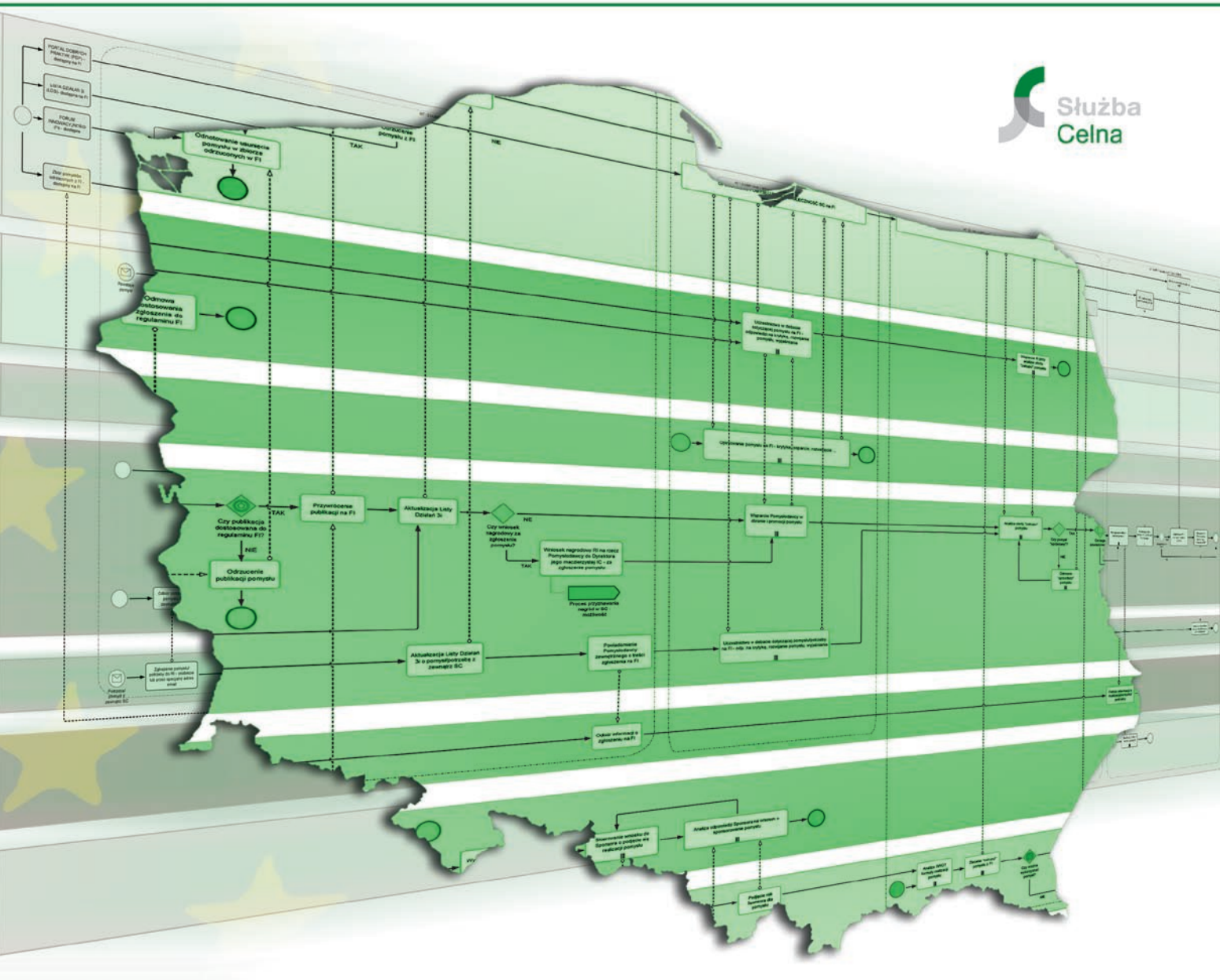
WIADOMOŚCI CELNE©
Nr 8/2013

MINISTERSTWO FINANSÓW – SŁUŻBA CELNA • WARSZAWA 2013 • ISSN 1230-9087



ZARZĄDZANIE PROCESOWE W SŁUŻBIE CELNEJ

WIADOMOŚCI CELNE

REDAKCJA
Redaktor naczelny: Witold Lisicki
Sekretarz redakcji: Beata Zuba
Marcin Woźniczko

PROJEKT GRAFICZNY
Aleksandra Laska

Wykonawca:
Towarzystwo Opieki nad Ociemniałymi,
Laski, ul. Brzozowa 75, 05-080 Izabelin

WYDAWCA
Ministerstwo Finansów – Służba Celna
Warszawa, ul. Świętokrzyska 12
www.clo.gov.pl
beata.zuba@mofnet.gov.pl
marcin.wozniczko@mofnet.gov.pl
tel.: (022) 694 46 30
tel./fax: (022) 694 35 02
nakład: 1800 egz.

Projekt graficzny okładek – Mirosław Wojtowicz

3 Zarządzanie procesowe
w Służbie Celnej.

Procesy biznesowe w służbie skutecznej realizacji strategii

Coraz większa liczba doświadczeń z zastosowania podejścia procesowego w różnych jednostkach sektora publicznego sprawia, że pytanie dotyczące sensu wprowadzania go w sektorze publicznym staje się nieaktualne. Sektor publiczny, podobnie jak sektor prywatny, posiada procesy biznesowe. Są one naturalnym sposobem realizacji celów organizacji, niezależnie od tego czy zostały zidentyfikowane i czy są zarządzane, czy też nie. Termin „posiada" został tu użyty nieprzypadkowo. Sposób funkcjonowania organizacji stanowi potencjał realizacji jej celów i jest jednym z istotnych zasobów organizacji. Postrzeganie procesów jako zasobu organizacji nie jest jedynie domeną dziedziny zarządzania procesami. Znaleźć je można choćby w takich koncepcjach jak Model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), będący pierwowzorem CAF i podstawą modelu Polskiej Nagrody Jakości. Dlatego też procesami, podobnie jak ludźmi i zasobami materialnymi i niematerialnymi, warto zarządzać, czyli świadomie kształtować te zasoby dla zwiększania ich zdolności do osiągania celów organizacji, rozumianych jako skuteczna realizacja jej misji i strategii.

Żadna z organizacji nie działa sama dla siebie, za sensem istnienia każdej z nich kryją się oczekiwania i potrzeby wszystkich, którzy są zainteresowani jej funkcjonowaniem – klienci, prawodawca, właściciele, pracownicy, dostawcy i partnerzy biznesowi. Każdy z nich „coś" otrzymuje lub ma na organizację wpływ. Dlatego też dobrze sformułowana misja musi odnosić się do sensu i istoty istnienia organizacji, a wizja i strategia, do zmieniających się oczekiwań i potrzeb interesariuszy.

Jak zatem powiązać misję, wizję i strategię z codzienną działalnością organizacji, czyli z jej procesami? Jak sprawić, żeby organizacja osiągała założone cele? Odpowiedzi na te pytania można odnaleźć w metodyce BMP Framework, autorstwa Rogera T. Burltona, rozwijanej przez niego, propagowanej i stosowanej w praktyce od ponad 20 lat.

Roger T. Burlton

Założyciel Process Renewal Group i BPTrends Associates oraz członek Rady Konsultacyjnej BPTrends. Twórca praktycznie stosowanej od 1992 r. metodyki zarządzania procesami biznesowymi, autor „Business Process Management. Profiting From Process" oraz Business Process Manifesto. Zasiada w komitetach doradczych globalnych stowarzyszeń i organizacji BPM.

Czym jest proces biznesowy?

Procesy biznesowe to grupy logicznie powiązanych ze sobą działań wykorzystujących zasoby organizacji do wytwarzania w sposób powtarzalny, wartości dla klientów i pozostałych interesariuszy. Rolą każdego procesu biznesowego jest powiązanie i skoordynowanie działań oraz zasobów wielu komórek organizacyjnych wykonujących pracę „na rzecz" klienta lub innego interesariusza, któremu organizacja „coś" dostarcza.

„Procesy Biznesowe organizacji w wyraźny sposób opisują pracę realizowaną z udziałem wszystkich zasobów zaangażowanych w tworzenie wyników posiadających wartość dla klientów i innych interesariuszy." Manifest Procesu Biznesowego, Roger T. Burlton.

Organizacje potrzebują logicznie uporządkowanych ram dla prowadzenia swojej działalności i zarządzania nią jako całością. Jeśli działalność organizacji z natury realizowana jest poprzez procesy, to one również wymagają celowego uporządkowania. Temu uporządkowaniu służy model procesowy organizacji nazywany Architekturą procesów.

Czym jest Architektura procesów?

Architektura procesów jako model działania organizacji, obejmuje wszystkie jej procesy wraz z ich wzajemnymi powiązaniami i zależnościami. Architektura procesów w syntetyczny sposób przedstawia „co" organizacja robi zgodnie ze swoją Misją, „jak" steruje i zarządza całą organizacją oraz „jak" zarządza swoimi zasobami materialnymi i niematerialnymi.

Chociaż wydaje się, że sprawa jest prosta – „...przecież wiemy, co robimy i dla kogo!" – okazuje się, że spojrzenie na organizację z perspektywy zewnętrznych interesariuszy (OUTSIDE-IN) jest utrudnione z powodu postrzegania jej poprzez strukturę organizacyjną (INSIDE-OUT). Dobra Architektura procesów jest tworzona z wykorzystaniem tej zewnętrznej perspektywy, musi też być wynikiem uzgodnień i celowego działania kierownictwa organizacji.

Według badań prowadzonych od 8 lat przez BPTrends, w 2011 r. ponad 50% firm operujących w różnych krajach świata i stosujących podejście procesowe do zarządzania, posiadało architekturę procesów.

Architektura procesów – ramy wdrożenia i realizacji strategii

Kluczem do sukcesu wdrożenia i realizacji strategii jest koordynacja projektów strategicznych i bieżącej działalności oraz spójne zarządzanie i odpowiednia alokacja zasobów. To właśnie Architektura procesów ułatwia stopniową synchronizację wszystkich aspektów zarządzania. Architektura procesów pomaga wyznaczyć cele oraz ustalić i zaplanować projekty.

