

ΤΜΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ / ΤΕΛΩΝΕΙΟ

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2011-2013

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το μέλλον των τελωνειακών διοικήσεων διαμορφώνεται εντός του πλαισίου ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος όπου οι εμπορικές συναλλαγές, παρουσιάζουν συνεχή αύξηση και σημαντική διαφοροποίηση.

Το άνοιγμα των αγορών, η ραγδαία γεωγραφική εξάπλωση και η παγκοσμιοποίηση των συναλλαγών, αποτελούν μια πραγματικότητα, ωστόσο, η κατάσταση αυτή, ελλοχεύει πολλαπλούς κινδύνους οι οποίοι πρέπει να αντιμετωπιστούν.

**Κατά κύριο λόγο, η ποικιλομορφία της δράσης των οικονομικών φορέων απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο συνεχούς και μόνιμης επαγρύπνησης.**

Οι εμπορικές συναλλαγές πραγματοποιούνται μεταξύ χωρών με διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης, προστασίας του καταναλωτή και προστασίας του περιβάλλοντος ή/και μεταξύ χωρών με διαφορετικά φορολογικά καθεστώτα και νομικό υπόβαθρο.

Οι πιο πάνω διαφορές, δημιουργούν την άμεση ανάγκη για συνεχή και μόνιμη επαγρύπνηση με στόχο τη διασφάλιση της νομιμότητας των συναλλαγών και της προστασίας της κοινωνίας και του πολίτη ειδικότερα.

**Κατά δεύτερο λόγο, η ανάπτυξη των συναλλαγών μπορεί να οδηγήσει σε νέες μορφές απάτης.**

Η αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου και οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, αποτελούν βασικούς παράγοντες ανάπτυξης διαφόρων μορφών απάτης. Εκμεταλλευόμενο τις νέες «ευκαιρίες», το «οργανωμένο έγκλημα», ψάχνει συνεχώς και βρίσκει νέες μορφές δράσης για να διοχετεύσει παράνομα προϊόντα στις αγορές, να ξεπλύνει χρήματα που έχουν προέλθει από παράνομες δραστηριότητες, θέτοντας τελικώς την κοινωνία μας υπό συνεχή απειλή.

**Κατά τρίτο λόγο, αναπτύσσονται νέες μορφών απειλών,** όπως για παράδειγμα, αυτές που έχουν σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος, των ειδών που κινδυνεύουν από εξαφάνιση, την προστασία από πανδημίες ή άλλες επικίνδυνες ασθένειες.

Έχοντας πλήρη γνώση των παραμέτρων του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί, το Τελωνείο έχει καταρτίσει το νέο στρατηγικό του σχέδιο που θα καλύψει την περίοδο 2011-2013, μια περίοδο γεμάτη προκλήσεις για την Κυπριακή Δημοκρατία, η οποία, μεταξύ πολλών άλλων, στοχεύει, αφενός, στη βελτίωση των δημοσίων οικονομικών κι αφετέρου, σε μια πετυχημένη προεδρία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), το δεύτερο εξάμηνο του 2012.

**ΔΡΑΣΗ – ΑΛΛΑΓΗ – ΠΟΡΟΙ,** είναι οι τρεις λέξεις κλειδιά, οι τρεις στρατηγικοί άξονες που αποτελούν και τα τρία μεγάλα Κεφάλαια του νέου **στρατηγικού σχεδίου,** το οποίο:

- i)** περιγράφει τις στρατηγικές επιδιώξεις του Τελωνείου **εν δράσει** (Κεφάλαιο I),
- ii)** προσδιορίζει τους βασικούς **άξονες αλλαγής** που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της δράσης (Κεφάλαιο II)
- iii)** τονίζει την κεφαλαιώδη σημασία των **πόρων** (Κεφάλαιο III) που θα διατεθούν, για την επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση της Αποστολής του Τελωνείου

Για να επιτευχθούν οι όποιοι στόχοι, στη βάση των τριών στρατηγικών αξόνων πιο πάνω, το Τελωνείο έχει θέσει τις ακόλουθες τέσσερις στρατηγικές προτεραιότητες:

**Προτεραιότητα πρώτη: συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων στις εμπορικές συναλλαγές.**

Λόγω της παγκοσμιοποίησης των συναλλαγών, έχει αυξηθεί κι αυξάνεται με γοργό ρυθμό, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ως ο συνδετικός κρίκος αυτής της αλυσίδας, το Τελωνείο πρέπει να

βελτιώσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δραστηριοποιούνται οι οικονομικοί φορείς ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

### **Προτεραιότητα δεύτερη: προστασία της κοινωνίας και διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου.**

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, οι τελωνειακές διοικήσεις της ΕΕ, εργάζονται σκληρά, βρισκόμενες στην καρδιά της διεθνούς εφοδιαστικής αλυσίδας και είναι, κατά μοναδικό τρόπο, εξοπλισμένες με την απαραίτητη γνώση και εμπειρία για να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ, στην καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και στη διαφύλαξη της ασφάλειας των πολιτών της ΕΕ.

Πιο συγκεκριμένα, τα Τελωνεία διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο: (α) στη διαφύλαξη της **ασφάλειας και της προστασίας των πολιτών**, (β) στην προστασία των **οικονομικών συμφερόντων** της ΕΕ και των Κρατών - Μελών της, (γ) στην προστασία της ΕΕ από **το αθέμιτο και παράνομο εμπόριο**, προσφέροντας υποστήριξη στη νόμιμη επιχειρηματική δραστηριότητα, (δ) στο να καταστούν οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις **περισσότερο ανταγωνιστικές**, μέσω σύγχρονων εργασιακών μεθόδων που υποστηρίζονται από ένα εύκολα προσβάσιμο περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι του Τελωνείου της Κυπριακής Δημοκρατίας, με ιδιαίτερο ζήλο και αγάπη γι' αυτό που κάνουν, επιτελούν επί καθημερινής βάσης το καθήκον τους, προστατεύοντας τους πολίτες μέσω της συνεχούς προσπάθειας που καταβάλλεται για παροχή της απαιτούμενης προστασίας στον καταναλωτή, από πρόδρομες ναρκωτικές ουσίες, από προϊόντα απομίμησης, επικίνδυνα παιχνίδια και βλαβερές για την ανθρώπινη υγεία τροφές. Ταυτόχρονα, τοποθετούν τη διευκόλυνση του εμπορίου στην καρδιά της καθημερινής εργασίας τους, προσπαθώντας να μειώσουν την παρέμβαση της τελωνειακής διοίκησης, στη ροή των αγαθών - στα πλαίσια πάντα του νόμιμου εμπορίου - επιδρώντας έτσι, θετικά, στο στόχο για αναζωογόνηση του διεθνούς εμπορίου και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας.

