




# SŁUŻBA CELNA **3i** INTERNET INTELLIGENCE INNOVATION

**OD MODERNIZACJI  
DO INNOWACJI**  
wersja 2.0

Warszawa 2012



## SŁUŻBA CELNA 3i



innowacyjnie wykorzystująca wiedzę  
do świadczenia lepszych usług  
w erze cyfrowego stylu życia



## WSTĘP

Do dnia 31 grudnia 2011 roku Służba Celna realizowała w sposób bardzo aktywny zadania wynikające z Programu wieloletniego „Program modernizacji Służby Celnej 2009-2011”. Oceniając aktualnie sytuację w Służbie Celnej należy przyjąć, iż realizacja Programu wieloletniego wpisała się w pierwszy etap procesu stabilizacji i wzmocnienia Służby Celnej realizowany od roku 2008. W trakcie tego procesu wypracowano i realizowano szereg dokumentów o charakterze strategicznym, m. in.:

- [Strategia działania Służby Celnej na lata 2010-2015 – Służba Celna 2015+](#),
- [Program antykorupcyjny Służby Celnej 2010-2013+](#),
- [Strategia działania Służby Celnej w zakresie zwalczania przemytu wyrobów tytoniowych w latach 2009–2011](#).

Przygotowano również plan reagowania kryzysowego w Służbie Celnej wraz z porozumieniami z Ukrainą i Białorusią w sprawie powiadamiania i reakcji w sytuacji tworzących się kolejek na przejściach granicznych



W trakcie realizacji Programu modernizacji zbudowano i wdrożono – na bazie ustawy o Służbie Celnej - model zarządzania zasobami ludzkimi:

- usystematyzowano ścieżkę kariery w stopniu i stanowisku oraz przebudowano - stosownie do utworzonej ścieżki kariery - system szkolenia,
- dokonano opisu i wartościowania stanowisk służbowych funkcjonariuszy celnych oraz wyrównano wysokości uposażeń na tych samych stanowiskach,
- ujednolicono postępowanie kwalifikacyjne dla kandydatów do służby, tak aby było obiektywne i transparentne,
- wprowadzono system dodatków motywacyjnych.

Realizacja Programu modernizacji pozwoliła również na wzmocnienie zdolności operacyjnych Służby Celnej. Wyposażano jednostki Służby Celnej w nowe pojazdy służbowe, urządzenia do skanowania środków transportu i kontenerów, sprzęt laboratoryjny, videoendoskopy, detektory przemytu. Realizowano szereg inwestycji budowlanych.

Zaangażowanie funkcjonariuszy i dorobek realizacji ww. Programu są kapitałem tkwiącym w Służbie Celnej, który powinien zostać wykorzystany z myślą o lepszej, sprawniejszej obsłudze przedsiębiorców i podróżnych w celu realizacji misji Służby Celnej, ale także lepszej współpracy z innymi instytucjami, zwłaszcza w zwalczaniu przestępczości i przeciwdziałaniu nielegalnej konkurencji.



Określając realne priorytety Służby Celnej na najbliższe cztery lata niezbędnym jest ich kształtowanie w odniesieniu do aktualnych uwarunkowań gospodarczych, technologicznych i prawnych. O ile uwarunkowania prawne wydają się być dość stabilne, choć mogą nastąpić pewne zmiany w obszarze przepisów prawa materialnego z zakresu akcyzy, cła i gier hazardowych - wynikające z odpowiedzi na potrzeby zmieniającego się otoczenia - to szczególnego znaczenia nabierają uwarunkowania gospodarcze, budżetowe i technologiczne. Niewiadome płynące z sytuacji gospodarczej, mogą bezpośrednio rzutować na skalę wymiany handlowej oraz na działalność przedsiębiorstw objętych podatkiem akcyzowym. W konsekwencji, Służba Celna powinna być przygotowana zarówno na osłabienie gospodarcze i obserwowany zwykle w takich okresach wzrost przestępczości, jak również możliwe ożywienie gospodarcze. W perspektywie kilkuletniej, mogą wystąpić oba te trendy.

Uwarunkowania gospodarcze rzutować będą także na oczekiwania stawiane wobec Służby Celnej - poprawy jakości świadczonych usług (perspektywa klienta) przy jednoczesnym lepszym ukierunkowaniu sił (efektywność) i wykorzystaniu zasobów (oszczędność), w tym zasobów informacyjnych - dla zwiększenia skuteczności kontroli przy mniejszej ingerencji w legalne procesy gospodarcze. Określając priorytety Służby Celnej należy uwzględnić w działaniach znaczenie relacji z klientem/obywatelem/przedsiębiorcą oraz z pozostałymi interesariuszami - klient w centrum uwagi. Powyższe winno doprowadzić do podniesienia świadomości funkcjonariuszy i pracowników Służby Celnej na temat jej służebnej funkcji wobec przedsiębiorców i społeczeństwa.