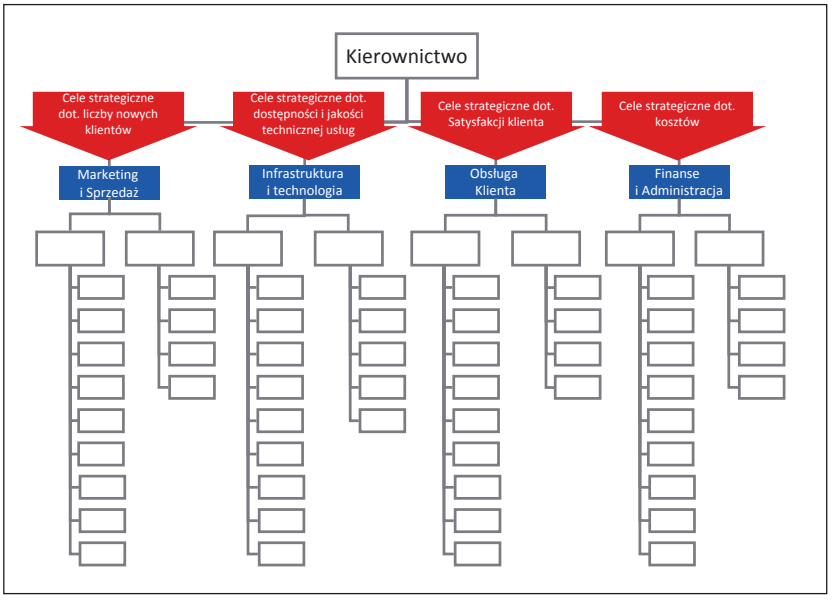
Praktyką wynikającą z tradycyjnego sposobu zarządzania jest wyznaczanie celów strategicznych „po strukturze organizacyjnej". Za realizację celów strategicznych odpowiadają dyrektorzy komórek organizacyjnych, którzy „kaskadują" je na podległych im pracowników. Cel strategiczny staje się wiodącym celem ich komórki. W efekcie, komórka organizacyjna „walczy" o realizację swojego celu, nie mając często większego wpływu na pracowni-

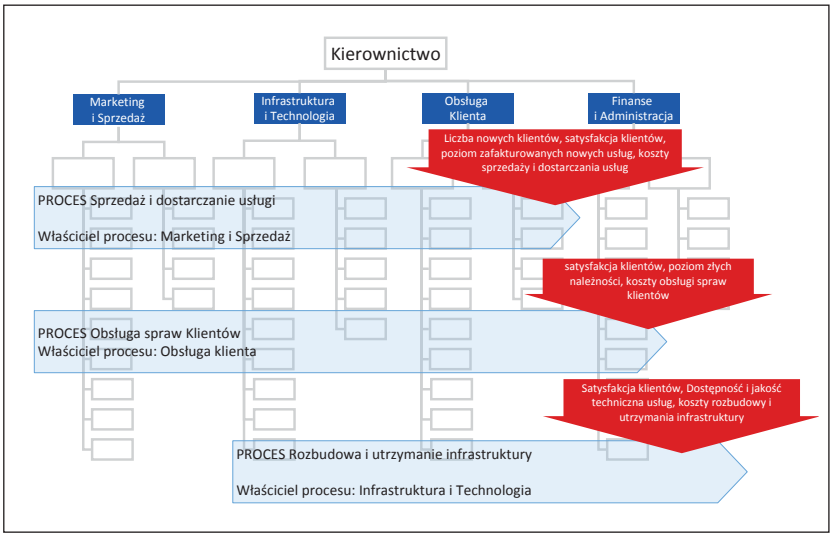
ZARZĄDZANIE PROCESOWE W SŁUŻBIE CELNEJ

ków pozostałych komórek, biorących udział w jego wykonaniu.

Tam, gdzie świadomie stosowane jest podejście procesowe, to właśnie Architektura procesów stanowi pierwotną strukturę wyznaczania celów strategicznych. Skoro proces jest tym mechanizmem, który dostarcza rezultaty, to cele powinny być wyznaczane procesom w taki sposób, aby osiągnąć pożądane rezultaty organizacji jako całości. Co to oznacza? W praktyce, każdy proces musi jednocześnie realizować kilka celów. Za zarządzanie ich realizacją odpowiada tzw. właściciel procesu, wybierany spośród menadżerów zarządzających komórkami organizacyjnymi wykonującymi proces. Staje się on liderem zespołu zarządzającego procesem, którego członkowie współdziałają na rzecz realizacji celów procesu. W organizacjach o wysokim poziomie dojrzałości „procesowej" to właśnie on - właściciel procesu - zapewnia spójność celów strategicznych z celami członków zespołu zarządzającego procesem oraz odpowiada za raportowanie kierownictwu osiągniętych wyników procesu.

Oznacza to, że organizacja jest świadoma tego, w których procesach uczestniczą poszczególne komórki organizacyjne i posiada zdolność do określania wpływu, jaki poszczególne komórki mają na realizację celów procesów. W oparciu o tę wiedzę jest w stanie przypisać poszczególnym komórkom cele, które wspierają realizację celu poszczególnych procesów.





Cele strategiczne są realizowane w procesach, cele komórek organizacyjnych wynikają z ich udziału w procesach.

Do „klasyki" zarządzania można już zaliczyć jednoczesne uruchamianie kilku projektów strategicznych, które pozornie nie mają ze sobą powiązań. Efektem takiego podejścia jest nie tylko ciągła walka o zasoby do realizacji projektów, ale też problemy związane z wzajemnym przenikaniem i nakładaniem się projektów.

Dlatego właśnie, na etapie definiowania zmian i ramowego planu ich wdrożenia, warto wykorzystać Architekturę procesów. Jest ona doskonałym narzędziem do identyfikowania koncepcyjnych i organizacyjnych powiązań pomiędzy projektami strategicznymi. Jeden projekt obejmuje najczęściej grupę procesów, czasami wszystkie. Dzięki wiedzy o powiązaniach pomiędzy procesami, o zasadach sterujących nimi i wykorzystywanych w nich zasobach, łatwiej można ustalić kolejność uruchamiania projektów i zmienić w pierwszej kolejności te procesy, które mają największy wpływ na realizację celów strategicznych. Zmiana procesu to jednak nie tylko zaprojektowanie działań i przepływu pracy, ale przede wszystkim dostosowanie zasobów i zasad zarządzania.

Dzięki Architekturze procesów można nie tylko łatwiej doprecyzować cel i zakresy projektów, czy ustalić decydentów i zarządzających projektami, ale też oszacować budżet tych projektów. Doświadczenia organizacji stosujących podejście procesowe wskazują, że np. wdrożenia rozległych systemów informatycznych są dzięki temu znacznie tańsze.

Architektura procesów pomaga również w identyfikacji potencjalnych ryzyk, które w trakcie wdrożenia zmiany mogą wpłynąć niekorzystnie na relacje z interesariuszami procesów, oraz pomaga ograniczyć ryzyko „nakładania się" zakresów projektów strategicznych z projektami będącymi w trakcie realizacji.

* * *

Każda organizacja wypracowuje swoje rezultaty w procesach, dlatego tradycyjne podejście, w którym wykorzystuje

się głównie strukturę organizacyjną, jako ramy dla bieżącego działania i realizacji celów strategicznych, stoi w pewnym sensie w opozycji do naturalnego sposobu funkcjonowania organizacji. Jeśli to właśnie w procesach realizowane są cele, to niepowodzeń podczas wdrożenia i realizacji strategii można uniknąć lub znacząco obniżyć ryzyko niepowodzenia, poprzez świadome wykorzystanie dobrodziejstw, jakie niesie podejście procesowe do zarządzania organizacją. Architektura procesów jest jednym z elementów systemu zarządzania opartego o logikę procesową, ale nie jedynym. Przejście od tradycyjnego do „procesowego" sposobu zarządzania jest transformacją, która obejmuje praktycznie wszystkie elementy składające się na całość, jaką jest organizacja. Obok „twardych" kwestii systemowych wymaga czasu, zmiany kultury organizacyjnej i wykształcenia nowych kompetencji. Rozpoczęcie takiej transformacji jest zazwyczaj strategiczną decyzją kierownictwa organizacji i na wszystkich jej etapach wymaga zaangażowania kadry zarządzającej. Zdarza się, że jednym z powodów jej podjęcia jest potrzeba zwiększenia zdolności do trafnego planowania i skutecznej realizacji celów strategicznych, przy optymalnym wykorzystaniu zasobów.

Adriana Dębska-Gil i Joanna Woźniakowska
Proces Renewal Group Polska



Przekształcanie Służby Celnej w organizację zarządzaną procesowo

Kilka lat temu, gdy w Służbie Celnej podjęto decyzję o objęciu wybranych procesów zarządzaniem procesowym, znajomość procesów była niewielka, czasem bardzo szczątkowa. Tylko pojedyncze osoby miały jakąś elementarną teoretyczną wiedzę o zarządzaniu procesowym, a zdecydowanie brakowało doświadczeń i wzorców z innych administracji publicznych, które można było wykorzystywać. Ale od czegoś trzeba było zacząć.

Do różnego rodzaju przedsięwzięć procesowych ruszyliśmy dwutorowo.

Z jednej strony, zaledwie 3-osoby zespół wypracował własną koncepcję wdrożenia zarządzania procesowego, w ramach zainicjowanego projektu SZPADA. Żeby zdefiniować pomysł na cały System Zarządzania Procesami Biznesowymi Służby Celnej, dopasowany do potrzeb i realnych możliwości naszej Służby, jednocześnie nie mając do dyspozycji żadnych sprawdzonych wzorców, musieliśmy czerpać wiedzę i informacje z bardzo różnych źródeł.