### **Προτεραιότητα τρίτη: επιστράτευση των κατάλληλων μέσων για αποτελεσματική καταπολέμηση της απάτης.**

Το Τελωνείο οφείλει και πρέπει να επιστρατεύει τα κατάλληλα μέσα για να πετύχει τους στόχους του. Μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού, της εποικοδομητικής συνεργασίας με τις τελωνειακές διοικήσεις άλλων χωρών και τη χρήση σύγχρονων εργαλείων-μεθόδων εργασίας, που ενδυναμώνουν την επιχειρησιακή ικανότητα, ο στόχος της αποτελεσματικής καταπολέμησης της απάτης μπορεί να επιτευχθεί με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.

**Προτεραιότητα τέταρτη: συνεισφορά στα δημόσια έσοδα.** Η δράση του Τελωνείου σ' αυτόν τον τομέα, αφορά την επιβολή και την είσπραξη των εισαγωγικών δασμών, των φόρων κατανάλωσης και του φόρου προστιθέμενης αξίας (Φ.Π.Α.) στα εισαγόμενα αγαθά.

### **Με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον**

Το όραμα του Τελωνείου για το μέλλον και μπροστά στις προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα, στοχεύει στην επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ της διευκόλυνσης και του ελέγχου. Στο παρόν στάδιο και για τα επόμενα 3 χρόνια, ένας από τους βασικότερους στόχους του, είναι τα **ηλεκτρονικά τελωνεία**, που στοχεύουν στη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού τελωνειακού περιβάλλοντος, με πλήρη απεξάρτηση από το χαρτί. Η πρωτοβουλία αυτή, θα δώσει τη δυνατότητα στα 27 Κράτη Μέλη και στους εμπόρους να εργαστούν μαζί μέσω διαδικτύου και θα επιτρέψει στα Τελωνεία και τις επιχειρήσεις να εργαστούν καλύτερα, γρηγορότερα και πιο οικονομικά.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Τελωνείου της Κυπριακής Δημοκρατίας, που βρίσκεται στην καρδιά των δραστηριοτήτων του, εργάζεται καθημερινά, για να διευκολύνει το εμπόριο και να βελτιώσει το επίπεδο διαβίωσης και ασφάλειας στην ΕΕ. Με εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του και μέσα από ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας και συντονισμού, θα συνεχίσει να εργάζεται με τον ίδιο ζήλο και αφοσίωση, έτσι ώστε να προσφέρει, πάνω σε μόνιμη και συνεχή βάση, το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης στον πολίτη.

# *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ*

## *2011-2013*

*«Το μόνο σταθερό στον κόσμο είναι η αλλαγή»*

*Ηράκλειτος*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

---

## *Το Τελωνείο εν δράσει*

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 1**

Τελωνείο, η διοίκηση που προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 2**

Τελωνείο, η διοίκηση που προστατεύει

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 3**

Τελωνείο, η σύγχρονη φορολογική αρχή

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 4**

Να διαχειριστεί τη θέση της μέσα στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον και το περιβάλλον της ΕΕ

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 1

### **Τελωνείο, η διοίκηση που προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες**

Το Τελωνείο, στην προσπάθειά του να εκπληρώσει τον οικονομικό του ρόλο, στηρίζει την ανταγωνιστικότητα των οικονομικών φορέων απαντώντας στις προκλήσεις της απλοποίησης, της ταχύτητας και της ασφάλειας, κατά τρόπο που να διευκολύνεται η απρόσκοπτη ανάπτυξη της νόμιμης εμπορικής δραστηριότητας και των συναλλαγών. Για να διασφαλιστεί αυτός ο ρόλος, απαιτείται πνεύμα συνεργασίας και κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ όλων όσων συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα. Απαιτείται αυστηρός έλεγχος εκεί κι όπου υπάρχει αυξημένη πιθανότητα επαλήθευσης του κινδύνου και διαδικασίες που δημιουργούν το μικρότερο δυνατό διοικητικό φόρτο εργασίας και κόστος. Η μείωση του κόστους μπορεί να επέλθει σταδιακά μέσω της απλοποίησης και της αποϋλοποίησης των διαδικασιών λόγω της εισαγωγής σύγχρονων συστημάτων βασισμένων στην επιστήμη της πληροφορικής.

Βασικός στόχος είναι η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη διαχείριση των πληροφοριών για την πραγματοποίηση στοχευμένων ελέγχων, διασφαλίζοντας, αφενός, τη μέγιστη δυνατή συμμόρφωση με την υφιστάμενη τελωνειακή νομοθεσία κι αφετέρου, τη λειτουργικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης στρατηγικής της Κυβέρνησης για υιοθέτηση, από τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, μιας κουλτούρας παροχής υπηρεσιών, αλλά και μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας για επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου συμμόρφωσης με την τελωνειακή νομοθεσία, το Τελωνείο θα επιδιώξει με αποφασιστικότητα:

- **Την αναπροσαρμογή των δομών του**, οι οποίες θα πρέπει να ενισχύουν την υιοθέτηση μιας κουλτούρας «προσανατολισμού προς το χρήστη»,



- **τον εμπλουτισμό του συστήματος πρόσβασης του χρήστη στην πληροφόρηση**, που θα του επιτρέψει να διεκδικήσει τον τίτλο ενός «ανοικτού» οργανισμού,
- **την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς**, ως προς την αξία και τη σημασία της έννοιας της ποιότητας.

### **Στρατηγικός Στόχος 1.1**

#### **Απλοποίηση και επιτάχυνση της διαδικασίας τελωνισμού**

Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια προσπάθεια εντοπισμού, επαναπροσδιορισμού και αναμηχάνευσης των διαδικασιών εκείνων που είναι λιγότερο αποτελεσματικές και περισσότερο χρονοβόρες και γραφειοκρατικές. Χρησιμοποιώντας σύγχρονη τεχνολογία και μεθόδους εργασίας, ένα άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της ικανότητάς του να διακρίνει την ιδιαιτερότητα της κάθε περίπτωσης, μπορεί να προσφέρει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, με μεγαλύτερη ταχύτητα, περισσότερη αξιοπιστία, λιγότερη ταλαιπωρία και χαμηλότερο κόστος.

Βελτιώνοντας την ποιότητα παροχής των προσφερόμενων υπηρεσιών κι ενδυναμώνοντας τον εποικοδομητικό διάλογο με τους οικονομικούς φορείς και τους εργασιακούς εταίρους γενικότερα, μπορεί να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα λειτουργίας του Τελωνείου προς όφελος της κοινωνίας και του πολίτη.