W ciągu najbliższych lat dynamicznym zmianom najprawdopodobniej będą podlegały uwarunkowania technologiczne. Tym bardziej, że część przedsiębiorstw, w związku z sytuacją gospodarczą na świecie, dążyć będzie do oszczędności poprzez wykorzystanie narzędzi elektronicznych. Szybki postęp technologiczny w gospodarce wymusza innowacyjne dostosowania po stronie Służby Celnej, co nie wyklucza, że również Służba Celna może być motorem postępu. Innowacyjność to podstawowe wyzwanie w nadchodzącej dekadzie nie tylko dla przedsiębiorców, ale i dla całego społeczeństwa, w tym dla administracji publicznej. Utrzymanie dynamiki rozwoju Służby Celnej osiągniętej w okresie modernizacji i uniknięcie „dryfu rozwojowego” będzie możliwe przy właściwym określeniu dla służby priorytetów (lokomotyw) rozwojowych - elementów, które będą wyzwalały kreatywność i wpływały na postęp, pozwolą wzmocnić Służbę Celną jako organizację:

- wykorzystującą narzędzia elektroniczne i obecną w środowisku cyfrowym – **INTERNET**,
- inteligentnie wykorzystującą wiedzę – **INTELLIGENCE**,
- dążącą do wdrażania nowych rozwiązań - **INNOVATION**.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Powyższe nawiązuje do dokumentu *Polska 2030 Wyzwania rozwojowe*.



Priorytety rozwojowe 3i – INTERNET, INTELLIGENCE, INNOVATION winny być przez Służbę Celną traktowane jako instrumenty umożliwiające podnoszenie efektywności jej działania w ramach new public management (NPM), które charakteryzuje się dążeniem do zwiększenia efektywności administracji publicznej poprzez:

- wyznaczenie celów i monitorowanie wyników – strategiczne myślenie,
- wyznaczenie standardów usług i korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwość dokonywania porównań na bazie najlepszych praktyk), budowanie odpowiedzialności administracji za świadczone usługi – sprawność,
- wzmacnianie średniej kadry kierowniczej, wprowadzanie rozwiązań nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi (bardziej elastyczny system płac) – zaangażowanie,
- stworzenie środowiska sprzyjającego pozyskiwaniu dobrych pomysłów - szersze wykorzystanie potencjału innowacyjnego wśród pracowników,
- otwartość na sygnały płynące z otoczenia i z wnętrza organizacji,
- automatyzacja (cyfryzacja) procesów na rzecz zredukowania biurokracji.





## INTERNET

**INTERNET** jako nowoczesne środowisko stał się nową przestrzenią publiczną XXI wieku. Nie wiemy czym **INTERNET** będzie w przyszłości, ale z pewnością zmienił świat przełomu wieków, w tym wpłynął na unowocześnienie administracji. Poprzez strony internetowe, Biuletyny Informacji Publicznej otworzył administrację na przedsiębiorcę czy obywatela. Strony intranetowe doprowadziły do lepszego przepływu informacji w ramach organizacji. Zarówno informacji z góry do dołu organizacji, jak i stały się miejscem wymiany informacji w formie wewnętrznych forów intranetowych, gdzie kluczową jest możliwość wymiany informacji i wiedzy przez poszczególnych członków organizacji. Nie sposób nie zauważyć, że widoczny jest również znaczący popyt na usługi świadczone przez różne instytucje z wykorzystaniem środowiska **INTERNET**, stawiane są nawet tezy o pojawieniu się pokolenia „cyfrowych tubylców”, dla których wizyta w urzędzie wydaje się czymś zbędnym, a pozyskiwanie informacji bądź załatwianie codziennych spraw w inny sposób niż z wykorzystaniem **INTERNET**-u zwykłą stratą czasu. **INTERNET** to też źródło informacji dla otoczenia o Służbie Celnej i jej działaniach, ale także dla funkcjonariuszy celnych. **INTERNET** stał się zasobem wiedzy i poprzez różnego rodzaju portale powszechnym kanałem komunikacji.





Na przestrzeni ostatnich lat – widząc że cyfryzacja, jest jednym z filarów nowoczesnej administracji celnej obok legislacji i organizacji - Służba Celna w sposób aktywny realizowała m.in. inicjatywę bez-papierowego środowiska dla handlu. Dążono również do sprzęgalności, a następnie budowy oraz rozbudowy wspólnotowych systemów informatycznych. W ostatnich kilku latach wdrożono informatyczny [System Kontroli Importu \(ICS\)](#) obsługujący procedury związane z wprowadzaniem towarów na obszar celny UE. Wdrożono informatyczny [System Kontroli Eksportu \(ECS\)](#) obsługujący procedury eksportowe oraz procedury uproszczone w wywozie. W 2011 roku zostało przyjętych i obsługowanych przez Służbę Celną - wykorzystując drogę **INTERNET** - wyłącznie w formie elektronicznej bez przedstawiania deklaracji papierowych 58 % deklaracji w procedurach przywozowych oraz 100 % deklaracji wywozowych i tranzytowych. Służba Celna wdrożyła również informatyczny system wykorzystywany do monitorowania przemieszczania na terytorium UE wyrobów akcyzowych w procedurze zawieszenia poboru akcyzy - [System Przemieszczania Wyrobów Akcyzowych EMCS \(Excise Movement and Control System\)](#). Powyższe było możliwe dzięki generatorom i interfejsom niewizualnym udostępnianym przez Służbę Celną. Dzięki temu jak najszerszy krąg osób mógł składać dokumenty w formie elektronicznej i ta praktyka będzie kontynuowana w przyszłości.