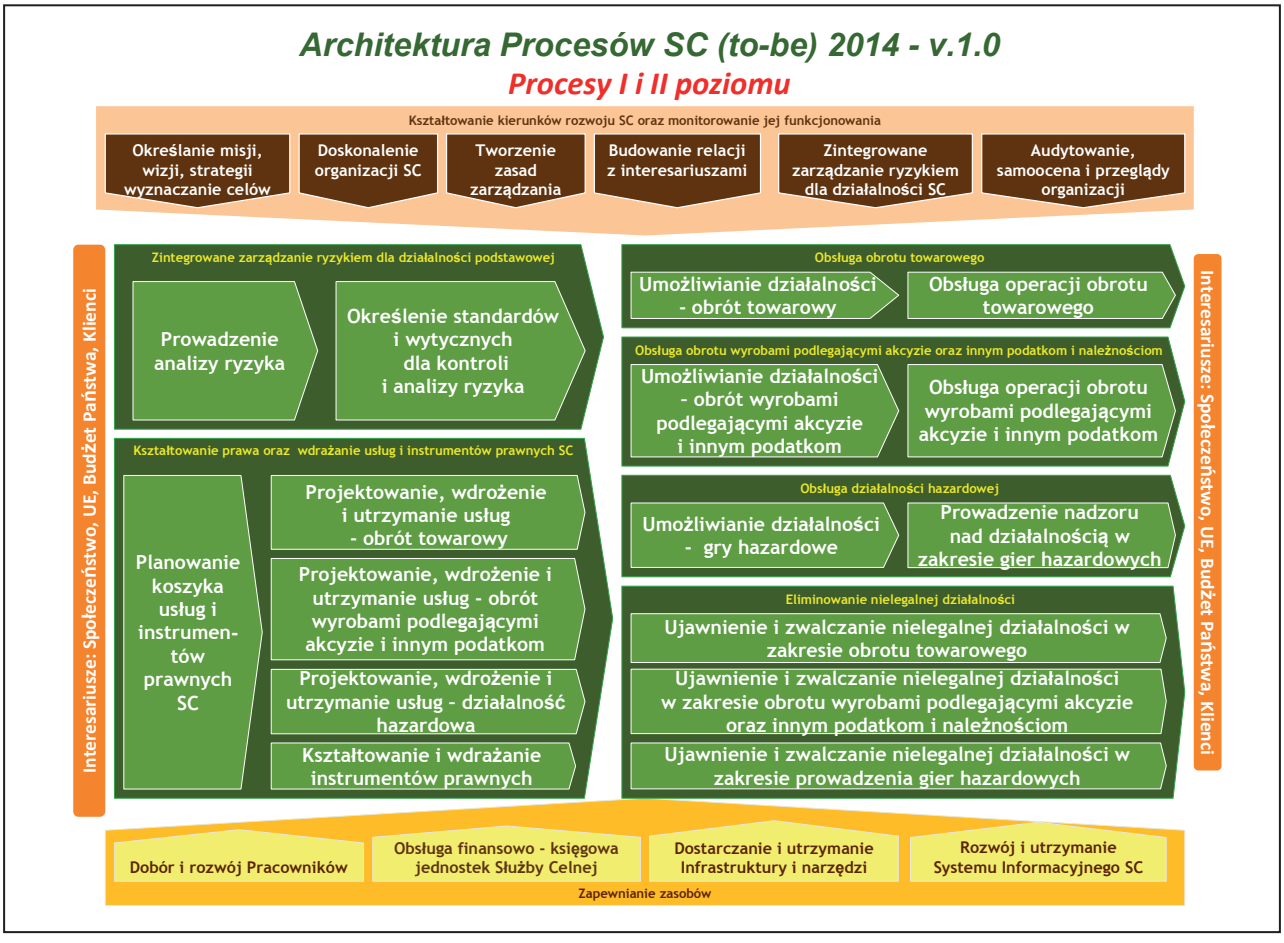
Zaczęliśmy od lektury – przeczytaliśmy kilkanaście książek, które najczęściej opisywały procesy produkcyjne w firmach komercyjnych. Bazując na takich przykładach trochę trudno było wymyślić zasady zarządzania procesowego, które sprawdziłyby

się w Służbie Celnej, a przede wszystkim pomogły uruchomić wdrożenie tego sposobu zarządzania. Spotykaliśmy się z konsultantami zewnętrznymi, którzy głównie wdrażali systemy informatyczne wspomagające zarządzanie procesowe. Rozmawialiśmy z praktykami, którzy dzielili się swoimi procesowymi doświadczeniami tylko z zakresu biznesu, a nawet radziliśmy się naukowców, którzy w swoich akademickich wywodach udowadniali nam, jakie korzyści może przynieść takie podejście do zarządzania.

Z drugiej strony – stopniowo uruchamiane projekty Programu e-Cło podjęły się definiowania procesów, które miały być wspierane przez systemy IT, budowane w ramach tych projektów. Metodą warsztatową, z zaangażowaniem osób merytorycznych realizujących całe procesy bądź ich fragmenty, czasem z udziałem konsultantów zewnętrznych, powstawały mapy, modele i opisy dziesiątków procesów. Celem modelowania tych procesów było zdefiniowanie wymagań funkcjonalnych przyszłych systemów IT, które miały wesprzeć, a nawet zautomatyzować te procesy. Dlatego konieczne było bardzo szczegółowe modelowanie wszystkich elementów istotnych dla definiowania wymagań, co w konsekwencji wiązało się z ogromną pracochłonnością i czasochłonnością wielu zespołów.

W końcu ruszył projekt SZPADA. Do prac projektowych udało się zaangażować sporą grupę osób, które oprócz wiedzy merytorycznej mają duże doświadczenie menedżerskie, a przez połączenie obu tych elementów mają ogromny potencjał do tworzenia takich zasad zarządzania naszą organizacją, które mają szanse być skuteczne i efektywne. Są nie tylko współautorami zbudowanych zasad, ale również ostrymi recenzentami nowych pomysłów, a czasem nawet testerami pewnych rozwiązań.

I przystąpiliśmy do pracy. Głównym produktem projektu ma być wdrożony System Zarządzania Procesami Biznesowymi Służby Celnej. W przypadku tego projektu, pod pojęciem system nie kryje się żaden system informatyczny, tylko system zarządczy, rozumiany jako koncepcja zarządzania wraz z niezbędnymi zasadami, rolami, metodami i narzędziami. Dlatego do realizacji tego zadania wybraliśmy tylko jedną metodę pracy, którą uznaliśmy za najskuteczniejszą – bezpośrednie spotkania z przedsta-



Rys. 1 Architektura Procesów Służby Celnej – model procesowy Służby Celnej grupujący wszystkie prowadzone działania w procesy biznesowe, realizujące zakładane cele strategiczne Służby Celnej. Każdy tak zdefiniowany proces dostarcza konkretne produkty zewnętrznym interesariuszom Służby Celnej. AP-SC zbudowana jest z 5 poziomów dekompozycji procesów i odpowiedzialności za ich rezultaty, wg zasady od ogółu – do szczegółu. Na rysunku widoczne są dwa najwyższe poziomy.

Lp.	Procesy wskazane w Mapie Korzyści do objęcia zarządzaniem procesowym	Lp.	Procesy z III poziomu AP-SC, które zostały zinwentaryzowane, przeanalizowane i tworzone są zasady ich zarządzania
1.	Wywóz – projekt AES	1.	Obsługa operacji w kierunku przywozowym
2.	Przywóz – projekt AIS	2.	Obsługa operacji w kierunku wywozowym
3.	Przemieszczenie wyrobów akcyzowych – projekt EMCS2 łącznie z AES i AIS oraz OSOZ2	3.	Obsługa operacji obrotu wyrobami podlegającymi opodatkowaniu i pobór podatków
8.	Pobór podatków – projekt ZEFIR2 w powiązaniu z projektem ECIP/SEAP PL		
4.	Obsługa wniosków podmiotów – projekt SZPROT w powiązaniu z ZISAR	4.	Nadanie uprawnień umożliwiających realizację obrotu towarowego
5. 6. 7.	Zarządzanie ryzykiem (3) – projekt ZISAR w powiązaniu z projektami AIS, AES, NCTS2	5.	Prowadzenie analizy ryzyka na poziomie strategicznym
		6.	Prowadzenie analizy ryzyka na poziomie taktyczno-operacyjnym
		7.	Planowanie kontroli w oparciu o analizę ryzyka
9.	Planowanie i sprawozdawanie budżetowe w układzie budżetu tradycyjnego i zadaniowego – projekt ZEFIR2 w powiązaniu z projektem ARI@DNA2	8.	Tworzenie i modyfikacja planu finansowego
		9.	Sporządzanie sprawozdań
10.	Zdefiniowanie i zaprojektowanie procesu Zarządzania Zmianą w SC	10.	Projektowanie i wdrożenie usługi (w obrocie towarowym)

wicielami kadry kierowniczej, z kluczowymi pracownikami, którzy znają mechanizmy działania Służby Celnej oraz ekspertami merytorycznymi z naszej Służby.

Na początku, w fazie poświęconej na analizę spójności stosowanych rozwiązań organizacyjnych, które wpływają na wprowadzenie zarządzania procesowego, przeprowadziliśmy kilkadziesiąt rozmów-wywiadów z wybranymi osobami z całej Polski, które zajmują różne stanowiska i są odpowiedzialne za bardzo różne zadania. Następnie zajęliśmy się zbudowaniem podwalin dla Architektury Procesów Służby Celnej – ustaliliśmy kluczowe zasady Systemu Zarządzania Procesami Biznesowymi Służby Celnej, zdefiniowaliśmy hierarchię procesów oraz role procesowe zarządzające i wspierające wraz z odpowiedzialnościami. W ramach tych prac odbyło się kilka spotkań i warsztatów, m.in. z dyrektorami i zastępcami dyrektorów departamentów w Ministerstwie Finansów, które pełnią kluczową rolę w funkcjonowaniu Służby Celnej. Oprócz tego, wokół każdego procesu, który docelowo ma być objęty zarządzaniem procesowym, zaczęliśmy gromadzić ekspertów merytorycznych, którzy rozpoczęli budowę Architektury Procesów Służby Celnej. To były bardzo ważne spotkania, bo pomagały wszystkim nawzajem zrozumieć relacje zachodzące w poszczególnych obszarach działania Służby Celnej oraz między tymi obszarami, wymagały umiejętności horyzontalnego patrzenia na całą naszą organizację oraz ogromnej determinacji w porozumieniu się z innymi, w celu zbudowania kompletnego i przejrzystego modelu funkcjonowania Służby Celnej. Z procesowego punktu widzenia najważniejsze było uzgodnienie zakresów poszczególnych procesów oraz granic między nimi, a także określenie celów dla procesów, produktów wejściowych i wyjściowych oraz rozpoznanie czy i jak te procesy są mierzone.

Ponieważ zostaliśmy zobowiązani przez Program e-Cło do objęcia zarządzaniem procesowym 10 procesów, nasze kolejne prace skupiły się zinwentaryzowaniu, analizie i zaprojektowaniu zasad zarządzania tymi procesami, a następnie wdrożeniu ich w życie.

