągnięcie więcej niż jednego z celów.**



Lp.	Inicjatywa strategiczna	Priorytet	Właściciel	Termin zakończenia
1.	Wdrożenie Programu e – Cło.	1	Departament SC	grudzień 2013
2.	Wdrożenie Zmodernizowanego Kodeksu Celnego.	1	Departament PC	grudzień 2013
3.	Modernizacja systemu poboru podatku akcyzowego.	1	Departament AE	grudzień 2013
4.	Modernizacja systemu poboru podatku od gier.	1	Departament SC	grudzień 2011
5.	Modernizacja kontroli urządzania gier hazardowych w ramach systemu kontroli.	1	Departament CA	grudzień 2013
6.	Modelowanie i wdrażanie procesów biznesowych w kierunku zarządzania procesowego.	1	Departament SC	grudzień 2013
7.	Wdrożenie spójnego systemu zarządzania ryzykiem dla potrzeb kontroli, postępowania audytowego, ułatwień i uproszczeń.	1	Departament CA	grudzień 2015
8.	Wdrożenie jednolitego systemu kontroli zarządczej w Służbie Celnej.	1	Departament SC	grudzień 2013
9.	Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym: wdrożenie zmodyfikowanego systemu szkoleń.	1	Departament SC	wrzesień 2014

10.	Zintegrowane zarządzanie granicą – Integrated Border Management (IBM).	2	Departament SC	grudzień 2013
11.	Budowa i wdrożenie <i>Single Window/One-Stop-Shop</i> („System Pojedynczego Okienka w obrocie towarowym z zagranicą”).	2	Departament PC	grudzień 2015
12.	Opracowanie i wdrożenie spójnego wizerunku Służby Celnej.	2	Departament SC	styczeń 2013
13.	Opracowanie zasad i wdrożenie skutecznego wykorzystania uprawnień rozpoznawczych oraz współpracy operacyjnej.	2	Departament CA	grudzień 2011
14.	Rozszerzenie kompetencji w zakresie zwalczania korupcji.	2	Departament CA	grudzień 2013
15.	Opracowanie i wdrożenie procedur zarządzania zmianami.	2	Departament SC	grudzień 2010

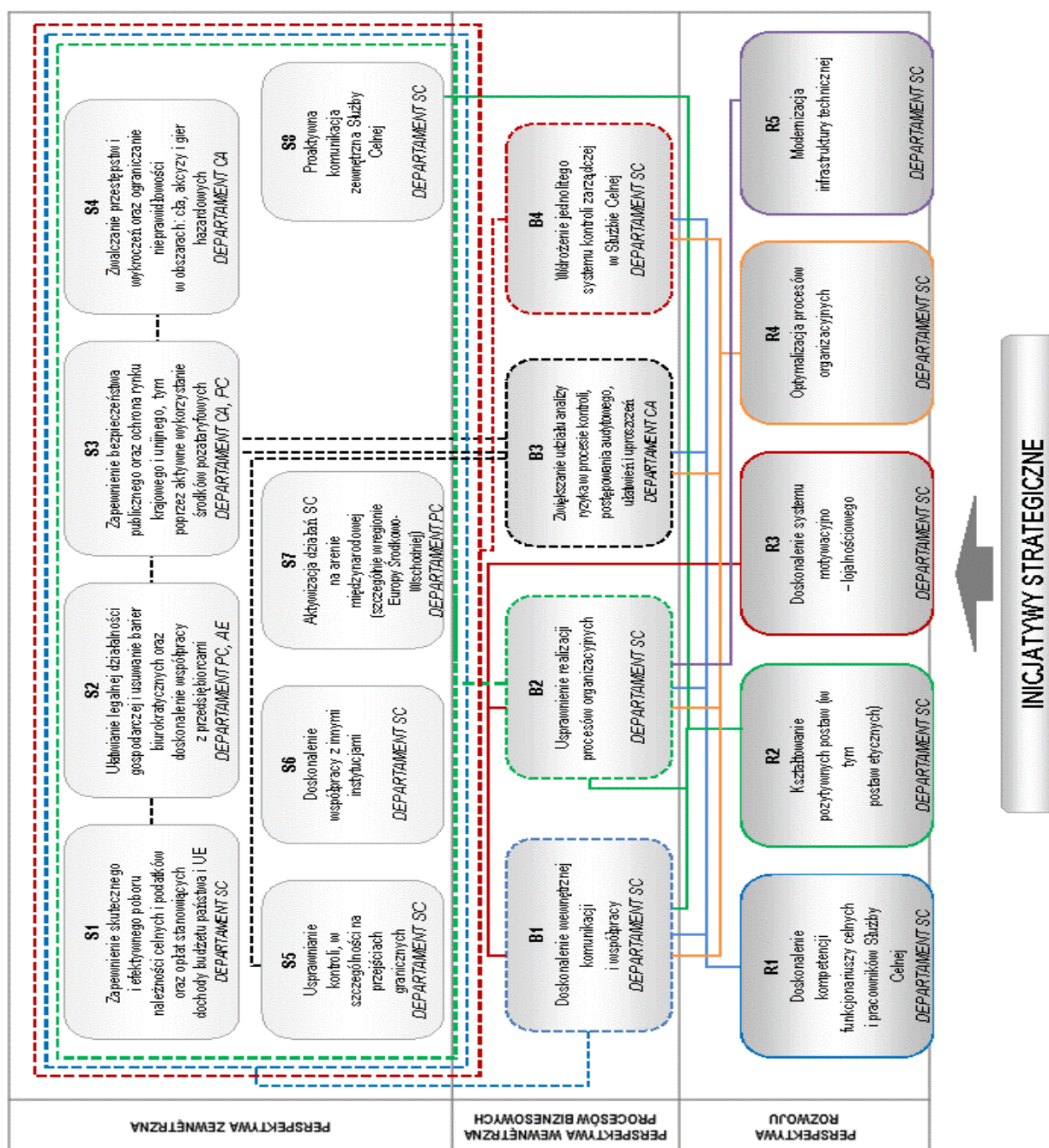


16.	Wdrożenie budżetu zadaniowego w Służbie Celnej.	3	Departament SC	grudzień 2013
17.	Współpraca z państwami objętymi Partnerstwem Wschodnim, w szczególności z państwami sąsiednimi.	3	Departament PC	styczeń 2015



7. Mapa Strategii

Mapa Strategii przedstawia najważniejsze wzajemne relacje pomiędzy celami pośrednimi i celami głównymi, na realizację których mają wpływ zrealizowane inicjatywy strategiczne. Wskazuje również komórki organizacyjne właściwe w sprawach celnych, podatku akcyzowego i gier hazardowych urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw finansów publicznych, zobowiązane do realizacji poszczególnych celów strategicznych.





8. Wdrażanie Strategii i monitorowanie jej realizacji

Odpowiedzialność za realizację celów strategicznych spoczywa na osobach zajmujących wyższe stanowiska kierownicze w Służbie Celnej (Szefie Służby Celnej, Zastępcy Szefa Służby Celnej, Dyrektorach i Zastępcach Dyrektorów Departamentów: Służby Celnej, Polityki Celnej, Kontroli Celno-Akcyzowej i Kontroli Gier, Podatku Akcyzowego i Ekologicznego, dyrektorach i zastępcach dyrektorów izb celnych, naczelnikach i zastępcach naczelników urzędów celnych).

W zakresie dotyczącym celów strategicznych osoby zajmujące wyższe stanowiska kierownicze w jednostkach organizacyjnych Służby Celnej odpowiadają za pożądany poziom wskaźników realizacji strategii w zakresie tych celów. Zadanie „Realizacja celów strategicznych” wpisane zostanie do zakresów obowiązków wszystkim osobom zajmującym stanowiska kierownicze w jednostkach organizacyjnych Służby Celnej.