Podejmowane w ostatnich latach przez Służbę Celną działania mające na celu wykorzystanie środowiska **INTERNET** do świadczenia usług w większym stopniu uświadamiają, że można pełniej wykorzystywać możliwości jakie ono daje. Najbliższe lata w Służbie Celnej powinny przynieść uruchamianie kolejnych działań zmierzających do wdrażania szerszego zakresu usług świadczonych drogą elektroniczną wykorzystującą środowisko **INTERNET**. Powyższe będzie zbieżne z założeniami Strategii Lizbońskiej, zakładającej tworzenie właściwych warunków rynkowych oraz ograniczanie istniejących barier i obciążeń administracyjnych przedsiębiorców, m.in. poprzez wdrożenie koncepcji „Single Window” i „One-Stop-Shop”, zapewniających załatwianie wszystkich formalności dotyczących zgłoszenia celnego w jednym miejscu poprzez jedno okienko elektroniczne. Tworzone rozwiązania powinny być maksymalnie przyjazne dla otoczenia Służby Celnej, tak aby każdy dla kogo oferowane są usługi w sposób intuicyjny mógł z nich skorzystać.

Przestrzeń wirtualna jaką tworzy **INTERNET** może być platformą do pogłębiania transparentności Służby Celnej poprzez publikację informacji na temat Służby.

W Służbie Celnej powinien być w dalszym ciągu rozwijany trend wykorzystania szeroko rozumianego środowiska **INTERNET** do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej poprzez platformy e-learningowe oraz portale społecznościowe.

Z uwagi na fakt, że na dzień dzisiejszy **INTERNET** jest przestrzenią w której realizowanych jest szereg operacji, w tym tych interesujących Służbę Celną w zakresie obrotu towarowego z zagranicą, obrotu wyrobami akcyzowymi, czy gier hazardowych, ten priorytet rozwojowy powinien przekładać się również na szersze wykorzystanie **INTERNET**-u w procesach przygotowywania audytu i kontroli.

Najbliższe lata winny przynieść również szersze wykorzystanie środowiska **INTERNET** w procesach zarządczych - business intelligence.

*„Nie ma nic potężniejszego niż idea, której czas nadszedł.”*

Don Tapscott (o Internecie)





Inteligentne wykorzystanie oraz zarządzanie wiedzą i informacją dostępną w zasobach Służby Celnej i w jej otoczeniu jest również kluczem do osiągnięcia dwubiegunowych (zbieżnych poprzez efektywność) celów działania Służby Celnej jakimi są:

- stosowanie procedur, które w mniejszym stopniu ingerują w swobodę obrotu towarowego oraz
- skuteczna kontrola, zwalczanie przestępczości i nieuczciwej konkurencji.

Znaczenie informacji dla Służby Celnej podkreśla Kodeks Celny Wspólnot Europejskich (art. 14-15) a w ślad za nim ustawa z dnia 27 sierpnia 2009r. o Służbie Celnej (Dz. U. Nr 168, poz. 1323 z późn. zm.), w tym art. 5-8 ww. ustawy. Proces wykorzystania informacji, przekształcania danych w informacje, a informacji w wiedzę, która może być wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa – bussines **INTELLIGENCE** – może dotyczyć również administracji publicznej, w tym Służby Celnej.

Analiza informacji i wykorzystanie wiedzy, właściwe wnioskowanie, pozwala podnieść standardy obsługi klienta poprzez ukierunkowanie Służby Celnej na obszary nieprawidłowości i zwiększonego ryzyka oraz ograniczenie ingerencji w legalnie prowadzoną działalność gospodarczą oraz swobodny przepływ towarów i osób.



W ramach priorytetu **INTELLIGENCE** szczególny nacisk zostanie położony na obszar przeciwdziałania szarej strefie oraz e-ułatwień ([AEO](#), zgłoszenia elektroniczne). Niezbędnym jest w konsekwencji postęp technologiczny w samej Służbie Celnej i dostosowanie się Służby Celnej do nowych rozwiązań technicznych oraz komunikacji elektronicznej. W ramach procesu cyfryzacji Służby Celnej wdrożone powinny zostać narzędzia analityczne, które będą stanowiły implementację nowych metod analitycznych do wykorzystania w identyfikowaniu nowych zjawisk i obserwacji istniejących trendów w obszarze działania Służby Celnej.

Większe znaczenie dla realizacji zadań przez Służbę Celną winien mieć dostęp do wiedzy, której źródłem jest legalny biznes. Współpraca z przedstawicielami pracodawców, stowarzyszeniami, zrzeszeniami, izbami zawodowymi pozwoli Służbie Celnej wykorzystywać informacje o szczegółach procesów gospodarczych, w celu szerszego stosowania ułatwień dostosowanych do potrzeb klienta (przedsiębiorcy), a także wiedzę środowisk biznesowych o nieprawidłowościach na rynku w celu precyzyjnego im przeciwdziałania.

Niezbędna jest również intensyfikacja współpracy z instytucjami naukowymi. Ważnym elementem tej współpracy powinna być budowa nowych narzędzi (narzędzia analityczne), pozwalających na jak najbardziej pełne wykorzystywanie posiadanych przez Służbę Celną informacji.