W pracach inwentaryzacyjnych wszystkich dziesięciu procesów uczestniczyła cała rzesza pracowników z każdej izby celnej oraz z kilku kluczowych departamentów w Ministerstwie Finansów. Dyrektorzy izb celnych wytypowali po jednej osobie z każdego obszaru, które przejęły odpowiedzialność za poprawność inwentaryzacji, następnie brały udział w analizie zebranego materiału i będą sukcesywnie angażowane do projektowania nowych zasad i wdrażania je w swoich jednostkach. Zaangażowanie wszystkich było duże, zakres prac bardzo szeroki i czas na realizację tego zadania bardzo krótki. W efekcie, w każdej izbie celnej, urzędzie celnym i w wielu oddziałach celnych odbywały się wspólne spotkania i analizy, a zebrany materiał stał się źródłem wielu cennych wniosków i obserwacji.

Największą korzyścią tych wszystkich spotkań, warsztatów, rozmów i analiz była wymiana wiedzy i doświadczeń zawodowych oraz kontaktów pomiędzy uczestnikami, które z pewnością ułatwią dalszą współpracę między tymi osobami. Niejednokrotnie mówiliśmy o problemach, z którymi borykamy się na co dzień w pracy, ale także zastanawialiśmy się jak te problemy rozwiązać i ułatwić sobie pracę.

Projekt SZPADA wkrótce zostanie zakończony. Obiektywna ocena jego rezultatów będzie możliwa dopiero po upływie kilku miesięcy. Jeśli działania procesowe nie zostaną zaniechane i będą nadal rozwijane, to całkowite przekształcenie się Służby Celnej w organizację zarządzaną procesowo, a tym samym samodosko-

nalącą się, będzie możliwe dopiero za kilka lat. To stwierdzenie znowu wynika z wiedzy teoretycznej i doświadczenia z biznesu, bo tylko takimi dysponujemy. Niemniej jednak, już dzisiaj można stwierdzić, że od momentu uruchomienia Programu e-Cło, którego jednym z rezultatów ma być objęcie dziesięciu procesów zarządzaniem procesowym, wiedza o procesach w Służbie Celnej znacznie wzrosła. W Służbie Celnej wykształciła się spora grupa osób, które mają wszelkie predyspozycje, by kontynuować rozpoczęte działania procesowe i mądrze wprowadzać zasady zarządzania procesowego w życie. Wiedzę o procesach Służby Celnej zdobyli uczestnicząc w licznych warsztatach i spotkaniach, organizowanych przez projekt SZPADA oraz pozostałe projekty Programu e-Cło, w czasie których pochylano się nad procesami. Niektórzy mieli też szansę uczestniczyć w nielicznych szkoleniach z teorii zarządzania procesowego i zasad modelowania procesów.

Czy warto kontynuować te działania? Tak. Bo dzięki procesowemu podejściu mamy szanse zwiększyć naszą efektywność oraz sprawnie i celnie reagować na potrzeby naszych klientów i wprowadzać innowacyjne rozwiązania. Będziemy mieć szansę wypracować inteligentne mierniki, które będą odnosić się do stawianych celów i będą dawać obiektywne wskaźniki. W końcu, w efekcie poprawy wyników pracy i ulepszania procesów, będziemy mogli doświadczyć tzw. samodoskonalenia się. Będziemy też mogli zintegrować wszystkie funkcjonujące systemy zarządzania (zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez cele, system kontroli zarządczej, struktura organizacyjna) w jedną spójną całość, a przez to skonstruować spójne i skuteczne narzędzia zarządcze dla kadry kierowniczej. Zarządzanie poprzez procesy umożliwia realizację wielu innych inicjatyw usprawniających, udoskonalających czy porządkujących, a sukces ich realizacji tkwi w rozumieniu istoty procesów i poczuciu odpowiedzialności za ich rezultaty.

Wszystkim zainteresowanym zagadnieniami zarządzania procesowego w Służbie Celnej polecam materiał informacyjny, który został opublikowany na portalu CORINTIA. A już wkrótce, na zakończenie projektu SZPADA, zostanie rozpowszechniony dotychczasowy dorobek wszystkich „procesowców" Służby Celnej w postaci opisu zasad i struktury Systemu Zarządzania Procesami Biznesowymi Służby Celnej wraz z rekomendacjami zakresu dalszych prac, natomiast model Architektury Procesów Służby Celnej wraz z modelami niektórych procesów oraz zasadami ich zarządzania zostanie udostępniony na zakupionej Platformie ARIS.

Anetta Janda
Kierownik Projektu SZPADA
Ministerstwo Finansów

PS. Wszystkim moim najbliższym współpracownikom oraz każdej osobie, która uczestniczyła chociażby w jednym spotkaniu lub warsztacie, organizowanym przez projekt SZPADA, chciałabym serdecznie podziękować za dotychczasową pracę, często osobiste zaangażowanie oraz ogromny wkład w tworzenie podwalin zasad zarządzania procesowego w Służbie Celnej.

Chciałabym również bardzo podziękować wszystkim tym, którzy wykonywali jakiekolwiek zadania na rzecz projektu SZPADA, głównie za sprawną i rzetelną inwentaryzację procesów.

Anetta Janda



Stan realizacji Programu e-Cło – wrzesień 2013

Program e-Cło to kompleksowy i wzajemnie powiązany pakiet przedsięwzięć legislacyjnych, organizacyjnych, finansowych i technicznych, który ma służyć osiągnięciu celów i wdrożeniu usług elektronicznego cła. Aby zrozumieć, jak wielka jest to machina i co kryje się właściwie za stwierdzeniem – Program e-Cło, należy poznać sposób organizacji tego bezprecedensowego działania Służby Celnej. Celem niniejszego artykułu nie jest jednak charakterystyka Programu e-Cło, a ukazanie jego aktualnego stanu realizacji. Opis Programu oraz poszczególnych projektów można znaleźć na stronie www.e-clo.gov. pl. W tym miejscu wspomnę tylko, iż w trakcie realizacji Programu e-Cło odbyły 22 Rady Programu oraz ponad 40 spotkań Rad Projektów (Komitetów Sterujących).

Rok 2013 dla Programu e-Cło jest przedostatnim rokiem jego realizacji. O stanie zaawansowania prac mogą świadczyć cyfry:

- budżet Programu – 168 mln. zł
- środki zaangażowane pod umowy i przetargi – 163,2 mln. zł
- środki zakontraktowane w postaci umów – 123, 2 mln. zł
- środki wydatkowane – 41,5 mln. zł, w tym w 2013 r. – 6,5 mln. zł
- wydatki certyfikowane przez Władzę Wdrażającą Programy Europejskie – 41 mln. zł.

Ogółem w 2013 roku dostarczane są produkty (w tym systemy, szkolenia) za kwotę 56 mln. zł.

Na koniec III kw. 2013 r. wszystkie projekty posiadają ustabilizowaną sytuację budżetową zarówno na okres realizacji Programu jak i na ich rozwój oraz utrzymanie po zakończeniu jego realizacji. Praktycznie wszystkie dostępne środki w Programie e-Cło są już rozdysponowane pod realizowane działania, tym samym brak jest możliwości realizacji większych działań dodatkowych. Te (o ile wystąpią) będą musiały być realizowane z ogólnego budżetu Służby Celnej części 19 budżetu państwa.

Ogółem przeprowadzono około 80 postępowań przetargowych na usługi wsparcia, usługi budowy systemów IT, dostawy sprzętu itd. Jeszcze kilka postępowań jest w trakcie finalizacji procesu wyboru Wykonawcy bądź ogłoszenia przetargu. Postępowaniem, które ma wyłonić wykonawcę ostatniego systemu IT stanowiącego element Systemu Informacyjnego Służby Celnej - budowanego w ramach Programu e-Cło – jest postępowanie na dostarczenie Systemu EMCSPL2. Postępowanie to winno zostać ogłoszone do końca III kw. 2013r. a umowa zawarta do końca roku 2013. Zawarcie umowy na przełomie 2013/2014 roku daje szanse na realizację działania terminowo do końca roku 2014.

W ramach Programu e-Cło wyodrębniono 60 kamieni milowych, z których 25 zrealizowano, a pozostałe są w trakcie realizacji. Ostatni z kamieni milowych przypada na 31 grudnia 2014 roku. Termin realizacji dla poszczególnych projektów jest też elementem wrażliwym. Patrząc na aktualną Współpracę z Wykonawcami i wzajemne relacje między projektami, jeden projekt wskazuje zagrożenie terminu realizacji jako wysoki, kolejne 10 zagrożenie terminu określa na poziomie średnim. Biorąc pod uwagę, że termin jest elementem wrażliwym dla Programu e-Cło podjęto działania polegające na:

- monitorowaniu prac wykonawców na etapie wytwarzania produktów, a nie tylko w chwili ich ostatecznego dostarczenia do odbioru,
- poprawie komunikacji pomiędzy Zespołami Wykonawców i Zamawiającego m.in. na etapie analizy wymagań - wykonawca nie musi znać specyfiki działania Służby Celnej,
- uruchamiania Komitetów Sterujących poszczególnych umów bez oczekiwania na sytuacje kryzysowe, tak aby poprawić komunikację pomiędzy Wykonawcą i Zamawiającym na poziomie Zarządczym.

O stanie realizacji Programu świadczą również wdrażane kolejne e-usługi. W ramach Programu e-Cło wdrożono już osiem e-usług. Było to możliwe dzięki uruchomieniu systemu – EORI, ICS, ECS2, ISZTAR3, EMCS PL. Z tych usług korzystają przedsiębiorcy a Polska Służba Celna może z dumą powiedzieć, że 100% operacji wywozowych i związanych z przemieszczenie towarów akcyzowych z zawieszoną akcyzą przemieszczanych jest w oparciu o komunikaty elektroniczne i e-dokumenty a nie w oparciu

Stan realizacji projektów Programu e-Cło wg stanu na 20 września 2013

Status projektu	Projekt
Projekty zakończone	**EORI** **ISZTAR3** **ICS** **ECS2** **EMCS PL**
Projekty w fazie realizacji Umów z Wykonawcami	**ZEFIR2** **HERMES2** **PKI** **HelpDesk** **PDR** **INFRA** **MCA** **ZISAR** **SZPROT** **NCTS2** **AIS** **AES** **OSOZ2** **ISZTAR4** **ECIP/SEAP PL** **ARI@DNA2**
Projekty, które nie podpisały Umów z Wykonawcami	**TESTREG – ogłoszony przetarg** **EMCS2 PL** **INFRA 2 – ogłoszony przetarg**

o dokumenty papierowe. Kolejne pięć e-usług jest na etapie budowy i są one związane z budowanymi systemami: AIS, AES, NCTS2, ZEFIR2, OSOZ2, ECIP/SEAP:

- elektroniczna obsługa operacji przywozowych,
- elektroniczna obsługa wywozu,
- elektroniczna obsługa tranzytu,
- informacja o aktualnym stanie obciążenia gwarancji,
- jeden punkt dostępu za pośrednictwem elementu SEAP do systemów transakcyjnych Służby Celnej.