### **Στρατηγικός Στόχος 1.2**

#### **Να μεταμορφωθεί σε οργανισμό προσανατολισμένο προς το χρήστη**

Ως σύγχρονη τελωνειακή διοίκηση, το Τελωνείο, θα πρέπει αναπτύξει μια ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης και προσαρμογής των διαδικασιών του, στις

ανάγκες του χρήστη, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα από τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε καμία περίπτωση, δε θα πρέπει να συμβαίνει το αντίθετο, δηλαδή, ο χρήστης να προσαρμόζεται σε πολύπλοκες και πολλές φορές δυσνόητες διαδικασίες. Συνεπώς, για να επιτευχθεί το ζητούμενο, θα πρέπει **να γίνει μια τμηματοποίηση των χρηστών σε ομάδες - στόχους** και να αναζητηθούν τρόποι βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών, για κάθε μια από αυτές τις ομάδες χωριστά, με τρόπο που να ενισχύεται η έννοια της αλυσίδας αξίας για το χρήστη.

### **Στρατηγικός Στόχος 1.3**

#### **Να γίνει ένας οργανισμός με πολλαπλά σημεία πρόσβασης στην πληροφόρηση**

Η πρόοδος που έχει επιτευχθεί σε αυτόν τον τομέα, είναι μεγάλος. Ο χρήστης, πλέον, μπορεί να επιλέξει μεταξύ πολλών και διαφορετικών σημείων πρόσβασης στην πληροφόρηση, για την ικανοποίηση των αναγκών του. Για να διεκδικήσει, όμως, το Τελωνείο, τον τίτλο του **«ανοικτού» οργανισμού**, θα πρέπει να μετρήσει και να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του χρήστη, έτσι ώστε αυτός, να μάθει να αξιοποιεί προς όφελός του, τις δυνατότητες που προσφέρει σήμερα η τεχνολογική ανάπτυξη. Θα πρέπει, επίσης, μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας έρευνας, ν' αναζητηθούν και νέες υπηρεσίες, οι οποίες θα μπορούσαν να προσφερθούν με τη βοήθεια και τη χρήση της πληροφορικής, παρά μέσω απαρχαιωμένων μεθόδων που αυξάνουν το κόστος, τόσο για τη διοίκηση όσο και για τον πολίτη γενικότερα.

### **Στρατηγικός Στόχος 1.4**

#### **Να διασφαλιστεί η ποιότητα της αλυσίδας παροχής υπηρεσιών**

Μέχρι το τέλος της επόμενης τριετίας θα γίνει προσπάθεια έτσι ώστε να κυριαρχήσει μέσα στον οργανισμό, το σύνθημα **«ποιότητα παντού»**. Ένα

τέτοιο σύνθημα, θα ενισχύσει την έννοια του εσωτερικού κι εξωτερικού πελάτη ή χρήστη της υπηρεσίας. Για να μπορέσει ο τελικός χρήστης, ν' απολαύσει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, θα πρέπει να μετρηθεί η ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών χρηστών, ενώ τα προβλήματα και τα παράπονα, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση. Μέσα από ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το Τελωνείο, ευελπιστεί να χτίσει το δικό του **«Σπίτι Ποιότητας»** και να ευαισθητοποιήσει όλους γύρω από το όλο θέμα.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 2**

### **Τελωνείο, η διοίκηση που προστατεύει**

Το Τελωνείο λειτουργεί μέσα σ' ένα πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου, συνεχώς, εμφανίζονται νέες μορφές απάτης. Σε αυτά τα πλαίσια, απαιτείται επαγρύπνηση και υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων ανάλυσης κινδύνου και διαχείρισης πληροφοριών έτσι ώστε η αντιμετώπιση του «οργανωμένου εγκλήματος» να είναι αποτελεσματική.

#### **Στρατηγικός Στόχος 2.1**

#### **Προσαρμογή του συστήματος της διαχείρισης των πληροφοριών και της ανάλυσης κινδύνου στις εκάστοτε επιχειρησιακές ανάγκες**

Το σύστημα πληροφοριών και ανάλυσης κινδύνου θα πρέπει να λειτουργεί κατά τρόπο που να παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης στόχευσης της δράσης για την καταπολέμηση της απάτης. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται ενδυνάμωση της ικανότητας συλλογής και διαχείρισης των πληροφοριών, εντατικοποίηση της συνεργασίας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και ενίσχυση του επιχειρησιακού χαρακτήρα του συστήματος ανάλυσης κινδύνου το οποίο θα πρέπει να παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα που να μπορούν να τύχουν άμεσης εκμετάλλευσης στα πλαίσια πραγματοποίησης των απαιτούμενων ελέγχων.

## **Στρατηγικός Στόχος 2.2**

### **Εντατικοποίηση της προσπάθειας για την καταπολέμηση της απάτης**

Το Τελωνείο πρέπει να επιστρατεύσει τους αναγκαίους πόρους και τα κατάλληλα μέσα για την καταπολέμηση της απάτης στους τρεις τομείς- κλειδιά: τα ναρκωτικά, τις απομιμήσεις και τα τσιγάρα.

Για να επιτευχθεί ο πιο πάνω στόχος, θα πρέπει να υπάρξει μια προσαρμογή των πόρων και των μεθόδων δράσης του, στον ποικιλόμορφο χαρακτήρα λειτουργίας του «οργανωμένου εγκλήματος» στους εν λόγω τομείς.

## **Στρατηγικός Στόχος 2.3**

### **Διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος ελέγχου**

Στα πλαίσια της προσπάθειας για την προστασία της κοινωνίας και τη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου, θα πρέπει να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ελέγχου τόσο στα σημεία εισόδου και εξόδου της Κυπριακής Δημοκρατίας όσο και στο εσωτερικό της χώρας.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 3**

### **Τελωνείο, η σύγχρονη φορολογική αρχή**

Το Τελωνείο της Κυπριακής Δημοκρατίας είναι αρμόδιο για την επιβολή και την είσπραξη των εισαγωγικών δασμών, των φόρων κατανάλωσης και του φόρου προστιθέμενης αξίας στα εισαγόμενα αγαθά. Η άσκηση του φοροεισπρακτικού ρόλου του, πρέπει να διαπνέεται από μία σύγχρονη φιλοσοφία βάσει της οποίας λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες, όπως η ανάγκη προσαρμογής της έμμεσης φορολογίας στους νέους κινδύνους που αφορούν το περιβάλλον, η ανάγκη εκσυγχρονισμού της σχέσης με τους φορολογούμενους και η προσπάθεια μείωσης του διοικητικού κόστους.

#### **Στρατηγικός Στόχος 3.1**

##### **Προσαρμογή του φορολογικού συστήματος στους νέους κινδύνους και προκλήσεις που αφορούν το περιβάλλον**

Ο στόχος της αειφόρου ανάπτυξης έχει επιφέρει και θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην ανάπτυξη των φορολογικών συστημάτων που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των πολιτών σε σχέση με τις σύγχρονες περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Το Τελωνείο οφείλει να παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις στις «πράσινες» φορολογίες ούτως ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζεται εγκαίρως σε νέα δεδομένα και καταστάσεις χωρίς να επηρεάζεται η εύρυθμη λειτουργία του.