Koordinator celu odpowiedzialny jest za określanie sposobów realizacji celów, monitorowanie wskaźników realizacji celów oraz raportowanie.

Odpowiedzialność za realizację inicjatyw strategicznych ponosi właściciel danej inicjatywy strategicznej, jest on również odpowiedzialny za określanie sposobów realizacji działań, monitorowanie i raportowanie pracy.

Wyznaczone cele będą realizowane stopniowo poprzez realizację inicjatyw strategicznych, zgodnie z przyjętymi harmonogramami oraz bieżące doskonalenie procedur działania (także organizacji i zarządzania w Służbie Celnej). Wskaźniki realizacji celów strategicznych będą monitorowane od 2010 roku.

Przewiduje się, że monitorowanie wskaźników realizacji Strategii będzie prowadzone, w oparciu o wspomagające rozwiązania informatyczne, przez *Zespół do spraw planowania strategicznego*.

Modyfikacje w realizacji Strategii mogą być wprowadzane w przypadku:

- wystąpienia czynników zewnętrznych lub wewnętrznych istotnie wpływających na harmonogramy lub budżety przyjętych w Strategii działań,
- niekorzystnych wartości wskaźników lub mierników realizacji celów strategicznych,
- wystąpienia zagrożeń w realizacji Strategii.



Zmiany w harmonogramach realizacji inicjatyw strategicznych przyjętych w dokumencie wymagają przedstawienia Szefowi Służby Celnej przez właściciela inicjatywy strategicznej nowego harmonogramu realizacji, uzgodnionego z wszystkimi zaangażowanymi stronami.

Nowe inicjatywy strategiczne oraz zmiany w realizacji celów strategicznych wymagają weryfikacji Strategii przez *Zespół do spraw planowania strategicznego* i wprowadzenia zmian do Strategii działania Służby Celnej na lata 2010-2015.



9. Zagrożenia realizacji Strategii

Najważniejsze potencjalne zagrożenia realizacji Strategii to:

- zmiany prawne i organizacyjne istotnie wpływające na funkcjonowanie Służby Celnej,
- zmiany w otoczeniu istotnie wpływające na funkcjonowanie Służby Celnej,
- opóźnienia w podejmowaniu decyzji wpływające na realizację zaplanowanych działań na poziomie krajowym i unijnym,
- niewystarczające zaangażowanie osób zajmujących wyższe stanowiska kierownicze w jednostkach organizacyjnych oraz osób zajmujących stanowiska kierownicze w jednostkach organizacyjnych Służby Celnej w proces realizacji strategii,
- niewystarczające środki finansowe i zakłócenia w płynności finansowania zaplanowanych działań,
- opóźnienia w realizacji procedur przetargowych,
- ograniczenia kompetencyjne dotyczące osób realizujących niektóre zadania,
- fluktuacja specjalistów na kluczowych stanowiskach,
- problemy w koordynacji pracy wielu zespołów projektowych i zadaniowych,
- zasoby ludzkie niewystarczające do realizacji niektórych zadań (liczba oraz kompetencje funkcjonariuszy celnych lub pracowników),
- zmiany w uzgodnieniach z instytucjami partnerskimi w przypadku realizacji inicjatyw strategicznych wymagających współpracy z tymi instytucjami.

W celu uniknięcia wystąpienia zjawisk negatywnych lub zminimalizowania ich skutków będą podejmowane działania w zakresie zarządzania ryzykiem realizacji Strategii. Monitorowanie zagrożeń realizacji Strategii będzie prowadzone przez *Zespół do spraw planowania strategicznego*, który na bieżąco będzie oceniał poszczególne zagrożenia.

Zagrożeniem dla właściwego monitorowania realizacji Strategii może być niespójność danych niezbędnych do jej monitorowania.



10. Finansowanie Strategii

Środki na finansowanie Strategii pochodzić będą głównie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz budżetu państwa, w tym z programu „Modernizacja Służby Celnej w latach 2009 – 2011”.

Działania objęte Strategią będą również finansowane z Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Budżet Strategii, obejmujący koszty wdrożenia poszczególnych inicjatyw, określa załącznik nr 3 do Strategii.

Kwot wskazanych w ww. załączniku nie należy odnosić do ogólnych kwot wydatków, którymi winna dysponować Służba Celna, aby sprawnie realizować swoje zadania.



11. Objasnienia skrótów

Strategia	Strategia działania Służby Celnej na lata 2010-2015
BSC	Balanced Scorecard
UE	Unia Europejska
SC	Służba Celna
Departament AE	Departament Podatku Akcyzowego i Ekologicznego w Ministerstwie Finansów
Departament CA	Departament Kontroli Celno-Akcyzowej i Kontroli Gier w Ministerstwie Finansów
Departament PC	Departament Polityki Celnej w Ministerstwie Finansów
Departament SC	Departament Służby Celnej w Ministerstwie Finansów
Departament DI	Departament Informatyki w Ministerstwie Finansów
Departament FR	Departament Finansów Resortu w Ministerstwie Finansów



Cele strategiczne, cele pośrednie i wskaźniki (mierniki) realizacji celów

Główne cele strategiczne (perspektywa zewnętrzna - klienta)

Cel (S1)	Zapewnienie skutecznego i efektywnego poboru należności celnych i podatków oraz opłat stanowiących dochody budżetu państwa i Unii Europejskiej.
Koordynator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Udział wpłat należności w stosunku do zadeklarowanych należności oraz obliczonych przez organ celny w drodze decyzji. monitorowany od 2010 r. dwa razy do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział zaległych należności objętych tytułami wykonawczymi w stosunku do ogólnej kwoty zaległych należności. monitorowany od 2010 r. dwa razy do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział wyegzekwowanych należności objętych tytułami wykonawczymi do ogólnej kwoty zaległości objętych tytułami wykonawczymi. monitorowany od 2010 r. dwa razy do roku

Cel (S2)	Ułatwianie legalnej działalności gospodarczej i usuwanie barier biurokratycznych oraz doskonalenie współpracy z przedsiębiorcami.
Koordynator celu	Departament PC - w zakresie prawa celnego Departament AE - w zakresie akcyzy
Wskaźnik (miernik)	Udział przedsiębiorców korzystających z uproszczeń i ułatwień w stosunku do wszystkich przedsiębiorców. monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział dokumentów obsługiwanych elektronicznie w stosunku do wszystkich dokumentów z uwzględnieniem podziału na ich rodzaje. monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział zgłoszeń celnych w procedurze uproszczonej w stosunku do ogólnej liczby przyjętych zgłoszeń celnych. monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział odpraw w procedurze dopuszczenia do obrotu dokonywanych przez przedsiębiorców, uprzednio niedokonujących zgłoszeń celnych w Rzeczypospolitej Polskiej w stosunku do ogólnej liczby procedur. monitorowany od 2010 r. raz do roku

Wskaźnik (miernik)	Udział decyzji wzruszonych do wszystkich decyzji rozpatrzonych w II instancji. monitorowany od 2010 r. raz do roku
--------------------	---

Cel (S3)	Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego oraz ochrona rynku krajowego i unijnego, w tym poprzez aktywne wykorzystanie środków pozataryfowych.
Koordynator celu	Departament CA - w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa publicznego Departament PC - w zakresie wykorzystania środków pozataryfowych
Wskaźnik (miernik)	Ilość towarów zatrzymanych ze względu na naruszenie praw własności intelektualnej. monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik	Liczba przypadków wykrycia przemytu narkotyków i prekursorów.