Pozostaje mieć nadzieję, że zawarte umowy i ciężka praca Wykonawców i Zespołów Projektowych pozwoli te usługi wytworzyć i je wdrożyć.

Nie sposób opisując aktualny stan realizacji Programu e-Cło pominąć wątek ryzyk związanych z realizacją Programu e-Cło. Aktualne ryzyka Programu są związane z:

- opóźnieniami w realizacji umów przez Wykonawców,
- niską jakością dostarczanych produktów.

Aby tym ryzykom przeciwdziałać niezbędnym jest monitorowanie działań Wykonawców, ale również i współpraca z nimi tak aby etapy analizy, określania szczegółów funkcjonalnych nie odbywały się bez właściwego rozpoznania procesów biznesowych zachodzących w Służbie Celnej i z pominięciem uwarunkowań, które zna wyłącznie Zespół Projektowy po stronie Służby Celnej. Ogółem w rejestrze ryzyk Programu e-Cło w trakcie jego realizacji zostało zapisanych około 50 ryzyk, które były bądź są zarządzane na różnych poziomach Programu e-Cło. Aktualnie aktywnych ryzyk jest około dziewięciu. W tej chwili ryzykiem które wymaga pilnego zarządzenia na poziomie Rady Programu e-Cło jest ryzyko związane z określeniem docelowej struktury utrzymania Systemu Informacyjnego Służby Celnej po zakończeniu realizacji Programu e-Cło. Biorąc pod uwagę poziom ryzyka na aktualnie prowadzonych pod koniec III kwartału 19 Projektów:

- 1 projekt jest o ryzyku wysokim,
- 2 projekty o ryzyku średnim,
- 16 projektów o ryzyku niskim.

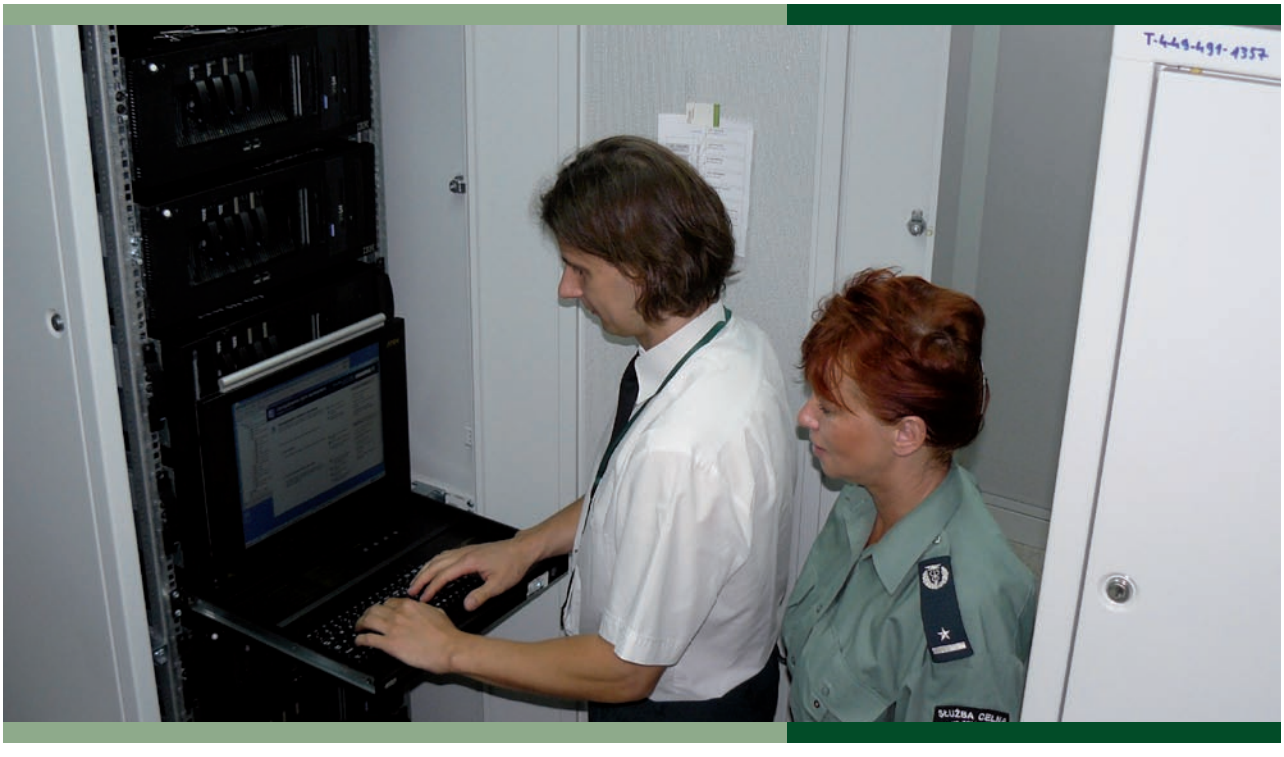
W trakcie realizacji programu na poziomie Programu e-Cło wystąpiło około 60 zagadnień które skutkowały koniecznością podejmowania działań zaradczych na poziomie Rady Programu bądź Szefa Zmiany Transformacyjnej.

W trakcie realizacji Programu e-Cło szereg działań miało charakter kluczowy:

- przyjęcie zakresu działań,
- określenie struktury realizacji programu,
- ukształtowanie docelowego składu osobowego Rad Projektów,
- wybór Kierowników Projektów,
- stworzenie Biura Wsparcia realizacji programu (Biura Programu e-Cło),
- określenie składów Zespołów Projektowych.

Były to ważne działania, nie zawsze łatwe, budzące emocje, powodujące czasami pytanie – dlaczego tak, a nie inaczej. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że bez tych kluczowych kroków Program e-Cło nie byłby w tym miejscu w którym jest, nie dawałby szansy na istotny krok w procesie informatyzacji świadczonych usług.

Grzegorz Smogorzewski
Zastępca Przewodniczącego Rady Programu e-Cło
Ministerstwo Finansów



Na Ty z procesami w Projekcie ZEFIR 2

Zintegrowany System Poboru Należności i Rozrachunków z UE i Budżetem – ZEFIR 2 jest jednym z systemów wchodzących w skład Systemu Informacyjnego Służby Celnej (SI SC). Jego realizacja odbywa się w ramach „Programu Elektroniczne Cło" finansowanego ze środków Unii Europejskiej przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz budżet państwa w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 „Dotacje na innowacje". System ZEFIR 2 zgodnie z założeniami Programu e-Cło obsługiwał będzie funkcjonalności w obszarze poboru należności i rozliczeń z przedsiębiorcami z tytułu dochodów budżetowych realizowanych przez Służbę Celną oraz obsługę finansowo-księgową jednostek Służby Celnej w technologii scentralizowanej. System ZEFIR 2 obejmie swoim zakresem również pełną automatykę sprawozdawczości i analityki budżetowej. Będzie narzędziem informatycznym wspomagającym rozliczenia z budżetem Rzeczpospolitej Polskiej i Unii Europejskiej. System ZEFIR 2 będzie wykorzystywany przez wszystkie jednostki Służby Celnej oraz przez organy skarbowe w obszarze sprawozdawczości i planowania, a także Ministerstwo Finansów. W aspekcie interesów Skarbu Państwa System ZEFIR 2 będzie spełniał głównie cel fiskalny, jednakże uzyskane korzyści można rozpatrywać również w aspekcie podatnika.

W Systemie ZEFIR 2 zostanie rozbudowany zakresu usług świadczonych elektronicznie. Podatnik będzie miał możliwość, tak jak obecnie, składania drogą elektroniczną deklaracji podatku akcyzowego, deklaracji podatku od gier, deklaracji podatku od wyrobów węglowych, deklaracji podatku od kopalin oraz informacji o opłacie paliwowej. Jednocześnie zwiększona zostanie ilość rodzajów dokumentów, możliwych do złożenia drogą elektroniczną. Będą to dodatkowo m.in.: dokumenty towarzyszące deklaracjom oraz związane ze zgłoszeniami celnymi. Kontrahenci będą mieli nadal możliwość otrzymywania pocztą elektroniczną, na podany przez nich adres e-mail informacji o sposobie rozliczenia dokonanej wpłaty oraz comiesięcznej wiadomości o stanie zadłużenia. Przewidywane jest również udostępnienie kontrahentom nowych kanałów dostępu (portal internetowy) do samodzielnego sprawdzania salda w zakresie rozliczenia należności celnych i podatkowych. Tam gdzie nie jest wymagany elektroniczny podpis kwalifikowany obywatel będzie mógł przesłać elektroniczny dokument weryfikowany poprzez swój przychód PIT (np. przy nabyciu wewnątrzwspólnotowym samochodu).

Prace nad Projektem ZEFIR 2 rozpoczęliśmy z początkiem 2010 roku. Rada Programu e-Cło powołała Radę i Kierownika Projektu ZEFIR 2, zaakceptowała przygotowane przez Kierownika Projektu pierwsze dokumenty zarządcze: Założenia Projektu i Kartę Projektu oraz na wniosek Kierownika Projektu Rada Projektu powołała Zespół Projektowy ZEFIR 2. Rok 2010 to prace nad wytyczeniem głównych procesów biznesowych w obszarze poboru należności i rozrachunków z UE i budżetem pod kątem wymiany usług pomiędzy systemami, udostępniania repozytorium usług dla przedsiębiorców oraz przeprowadzenie analizy środowiska i wymagań funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych dla Systemu ZEFIR 2. Równocześnie trwały prace nad określeniem modelu danych dla realizacji sprawozdań budżetowych i finansowych w Systemie.