Ważnym, z punktu widzenia realizacji zadań rozpoznawania, wykrywania, zapobiegania i zwalczania przestępstw i przestępstw skarbowych, jest zwiększenie komunikacji ze społeczeństwem w celu likwidacji szarej strefy oraz współpraca i współdziałanie w efekcie którego możliwym będzie dostęp do informacji uzyskanych przez uprawnione organy i współdzielenie się wiedzą przez Służbę Celną z innymi służbami i instytucjami państwowymi.



Rozwój narzędzi elektronicznych umożliwia dostęp do wiedzy wszystkim funkcjonariuszom celnym, odpowiednio do ich kompetencji i zakresu realizowanych zadań. Konsekwentne wdrażanie w Służbie Celnej nowych rozwiązań informatycznych oraz obejmowanie nimi kolejnych obszarów działalności sprzyja budowie „bazy wiedzy”, rozumianej jako zbiór doświadczeń i wiedzy eksperckiej, a co za tym idzie podnoszeniu świadomości organizacji, tak w relacjach wewnętrznych, jak i w kontaktach z otoczeniem.

Priorytet rozwojowy **INTELLIGENCE** jest szczególnie istotny z punktu widzenia obsługi klienta realizowanej przez Służbę Celną. Biorąc pod uwagę przyszłe zmiany prawodawstwa kształtujące przepisy materialne w obszarze akcyzy, cła i gier hazardowych, oczekiwania przedsiębiorców oraz poszerzanie działań o charakterze audytowym, a zmniejszenie o zabarwieniu kontrolnym potrzebne jest systemowe spojrzenie (System Based Approach - SBA), gdzie kluczowe jest całościowe podejście do przedsiębiorcy i łączenie obsługi firmy, oferowania ułatwień z jednoczesnym monitorowaniem ewentualnych zagrożeń w oparciu o wszelkie źródła informacji. Długofalowym celem powinna być wirtualizacja Służby Celnej, rozumiana jako taki stan w którym Służba Celna działa w tle, bez ingerencji w legalne procesy gospodarcze - a jednocześnie, dzięki szerokiej analizie posiadanych danych, potrafi przeprowadzać kontrole tam gdzie rzeczywiście są one potrzebne.

*„Nie potrzebujesz bardziej kreatywnych rozwiązań, potrzebujesz bardziej kreatywnych pytań.”*

Albert Einstein





## INNOVATION

Służba Celna jako podmiot administracji publicznej działa nie sama dla siebie, ale służy konkretnej społeczności oferując jak najlepiej świadczone usługi, adekwatnie do czasu w którym przychodzi jej funkcjonować. Działalność Służby Celnej nie doprowadzi do większego zysku finansowego jak ma to miejsce w biznesie, a raczej do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, które w swej istocie zmierzają do przysporzenia społeczności korzyści w postaci lepszych usług, powszechnie dostępnych, zainicjowanych w ramach Służby Celnej, bądź w wyniku współpracy Służby Celnej z jej otoczeniem.

Podjęcie działań innowacyjnych w Służbie Celnej wymaga właściwej korelacji pomiędzy nastawieniem na „zarządzanie teraźniejszością”, a zarządzaniem na „tworzenie przyszłości”. Innowacyjność tak rozumiana nie oznacza odrzucenia, czy pomniejszania roli doświadczenia, jakie Służba Celna posiada. Nie oznacza też odchodzenia od dążenia do poprawy sprawności. Chodzi raczej o wprowadzenie rozwiązań dających pełniejszą akceptację działań Służby Celnej przez obywateli oraz przedsiębiorców poprzez świadczenie usług bardziej wartościowych dla społeczności, stwarzających nowe możliwości w zakresie obsługi biznesu, przy wykorzystaniu już istniejących zasobów (efektywność - lepsze ukierunkowanie zasobów, oszczędność - lepsze wykorzystanie zasobów).



Nastawienie na innowacyjność w Służbie Celnej należy powiązać z:

- dogłębnym zrozumieniem potrzeb bezpośrednich odbiorców oferowanych usług; celem oferowania usług „skrojonych na miarę” ich konkretnych potrzeb – otwartość na otoczenie i współpracę,
- kreatywnym myśleniem i wyobraźnią; wypracowaniem nowych rozwiązań bądź nowym zastosowaniem rozwiązań już stosowanych (w ramach służby bądź poza nią) - kultura innowacyjności,
- zaangażowaniem otoczenia Służby Celnej oraz funkcjonariuszy celnych i pracowników (współtworzenie) – platforma współuczestnictwa, sprzyjanie dialogowi,
- podjęciem działań wdrażających; aby zaproponowane rozwiązania mogły w sposób praktyczny zostać zastosowane – ochrona interesu publicznego.