#### **Στρατηγικός Στόχος 3.2**

##### **Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους οικονομικούς φορείς και μείωση του διοικητικού κόστους**

Μέσω της αποϋλοποίησης και της απλοποίησης των διαδικασιών, της καλύτερης στόχευσης του συστήματος ελέγχου και της αποτελεσματικότερης

καταπολέμησης της απάτης, μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους οικονομικούς φορείς με μειωμένο διοικητικό κόστος, αυξημένη ασφάλεια και ουσιαστική προσαρμογή στις ανάγκες τους, διατηρώντας την αναγκαία ισορροπία μεταξύ της διευκόλυνσης και του ελέγχου.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 4**

### **Να διαχειριστεί τη θέση του μέσα στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον και το περιβάλλον της ΕΕ**

Μέσα στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής ενοποίησης, της σμίκρυνσης των αποστάσεων και των διακρατικών συμμαχιών, το Τελωνείο αποτελεί μέρος της παγκόσμιας προσπάθειας, για καταστολή του οικονομικού εγκλήματος και προστασία των οικονομικών συμφερόντων του πλανήτη. Επιπρόσθετα και μέσα στα πλαίσια του πολύπλοκου περιβάλλοντος της ΕΕ, καλείται να διαδραματίσει, όπως συμβαίνει και στις άλλες χώρες - μέλη, ένα σημαντικό ρόλο στους τομείς της προστασίας της κοινωνίας και της διευκόλυνσης του νόμιμου εμπορίου.

*Είναι εμφανές λοιπόν, ότι το Τελωνείο, σήμερα, έχει ένα ρόλο που ξεπερνά τα εθνικά σύνορα της Κυπριακής Δημοκρατίας και συνεπώς μια θέση, η οποία θα πρέπει να τύχει κατάλληλης διαχείρισης.*

Κατάλληλη διαχείριση της θέσης, μέσα στα πλαίσια ενός νέου, ανοικτού, επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σημαίνει κινητοποίηση με βάση τους ακόλουθους τρεις μοχλούς δράσης:

#### **Μοχλός 1<sup>ος</sup>**

*Συμμόρφωση με τις υποχρεώσεις του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος*

#### **Μοχλός 2<sup>ος</sup>**

*Εντοπισμός και αξιοποίηση των ευκαιριών του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος*

#### **Μοχλός 3<sup>ος</sup>**

*Ενίσχυση του κύρους Τελωνείου σε παγκόσμια κλίμακα*



## **Στρατηγικός Στόχος 4.1**

### **Συμμόρφωση με τις υποχρεώσεις του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος**

Το Τελωνείο θα πρέπει ν' αναλύει και να παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος, έτσι ώστε, να μπορεί να ενεργεί έγκαιρα και να λαμβάνει τα όποια μέτρα απαιτούνται, για την εκπλήρωση των οποιωνδήποτε υποχρεώσεων του μέσα στα πλαίσια της ΕΕ και διεθνώς. Συνεπώς, επιβάλλεται, όπως δοθεί προτεραιότητα, αφενός, στην αποτελεσματική συμμόρφωση με τις υφιστάμενες υποχρεώσεις κι αφετέρου, στην ενεργοποίηση ενός μηχανισμού πρόβλεψης εκείνων των μελλοντικών υποχρεώσεων, που είναι δυνατόν να επιφέρουν αλλαγές εντός του οργανισμού ή να επηρεάσουν, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, την εύρυθμη λειτουργία του.

### **Στρατηγικός Στόχος 4.1.1**

#### **Ανάληψη της Προεδρίας της ΕΕ από την Κυπριακή Δημοκρατία το δεύτερο εξάμηνο του 2012**

Το Τελωνείο, θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα για να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην ευρύτερη προσπάθεια της Κυβέρνησης η οποία στοχεύει σε μια πετυχημένη προεδρία το δεύτερο εξάμηνο του 2012.

## **Στρατηγικός Στόχος 4.2**

### ***Εντοπισμός κι αξιοποίηση των ευκαιριών του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος***

Το Τελωνείο, μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του, θα προσπαθήσει ν' αξιοποιήσει εποικοδομητικά το περιβάλλον της ΕΕ και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον, είτε:

- μέσω της λήψης οικονομικής και/ή τεχνικής βοήθειας,
- μέσω ανταλλαγής τεχνογνωσίας κι εμπειριών με άλλα κράτη - μέλη,
- μέσω της διοικητικής συνεργασίας,
- μέσω οποιασδήποτε άλλης πρωτοβουλίας που μπορεί να δημιουργήσει αξία για το Τελωνείο.

## **Στρατηγικός Στόχος 4.3**

### ***Ενίσχυση του κύρους του Τελωνείου σε παγκόσμια κλίμακα***

Θα πρέπει να αναγνωριστούν τα σημεία επαφής του Τελωνείου με το ευρύτερο διεθνές περιβάλλον. Κάθε σημείο επαφής, θα πρέπει να θεωρηθεί κρίσιμο και να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία για ενίσχυση του κύρους του μέσω βελτίωσης της εικόνας του. Παράλληλα, όπου είναι δυνατόν, θα πρέπει ν' αναληφθούν εκείνες οι πρωτοβουλίες, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν θετικά προς την κατεύθυνση επίτευξης του πιο πάνω στόχου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

---

## Οι άξονες αλλαγής

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 5

Να γίνει ένας οργανισμός που μαθαίνει

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 6

Να εξασφαλίσει τη ροή της αμφίδρομης πληροφόρησης

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 7

Να βελτιωθεί στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 5

### **Να γίνει ένας Οργανισμός που μαθαίνει**

Για να γίνει το Τελωνείο ένας οργανισμός που μαθαίνει, θα πρέπει να εμπεδώσει το γεγονός ότι η γνώση, αποτελεί, ίσως, το σημαντικότερο πόρο που διαθέτει και συνεπώς, εάν αυτή, τύχει της κατάλληλης διαχείρισης, μπορεί να προσδώσει στον οργανισμό πολύ σημαντικά οφέλη. Η επίτευξη του πιο πάνω στόχου, προϋποθέτει ότι θα κατασκευαστούν οι κατάλληλες αποθήκες γνώσης, ούτως ώστε, το Τελωνείο ν' αποκτήσει ένα σημαντικό διαχειρίσιμο απόθεμα γνώσης. Αυτό το απόθεμα, μέσω κατάλληλης επεξεργασίας, θ' αποτελέσει την πρώτη ύλη για την ετοιμασία ολοκληρωμένων πακέτων γνώσης, που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.