Na przełomie roku 2010/2011 zostały wypracowane pierwsze wersje następujących produktów: Analiza środowiska i wymagań dla Systemu ZEFIR 2; Dokument Inicjujący Projekt; Raport zawierający rekomendację wraz z uzasadnieniem dot. wykorzystania platformy typu ERP w Projekcie ZEFIR 2; Model koncepcyjny Systemu ZEFIR 2 (Projekt koncepcyjny Systemu ZEFIR 2). Powyższe produkty zostały zatwierdzone przez Radę Projektu ZEFIR 2 w marcu 2011 r.

W roku 2011r. trwały prace nad obszerną dokumentacją przetargową, w której znalazły się wypracowane przez Zespół Projektowy ZEFIR 2 produkty: Specyfikacja Systemu ZEFIR 2; Opis przedmiotu zamówienia na zaprojektowanie, realizację, dostawę, instalację, wdrożenie i wsparcie utrzymania oraz rozwój Systemu ZEFIR 2; Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia wraz z Istotnymi Postanowieniami Umowy.

W Specyfikacji Systemu ZEFIR 2 określony został między innymi Model procesów biznesowych obszarów biznesowych systemu oraz zdefiniowane poszczególne procesy biznesowe. W kwietniu 2011r. odbyły się warsztaty „Skuteczne zarządzanie procesem" dla stewardów procesów projektu ZEFIR 2 i SZPROT. Celem warsztatów było praktyczne wprowadzenie kadry administracji celnej do pełnienia roli stewarda procesu i do metodycznego zarządzania procesem na etapie jego definiowania, uruchomienia oraz zarządzania nim po wdrożeniu zmian organizacyjnych oraz technologicznych.

Procesy biznesowe zostały zdefiniowane pod kątem biznesowym z wykorzystaniem narzędzi do modelowania UML oraz opisane tekstowo, przy udziale wsparcia Wykonawcy, w ramach podpisanej umowy na wsparcie Programu e-Cło.

Model koncepcyjny przyszłego systemu był przedstawiony do zgłoszenia uwag i do akceptacji Właścicielom biznesowym, którzy są członkami Rady Projektów realizowanych w Obszarze Poboru Należności i Rozrachunków z UE i Budżetem.

W drugiej połowie 2011r. ostatnie wersje dokumentacji przetargowej, przedstawione zostały zgodnie z procedurą do zaopiniowania przez Wydział Programu e-Cło, Departament Informatyki oraz Władzę Wdrażającą Programy Europejskie (WWPE).

W dniu 21.12.2011 r. na stronie Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej ogłoszone zostało postępowanie przetargowe na zaprojektowanie, realizację, dostawę, instalację, wdrożenie i wsparcie utrzymania oraz rozwój Systemu ZEFIR 2.

Początek roku 2012 to dalsze prace Zespołu Projektowego ZEFIR 2, przygotowanie wyjaśnień i odpowiedzi na około 700 pytań do Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia. W kwietniu 2012r. nastąpiło otwarcie ofert, a w maju dokonano wyboru najkorzystniejszej oferty. Jednakże jak się okazało do podpisania umowy była jeszcze daleka i pracowita droga – odwołania, roz-

prawy w KIO, kontrola uprzednia przeprowadzona przez Prezesa UZP i kontrola ex-ante przeprowadzona przez Władzę Wdrażającą Programy Europejskie.

W dniu 19.12.2012 r. podpisana została umowa na zaprojektowanie, wykonanie, dostawę, instalację, wdrożenie i wsparcie utrzymania oraz rozwój Systemu ZEFIR 2 (wraz z aneksem) z wybranym Wykonawcą ASSECO Poland SA. Podpisanie umowy zakończyło prace pierwszego Etapu Projektu ZEFIR 2.

W umowie określony został ramowy harmonogram dalszych prac realizacji Projektu z podziałem na poszczególne Fazy. Przystąpiliśmy do realizacji Fazy 0 – Projekt techniczny, która wymagała, wiele dalszej pracy i wysiłku ze strony Zespołu Projektowego ZEFIR 2 Zamawiającego.

W styczniu 2013 r. zostały dostarczone i odebrane Plan Jakości Projektu i Projekt Infrastruktury Technicznej Systemu dla Projektu INFRA. W lutym 2013 r. Wykonawca dostarczył Szablon specyfikacji wymagań (funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych), co zapoczątkowało prace nad precyzowaniem i uszczegóławianiem wymagań funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych zawartych w SIWZ z załącznikami. Prace związane ze Specyfikacją wymagań funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych oraz dokumentem nadrzędnym Specyfikacja Wymagań Systemu Informatycznego pogłębiły przygodę z procesami.

W pierwszej połowie 2013r. odbyło się kilkadziesiąt spotkań Zespołów Projektowych Wykonawcy i Zamawiającego, na których trwały prace nad produktami przewidzianymi do realizacji w Fazie 0.

W Systemie ZEFIR 2 zidentyfikowano na najwyższym poziomie procesy zarządcze: wytwarzający i aktualizujący schematy księgowe oraz dodający nowe szablony dokumentów, procesów biznesowych lub raportów. Podkreślić należy, że zaimplementowanie tych procesów zarządczych ma stworzyć administratorom merytorycznym/technicznym ZEFIR 2 i liderom utrzymania procesów możliwość swobodnego adaptowania i dalszego rozwoju funkcjonalnego bez konieczności modyfikacji kodu źródłowego, a tylko przez dalszą parametryzację i przechowywanie w bazie danych Systemu wzrastającej liczby wykorzystywanych reguł biznesowych.

Na etapie przygotowanej Specyfikacji Systemu ZEFIR 2 jako załącznik do SIWZ, ustaliliśmy zasady zarządzania procesami. W trakcie realizacji umowy z Wykonawcą ustaliliśmy liderów/opiekunów tych procesów. Ustalenie poziomu szczegółowości modelowania oraz uzgodnienie zapisów w tak specyficznym obszarze jak rozliczenia cła i podatków jest bardzo trudne również z uwagi na częste zmiany przepisów prawa w tym zakresie. Praca nad definiowaniem procesów była bardzo mozolna, wymagała ogromnej wiedzy i zaangażowania ekspertów/analityków z Zespołu Projektowego ZEFIR 2, w skład którego wchodzą eksperci z MF, IC Kraków, IC Szczecin, IC Białystok, IC Biała Podlaska. Dodatkowo w ramach niektórych prac brali udział Główni użytkownicy z Rady Projektów realizowanych w Obszarze Poboru Należności i Rozrachunków z UE i Budżetem. Procesy zdefiniowaliśmy jako wymagania SIWZ. Obsługa danych procesów biznesowych poprzez system informatyczny powoduje nie powielanie funkcjonalności i w sposób uporządkowany możliwość zarządzania tym procesem, a także sprawne zarządzanie zmianą jeżeli istnieje taka potrzeba.

W trakcie trwania zaawansowanych prac nad Specyfikacją wymagań funkcjonalnych Systemu ZEFIR 2, koniecznym stało się zmodyfikowanie procesów i wymagań w związku z centralizacją zadań w obszarze rozliczeń ceł i podatków, w obszarze organu wierzyciela oraz obsługi finansowo-księgowej. Z uwagi na centralizację zadań w obszarze finansów i księgowości w pracach uczestniczyli również eksperci/analitycy z Zespołu Projektowego „Wdrożenie modelu centralizacji zadań z zakresu finansów i księgowości izb celnych".

W związku z koniecznością uwzględnienia, w pracach nad definiowaniem wymagań i procesów obsługiwanych w Systemie ZEFIR 2, zmian w Służbie Celnej dotyczących obsługi Centralizacji z zakresu finansów i księgowości, podpisany został w dniu 09.04.2013r. aneks do Umowy na zaprojektowanie, wykonanie, dostawę, instalację, wdrożenie i wsparcie utrzymania oraz rozwój Systemu ZEFIR 2.

Z uwagi na fakt, iż System ZEFIR 2 jest jednym z komponentów SI SC i będzie współpracować z innymi komponentami Programu e-Cło członkowie Zespołów Projektowych Zamawiającego i Wykonawcy brali udział w spotkaniach Zespołów Projektowych pozostałych Projektów Programu e-Cło wraz z ich Wykonawcami: SZPROT 2, PDR, PKI, HERMES 2, ECIP/SEAP, ARI@ DNA 2. W spotkaniach tych omawiane były zagadnienia dotyczące wymagań techniczno- funkcjonalnych w obszarach Projektów realizowanych w ramach Programu e-Cło oraz powiązań między systemami w Programie.

Zwieńczeniem prac nad produktami Fazy 0 było 5 dniowe spotkanie w czerwcu br., gdzie trwały intensywne prace, niejednokrotnie do późnych godzin nocnych, dotyczące przeglądu/uzupełnień i odbioru produktów Fazy 0.

Lipiec i sierpień to dalsze szlifowanie i „dopieszczanie" zaakceptowanej z uwagami dokumentacji, omawianie uwag i wyjaśnianie z Zespołem Projektowym Wykonawcy ostatnich wątpliwych zagadnień oraz uzgadnianie ostatnich wymagań.

Do końca sierpnia 2013r. odebraliśmy ostateczne wersje produktów przewidzianych w Umowie do realizacji w Fazie 0 – Projekt techniczny:

- Plan Zarządzania Wymaganiami,
- Specyfikacja wymagań funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych uwzględniająca centralizację zadań w obszarze finansów i księgowości (13 produktów): Środki trwałe, Magazyny, Przyjmowanie deklaracji podatkowych, Rejestracja dokumentów wymiarowych, Rozliczanie podatków oraz dokumentów wymiarowych, Księgowość i finanse wraz z procesami zarządczymi, Windykacja i egzekucja, Budżetowanie, Sprawozdawczość, Obsługa banderol, Obsługa całodobowa, Zarządzanie, Wyszukiwanie/przeglądanie,
- Specyfikacja Wymagań Systemu Informatycznego (dokument nadrzędny do specyfikacji wymagań funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych),
- Plan Wdrożenia,

- Plan Testów Systemu,
- Plan Szkoleń,
- Plan Migracji i Bilansu Otwarcia,
- Projekt Techniczny Systemu,
- Projekt Infrastruktury Technicznej dla Projektu INFRA,
- Plan Zarządzania Konfiguracją Oprogramowania,

oraz dokumentację zarządczą:

- Plan Jakości Projektu,
- Zaktualizowany Plan Etapu II Fazy 0,
- Raport Zakończenia Etapu II Fazy 0,
- Plan Etapu II Fazy 1,
- Szczegółowy Harmonogram Fazy 1.