(miernik)		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Liczba przypadków wykrycia przemytu materiałów o znaczeniu strategicznym.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział kontroli, w których ujawniono naruszenie prawa w stosunku do wszystkich przeprowadzonych kontroli.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział przypadków przemytu wykrytego z wykorzystaniem urządzeń skanujących w stosunku do wszystkich wykrytych przypadków przemytu.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Liczba ujawnień towarów niespełniających wymagań harmonizacyjnych określonych prawem zgłaszanych do procedury dopuszczenia do obrotu w stosunku do zgłoszeń dopuszczenia do obrotu.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Liczba ujawnień wybranych grup towarów niespełniających wymagań określonych w przepisach odrębnych w stosunku do zgłoszeń dopuszczenia do obrotu.	
		monitorowany od 2010 r. raz na kwartał

Cel (S4)	Zwalczanie przestępstw i wykroczeń oraz ograniczanie nieprawidłowości w obszarach: cła, akcyzy i gier hazardowych.	
Koordynator celu	Departament CA	
Wskaźnik (miernik)	Udział stwierdzonych nieprawidłowości w zgłoszeniach celnych w stosunku do liczby zgłoszeń celnych poddanych kontroli przed zwolnieniem towaru.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział stwierdzonych nieprawidłowości w zgłoszeniach celnych w stosunku do liczby zgłoszeń celnych poddanych kontroli po zwolnieniu towaru.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział stwierdzonych nieprawidłowości w stosunku do liczby złożonych deklaracji podatkowych objętych kontrolą.	
		monitorowany od 2011 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Udział stwierdzonych nieprawidłowości w obszarze gier hazardowych w stosunku do ogólnej liczby przeprowadzonych kontroli w tym obszarze.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku

Cel (S5)	Usprawnienie działań kontrolnych w szczególności wykonywanych na przejściach granicznych.	
Koordynator celu	Departament SC	
Wskaźnik (miernik)	Czas kontroli granicznej samochodów osobowych od momentu wjazdu na polskie przejście graniczne do zakończenia czynności kontrolnych.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku
Wskaźnik (miernik)	Czas obsługi zgłoszenia celnego w oddziałach celnych obsługujących przejścia graniczne od wpływu zgłoszenia do zwolnienia towaru.	
		monitorowany od 2010 r. dwa razy do roku
Wskaźnik (miernik)	Czas obsługi w ruchu osobowym na zielonym pasie-NIC DO ZGŁOSZENIA-od momentu wjazdu na ten pas po stronie państwa sąsiedniego do zakończenia czynności kontrolnych po stronie polskiej.	
		monitorowany od 2010 r. raz do roku

Cel (S6)	Doskonalenie współpracy z innymi instytucjami.
Koordynator celu	Departament SC
Wskaźnik	Realizacja inicjatyw strategicznych wymagających współpracy z innymi instytucjami zgodnie



(miernik)	z harmonogramem.
monitorowany według harmonogramów realizacji inicjatyw strategicznych wymagających współpracy z innymi instytucjami	

Cel (S7)	Aktywizacja działań Służby Celnej na arenie międzynarodowej (szczególnie w regionie Europy Środkowo - Wschodniej).
Koordinator celu	Departament PC
Wskaźnik (miernik)	Realizacja polskich inicjatyw dotyczących wschodniej granicy Unii Europejskiej, w tym inicjatyw w ramach Partnerstwa Wschodniego.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	
Wskaźnik (miernik)	Liczba polskich ekspertów w działaniach międzynarodowych.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	
Wskaźnik (miernik)	Udział Służby Celnej jako koordynatora w inicjatywach międzynarodowych.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	

Cel (S8)	Proaktywna komunikacja zewnętrzna Służby Celnej.
Koordinator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Udział pozytywnych opinii w stosunku do wszystkich opinii wyrażonych w środkach masowego przekazu na temat Służby Celnej.
monitorowany od 2011 r. raz do roku	

Cele pośrednie (perspektywa wewnętrznych procesów biznesowych)

Cel (B1)	Doskonalenie wewnętrznej komunikacji i współpracy.
Koordinator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Wzrost efektywności komunikacji wynikający z przeprowadzonych badań wypracowaną metodą.
monitorowany od 2011 r.	

Cel (B2)	Usprawnienie realizacji procesów organizacyjnych.
Koordinator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Udział pozytywnie audytowanych procesów do liczby zaudytowanych procesów.
monitorowany od 2013 r. raz do roku	

Cel (B3)	Zwiększanie udziału analizy ryzyka w procesie kontroli, postępowania audytowego, ułatwień i uproszczeń.
Koordinator celu	Departament CA
Wskaźnik (miernik)	Udział kontroli z wynikiem pozytywnym do liczby działań kontrolnych.
monitorowany od 2010 r. dwa razy do roku	
Wskaźnik (miernik)	Udział kontroli z wynikiem pozytywnym do liczby kontroli wynikających z dyrektyw systemowych.
monitorowany od 2010 r. dwa razy do roku	

Cel (B4)	Wdrożenie jednolitego systemu kontroli zarządczej w Służbie Celnej.
Koordinator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Wdrożony jednolity system kontroli zarządczej w Służbie Celnej.



monitorowany od 2010 r. raz do roku

Cele pośrednie (perspektywa rozwoju)

Cel (R1)	Doskonalenie kompetencji funkcjonariuszy celnych i pracowników Służby Celnej.
Koordynator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Satysfakcja pracowników i funkcjonariuszy celnych z systemu doskonalenia kompetencji.
monitorowany od 2011 r. raz do roku	

Cel (R2)	Kształtowanie pozytywnych postaw (w tym postaw etycznych).
Koordynator celu	Departament CA Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Udział wymierzonych kar dyscyplinarnych w stosunku do ogółu pełniących służbę.
monitorowany od 2011 r. raz do roku	
Wskaźnik (miernik)	Liczba skarg uzasadnionych.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	

Cel (R3)	Doskonalenie systemu motywacyjno – lojalnościowego.
Koordynator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Fluktuacja kadr w ramach kategorii stanowisk.
monitorowany od 2011 r. raz do roku	
Wskaźnik (miernik)	Satysfakcja funkcjonariuszy celnych i pracowników z systemu motywacyjno-lojalnościowego, w tym exit interview.
monitorowany od 2011 r. raz do roku	

Cel (R4)	Optymalizacja procesów organizacyjnych.
Koordynator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Liczba zoptymalizowanych procesów w stosunku do liczby zidentyfikowanych procesów.
monitorowany od 2012 r. raz do roku	
Wskaźnik (miernik)	Obciążenie pracą – średnie obciążenie pracą na jeden etat w izbie celnej.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	

Cel (R5)	Modernizacja infrastruktury technicznej.
Koordynator celu	Departament SC
Wskaźnik (miernik)	Udział wydatków na sprzęt techniczny w stosunku do ogólnej kwoty wydatków pozapłacowych i majątkowych Służby Celnej.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	
Wskaźnik (miernik)	Udział wydatków poniesionych na realizację inwestycji budowlanych w stosunku do ogólnej kwoty wydatków majątkowych Służby Celnej.
monitorowany od 2010 r. raz do roku	