Ως ανεξάρτητη οντότητα, το Τελωνείο, θα πρέπει να εκπαιδευτεί και να αποκτήσει μια ικανότητα ταχύτατης απορρόφησης της γνώσης που παράγεται. *Ικανότητα καταγραφής, αποθήκευσης και διαχείρισης της γνώσης, σημαίνει μείωση της σπατάλης των διαθέσιμων πόρων κι αυξημένη αποτελεσματικότητα, καθώς, ο οργανισμός, μπορεί να επικεντρώνει την προσοχή του σε νέα θέματα, παρά ν' ανακαλύπτει συνεχώς τον τροχό.*

### **Στρατηγικός Στόχος 5.1**

#### **Αποθήκευση της γνώσης**

Ο πιο πάνω στόχος, σημαίνει ότι θα πρέπει, σταδιακά, ν' αποθηκευτεί σε κατάλληλη και χρησιμοποιήσιμη μορφή, όλη η γνώση, ανεξαρτήτως πηγής προέλευσης και στη συνέχεια να κατηγοριοποιηθεί.

Ενδεικτικά, αναφέρονται μερικές από τις ανεξάντλητες πηγές γνώσης που θα μπορούσε το Τελωνείο ν' αξιοποιήσει, με συστηματικό τρόπο, **για να εντοπιστούν σημαντικά αποθέματα γνωσιακής πρώτης ύλης.**

- *Ακαδημαϊκή μόρφωση*
- *Επαγγελματικά προσόντα*
- *Επιμόρφωση*
- *Προσωπικές εμπειρίες*
- *Παράπονα*
- *Προβλήματα*
- *Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)*
- *Δεξαμενές σκέψης*
- *Έγγραφα*

## **Στρατηγικός Στόχος 5.2**

### **Διαχείριση της γνώσης**

Σταδιακά κι ανάλογα με τις προτεραιότητες του Τελωνείου, κάθε κατηγορία γνώσης θα πρέπει να τυγχάνει επεξεργασίας και να εμπλουτίζεται ανάλογα. Το προϊόν μιας τέτοιας επεξεργασίας, θα είναι **η παραγωγή έτοιμων πακέτων γνώσης**, που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν απ' όλες τις κατηγορίες του προσωπικού, για τη λήψη αποφάσεων σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας.

## **Στρατηγικός Στόχος 5.3**

### **Λειτουργία του θεσμού της Δεξαμενής Σκέψης**

Το Τελωνείο αναγνωρίζοντας αφενός, την πολυπλοκότητα του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται κι αφετέρου, την ανάγκη για ανάληψη πιο ενεργού ρόλου στα τελωνειακά δρώμενα της ΕΕ κι ευρύτερα, προγραμματίζει την άμεση συγκρότηση συγκεκριμένης ομάδας τεχνοκρατών, στα πλαίσια λειτουργίας του θεσμού της Δεξαμενής Σκέψης.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 6

### **Να διασφαλίσει τη ροή της αμφίδρομης πληροφόρησης**

Δραστηριοποιούμαστε στην εποχή της γνώσης και της πληροφορίας και η ανάγκη για επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, παρουσιάζεται, περισσότερο από ποτέ, επιτακτική για τη βιωσιμότητα οποιουδήποτε οργανισμού. Επικοινωνία υπάρχει όταν λειτουργούν αποτελεσματικά οι δίαυλοι επικοινωνίας, μέσω των οποίων διευκολύνεται η απρόσκοπτη ροή πληροφόρησης, διπλής κατεύθυνσης.

Η μελέτη των υφιστάμενων δίαυλων επικοινωνίας και η ενδεχόμενη ανάπτυξη νέων, θα βοηθήσει το Τελωνείο, να τους εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά, για να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Η απρόσκοπτη ροή αμφίδρομης πληροφόρησης θ' αναπτύξει την ικανότητα της τελωνειακής υπηρεσίας να ερμηνεύει το επιχειρηματικό περιβάλλον και να εφαρμόζει μια στρατηγική που θα βασίζεται περισσότερο στην πρόληψη παρά στη θεραπεία.

Εντοπίζοντας έγκαιρα τις ανάγκες των πελατών του κι αναπτύσσοντας, ταυτόχρονα, μια ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης σ' αυτές τις ανάγκες, το Τελωνείο θα βελτιώσει τις σχέσεις του με την πελατεία του. Η βελτίωση αυτή, θα έχει ως αποτέλεσμα:

- i) την ενίσχυση της εικόνας του Τελωνείου,*
- ii) την αλλαγή στάσης ως προς το ρόλο του.*

### **Στρατηγικός Στόχος 6.1**

#### **Ανάλυση του δικτύου επικοινωνίας του Τελωνείου**

Το Τελωνείο θα πρέπει ν' αναλύσει το δίκτυο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί για τη λήψη και αποστολή μηνυμάτων, είτε ενδοεπιχειρηματικά, είτε εξωεπιχειρηματικά και **να εντοπιστούν οι κρίσιμοι σύνδεσμοι επικοινωνίας**. Θα πρέπει προωθηθεί, η χρήση μιας κοινής κι εύκολης

γλώσσας επικοινωνίας, που θα διευκολύνει τη συνεννόηση μεταξύ των συστατικών μερών που αλληλεπιδρούν μέσα στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## **Στρατηγικός Στόχος 6.2**

### **Εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δημοσίων σχέσεων**

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δημοσίων σχέσεων, θα βελτιώσει τις σχέσεις του Τελωνείου με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του, ενώ, παράλληλα, θα ενισχύσει την εικόνα του, μέσω της προβολής του έργου του και της αλλαγής στάσης ως προς το ρόλο του. ***Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να επιβραβεύσει το διάλογο και να προωθήσει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας έκφρασης κι επικοινωνίας.***

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 7

### **Να βελτιωθεί στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης**

Βελτίωση στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης σημαίνει ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις αλλαγές και τις ιδιομορφίες του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σημαίνει ικανότητα πρόβλεψης κι εφαρμογής ενός στυλ διοίκησης που βασίζεται στην πρόληψη και τη διαχείριση κινδύνου, σημαίνει ικανότητα αναπροσαρμογής των στόχων και συνεχούς μέτρησης των αποτελεσμάτων, με σκοπό τον εντοπισμό των όποιων αποκλίσεων και τη λήψη μέτρων εκεί κι όπου επιβάλλεται.