Współtworzenie jest swoistym wyznacznikiem dla innowacyjności w sektorze publicznym łączącym czynnik społeczny z projektowanym myśleniem (sednem projektowanego myślenia powinna być zdolność do wyważania dwóch stylów poznawczych: analityczno-logicznego, co charakteryzuje administrację publiczną oraz interpretującego, bardziej intuicyjnego, który z kolei jest typowe dla prywatnego biznesu, sztuki). Współtworzenie wyraża się poprzez utrzymywanie dialogu z otoczeniem (interesariuszami), w trakcie którego dochodzi do wyrażania potrzeb ze strony otoczenia oraz pomysłów pozwalających na ich zaspokojenie przez Służbę Celną. Trzeba pamiętać, że społeczne zaangażowanie powinno przyczyniać się do inicjacji działań innowacyjnych, bądź weryfikacji pod kątem innowacyjności wprowadzanych przez Służbę Celną rozwiązań. Celem takiego zaangażowania jest odkrycie oczekiwań i potrzeb, a następnie ich uszczegóławianie oraz dyskusja na temat sposobów zaspokojenia potrzeb i odpowiedzi na oczekiwania.



Służba Celna będzie czerpać z doświadczeń zarządczych ze sfery biznesu, doświadczeń innych administracji celnych oraz jednostek administracji państwowej w Polsce i innych krajach. Służba Celna powinna dążyć do uzyskania przewagi porównawczej i „wygrania swoistej walki konkurencyjnej” nie posiadając konkurentów poprzez wykonywanie zadań publicznych, świadczenie usług na poziomie oczekiwanym przez interesariuszy i klientów.

Promocja innowacyjności wewnątrz Służby Celnej powinna przełożyć się na:

- naturalne wykreowanie - w ramach Służby Celnej - pomysłodawców innowacyjnych działań bądź usprawnień,
- wzrost umiejętności zastosowania znanych rozwiązań dla uzyskania nowej ich użyteczności w Służbie Celnej,
- apetyt na kreatywność

tak, aby sprawniej, skuteczniej i oszczędniej realizować cele i wykonywać zadania. Innowacyjna Służba Celna będzie również oddziaływać na otoczenie i pobudzać jego kreatywność.

*„Mamy do czynienia z narodzinami administracji nowego rodzaju: otwartej na świat, współgenerującej innowacje ze wszystkimi dokoła; dzielącej się zasobami; ujarzmiającej potencjał; działającej jako w pełni zintegrowana struktura.”*

D. Tapscott, A. Williams, “Macrowikinomics: Rebooting Business and the World”, 2010, str. 265





## ZARYS REALIZACJI PRIORYTETÓW ROZWOJOWYCH

### Planowane działania

Działania podejmowane w ramach priorytetów rozwojowych 3i winny być urzeczywistnieniem **pomysłów bądź usprawnień**, do zainicjowania których może się przyczynić każdy funkcjonariusz bądź pracownik Służby Celnej. Wskazaniem jest, aby proponując działania w ramach priorytetów 3i uwzględniać zasadę 3Es': oszczędność, efektywność i skuteczność (economy, efficiency and effectiveness) oraz odpowiedzieć na pytanie, na ile proponowane rozwiązanie innowacyjnie wykorzystuje wiedzę do świadczenia lepszych usług w erze cyfrowego stylu życia, w tym czy:

- wykorzystuje nowoczesne technologie, doskonali procedury, ogranicza biurokrację bądź uciążliwość kontroli,
- chroni interesy konsumentów, przedsiębiorców, Polski i Unii Europejskiej,
- pomaga i edukuje służąc upowszechnianiu odpowiedzialnego podróżowania, legalnej wymiany towarami w obszarze cła i akcyzy, odpowiedzialnego hazardu w zakresie gier hazardowych,
- eliminuje zagrożenia takie jak przemyt, podrabianie towarów, nielegalny hazard, oszustwa akcyzowe,
- tworzy transparentność formacji dzielącej się wiedzą.

Zbiór przykładowych **działań**, które są efektem innowacyjności poszczególnych funkcjonariuszy bądź pracowników Służby Celnej i pozostają na etapie pomysłu, bądź na wstępnym etapie realizacji, zostały przedstawione w załączniku do niniejszego dokumentu. Należy traktować ten zbiór jako otwarty na każde działanie, które wpisuje się w zakreślone niniejszym dokumentem perspektywy rozwojowe 3i, przyjmując zasadę, że każda innowacja powinna zostać doceniona i zasługiwać na wsparcie, tak aby mogła przerodzić się w dobrą praktykę. Do przedstawienia pomysłów będzie służyła utworzona w każdej izbie celnej **skrzynka e-mail** [sluzbacelna3i@xxx.mofnet.gov.pl](mailto:sluzbacelna3i@xxx.mofnet.gov.pl), a docelowo „Forum Innowacji”, działające w formule portalu społecznościowego. „Forum Innowacji” będzie również miejscem wewnętrznej dyskusji nad każdym zgłoszonym pomysłem.



Realizacja działań - będących następstwem zgłoszonego pomysłu winna odbywać się poprzez „Zakup pomysłu” – znalezienie sponsora gotowego podjąć się jego realizacji (na poziomie oddziału, wydziału, referatu, sekcji, urzędu celnego, izby celnej, Ministerstwa Finansów) - zgodnie z przyjętą w Służbie Celnej metodyką zarządzania zmianą, zarządzania projektami, zespołami zadaniowymi bądź zadaniami.