Wartości docelowe mierników realizacji celów

Lp.	Cele	Nazwa miernika	Mierniki						
			Bazowa	Wartość					
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.	(S1) Zapewnienie skutecznego i efektywnego poboru należności celnych i podatków oraz opłat stanowiących dochody budżetu państwa i Unii Europejskiej.	Udział wpłat należności w stosunku do zadeklarowanych należności oraz obliczonych przez organ celny w drodze decyzji.	91,15%	92,00%	92,50%	93,00%	93,50%	94,00%	94,50%
		Udział zaległych należności objętych tytułami wykonawczymi w stosunku do ogólnej kwoty zaległych należności.	50,00%	52,00%	54,00%	56,00%	58,00%	60,00%	62,00%
		Udział wyegzekwowanych należności objętych tytułami wykonawczymi do ogólnej kwoty zaległości objętych tytułami wykonawczymi.	2,87%	3,60%	4,31%	5,34%	6,89%	9,22%	12,86%
2.	(S2) Ułatwianie legalnej działalności gospodarczej i usuwanie barier biurowczych oraz doskonalenie współpracy z przedsiębiorcami.	Udział przedsiębiorców korzystających z uproszczeń i ułatwień w stosunku do wszystkich przedsiębiorców.	17,51%	20,00%	23,00%	26,00%	29,00%	33,00%	37,00%
		Udział dokumentów obsługiwanych elektronicznie w stosunku do wszystkich dokumentów z uwzględnieniem podziału na ich rodzaje.	79,91%	81,00%	83,00%	85,00%	87,00%	89,00%	91,00%
		Udział zgłoszeń celnych w procedurze uproszczonej w stosunku do ogólnej liczby przyjętych zgłoszeń celnych.	22,00%	23,00%	24,00%	26,00%	29,00%	33,00%	38,00%



Lp.	Cele	Mierniki								
		Nazwa miernika	Wartość							
			Bazowa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
		Udział odpraw w procedurze dopuszczenia do obrotu dokonywanych przez przedsiębiorców, uprzednio niedokonujących zgłoszeń celnych w Rzeczypospolitej Polskiej w stosunku do ogólnej liczby procedur.	4,51% miernik narastający	8,68%	12,56%	16,17%	19,54%	22,67%	25,58%	
		Udział decyzji wzruszonych do wszystkich decyzji rozpatrzonych w II instancji.	36,00%	33,00%	30,00%	28,00%	26,00%	23,00%	20,00%	
3.	(S3) Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego oraz ochrona rynku krajowego i unijnego, w tym poprzez aktywne wykorzystanie środków pozataryfowych.	ilość towarów zatrzymanych ze względu na naruszenie praw własności intelektualnej (w tys. szt.)	2 613	2 500	2 400	2 300	2 200	2 100	2 000	
		Liczba przypadków wykrycia przemytu narkotyków i prekurzorów.	1 110	1 250	1 300	1 350	1 350	1 350	1 350	
		Liczba przypadków wykrycia przemytu materiałów o znaczeniu strategicznym.	15	15	15	15	15	15	15	
		Poziom miernika przyjęty na stałym poziomie określa działanie Służby Celnej służące minimalizacji dążeń do przemytu towarów strategicznych								
		Udział kontroli, w których ujawniono naruszenie prawa w stosunku do wszystkich przeprowadzonych kontroli.	24,00%	25,00%	26,00%	27,00%	28,00%	29,00%	30,00%	
		Udział przypadków przemytu wykrytego z wykorzystaniem urządzeń skanujących w stosunku do wszystkich wykrytych przypadków przemytu	0,39%	1,69%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%	9,00%	



Lp.	Cele	Mierniki							
		Nazwa miernika	Wartość						
			Bazowa						
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
		tu.							
		Liczba ujawnień towarów niespełniających wymagań harmonizacyjnych określonych prawem zgłaszanych do procedury dopuszczenia do obrotu w stosunku do zgłoszeń dopuszczenia do obrotu.	504	504	504	504	504	504	504
			Poziom miernika przyjęty na stałym poziomie określa działanie Służby Celnej służące minimalizacji dążeń do przywozu towarów niezgodnych z przepisami						
		Liczba ujawnień wybranych grup towarów niespełniających wymagań określonych w przepisach odrębnych w stosunku do zgłoszeń dopuszczenia do obrotu.	304	320	340	360	380	400	420
4.	(S4) Zwalczenie przestępstw i wykroczeń oraz ograniczenie nieprawidłowości w obszarach: cła, akcyzy i gier hazardowych.	Udział stwierdzonych nieprawidłowości w zgłoszeniach celnych w stosunku do liczby zgłoszeń celnych poddanych kontroli przed zwolnieniem towaru.	4,71%	5,00%	5,30%	5,60%	6,20%	6,80%	8,26%
		Udział stwierdzonych nieprawidłowości w zgłoszeniach celnych w stosunku do liczby zgłoszeń celnych poddanych kontroli po zwolnieniu towaru.	65,69%	67,00%	67,00%	68,00%	68,00%	69,00%	69,00%
		Udział stwierdzonych nieprawidłowości w stosunku do liczby złożonych deklaracji podatkowych objętych kontrolą.	W zakresie deklaracji podatkowych w podatku od gier hazardowych w latach 2007 - 2009 właściwym była administracja skarbową (urzędy skarbowe). Dane z tego zakresu będą możliwe do monitorowania od 2011 r.						



Lp.	Cele	Mierniki							
		Nazwa miernika	Wartość						
			Bazowa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		Udział stwierdzonych nieprawidłowości w obszarze gier hazardowych w stosunku do ogólnej liczby przeprowadzonych kontroli w tym obszarze.	8,08%	8,00%	8,00%	9,00%	10,00%	11,00%	12,00%
5.	(S5) Usprawnienie działań kontrolnych w szczególności wykonywanych na przejściach granicznych.	Czas kontroli granicznej samochodów osobowych od momentu wjazdu na polskie przejście graniczne do zakończenia czynności kontrolnych.	Wypracowanie miernika nastąpi w wyniku prac określonych w Strategii. Dane z tego zakresu będą możliwe do monitorowania od 2011r.						
		Czas obsługi zgłoszenia celnego w oddziałach celnych obsługujących przejścia graniczne od wpływu zgłoszenia do zwolnienia towaru (w minutach).	44	43	42	41	40	39	38
		Czas obsługi w ruchu osobowym na zielonym pasie-NIC DO ZGŁOSZENIA-od momentu wjazdu na ten pas po stronie państwa sąsiedniego do zakończenia czynności kontrolnych po stronie polskiej.	Wypracowanie miernika nastąpi w wyniku prac określonych w Strategii.						
6.	(S6) Doskonalenie współpracy z innymi instytucjami.	Realizacja inicjatyw strategicznych wymagających współpracy z innymi instytucjami zgodnie z harmonogramem.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Lp.	Cele	Mierniki							
		Nazwa miernika	Wartość						
			Bazowa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
7.	(S7) Aktywizacja działań Służby Celnej na arenie międzynarodowej (szczególnie w regionie Euro-py Środkowo - Wschodniej).	Realizacja polskich inicjatyw dotyczących wschodniej granicy Unii Europejskiej, w tym inicjatyw w ramach Partnerstwa Wschodniego.	4	5	6	6	6	5	5
		Liczba polskich ekspertów w działaniach międzynarodowych.	120	120	150	140	130	135	140
		Udział Służby Celnej jako koordynatora w inicjatywach międzynarodowych.	4	5	7	5	6	7	7
8.	(S8) Proaktywna komunikacja zewnętrzna Służby Celnej.	Udział pozytywnych opinii w stosunku do wszystkich opinii wyrażonych w środkach masowego przekazu na temat Służby Celnej.	Wskaźniki do ustalenia w ramach wypracowanej metodyki. Dane z tego zakresu będą możliwe do monitorowania od 2011 r.						
9.	(B1) Doskonalenie wewnętrznej komunikacji i współpracy.	Wzrost efektywności komunikacji wynikający z przeprowadzonych badań wypracowaną metodyką.	Wskaźniki do ustalenia w ramach wypracowanej metodyki. Dane z tego zakresu będą możliwe do monitorowania od 2011 r.						
10.	(B2) Usprawnienie realizacji procesów organizacyjnych.	Udział pozytywnie audytowanych procesów do liczby zaudytowanych procesów.	Wskaźniki do ustalenia w ramach wypracowanej metodyki. Dane z tego zakresu będą możliwe do monitorowania od 2013 r.						
11.	(B3) Zwiększenie udziału analizy ryzyka w procesie kontroli, audytu i ułatwień.	Udział kontroli z wynikiem pozytywnym do liczby działań kontrolnych.	24,00%	25,00%	26,00%	27,00%	28,00%	29,00%	30,00%
		Udział kontroli z wynikiem pozytywnym do liczby kontroli wynikających z dyrektyw systemowych.	2,56%	2,70%	4,32%	5,85%	7,92%	10,73%	14,52%