Το Τελωνείο έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για βελτίωση σ' αυτόν το νευραλγικό τομέα κι επιθυμεί να καταστεί, με το τέλος της επόμενης τριετίας, μια διοίκηση «πρότυπο» για τα δεδομένα της δημόσιας υπηρεσίας. Για να πετύχει τον πιο πάνω στόχο θα πρέπει:

- i) ν' αναπτύξει μια ικανότητα ανάλυσης, πάνω σε συνεχή βάση, του ενδοεπιχειρηματικού και εξωεπιχειρηματικού περιβάλλοντος,*
- ii) να επινοήσει μετρήσιμους δείκτες για όλους τους τομείς δραστηριότητας του Τελωνείου,*
- iii) να χρησιμοποιήσει ανεπτυγμένα εργαλεία στρατηγικής διοίκησης και να μοντελοποιήσει, με τη βοήθεια της επιστήμης της πληροφορικής, τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.*

### **Στρατηγικός Στόχος 7.1**

#### **Ικανότητα ανάλυσης του ενδοεπιχειρηματικού και εξωεπιχειρηματικού περιβάλλοντος πάνω σε συνεχή βάση**

Το Τελωνείο κινείται πλέον σ' ένα διευρυμένο χώρο, μετά και την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην ΕΕ, ενώ, η εποχή της πληροφορίας, κάνει τα πάντα γύρω μας ν' αλλάζουν, με ιλιγγιώδη ταχύτητα.



Αδυναμία παρακολούθησης των αλλαγών και χαμηλό επίπεδο αυτογνωσίας, σημαίνει, αυτομάτως, αδυναμία προσαρμογής κι ανάληψη ρόλου παθητικού θεατή. Συνεπώς, θα πρέπει να καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια σε αυτόν τον τομέα και να ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής.

## **Στρατηγικός Στόχος 7.2**

### **Μετρήσιμοι δείκτες για όλους τους τομείς δράσης του Τελωνείου**

Αυτός είναι ένας τομέας για τον οποίον αξίζει ν' αφιερωθεί αρκετή φαιά ουσία απ' όλους, ούτως ώστε, ο κάθε τομέας δράσης του Τελωνείου, να συνδέεται με κάποιο συγκεκριμένο δείκτη, ποσοτικό και/ή ποιοτικό. Αρχικά, θα πρέπει να αξιοποιηθούν όσοι δείκτες υπάρχουν και σταδιακά να επινοηθούν νέοι δείκτες.

Εννοείται ότι θα ληφθούν όλα τα αναγκαία μέτρα για την παρακολούθηση των δεικτών και των πιθανών αποκλίσεων, ενώ, παράλληλα, είναι σημαντικό, **να διερευνάται και να καταγράφεται, η ύπαρξη σχέσης αιτίου και αιτιατού όταν υπάρχουν θετικές και/ή αρνητικές αποκλίσεις.**

## **Στρατηγικός Στόχος 7.3**

### **Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης και μοντελοποίηση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού**

Θα πρέπει να βρεθούν τρόποι για να μοντελοποιηθεί η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και να αυξηθεί το όφελος από τη χρήση ***ανεπτυγμένων εργαλείων στρατηγικής διοίκησης.***

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

## Οι πόροι

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 8

Να διασφαλίσει την ορατότητα και την άριστη κατανομή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 9

Να αξιοποιήσει την κοινωνία της πληροφορίας

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 10

Να αυξήσει τα κέρδη από την παραγωγικότητα

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 11

Να καταστήσει την αλλαγή ευεργετική για όλους τους υπαλλήλους

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 8

### **Να διασφαλίσει την ορατότητα και την άριστη κατανομή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την καρδιά του Τελωνείου. Ως το ζωτικότερο, λοιπόν, όργανο του οργανισμού, επιβάλλεται να το γνωρίσουμε καλύτερα και να το προστατεύσουμε ως κόρη οφθαλμού. Διότι όταν η καρδιά νοσεί, τότε, νοσεί μαζί του ολόκληρος ο οργανισμός κι ο,τιδήποτε βασίζεται σ' αυτόν.

Το Τελωνείο θέλει να φτάσει σε υψηλά επίπεδα γνώσης του έμψυχου υλικού που διαθέτει σε ανθρώπινους πόρους. Πιστεύει ότι, όσα περισσότερα γνωρίζει για το προσωπικό του, τόσο ευκολότερο θα γίνει το έργο του, σε σχέση με το θέμα της άριστης κατανομής των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων.

#### **Στρατηγικός Στόχος 8.1**

#### ***Ποσοτική και ποιοτική παρακολούθηση του αποθέματος ανθρώπινων πόρων***

Το Τελωνείο θα πρέπει ν' αναπτύξει την ικανότητα και τα μέσα για να παρακολουθεί τη στάθμη του αποθέματός του σε ανθρώπινους πόρους. Η παρακολούθηση αυτή θα πρέπει να συνδέεται με ποιοτικές και ποσοτικές παραμέτρους. Η διοίκηση θα πρέπει, σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο, να έχει πρόσβαση σε έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση για τους ανθρώπινους πόρους που έχει στη διάθεση της, σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή, έτσι ώστε, αυτοί, να μπορούν να κατανεμηθούν ορθολογικά, στις διάφορες δραστηριότητες. Πέρα από τη στάθμη του αποθέματος των ανθρώπινων πόρων, αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι η παρακολούθηση και η καταγραφή της κινητικότητας των πόρων από τη μια επιχειρησιακή δραστηριότητα στην άλλη.

## **Στρατηγικός Στόχος 8.2**

### ***Ανάλυση εργασίας, περιγραφή και καταγραφή των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας***

Για να επιτευχθεί ο στόχος της άριστης κατανομής των πόρων, θα πρέπει, το Τελωνείο, να γνωρίζει, πέρα από τα προκαθορισμένα σχέδια υπηρεσίας, τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, να τις συνδέσει με συγκεκριμένα προφίλ ατόμων που μπορούν ν' αναλάβουν με επιτυχία τη διεκπεραίωσή τους και το κυριότερο, να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες του έτσι ώστε να αποκλείσει, για κάποιες περιπτώσεις, το φαινόμενο της σπατάλης των πόρων και για κάποιες άλλες, το φαινόμενο της διάθεσης λιγότερων πόρων, απ' αυτούς που απαιτούνται, για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

## **Στρατηγικός Στόχος 8.3**

### ***Δυνατότητα πρόβλεψης αποδέσμευσης ανθρώπινων πόρων λόγω ύπαρξης «κέρδους» από την παραγωγικότητα***

Όταν υπάρχουν «κέρδη» από την παραγωγικότητα, π.χ. λόγω της εισαγωγής ενός συστήματος πληροφορικής ή της βελτίωση μιας διαδικασίας, το Τελωνείο, θα πρέπει ν' αναπτύξει την ικανότητα ν' αποδεσμεύει άμεσα τους ανθρώπινους πόρους του και να τους διαθέτει χωρίς καθυστέρηση εκεί όπου εμφανίζεται η ανάγκη.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 9