### Organizacyjne wsparcie

Priorytety rozwojowe 3i wytyczające kierunek na najbliższe lata, aby zostały przenoszone na konkretne działania, a te na namacalne efekty wymagają odpowiedniego organizacyjnego oprzyrządowania, które może stanowić:

1. powołany w każdej izbie celnej „Rzecznik Innowacji” do zadań którego będzie należało:

- w stosunku do środowiska wewnętrznego:

- aktywne uczestniczenie w dyskusji nad pomysłami,
- katalogowanie pomysłów (ze względu na: zakres realizacji, właściwość rzeczową itp.),
- szukanie „sponsora”,
- utrzymywanie historii pomysłu,
- reprezentowanie pomysłu w przypadku, gdy pomysłodawca nie chce ujawniać tożsamości,
- aktywizowanie i promowanie postawy innowacyjnej m.in. poprzez wnioskowanie w ramach systemu motywacyjnego o uznanie dla pomysłodawcy,

- w stosunku do otoczenia zewnętrznego Służby Celnej:

- odbieranie oczekiwań otoczenia zewnętrznego,
- konsultowanie pomysłów z otoczeniem zewnętrznym,
- kreowanie wizerunku Służby Celnej jako nowoczesnej organizacji innowacyjnej.

2. wdrożenie „Forum Innowacji” w postaci portalu społecznościowego Służby Celnej.



Rzecznik Innowacji winien być osobą otwartą na nowe pomysły, skłoną do dyskusji oraz wyrażania swojej oceny z poszanowaniem dla pomysłodawcy. Może on być wspierany przez **liderów innowacji**, którzy mogą zostać wyłonieni na poziomie każdej komórki organizacyjnej.

Uzupełnieniem roli „Rzecznika Innowacji” będzie **„Rada Rzeczników”** – zbierająca się na spotkaniach „Rzeczników Innowacji”, do zadań której będzie należało:

- w stosunku do pomysłu:
  - dokonywanie przeglądu bazy dobrych praktyk (pomysłów zrealizowanych) w celu ich rozpowszechniania,
  - dokonywanie przeglądu pomysłów odrzuconych,
  - poszukiwanie sponsora dla pomysłów znajdujących akceptację w środowisku a nie znajdujących sponsora
- w stosunku do perspektyw 3i:
  - podejmowanie kierunkowych decyzji dotyczących rozwoju Forum Innowacji,
  - aktywizowanie środowiska,
  - poszukiwanie dla działań innowacyjnych rozwiązań benchmarkingowych.

Rolę **sponsora** dla pomysłów i usprawnień, które mogą przybrać charakter ogólnopolskich powinny przyjmować poszczególne departamenty pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów (zgodnie z zakresem swoich kompetencji). Powinny one aktywnie poszukiwać pomysłów do wdrożenia ogólnopolskiego oraz pełnić funkcję opiekuna przypisanych - przez Radę Rzeczników - działań do realizacji. Sponsor powinien wspierać pomysł na etapie:

- jego doprecyzowania do postaci działania,
- określania harmonogramu i budżetu.



Rolę **ogólnej koordynacji** działań powiązanych z priorytetami rozwojowymi **3i** będzie realizował Departament Służby Celnej Ministerstwa Finansów, który w okresach półrocznych będzie przedstawiał Szefowi Służby Celnej informacje o działaniach podejmowanych w ramach priorytetów **3i**.

### Ograniczenia

Do podstawowych ryzyk i zagrożeń dla realizacji przedstawionych priorytetów rozwojowych **3i** należą:

- ograniczenia mentalne i kulturowe m.in.:
  - obawa przed podjęciem ryzyka realizacji działania,
  - bariery hierarchii administracyjnej przed komunikowaniem i przyjmowaniem nowych rozwiązań,
- niedostateczny dialog i reakcja na potrzeby definiowane przez otoczenie,
- krytyczne opóźnienie realizacji inicjatyw strategicznych, zwłaszcza Programu e-Cło,
- zmienny zakres wymogów informatycznych ze strony Unii Europejskiej.

Przeciwdziałając tym ograniczeniom promowane i nagradzane będzie kreatywne myślenie (np. praca nad problemem lub pomysłem w małych zróżnicowanych zespołach) liczące się z możliwym niepowodzeniem, wychodzenie poza schematy. Niezbędnym jest również zaangażowanie kadry średniego szczebla zarządczego w stwarzanie warunków do kreatywności, inicjatywy, usprawnień. Powyższa grupa osób winna w szczególności zostać objęta szkoleniami z zakresu zarządzania wiedzą. Na wszystkich poziomach organizacyjnych Służby Celnej powinna być widoczna promocja postaw innowacyjnych i wykorzystujących wiedzę. Realizacja nakreślonych niniejszym dokumentem priorytetów rozwojowych **3i** wymaga utrzymywania dialogu z otoczeniem.



### Finansowanie realizacji

Środki na finansowanie działań w ramach priorytetów rozwojowych 3i pochodzić będą głównie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka – Programu e-Cło, budżetu państwa (Służby Celnej), w tym rezerwy na zwalczanie przemytu papierosów oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, Funduszu Granic Zewnętrznych, Programu HERCULES Europejskiego Urzędu ds. Zwalczania Nadużyć Finansowych OLAF, a także środków dostępnych dla współpracujących ze Służbą Celną ośrodków badawczych w ramach nowej perspektywy finansowej. Budżet poszczególnych działań winien być szacowany na etapie „Zakupu pomysłu”.