Lp.	Cele	Mierniki							
		Nazwa miernika	Wartość						
			Bazowa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
12.	(B4) Wdrożenie jednolitego systemu kontroli zarządczej w Służbie Celnej.	Wdrożony jednolity system kontroli zarządczej w Służbie Celnej.	brak danych	3/5	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5
13.	(R1) Doskonalenie kompetencji funkcjonariuszy celnych i pracowników Służby Celnej.	Satysfakcja pracowników i funkcjonariuszy celnych z systemu doskonalenia kompetencji.	ankieta w formie elektronicznej		40%	42%	45%	47%	50%
14.	(R2) Kształtowanie pozytywnych postaw (w tym postaw etycznych).	Udział wymierzonych kar dyscyplinarnych w stosunku do ogółu pełniących służbę.	0,46%	0,45%	0,44%	0,43%	0,42%	0,41%	0,40%
		Liczba skarg uzasadnionych.	31	30	29	28	27	26	25
15.	(R3) Doskonalenie systemu motywacyjno – lojalnościowego.	Fluktuacja kadr w ramach kategorii stanowisk.	Miernik może być wyliczony od 2011 r., ponieważ kategorie stanowisk służbowych będą obowiązywały wszystkich funkcjonariuszy celnych od 1.01.2011 r.						
		Satysfakcja funkcjonariuszy celnych i pracowników z systemu motywacyjno-lojalnościowego, w tym exit interview.	Wskaźniki do ustalenia w ramach wypracowanej metodyki. Dane z tego zakresu będą możliwe do monitorowania od 2011 r.						
16.	(R4) Optymalizacja procesów organizacyjnych.	Liczba zoptymalizowanych procesów w stosunku do liczby zidentyfikowanych procesów.	0/63	0/63	0/63	0/63	10/63	15/63	20/63
		Obciążenie pracą – średnie obciążenie pracą na jeden etat w izbie celnej.	3733	3845	3 960	4 079	4 201	4 327	4 457
17.	(R5) Modernizacja infrastruktury technicznej.	Udział wydatków na sprzęt techniczny w stosunku do ogólnej kwoty wydatków pozapłacowych i majątkowych Służby Celnej.	2,88%	4,00%	5,21%	6,22%	7,23%	8,24%	9,25%



Lp.	Cele	Mierniki							
		Nazwa miernika	Wartość						
			Bazowa						
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
		Udział wydatków poniesionych na realizację inwestycji budowlanych w stosunku do ogólnej kwoty wydatków majątkowych Służby Celnej.	32,21%	33,00%	33,00%	34,00%	34,00%	35,00%	35,00%



Szczegółowe harmonogramy realizacji inicjatyw strategicznych

Inicjatywa strategiczna	1. Wdrożenie Programu e-Cło		
<u>Forma realizacji:</u> Program	<u>Stan realizacji:</u> Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 1
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty PC, AE, CA, DI, FR izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Wdrożenie systemów wspierających wchodzących w skład Systemu Informacyjnego Służby Celnej.	Grudzień 2012	
2.	Realizacja wsparcia głównego dla Programu e-Cło.	Grudzień 2013	
3.	Wdrożenie systemów aplikacyjnych wchodzących w skład Programu.	Grudzień 2013	
4.	Szkolenia związane z wdrażaniem poszczególnych rozwiązań Programu e-Cło.	Grudzień 2013	
5.	Promocja Programu e-Cło.	Grudzień 2013	
6.	Rozliczenie Programu e-Cło.	Grudzień 2013	

Inicjatywa strategiczna	2. Wdrożenie Zmodernizowanego Kodeksu Celnego (ZKC)		
<u>Forma realizacji:</u> Projekt	<u>Stan realizacji:</u> Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 1
Właściciel	Departament PC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty SC, CA, izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Koordinacja prac podczas przygotowywania przepisów wspólnotowych.	Listopad 2011	
2.	Opracowanie koncepcji programu szkoleń dla Służby Celnej i harmonogramu szkoleń.	Grudzień 2011	
3.	Akceptacja koncepcji programu szkoleń i harmonogramu szkoleń dla Służby Celnej.	Grudzień 2011	
4.	Opracowanie koncepcji kampanii informacyjno-szkoleniowej dla przedsiębiorców oraz harmonogram realizacji tej kampanii.	Luty 2012	
5.	Przygotowanie i publikacja przepisów krajowych dostosowanych do ZKC.	Maj 2013	
6.	Przygotowanie i publikacja wytycznych i instrukcji dla Służby Celnej i przedsiębiorców.	Maj 2013	
7.	Przygotowanie materiałów informacyjno-promocyjnych.	Maj 2013	
8.	Przeprowadzenie kompleksowych szkoleń dla Służby Celnej.	Czerwiec 2013	



9.	Przeprowadzenie kampanii informacyjno-szkoleniowej dla przedsiębiorców.	Czerwiec 2013
10.	Wdrożenie narzędzi informatycznych wspierających realizację przepisów.	Grudzień 2013
11.	Ocena skuteczności szkoleń i kampanii informacyjnej.	Wrzesień 2013
12.	Zakończenie inicjatywy.	Grudzień 2013

Inicjatywa strategiczna	3. Modernizacja systemu poboru podatku akcyzowego		
<u>Forma realizacji:</u> Zadanie	<u>Stan realizacji:</u> Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 1
Właściciel	Departament AE		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty CA, SC, izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Analiza obowiązujących regulacji prawnych pod kątem możliwych do zastosowania w praktyce uproszczeń w obszarze podatku akcyzowego i jego kontroli.	Grudzień 2010	
2.	Analiza zakresu zadań Służby Celnej w obszarze poboru podatku akcyzowego, pozwalająca na stworzenie mechanizmów umożliwiających zwiększenie efektywności w tym zakresie.	Grudzień 2010	
3.	Budowa i wdrożenie Systemu Przemieszczania oraz Nadzoru Wyrobów Akcyzowych EMCS PL, w tym wdrożenie implementowanych przepisów dyrektywy 2008/118, tzw. Nowej Dyrektywy Horyzontalnej.	Styczeń 2011	
4.	Wprowadzenie e-deklaracji dla podatku akcyzowego.	Grudzień 2013	

Inicjatywa strategiczna	4. Modernizacja systemu poboru podatku od gier		
<u>Forma realizacji:</u> Zadanie	<u>Stan realizacji:</u> Rozpoczęcie	Termin 2011	Priorytet 1
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departament CA izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Wstępne studium wykonalności obsługi elektronicznej formy rozliczania podatku od gier.	Grudzień 2010	
2.	Analiza funkcjonowania systemu opodatkowania podatkiem od gier w zakresie legislacyjnym, organizacyjnym.	Grudzień 2010	
3.	Ocena funkcjonowania Komputerowego Rejestru Automatów do Gier – KRAG.	Marzec 2011	
4.	Wdrożenie elektronicznej formy rozliczania podatku od gier.	Czerwiec 2011	

