



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 pożądany 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

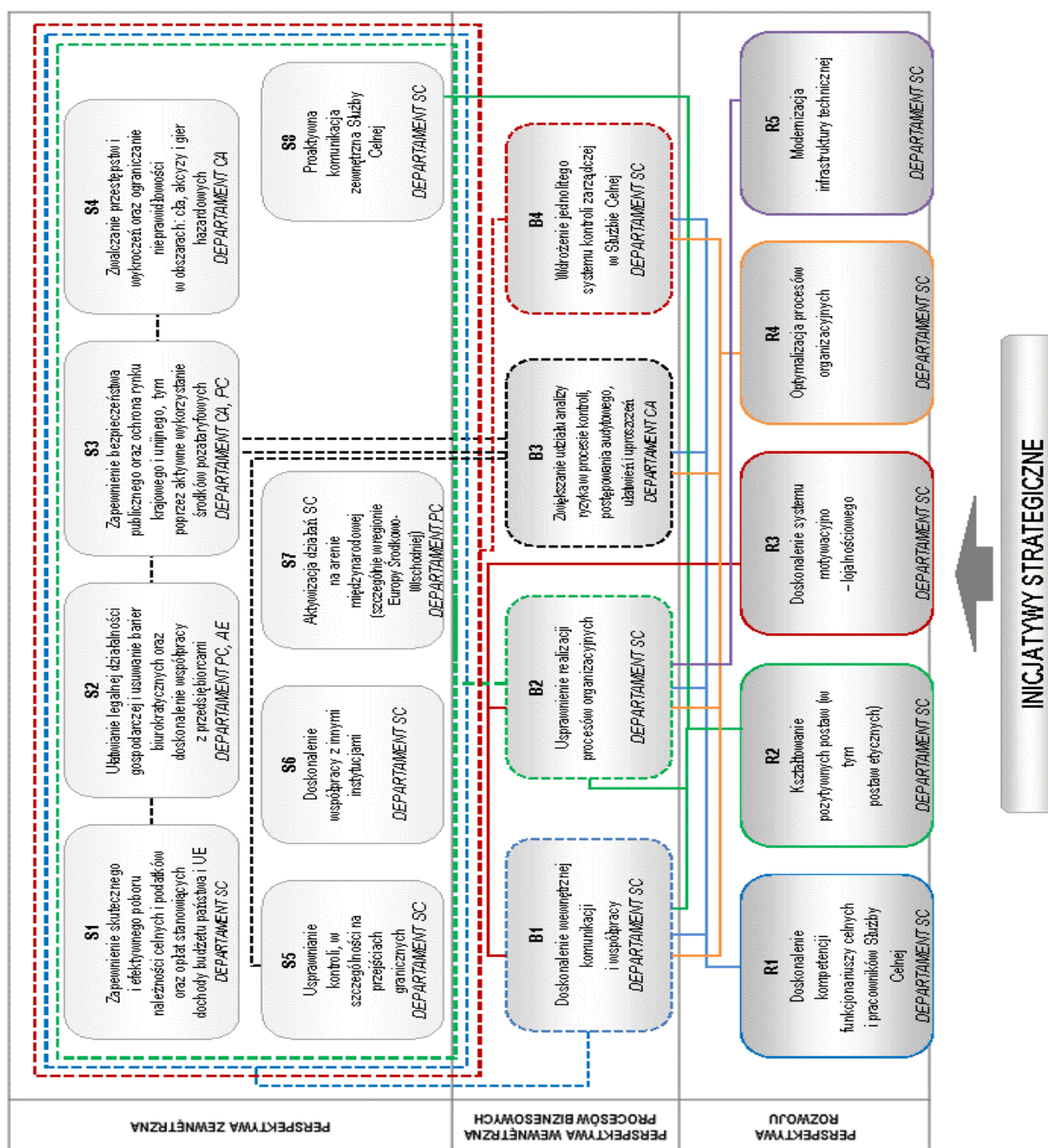


16.	Wdrożenie budżetu zadaniowego w Służbie Celnej.	3	Departament SC	grudzień 2013
17.	Współpraca z państwami objętymi Partnerstwem Wschodnim, w szczególności z państwami sąsiednimi.	3	Departament PC	styczeń 2015



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