### *Να αξιοποιήσει την κοινωνία της πληροφορίας*

Το Τελωνείο, πρέπει ν' αξιοποιήσει τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που προσφέρει η κοινωνία της πληροφορίας, μέσω της χρησιμοποίησης υφιστάμενων και νέων τεχνολογιών πληροφορικής κι επικοινωνιών (ΤΠΕ), σε όλο το φάσμα δραστηριότητάς του. Μέσω της υιοθέτησης, σταδιακά, μιας γενικότερης κουλτούρας επιγραμμικής δημόσιας διοίκησης [«ηλεκτρονική διακυβέρνηση» («eGovernment)], είναι δυνατόν να διευκολυνθούν οι συναλλαγές μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών και να μειωθεί το διοικητικό φόρτο εργασίας, άρα και το κόστος λειτουργίας τόσο του Τελωνείου όσο και των πελατών του. Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση της πιο πάνω φιλοσοφίας-κουλτούρας, συμβάλλει στο μεγαλύτερο άνοιγμα και στη διαφάνεια του δημόσιου τομέα, καθώς και σε κυβερνητικές λειτουργίες λιγότερο περίπλοκες και πιο συνεπείς έναντι των πολιτών.

Βεβαίως, στο παρόν στάδιο και για τα επόμενα 3 χρόνια, ένας από τους βασικότερους στόχους του, είναι τα **ηλεκτρονικά τελωνεία**, που στοχεύουν στη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού τελωνειακού περιβάλλοντος, με πλήρη απεξάρτηση από το χαρτί.

Εκτός από τα πιο πάνω, επιβάλλεται όπως το Τελωνείο προωθήσει, με κάθε δυνατό μέσο, την επικράτηση και διατήρηση, εντός του οργανισμού, μιας φιλοσοφίας του τύπου «επιχειρείτε ηλεκτρονικά», καθώς, με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να βελτιωθεί η παραγωγικότητα εργασίας και ταυτόχρονα, να υπάρξει ταχύτερη ευθυγράμμιση με τις όποιες ιδιαίτερες απαιτήσεις του πολύπλοκου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο, επί καθημερινής βάσης, αλλάζει πρόσωπο.

## Στρατηγικός Στόχος 9.1

### Ηλεκτρονικά Τελωνεία

Το Τελωνείο υιοθετεί και στηρίζει πλήρως τους στόχους που έχει θέσει η ΕΕ για τα ηλεκτρονικά τελωνεία τα οποία στοχεύουν στη δημιουργία ενός τελωνειακού περιβάλλοντος με πλήρη απεξάρτηση από το χαρτί.

Η αποϋλοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών που πραγματοποιούνται στα πλαίσια ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος, διαμορφώνουν ένα σύγχρονο κι αποτελεσματικό τελωνειακό περιβάλλον που μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο προστασίας της κοινωνίας και να διευκολύνει το νόμιμο εμπόριο.

Η εφαρμογή και λειτουργία των ηλεκτρονικών τελωνειακών συστημάτων αποσκοπεί στους πιο κάτω στόχους:

- α)** διευκόλυνση των διαδικασιών εισαγωγής και εξαγωγής,
- β)** μείωση του κόστους συμμόρφωσης και των διοικητικών δαπανών και επίσπευση του χρόνου τελωνισμού,
- γ)** υιοθέτηση κοινής προσέγγισης για τον έλεγχο των εμπορευμάτων,
- δ)** δέουσα είσπραξη όλων των δασμών και λοιπών επιβαρύνσεων,
- ε)** ταχεία διαβίβαση και λήψη των κατάλληλων πληροφοριών όσον αφορά τη διεθνή εφοδιαστική αλυσίδα,
- στ)** απρόσκοπτη ροή δεδομένων μεταξύ των Αρχών των χωρών εξαγωγής και εισαγωγής καθώς και μεταξύ των Τελωνειακών Αρχών και των Οικονομικών Φορέων, χάρη στην επαναχρησιμοποίηση των δεδομένων που καταχωρούνται στο σύστημα.

## **Στρατηγικός Στόχος 9.2**

### **Χρησιμοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, σε όλο το φάσμα δραστηριότητάς του**

Το Τελωνείο πρέπει να ενθαρρύνει τη χρησιμοποίηση υφιστάμενων και νέων τεχνολογιών πληροφορικής κι επικοινωνιών (ΤΠΕ), σε όλο το φάσμα δραστηριότητάς του. Γενικά, η χρήση των εν λόγω τεχνολογιών, επιβάλλεται όπως ενισχυθεί και επεκταθεί:

- *κατά μήκος της αλυσίδας του ελεγκτικού μηχανισμού,*
- *σε όλο το φάσμα των επιτελικών εργασιών,*
- *στην παροχή υπηρεσιών προς το κοινό,*
- *στην παροχή υπηρεσιών προς τους οικονομικούς φορείς,*
- *στον τομέα της συνεργασίας με άλλα κυβερνητικά τμήματα και οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας.*

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 10

### Να αυξήσει τα «κέρδη» από την παραγωγικότητα

Το Τελωνείο, επιθυμεί, μέσα από την επίδειξη βούλησης για συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του, ν' αυξήσει τα «κέρδη» από την παραγωγικότητα. Βελτιώνοντας τις διαδικασίες του και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, το κόστος λειτουργίας του μπορεί να μειωθεί, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας γενικότερα. Για να επιτευχθεί ο πιο πάνω στόχος, το Τελωνείο πρέπει να ενισχύσει την πολιτική απλοποίησης, να βελτιώσει την απόδοσή του σε σχέση με το κόστος και να επινοήσει συγκεκριμένους δείκτες παραγωγικότητας.

#### Στρατηγικός Στόχος 10.1

##### Ενίσχυση της πολιτικής απλοποίησης

Το Τελωνείο θα ενισχύσει την πολιτική απλοποίησης, τόσο προς όφελος του εξωτερικού όσο και του εξωτερικού χρήστη. Προτάσεις για απλοποίηση της νομοθεσίας, επανεξέταση διαδικασιών, μείωση του κόστους συμμόρφωσης με τις φορολογικές υποχρεώσεις, ενεργοποίηση της διαδικασίας υποβολής εισηγήσεων από το προσωπικό, χρησιμοποίηση συγκεκριμένων δεικτών που παρακολουθούν την πρόοδο σε σχέση με την απλοποίηση, εντάσσονται μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας για επίτευξη του πιο πάνω στόχου.

#### Στρατηγικός Στόχος 10.2

##### Βελτίωση της απόδοσης του Τελωνείου σε σχέση με το κόστος

Σταδιακά, θα πρέπει να καλλιεργηθεί μέσα στον οργανισμό, η έννοια του κόστους και να επινοηθούν κατάλληλοι δείκτες για τη μέτρηση της παραγωγικότητας της εργασίας και της αποδοτικότητας.