Inicjatywa strategiczna	5. Modernizacja kontroli urządzania gier hazardowych w ramach systemu kontroli		
<u>Forma realizacji:</u>	<u>Stan realizacji:</u>	Termin 2013	Priorytet 1



Projekt	Rozpoczęcie	
Właściciel	Departament CA	
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty SC, DI izby celne	
Główne etapy realizacji		
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia
1.	Identyfikacja potrzeb Służby Celnej w zakresie systemu kontroli urządzania gier hazardowych przez powołane zespoły robocze.	Grudzień 2010 (uzależniony od zakończenia procesu legislacyjnego - notyfikacja zmiany ustawy o grach hazardowych)
2.	Koncepcje programów działań w zakresie systemu kontroli urządzania gier hazardowych.	Czerwiec 2011
3.	Akceptacja opracowanych koncepcji programów działań.	Lipiec 2011
4.	Harmonogramy działań w zakresie realizacji zaakceptowanych programów.	Grudzień 2011
5.	Realizacja harmonogramów.	Grudzień 2013
6.	Uruchomienie systemu kontroli urządzania gier hazardowych.	Grudzień 2013

Inicjatywa strategiczna	6. Modelowanie i wdrażanie procesów biznesowych w kierunku zarządzania procesowego		
<u>Forma realizacji:</u> Projekt	<u>Stan realizacji:</u> Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 1
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty PC, CA, AE izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Identyfikacja obszarów procesów biznesowych realizowanych przez Służbę Celną.	Grudzień 2010	
2.	Opracowanie koncepcji Modelu Procesów Biznesowych Służby Celnej i Modelu Danych Służby Celnej, metody ich analizy i opisu.	Czerwiec 2011	
3.	Identyfikacja procesów biznesowych realizowanych przez Służbę Celną oraz zbiorów danych gromadzonych przez Służbę Celną w powiązaniu z systemami informatycznymi, które je przetwarzają.	Grudzień 2011	
4.	Analiza i opis zidentyfikowanych procesów biznesowych oraz struktur zbiorów danych zgodnie z przyjętym Modelem Procesów Biznesowych Służby Celnej i Modelem Danych Służby Celnej, z wykorzystaniem wprowadzonego narzędzia (analiza as-is).	Czerwiec 2012	
5.	Opracowanie metodyki optymalizacji procesów biznesowych Służby Celnej oraz standardów gromadzenia i udostępniania danych przez systemy informacyjne Służby Celnej.	Grudzień 2012	
6.	Optymalizacja wybranych procesów biznesowych w Modelu Procesów Biznesowych Służby Celnej i optymalizacja Modelu Danych dla systemów informacyjnych Służby	Wrzesień 2013	



	Celnej (model to-be) oraz przygotowanie rekomendacji opracowanych optymalizacji modeli - iteracja I.	
7.	Wdrożenie zatwierdzonych i zoptymalizowanych procesów biznesowych oraz danych – iteracja).	Grudzień 2013

Inicjatywa strategiczna	7. Wdrożenie spójnego systemu zarządzania ryzykiem dla potrzeb kontroli, postępowania audytowego, ułatwień i uproszczeń.		
Forma realizacji: Projekt	Stan realizacji: Kontynuacja	Termin 2015	Priorytet 1
Właściciel	Departament CA		
Komórki zaangażowane w prace	Departament PC izby celne		

Główne etapy realizacji

Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia
1.	Opracowanie założeń funkcjonalnych do stworzenia systemu informatycznego w ramach programu e-Cło w zakresie tworzenia i prowadzenia rejestrów ryzyka, obiegu informacji mających znaczenie dla kontroli prowadzonych przez Służbę Celną oraz punktowej analizy ryzyka.	Grudzień 2010
2.	Opracowanie strategicznych założeń funkcjonowania centrum analitycznego do prowadzenia analiz strategicznych.	Grudzień 2010
3.	Powołanie Centrum Analitycznego do prowadzenia analiz strategicznych.	Grudzień 2011
4.	Szkolenia dla komórek zarządzania ryzykiem w zakresie narzędzi i metod analitycznych.	Grudzień 2011
5.	Szkolenia dla komórek kontrolnych z systemu zarządzania ryzykiem, w tym analizy ryzyka prowadzonej na potrzeby kontroli.	Grudzień 2012
6.	Budowa systemu pozyskiwania informacji, w tym informacji wyprzedzających poprzez strukturę oficerów łącznikowych umiejscowionych w wybranych państwach Unii Europejskiej i krajach trzecich.	Grudzień 2015
7.	Analiza prawna oraz określenie zadań i umiejscowienia oficerów łącznikowych.	Grudzień 2010
8.	Dobór kadry i szkolenia w zakresie pełnienia funkcji oficerów łącznikowych.	Grudzień 2014
9.	Stworzenie rozwiązań organizacyjno-prawnych zapewniających właściwe wykonywanie zadań oficerów łącznikowych.	Grudzień 2015
10.	Opracowanie założeń funkcjonalnych do modułu postępowania audytowego tworzonego w ramach informatycznego systemu Centralnego Rejestru Kontroli i Postępowań (CRKP).	Grudzień 2010
11.	Aktualizacja katalogu ryzyk wykorzystywanego w postępowaniu audytowym (zakładka do modułu postępowania audytowego).	Grudzień 2012
12.	Zakończenie testów systemu CRKP na poziomie centralnym i lokalnym w zakresie prawidłowości funkcjonowania modułu postępowania audytowego	Grudzień 2013
13.	Szkolenie użytkowników modułu postępowania w ramach systemu CRKP.	Grudzień 2014
14.	Wdrożenie w Służbie Celnej modułu postępowania audytowego.	Grudzień 2015



Inicjatywa strategiczna	8. Wdrożenie jednolitego systemu kontroli zarządczej w Służbie Celnej		
<u>Forma realizacji:</u> Zadanie	<u>Stan realizacji:</u> Rozpoczęcie	Termin 2013	Priorytet 1
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty AE, CA, PC, izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Identyfikacja potrzeb w zakresie jednolitego systemu kontroli zarządczej - zidentyfikowanie kultury organizacyjnej.	Czerwiec 2010	
2.	Wypracowanie koncepcji budowy jednolitego systemu kontroli zarządczej.	Grudzień 2010	
3.	Akceptacja koncepcji budowy jednolitego systemu kontroli zarządczej.	Marzec 2011	
4.	Opracowanie szczegółowego harmonogramu realizacji budowy jednolitego systemu kontroli zarządczej.	Czerwiec 2011	
5.	Realizacja jednolitego systemu kontroli zarządczej wg przyjętego harmonogramu.	Grudzień 2012	
6.	Ocena skuteczności jednolitego systemu kontroli zarządczej.	Grudzień 2013	

Inicjatywa strategiczna	9. Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym: wdrożenie zmodyfikowanego systemu szkoleń.		
<u>Forma realizacji:</u> Projekt	<u>Stan realizacji:</u> Kontynuacja	Termin 2014	Priorytet 1
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty PC, CA, AE izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Zatwierdzenie Przedmiotu Zamówienia i dokumentacji projektowej Zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej – HERMES2 (HR).	Czerwiec 2010	
2.	Wdrożenie zmodyfikowanego Systemu szkolenia w Służbie Celnej.	Czerwiec 2010	
3.	Wejście w życie regulacji prawnych dotyczących stosunku służbowego związanych z ustawą z dnia 27 sierpnia 2009r. o Służbie Celnej.	Październik 2010	
4.	Wyłonienie dostawcy i wykonawcy systemu HR.	Październik 2010	
5.	Wdrożenie kryteriów etatyzacji w Służbie Celnej.	Grudzień 2010	
6.	Wdrożenie uregulowań w zakresie procesu zarządzania zasobami ludzkimi – realizacja.	Grudzień 2010	
7.	Przygotowanie kadry dydaktycznej zapewniającej realizację szkoleń zgodnie z kategoriami szkoleń.	Grudzień 2010	
8.	Pilotaż Systemu HR.	Marzec 2011	
9.	Ocena skuteczności Systemu szkolenia w Służbie Celnej.	Styczeń 2012	
10.	Analiza i ocena wdrożonych procedur i rozwiązań prawnych.	Grudzień 2012	