Za nami ogrom pracy, zakończona Faza 0. Przed nami jeszcze realizacja kolejnych pięciu Faz: wdrożenie pilota, wdrożenie ogólnopolskie Systemu, eksploatacja w okresie gwarancji, świadczenie usług rozwojowych, wsparcie utrzymania Systemu i gwarancja na usługi rozwojowe i wsparcie utrzymania.

Obecnie trwa realizacja Fazy 1 – Wdrożenie Pilota, której termin zakończenia określony został na 28.04.2014 r. Zaplanowane do realizacji w Fazie 1 produkty określone w „Planie Etapu II Fazy 1" to:

- Dostarczone licencje do platformy programowej dla środowiska testowego, szkoleniowego, deweloperskiego i produkcyjnego,
- Skonfigurowana platforma sprzętowo-programowa,
- Zainstalowane, skonfigurowane i uruchomione środowiska: testowe, produkcyjne (na Pilota), szkoleniowe, deweloperskie na dostarczonej przez Zamawiającego platformie sprzętowo-programowej,
- Wykonany System,
- Scenariusze testowe dla poszczególnych obszarów system,
- Przeprowadzone Testy Akceptacyjne w środowisku testowym przed Pilotem Systemu (raport z testów),
- Wykonana migracja danych na potrzeby Pilota,
- Uruchomiony Pilot Systemu,
- Przeprowadzone szkolenia dla uczestników Pilota,
- Wdrożony Pilot Systemu,
- Wnioski po eksploatacji Pilota oraz wprowadzone zmiany w Systemie i dokumentacji,
- Szczegółowy Harmonogram Fazy 2,
- Raport z Zakończenia Fazy 1 projektu,

Do realizacji kolejnych kamieni milowych przystąpiliśmy ze świadomością jak wiele pracy jeszcze przed nami, ale też z satysfakcją z osiągniętych do dnia dzisiejszego efektów.

Testy systemowe pierwsze trwają, zapoczątkowane w obszarze zarządzania procesami dają widoki na możliwość definiowania i sprawnego zarządzania nimi.

Opanowaliśmy podejście procesowe w specyfikacji, przed nami wyzwanie zarządzania nimi po wdrożeniu systemu ZEFIR 2.

Elżbieta Pustelnik
Analityk biznesowy z zespołu projektowego ZEFIR 2



Procesy w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w Służbie Celnej

W trakcie prac nad projektem do procesów w obszarze zarządzania zasobami, lub jak to lepiej brzmi kapitałem ludzkim w Służbie Celnej podchodziliśmy praktycznie trzy razy. Pierwszy raz w I połowie 2011, kiedy zdaliśmy sobie sprawę, że zmodelowanie wszystkich istniejących procesów pozwoli mam na lepsze „ułożenie sobie w głowie" z czym mamy do czynienia. Dzięki przychylności ówczesnego Dyrektora Departamentu Służby Celnej Pana Grzegorza Smogorzewskiego (zresztą też Przewodniczącego naszej Rady Projektu) udało nam się zabezpieczyć odpowiedni budżet, aby maju 2011 przeszkolić grupę pięciu osób z modelowania procesów w notacji BPMN. Po zakończeniu kursu musieliśmy się bardzo śpieszyć w modelowaniu procesów w naszym obszarze, ponieważ mieliśmy do dyspozycji tylko 30 dniową pełną wersję systemu. Nie mieliśmy więc wyjścia i w niespełna miesiąc zmodelowaliśmy (tak jak umieliśmy) wszystkie procesy w naszym obszarze. Ponieważ członkowie naszego Zespołu pochodzą z różnych izb celnych, a także z Ministerstwa Finansów, sporów co do „właściwego" przebiegu procesów było mnóstwo. Było to dla nas pouczające, ale nie wróżyło to też dobrze na przyszłość, dzięki tej pracy powstał jednak doskonały materiał na przyszłość oraz postawiliśmy znaki ostrzegawcze w miejscach spornych i rozbieżności w interpretacji przepisów w poszczególnych IC, co pomogło nam w tworzeniu jednolitego i zintegrowanego w skali całego systemu. Podczas tych pierwszych może nawet nieporadnych, ale samodzielnych prac, zidentyfikowano i zmodelowano 94 procesy i podprocesy w 4 obszarach i 10 podobszarach, zostały one przez mnie usystematyzowane jak w tabelce przedstawionej poniżej. Ponieważ do tego tematu w trakcie prac przygotowawczych i samej realizacji projektu podchodziliśmy trzy razy, warto zwrócić uwagę na ewolucję tego zestawienia.

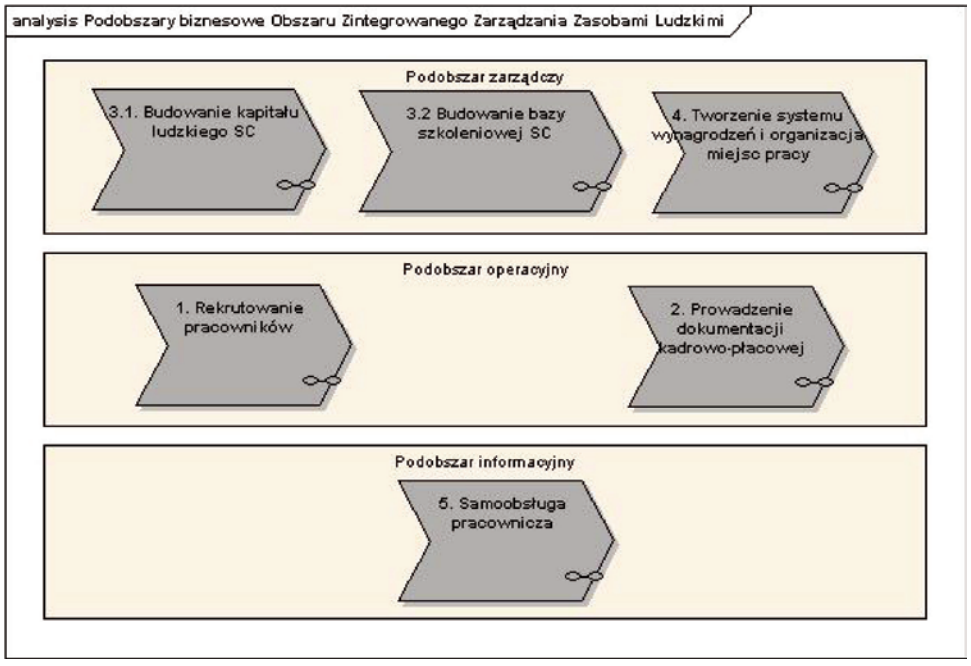
Procesy HR – czerwiec 2011 r.	
I poziom	**II poziom**
Kadry	Planowanie i pozyskiwanie zasobów
	System wynagrodzeń/świadczeń wyróżnień
	Administracja i zarządzanie HR
	Ewaluacja zasobów HR
Szkolenia	Rozwój zasobów
	Przygotowanie do służby/pracy
Płace	Rozliczenia z pracownikami
	Naliczanie płac
	Rozrachunki z US, ZUS, PFRON
Sprawozdawczość raportowanie	

Drugie podejście do tematu miało miejsce niespełna miesiąc po zakończeniu naszych samodzielnych prac dot. wstępnych wymagań dla przyszłego systemu, rozpoczęliśmy wtedy współpracę ze wsparciem zewnętrznym dla Programu e-Cło. Jednym z produktów tej współpracy był dokument pt. Specyfikacja Wymagań, podczas prac nad tym dokumentem, Pan Andrzej Tyrowicz -przedstawiciel Wykonawcy wsparcia, przedstawił swoją bardzo kontrowersyjną i budzącą na początku duży sprzeciw naszych ekspertów, koncepcję wysokopoziomowej mapy procesów biznesowych. Największy opór Zespołu budził podobszar operacyjny, a konkretnie proces „prowadzenie dokumentacji kadrowo-płacowej", który swoją objętością praktycznie pokrywa ponad 75% funkcjonalności związanej z wymaganymi na nowy system. Mimo licznych słów krytyki pod sowim adresem, Pan Andrzej na spotkaniu z Zespołem twardo przeforsował swoją koncepcję, która zdaniem praktyków – członków Zespołu, była mocno „oderwana od ziemi", a zdaniem co niektórych „za mocno odjechana".

No cóż, po jakimś czasie praktycznie już nikt się tym nie przejmował, zaakceptowano koncepcję i po długotrwałym i męczącym postępowaniu nadszedł czas na realizację naszych sformułowanych w wielkim bólu wymagań.

Nie powiem, naszemu Wykonawcy sprawiliśmy wielką radość, kiedy przekazaliśmy do wykorzystania komplet modeli procesów i podprocesów, które z tak wielkim „poświęceniem" i ekspresowym tempie zidentyfikowaliśmy i wypracowaliśmy w czerwcu 2011 r. Nam też to sprawiło radość, ponieważ niektórzy już powątpiewali w sens naszego wysiłku i już go kwalifikowali do kategorii „dobrze wykonanej i nikomu niepotrzebnej roboty". Wykonawca mocno wziął się do pracy i już w marcu przedstawił nam swoje podobszary, które wiązały się z podziałem jego Zespołu na poszczególne grupy robocze związane z realizacją funkcjonalności obszarów związanych z konkretnymi procesami lub grupą procesów i podprocesów, oczywiście jako Wykonawcy musieliśmy się dostosować do ich koncepcji (własnej koncepcji – z braku odpowiedniego doświadczenia nie mieliśmy jasno skrystalizowanej) co nie było zadaniem łatwym.

Do szczegółowej analizy, Wykonawca przedstawił następującą koncepcję obszarów i podobszarów (tu już przypominam, ze to trzecia). Jest to znowu podział związany z samym systemem, a nie wyabstrahowany ponad systemowy abstrakcyjny model przedstawiony przez Wsparcie na etapie tworzenia Specyfikacji Systemu. Poszczególne podobszary odpowiadają obsłudze poszczególnych podprocesów związanych z utrzymaniem kartoteki kadrowo-płacowej, rozliczeniem z pracownikami, odciążeniem zasobów i podniesieniem jakości obiegu informacji na linii pracownik-kierownik, pracownik-kadry, oraz rekrutacją i rozwojem pracowników.



pie II… W związku z powyższym ponownie usiedliśmy (tym razem z Wykonawcą) nad procesami i uporządkowaliśmy poszczególne zakresy etapów pod kątem realizacji całego kompletnego procesu lub podprocesu w poszczególnych etapach.