### **Στρατηγικός Στόχος 10.2.1**

#### **Πραγματοποίηση «κέρδους» από την παραγωγικότητα**

Το κέρδος από την παραγωγικότητα, θα πρέπει να μετρηθεί ανεξαρτήτως πηγής προέλευσης.

### **Στρατηγικός Στόχος 10.2.2**

#### **Προσπάθεια μείωσης της δαπανών**

Εκεί όπου υπάρχουν περιθώρια, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για περιορισμό των δαπανών και αποδέσμευση πόρων για άλλες, περισσότερο παραγωγικές, δραστηριότητες.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 11**

### **Να καταστήσει την αλλαγή «ευεργετική» για όλους τους υπαλλήλους**

Ο στόχος της επιτάχυνσης της αλλαγής, συνιστά ευκαιρία για πρόοδο και καρπούς για όλους, μέσα στον οργανισμό. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, το Τελωνείο επιθυμεί να εμπεδώσει την έννοια ότι: **η καρδιά του είναι το ανθρώπινο δυναμικό του**. Κανένας στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, χωρίς αυτό και για το σκοπό αυτό, θα πρέπει:

- α)** η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων να τεθεί στο επίκεντρο όλων των στρατηγικών στόχων του Τελωνείου,
- β)** να ωφεληθεί το προσωπικό του από τους καρπούς της οποιαδήποτε αλλαγής,
- γ)** να ενισχυθεί ο διάλογος εντός του οργανισμού.

#### **Στρατηγικός Στόχος 11.1**

### **Να εμπεδωθεί η έννοια ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κεντρικό άξονα της αλλαγής**

Θα πρέπει να μελετηθούν τα μέτρα που λαμβάνονται μέχρι στιγμής για την επίτευξη του πιο πάνω στόχου κι εκεί όπου υπάρχουν αδυναμίες, να εξαλειφθούν.

## **Στρατηγικός Στόχος 11.2**

### **Να «ευεργετηθούν» οι υπάλληλοι από την πρόοδο του Τελωνείου**

Η επίτευξη του στόχου **της συνεχούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων**, σύμφωνα με τις εξελίξεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος, συνιστά σημαντική προσπάθεια προς την ορθή κατεύθυνση.

## **Στρατηγικός Στόχος 11.3**

### **Να βελτιωθεί το εργασιακό περιβάλλον**

Γίνεται σημαντική προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση, μέσα στα πλαίσια μιας ευρύτερης προσπάθειας εκσυγχρονισμού τόσο του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και της παροχής των κατάλληλων εργαλείων για την επιτέλεση του καθήκοντος. Η προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση πρέπει να συνεχιστεί με αμείωτους ρυθμούς.

## **Στρατηγικός Στόχος 11.4**

### **Να εμπλουτιστεί ο διάλογος μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού**

Θα αναζητηθούν τρόποι για να βελτιωθεί η ροή των μηνυμάτων μέσα στον οργανισμό, καθώς, μια τέτοια προσπάθεια, βοηθά στην άμεση επίλυση των όποιων προβλημάτων προκύπτουν, με ταχύτητα και χωρίς να δημιουργούνται προστριβές και αχρείαστες αντιπαραθέσεις που διαιωνίζουν τα προβλήματα και θέτουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα του Τελωνείου.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Για να πετύχει το Τελωνείο τους υψηλούς στόχους που έχει θέσει και να διατηρήσει την επιτυχημένη πορεία του, θα πρέπει ν' αναπτύξει μια ικανότητα αξιολόγησης των στόχων, μέτρησης των αποκλίσεων, αναπροσαρμογής των στόχων στις αλλαγές που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον κι άμεσης ανταπόκρισης εκεί κι όπου απαιτείται η λήψη μέτρων για υλοποίηση των στόχων.

Θα πρέπει λοιπόν, να γίνει σκληρή δουλειά και **να επιτευχθεί πρόοδος στον τομέα της επινόησης μετρήσιμων δεικτών (ποσοτικών και ποιοτικών)**, έτσι ώστε ν' αναπτυχθεί μια ικανότητα εκτίμησης, σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο, της πορείας του οργανισμού και των παραμέτρων που ευθύνονται για την α ή β κατεύθυνση, η οποία ακολουθείται.

Το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται απ' όλους ως ένα πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και σε καμία περίπτωση ως ένα στατικό κι άψυχο έγγραφο. Θα πρέπει να λειτουργήσει ο μηχανισμός ανατροφοδότησης των πληροφοριών, έτσι ώστε, το επίσημο αυτό έγγραφο του Τελωνείου, να αποκτήσει πνοή και να γίνει ελαστικό, επιτρέποντας την οποιαδήποτε αναπροσαρμογή του, μέσω της λήψης εναλλακτικών μέτρων για την επίτευξη των στόχων που έχουν περιληφθεί σ' αυτό.

**Το στρατηγικό σχέδιο είναι το έγγραφο το οποίο «χαρίζει» στο Τελωνείο την υπόστασή του.** Δίνει το μήνυμα ότι όλοι μέσα στον οργανισμό, γνωρίζουν τι θα πρέπει, πότε και πώς θα το πετύχουν. Και κάτι ακόμη πιο σημαντικό, επεξηγεί και τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να επιτευχθούν οι όποιοι στόχοι.

**Αποτελεί ένα δημοσιευμένο πλάνο**, βάσει του οποίου το Τελωνείο θα κινηθεί κατά τη διάρκεια της επόμενης τριετίας, για να εκπληρώσει την Αποστολή του. **Η λέξη πλάνο δεν θα πρέπει να παραπέμπει σε κάτι στατικό, αντιθέτως μάλιστα, θα πρέπει να ταυτίζεται με κάτι δυναμικό.** Η ύπαρξη σχεδίου, προϋποθέτει ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων και διάθεση για αλλαγή και η αλλαγή για να επέλθει θα πρέπει να σχεδιαστεί.

***Από μόνο του το πλάνο δεν έχει καμία αξία.*** Αυτό που έχει σημασία, είναι η ολοκλήρωσή του και η υλοποίηση των στόχων, από τους υπαλλήλους του οργανισμού, οι οποίοι δηλώνουν έτοιμοι και αποφασισμένοι να πετύχουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τα όσα, το Τελωνείο, τους έχει αναθέσει να πράξουν.

*Το Τελωνείο θέλοντας να εξασφαλίσει τη δέσμευση όλων στους στόχους του οργανισμού και να υποστηρίξει την πλήρη ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου, θεωρεί σκόπιμο όπως η προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση, ενταχθεί μέσα σ' ένα πλαίσιο που θα περιλαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα για την επίτευξη του σημαντικού αυτού στόχου.*