11.	Wdrożenie i utrzymanie Systemu HR w Służbie Celnej.	Grudzień 2013
12.	Przeгляд poprojektowy Systemu HR.	Wrzesień 2014

Inicjatywa strategiczna	10. Zintegrowane zarządzanie granicą – Integrated Border Management (IBM).		
Forma realizacji: Program	Stan realizacji: Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 2
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty PC, CA izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Opracowanie procedur stosowanych w Służbie Celnej związanych z tworzeniem przejść granicznych.	Wrzesień 2010	
2.	Opracowanie procedur stosowanych w Służbie Celnej związanych z zapewnieniem właściwego funkcjonowania przejść granicznych.	Wrzesień 2010	
3.	Implementacja wypracowanych procedur związanych z tworzeniem przejść granicznych.	Listopad 2010	
4.	Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Bezpieczeństwa dla Obiektów Granicznych Administracji Celnej - CAIFS 2.	Grudzień 2010	
5.	Implementacja wypracowanych propozycji modyfikacji stosowanych procedur związanych z zapewnieniem właściwego funkcjonowania przejść granicznych.	Marzec 2011	
6.	Powołanie międzyresortowego zespołu zadaniowego ds. przeglądu stosowanych procedur związanych z kontrolą ruchu osobowego i towarowego na przejściach drogowych.	Marzec 2011	
7.	Bilans otwarcia z przeglądu stosowanych procedur związanych z kontrolą ruchu osobowego i towarowego na przejściach drogowych.	Lipiec 2011	
8.	Opracowanie wstępnych modeli obsługi ruchu osobowego i towarowego na przejściach drogowych.	Kwiecień 2012	
9.	Opracowanie wersji ostatecznej modeli obsługi ruchu osobowego i towarowego na przejściach drogowych.	Styczeń 2013	
10.	Implementacja modeli obsługi ruchu osobowego i towarowego na przejściach drogowych.	Grudzień 2013	
11.	Przeгляд poprojektowy Systemu CAIFS 2.	Grudzień 2013	

Inicjatywa strategiczna	11. Budowa i wdrożenie Single Window/One-Stop-Shop (SW) („System Pojedynczego okienka w obrocie towarowym z zagranicą”)		
Forma realizacji: Projekt	Stan realizacji: Rozpoczęcie	Termin 2015	Priorytet 2
Właściciel	Departament PC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty CA, SC, AE		
Główne etapy realizacji			



Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia
1.	Zaakceptowanie „Koncepcji wdrożenia w Polsce systemu Pojedynczego okienka w obrocie towarowym z zagranicą”.	Wrzesień 2010
2.	Konsultacje wewnętrzne i zewnętrzne.	Październik 2010
3.	Przekazanie koncepcji do akceptacji przez Komitet Rady Ministrów do spraw Informatyzacji i Łączności.	Listopad 2010
4.	Przygotowanie projektu zarządzenia w sprawie powołania Międzyresortowego Zespołu Koordynującego Wdrożenie Koncepcji Pojedynczego okienka w obrocie towarowym z zagranicą, przedłożenie projektu do akceptacji Prezesa Rady Ministrów oraz powołanie zespołu.	Grudzień 2010
5.	Wypracowanie szczegółowych działań związanych z wdrożeniem koncepcji Pojedynczego okienka oraz rozpoczęcie realizacji systemu Pojedynczego okienka.	Marzec 2012
6.	Realizacja koncepcji – działania obejmujące zmiany (w tym tworzenie nowych rozwiązań) legislacyjne, organizacyjne oraz w systemach informatycznych.	Grudzień 2015

Inicjatywa strategiczna	12. Opracowanie i wdrożenie spójnego wizerunku Służby Celnej		
Forma realizacji: Projekt	Stan realizacji: Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 2
Właściciel	Departamentu SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty AE, PC, CA i Biuro Ministra w Ministerstwie Finansów izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Wstępna identyfikacja potrzeb wizerunkowych.	Lipiec 2010	
2.	Opracowanie wstępnej koncepcji programu budowania wizerunku.	Sierpień 2010	
3.	Akceptacja wstępnej koncepcji programu budowania wizerunku.	Wrzesień 2010	
4.	Wybór podwykonawcy i opracowanie systemu.	Grudzień 2010	
5.	Wdrożenie systemu budowania spójnego wizerunku (wdrożenie).	Styczeń 2012	
6.	Ocena skuteczności systemu budowania spójnego wizerunku (analiza).	Styczeń 2013	

Inicjatywa strategiczna	13. Opracowanie zasad i wdrożenie skutecznego wykorzystania uprawnień rozpoznawczych oraz współpracy operacyjnej		
Forma realizacji: Zadanie	Stan realizacji: Rozpoczęcie	Termin 2011	Priorytet 2
Właściciel	Departament CA		
Komórki zaangażowane w prace	izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Opracowanie koncepcji prowadzenia obserwacji w Służbie Celnej.	Lipiec 2010	
2.	Opracowanie instrukcji w sprawie prowadzenia obserwacji.	Wrzesień 2010	



3.	Opracowanie systemu szkoleń dla funkcjonariuszy celnych komórek zwalczania przestępczości (IZP) realizujących obserwację.	Październik 2010
4.	Zakup sprzętu specjalistycznego	Grudzień 2011
5.	Aktualizacja porozumień Szefa Służby Celnej z kierującymi jednostkami wykonującymi czynności operacyjno – rozpoznawcze.	Styczeń 2011
6.	Przeprowadzenie szkoleń dla funkcjonariuszy celnych wykonujących czynności obserwacji i zajmujących się informacjami o charakterze operacyjnym.	Grudzień 2011

Inicjatywa strategiczna	14. Rozszerzenie kompetencji w zakresie zwalczania korupcji		
Forma realizacji: Zadanie	Stan realizacji: Rozpoczęcie	Termin 2013	Priorytet 2
Właściciel	Departament CA		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty PC, SC, AE izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Zatwierdzenie Programu Antykorupcyjnego Służby Celnej 2013+ do realizacji.	Czerwiec 2010	
2.	Zatwierdzenie struktury i kompetencji dla osób realizujących Program.	Lipiec 2010	
3.	Opracowanie planu realizacji Programu i harmonogramu.	Sierpień 2010	
4.	Opracowanie koncepcji funkcjonowania Inspekcji Wewnętrznej.	Grudzień 2010	
5.	Wdrożenie rozszerzonych kompetencji w zakresie zwalczania korupcji.	Termin uzależniony od zmiany ustawy	
6.	Ocena realizacji Programu i możliwych kierunków ewaluacji.	Grudzień 2013	

Inicjatywa strategiczna	15. Opracowanie i wdrożenie procedur zarządzania zmianami		
Forma realizacji: Zadanie	Stan realizacji: Rozpoczęcie	Termin 2010	Priorytet 2
Właściciel	Departament SC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty CA, PC, AE izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Opracowanie projektu procedur zarządzania zmianami w Służbie Celnej.	Sierpień 2010	
2.	Akceptacja opracowanych procedur zarządzania zmianami w Służbie Celnej.	Październik 2010	
3.	Wdrożenie procedur zarządzania zmianami.	Grudzień 2010	

Inicjatywa strategiczna	16. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Służbie Celnej.		
Forma realizacji: Zadanie	Stan realizacji: Kontynuacja	Termin 2013	Priorytet 3



Właściciel	Departament SC	
Komórki zaangażowane w prace	Departament FR izby celne	
Główne etapy realizacji		
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia
1.	Pilotażowe wdrożenie budżetu zadaniowego w Izbie Celnej w Szczecinie.	Grudzień 2010
2.	Analiza – ocena wdrożenia budżetu zadaniowego w Izbie Celnej w Szczecinie.	Kwiecień 2011
3.	Wdrożenie budżetu zadaniowego we wszystkich izbach celnych.	Grudzień 2012
4.	Analiza – ocena wdrożenia.	Grudzień 2013
Uwagi: Wdrożenie budżetu zadaniowego uzależnione jest od rozwiązań i terminów przyjętych do wdrażania budżetu zadaniowego w całym resorcie finansów.		