## PODSUMOWANIE

Służba Celna po okresie realizacji Programu modernizacji, dzięki któremu możliwe było „nadrobienie” zapóźnień, powinna uczynić kolejny krok, przejść do fazy innowacyjności, pozwalającej na odczytywanie oczekiwań, a nie tylko reagowanie na zmiany otoczenia. Innowacyjność winna być ściśle powiązana z takimi kategoriami, jak adaptacyjność, elastyczność, kreatywność czy przedsiębiorczość. Innowacyjne podejście powinno potwierdzić nowoczesny charakter polskiej Służby Celnej, akceptację przez klientów poziomu świadczonych usług a funkcjonariuszom celnym dać satysfakcję z pracy w nowoczesnym środowisku.

Innowacyjność wymaga otwartości Służby Celnej (współdzielenie informacji; transparentności), bardzo dobrej współpracy (poza hierarchią; z otoczeniem poprzez sieć, w grupach dyskusyjnych w celu wymiany potrzeb, pomysłów, doświadczeń, wiedzy); współdzielenia/wymiany wiedzy (otwarcie zasobów informacyjnych, jawność informacji o instytucji), uczciwości (szczerości, odpowiedzialności, szacunku).<sup>2</sup> Stąd należy szczególnie wzmocnić realizację celów strategicznych określonych w Strategii Działania Służby Celnej z perspektywy klienta (perspektywa zewnętrzna i rozwoju) traktując, że perspektywa wewnętrznych procesów biznesowych była mocno zaakcentowana w dotychczasowym okresie modernizacji. Powyższe nie oznacza zaprzestania działań w tych dwóch perspektywach, a jedynie wskazuje na niezbędny dla innowacyjności element - współuczestniczenie. Wydaje się również możliwym, iż w miarę upływu czasu dojrzałość działań zarysowanych w ramach priorytetów rozwojowych 3i w niniejszym dokumencie, może skłonić Służbę Celną do modyfikacji bądź głębszej rewizji aktualnie realizowanej Strategii działania Służby Celnej 2010-2015 nie wykluczając ukierunkowania Służby Celnej wyłącznie na perspektywę klienta determinując rozwój Służby Celnej.

---

<sup>2</sup> Podobnie D. Tapscott, A. Williams, „Macrowikinomics: Rebooting Business and the World, 2010, str. 265



Sformułowane w niniejszym dokumencie kierunki rozwoju Służby Celnej będą możliwe do realizacji w następnych czterech latach przy założeniu, że Służba Celna:

- będzie promowała postawy innowacyjne i pomysły rozwojowe, szczególnie w obszarach środowiska elektronicznego i inteligentnego wykorzystania zasobów informacyjnych,
- w grupach osób zaangażowanych we wdrażanie działań zbliżających do uzyskiwania postępów w ramach przyjętych kierunków rozwoju utrzyma stabilizację zatrudnienia,
- położy odpowiedni nacisk na szkolenia z zakresu zarządzania wiedzą (wykorzystanie dostępnej, tworzenie nowej, większe jej zrozumienie),
- włączy na zasadzie współtworzenia otoczenie oraz zasoby wewnętrzne, co przyczyni się do szybszego i skuteczniejszego projektowania pomysłów, wizualizacji, prototypowania oraz testowania nowych rozwiązań,
- będzie dysponowała możliwościami sfinansowania działań niezbędnych do uzyskiwania postępów w ramach przyjętych kierunków rozwoju.



## DZIAŁANIA NA START

Działanie	Etap	Zakres	INTERNET	INTELLIGENCE	INNOVATION	Przewidywany termin realizacji	Departament wspierający	Źródło finansowania
Udostępnienie poprzez BIP+ aktualnej informacji o Służbie Celnej	Realizacja	Ogólnopolski	+		+	2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu
Udostępnienie otoczeniu Służby Celnej jednolitego kanału informacyjnego na temat świadczonych usług - Witryna Prokliencka	Realizacja	Ogólnopolski	+	+	+	2012	SC	w ramach budżetu resortu
Stworzenie jednolitego portalu intranetowego	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+		2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu
Budowa polskiej części Europejskiego Celnego Portalu Informacyjnego	Inicjacja	Ogólnopolski	+			2012-2013	SC	Program e-Cło – POIG 7
Włączenie Służby Celnej w obszar interaktywnej komunikacji zewnętrznej - portale społecznościowe	Pomysł	Ogólnopolski	+	+	+	2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu
Komunikator i portal –	Pomysł	Ogólnopolski	+	+		2012	CA	w ramach budżetu





Działanie	Etap	Zakres	INTERNET	INTELLIGENCE	INNOVATION	Przewidywany termin realizacji	Departament wspierający	Źródło finansowania
niedlahazardu.gov.pl								resortu
Komunikator i portal – zwalczajprzemyt.gov.pl	Pomysł	Ogólnopolski	+	+		2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu
Interaktywna komunikacja – Wideokonferencje	Realizacja	Resortowy	+		+	2012	SC	w ramach budżetu resortu
Poprawa wymiany wiedzy na temat dobrych praktyk – budowa bazy wiedzy	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+	+	2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu
Modelowanie i wdrażanie procesów biznesowych w kierunku zarządzania procesowego SZPADA	Realizacja	Ogólnopolski	+		+	2013	SC	Program e-Cło – POIG 7
Wsparcie zarządzania jednostką - Pulpit menedżera	Pomysł	Ogólnopolski		+	+	2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu
Wdrożenie we wszystkich jednostkach Służby Celnej elektronicznego obiegu dokumentów - ESZD	Realizacja	Ogólnopolski	+	+	+	2012-2014	SC	w ramach budżetu resortu/ Program e-



Działanie	Etap	Zakres	INTERNET	INTELLIGENCE	INNOVATION	Przewidywany termin realizacji	Departament wspierający	Źródło finansowania
								Cło – POIG 7
Rozwój procesu ujednoczenia i powiązania danych Służby Celnej – <b>HURTOWNIA DANYCH ARIADNA 2</b>	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+		2012-2014	SC	Program e-Cło – POIG 7
Wprowadzenie modeli kompetencyjnych - <b>e-testy kompetencji</b>	Pomysł	Ogólnopolski	+	+	+	2013	SC	w ramach budżetu resortu
Umożliwienie samoobsługi pracowniczej - <b>e-HR</b>	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+	+	2013	SC	Program e-Cło – POIG 7
Udostępnienie klientom wewnętrznym i zewnętrznym szkoleń e-learningowych w ramach zmodernizowanej platformy - <b>ATENA2</b>	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+	+	2013	SC	w ramach budżetu resortu
Wdrożenie systemu wsparcia dla przedsiębiorców i pracowników korzystających z systemów informatycznych - <b>HELP-DESK</b>	Inicjacja	Ogólnopolski	+		+	2013	SC	Program e-Cło – POIG 7
Cyfryzacja poboru podatku akcyzowego, podatku od gier i należności celnych - <b>ZEFIR 2</b>	Inicjacja	Ogólnopolski	+			2013	SC	Program e-Cło – POIG 7



Działanie	Etap	Zakres	INTERNET	INTELLIGENCE	INNOVATION	Przewidywany termin realizacji	Departament wspierający	Źródło finansowania
Świadczenie zmodernizowanych usług w obszarze zabezpieczeń i płatności - <b>OSOZ 2</b> - Ogólnopolski System Obsługi Zabezpieczeń	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+		2012-2013	SC	Program e-Cło – POIG 7
Krajowe Centrum <b>RTG</b>	Realizacja	Ogólnopolski		+	+	2013	CA	w ramach budżetu resortu
Centrum Analizy Ryzyka	Pomysł	Ogólnopolski	+	+	+	2013	CA	w ramach budżetu resortu
System Zintegrowanego Zarządzania Ryzykiem - <b>ZISAR</b>	Inicjacja	Ogólnopolski	+	+	+	2013	CA	Program e-Cło – POIG 7
Ujawnianie podrobionych farmaceutyków za pomocą fal radiowych w czasie rzeczywistym <b>CONPHIRMER</b> – projekt Wydziału naukowo badawczego Komisji Europejskiej	Realizacja	MF, wybrane izby celne			+	Grudzień 2015	SC	Środki pomocowe
Elektroniczny system wsparcia decyzji w oddziale celnym – <b>ESWD</b>	Pomysł	Ogólnopolski	+	+	+	2012-2013	PC	w ramach budżetu resortu



Działanie	Etap	Zakres	INTERNET	INTELLIGENCE	INNOVATION	Przewidywany termin realizacji	Departament wspierający	Źródło finansowania
Budowa i wdrożenie <b>Single Window/One-Stop-Shop</b> (System Pojedynczego Okienka w obrocie towarowym z zagranicą)	Pomysł	Ogólnopolski	+	+	+	2014	PC	Program e-Cło – POIG 7
Awizacja odpraw celnych <b>e-booking /autokary, samochody ciężarowe/</b>	Pomysł	IC Olsztyn, IC Przemysław, IC Białystok, IC Biała Podlaska	+	+	+	2012-2014	PC	w ramach budżetu resortu
<b>E- VAT ZWROT</b> dla podróżnych	Realizacja	IC Olsztyn, IC Przemysław, IC Białystok, IC Biała Podlaska	+	+	+	2013	CA	Program e-Cło – POIG 7
Wizualizacja procesu obsługi dla klientów (oddziały celne wewnętrzne i graniczne)	Realizacja	Ogólnopolski	+		+	2012-2014	SC	w ramach budżetu resortu
Udostępnienie obrazu on-line z dojazdów do przejść granicznych	Pomysł	IC Olsztyn, IC Przemysław, IC Białystok, IC Biała Podlaska	+	+	+	2012-2013	SC	w ramach budżetu resortu



Działanie	Etap	Zakres	INTERNET	INTELLIGENCE	INNOVATION	Przewidywany termin realizacji	Departament wspierający	Źródło finansowania
Automatyczny system pomiaru czasu przekraczania granicy RP	Pomysł	IC Olsztyn, IC Przemysław, IC Białystok, IC Biała Podlaska	+	+	+	2013	PC	Program POIG 7
Szybka obsługa pustych środków przewozowych - <i>Fast Way</i>	Pomysł	IC Olsztyn, IC Przemysław, IC Białystok, IC Biała Podlaska	+	+	+	2012-2014	PC	w ramach budżetu resortu
.....								
.....								
.....								