Inicjatywa strategiczna	17. Współpraca z państwami objętymi Partnerstwem Wschodnim, w szczególności z państwami sąsiednimi.		
Forma realizacji: Zadanie	Stan realizacji: Kontynuacja	Termin 2015	Priorytet 3
Właściciel	Departament PC		
Komórki zaangażowane w prace	Departamenty CA, SC izby celne		
Główne etapy realizacji			
Lp.	Etap (krok milowy)	Termin zakończenia	
1.	Analiza potrzeb i zakresu udziału Służby Celnej w Partnerstwie Wschodnim.	Maj 2010	
2.	Koncepcja nowych inicjatyw przekazana do Ministerstwa Spraw Zagranicznych (dalej do Komisji Europejskiej), pozyskanie partnerów, środków finansowania.	Czerwiec 2010	
3.	Akceptacja nowych inicjatyw.	Listopad 2010	
4.	Harmonogram realizacji inicjatyw.	Grudzień 2010	
5.	Realizacja nowych inicjatyw, w tym kontaktach dwustronnych i na forum Unii Europejskiej, m.in. w ramach przewodnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej.	Styczeń 2011 – Grudzień 2014	
6.	Ocena realizacji inicjatyw.	Styczeń 2015	

*Formę realizacji inicjatywy oznaczono jako:

- program, tj. zbiór projektów, których realizacja ukierunkowana jest na osiągnięcie wspólnego celu,
- projekt, czyli inicjatywę strategiczną realizowaną w ramach Służby Celnej, która jest inicjatywą nową, nietypową, odmienną od działań rutynowych, taką, z jaką Służba Celna nie miała nigdy wcześniej do czynienia,
- zadanie - określenie celu, który należy osiągnąć lub wskazanie czynności, które należy wykonać.

**Stan realizacji inicjatywy określono jako:

- rozpoczęcie, czyli inicjatywa będzie realizowana od 2010r.
- kontynuację, tj. programu, projektu lub zadania, których realizację rozpoczęto przed 2010r. i nadal jest realizowana.

Nr inicjatywy	INICJATYWA STRATEGICZNA	Finansowanie w 2010 r.				Finansowanie w 2011 r.				Finansowanie w 2012 r.				Finansowanie w 2013 r.				Finansowanie w 2014 r.				Finansowanie w 2015 r.				Łącznie finansowanie					
		Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem	Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem	Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem	Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem	Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem	Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem	Budżet państwa		Środki pomocowe	Razem		
		współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe			współfinansowanie	pozostałe
1	Wdrożenie Programu e-Cło	3 064		17 470	20 533	1 733		10 074	11 807	1 481		8 391	9 872	1 310		7 421	8 730	0		0	0	0		0	0	0		7 587	0	43 356	50 943
2	Wdrożenie Zmodernizowanego Kodeksu Celnego (ZKC)	757	30	4 289	5 076	1 354	50	7 674	9 078	1 490	50	8 444	9 984	803	130	4 551	5 484	0		0	0	0		0	0	0		4 404	260	24 958	29 622
3	Modernizacja systemu poboru podatku akcyzowego	752	190	4 264	5 206	75	50	425	550	0	380	0	380		90	0	90	0		0	0	0		0	0	0		827	710	4 689	6 226
4	Modernizacja systemu poboru podatku od gier		45	0	45			420	0	420			0	0	0		0	0	0		0	0		0	0	0		0	465	0	465
5	Modernizacja kontroli urządzania gier hazardowych w ramach systemu kontroli		70	0	70		100	0	100		100	0	100		100	0	100	0		0	0	0		0	0	0		0	370	0	370
6	Modelowanie i wdrażanie procesów biznesowych w kierunku zarządzania procesowego	65		413	478	224		1 018	1 242	210		1 190	1 400	90		644	734		400		0	400		450	0	450	589	850	3 265	4 704	
7	Budowa i wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem dla potrzeb kontroli, postępowania audytowego, ułatwień i uproszczeń	481	204	2 612	3 297	134	300	759	1 193	624	330	3 534	4 488	27	10	152	189	0			0	0		50	0	50		1 265	894	7 058	9 217
8	Wdrożenie jednolitego systemu kontroli zarządczej w Służbie Celnej		50	0	50		12	0	12	0		0	0		15	0	15	0		0	0	0		0	0	0		0	77	0	77
9	Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym: wdrożenie zmodyfikowanego systemu szkoleń	146	5 273	829	6 249	382	5 540	2 164	8 086	467	4 843	2 648	7 959	298	4 800	1 686	6 784	12	4 800	71	4 883		4 800	0	4 800		1 306	30 056	7 398	38 760	
10	Zintegrowane zarządzanie granicą – Integrated Border Management (IBM).	2 508	18	14 213	16 739		25	0	25		10	0	10		10	0	10	0		0	0	0		0	0	0		2 508	63	14 213	16 784
11	Budowa i wdrożenie Single Window/One-Stop-Shop (SW) ("System Pojedynczego okienka w obrocie towarowym z zagranicą")		42	0	42		63	0	63		115	0	115		36	0	36		110	0	110		36	0	36		0	402	0	402	
12	Opracowanie i wdrożenie spójnego wizerunku Służby Celnej		169	0	169		418	0	418		538	0	538		383	0	383		0	0	0		0	0	0		0	1 508	0	1 508	
13	Opracowanie zasad i wdrożenie skutecznego wykorzystania uprawnień rozpoznawczych oraz współpracy operacyjnej		120	0	120		4 800	0	4 800		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	4 920	0	4 920	
14	Rozszerzenie kompetencji w zakresie zwalczania korupcji		130	0	130		192	0	192		399	0	399		399	0	399		379	0	379		379	0	379		0	1 878	0	1 878	
15	Opracowanie i wdrożenie procedur zarządzania zmianami		70	0	70		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	70	0	70	
16	Wdrożenie budżetu zadaniowego w Służbie Celnej		20	0	20		100	0	100		60	0	60		30	0	30		0	0	0		0	0	0		0	210	0	210	
17	Współpraca z państwami objętymi Partnerstwem Wschodnim, w szczególności z państwami sąsiednimi		50	0	50		95	0	95		95	0	95		95	0	95		57	0	57		10	0	10		0	402	0	402	

Uwaga: - zestawienie nie obejmuje wydatków związanych z zatrudnieniem funkcjonariuszy celnych/pracowników (np. wynagrodzenia, pochodne świadczenia)

- koszty dotyczące szkoleń w ramach poszczególnych inicjatyw ujęte są w inicjatywie 9 - Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi (w tym: wdrożenie zmodyfikowanego systemu szkoleń)