Dla mnie, który nie wywodził się z osób bezpośrednio zaangażowanych w pracy w obszarze kadrowo-płacowym, było to nowe doświadczenie i teraz przynajmniej już wiem, że proces zarządzania kapitałem ludzkim zaczyna się jeszcze przed rekrutacją i nie kończy się, nawet w chwili zwolnienia lub przejścia na emeryturę.

Obszar	Podobszar
Obszar kadrowy	Kartoteka pracownicza
	Rozliczenie czasu pracy
	Delegacji i wyjazdy służbowe
	Świadczenia socjalne
	Ochrona informacji niejawnych
	Prowadzenie postępowań dyscyplinarnych
	Rekrutacja zewnętrzna i wewnętrzna
Obszar szkoleń i rozwoju	Zarządzania rozwojem pracowników
	Zarządzenie szkoleniami
Obszar płacowy	Płace
Obszar samoobsługi kierowniczej i pracowniczej	Samoobsługa pracownicza i kierownicza
	Pulpit kadry kierowniczej

Podsumowując, przestawienie się na myślenie procesowe nie jest takie łatwe i proste, w trakcie realizacji projektu i prac z Wykonawcą widzimy szereg popełnionych przez nas błędów, które popełniliśmy w trakcie prac nad zakresem poszczególnych etapów. Przy ich planowaniu nie myśleliśmy w pełni procesowo i skutki tego odczuliśmy w momencie prac nad szczegółową analizą, kiedy okazało się, że realizacja niektórych procesów nie jest możliwa w I Etapie ponieważ, niektóre potrzebne w procesie funkcjonalności zostały zaplanowane do wykonania w Etapie II.

Stan realizacji

Z wielkim trudem i bólem realizujemy projekt zgodnie z bardzo napiętym i maksymalnie skróconym harmonogramem. W chwili obecnej tj. na przełomie września i października nasz projekt wdrożenia jednolitego i zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi HERMES2 znajduje się krytycznym miejscu, już prawie tydzień trwają testy akceptacyjne Pilota systemu, które rozpoczęły się zaraz po zakończeniu dwutygodniowych testów systemowych, w których aktywnie uczestniczyliśmy. Testy są bardzo żmudne i wymagają bardzo dużego wręcz ogromnego zaangażowania, zarówno po stronie Zamawiającego jak i Wykonawcy. Testy te będą trwały jeszcze tydzień tj. do 4 października. Ustalone kryteria odbioru zostały bardzo mocno wyśrubowane i tolerancja na błędy jest bardzo nisko ustawiona. Po mam nadzieje pomyślnym zakończeniu testów, przyjdzie czas na migracje danych ze starych systemów, testy w środowisku produkcyjnym, sformułowanie wniosków zmian, określenie harmonogramu ich wprowadzenia do aplikacji, odbiór etapu oraz okres równoległego przetwarzania danych w Izbie Celnej we Wrocławiu. Zakończenie pierwszego Etapu realizacji projektu planowane jest na 13 listopada tego roku. Przejście na pełną eksploatacje nowego systemu w IC we Wrocławiu planujemy po zakończeniu przetwarzania równoległego tj. od początku nowego roku. Zakończenie wdrożenia systemu o pełnej funkcjonalności we wszystkich izbach celnych i departamentach Służby Celnej Ministerstwa Finansów planujemy w maju przyszłego roku.

Grzegorz Mączyński
Kierownik Projektu HERMES
Izba Celna we Wrocławiu

Cele biznesowe Projektu AIS

15 kwietnia 2013 r. została podpisana Umowa na Zakup wyspecjalizowanych usług oraz produktów informatycznych dla potrzeb związanych z wytworzeniem i utrzymaniem Systemów AES i AIS. Kontrakt został zawarty pomiędzy Zamawiającym Dyrektorem Departamentu Informatyki Ministerstwa Finansów a firmą Infovide-Matrix S.A. z siedzibą w Warszawie. Obecnie Zespoły Projektowe AIS i Wykonawcy rozpoczęły intensywne prace związane z zaprojektowaniem, budową, wdrożeniem oraz utrzymaniem i rozwojem Automatycznego Systemu Importu (AIS) w ramach Systemu Informacyjnego Służby Celnej.

Wraz z podpisaniem Umowy ruszył pierwszy z dwóch dziesięciomiesięcznych etapów budowy Systemu. W pierwszym okresie zostanie wytworzona i dostarczona platforma programowa dla środowisk AIS/ICS, AIS/Import. W trakcie realizacji całej Umowy Wykonawca zobowiązuje się do zaprojektowania, budowy, wdrożenia oraz utrzymania i rozwoju Systemu AIS z zachowaniem ciągłości i trwałości dotychczasowych funkcjonalności przywozowych działających w ramach Projektu ECS2/ICS. Cały System pozwoli w pełni zautomatyzować procesy biznesowe związane z obsługą przywozu.

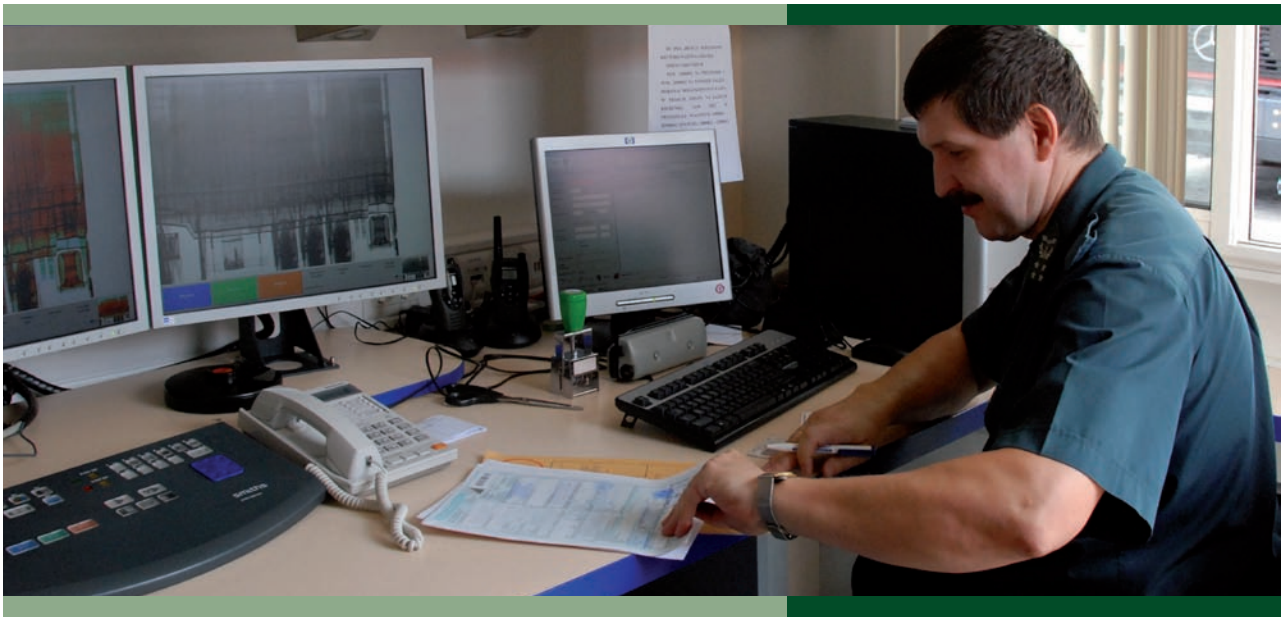
Natomiast w kwestii dot. oceny stanu realizacji Planu projektu należy zaznaczyć, iż zakończono prace nad produktami Etapu I. Wytworzona dokumentacja zarządcza dot. etapu I Projektu AIS tj. Raport Końcowy Etapu I, Plan Etapu II oraz Lista Kontrolna Produktów Etapu II, została przekazana do akceptacji do Rady Obszaru. Pozytywna decyzja Członków Rady umożliwi wejście w II Etap Projektu. Produktem finalnym etapu II będzie wytworzenie, dostarczenie i wdrożenie systemu AIS oraz dostarczenie przez Wykonawcę skonsolidowanej wersji dokumentacji Systemu AIS. Ponadto w zakres tego etapu wchodzi:

- Plan Zarządzania Wymaganiami, Specyfikacja Procesów Biznesowych,
- Specyfikacja Wymagań, Projekt Techniczny, Mapa Wymagań, Dokumentacja Architektury Systemu,
- Projekt Realizacji Systemu,
- Specyfikacje techniczne, Plan Wdrożenia AIS, Plan Integracji AIS

Głównymi celem biznesowym Projektu AIS jest dostarczenie Polskiej Administracji Celnej rozwiązań, które umożliwią płynny przepływ komunikatów elektronicznych pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu importowego, poprzez połączenie zewnętrznej, krajowej i wspólnej domeny, w tym dostosowanie i wkomponowanie w środowisko SISC obecnie wykorzystywanego systemu ICS z zachowaniem wszystkich jego funkcji biznesowych, uwzględniając podział usług wypracowany w SISC, oraz wprowadzenie nowych funkcjonalności wynikających ze zmian prawnych i/lub organizacyjnych w obszarze międzynarodowym i krajowym.

Rozwiązania przyniosą korzyści wszystkim uczestnikom obrotu towarowego tj. podmiotom gospodarczym, administracji celnej, innym organom oraz społeczeństwu. Projekt dostarczy również nowoczesne i bardziej efektywne rozwiązania w zakresie statystyki handlu wewnątrzwspólnotowego. Wpłynie na poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej poprzez zwiększenie dostępności zasobów informacyjnych administracji publicznej oraz usług publicznych w formie cyfrowej dla obywateli i przedsiębiorców.

Renata Bartnicka
Sekretarz projektu AIS
Izba Celna w Krakowie



Zarządzanie procesowe w AES

Piękna wakacyjna pogoda za oknem dodaje nam energii do realizacji planu umowy na System AES, tak więc z zapałem i przekonaniem, że System, który tworzymy ma działać lepiej niż myśleliśmy że może działać, wgryzamy się w dostarczaną przez naszego Wykonawcę dokumentację.

Dokumenty takie jak Specyfikacja procesów biznesowych, Specyfikacja Wymagań, Mapa Wymagań jak również Model procesów biznesowych są ściśle ze sobą powiązane i wymagają jednoczesnej dogłębnej analizy wszystkich procesów tak aby żaden przypadek użycia nie został pominięty bądź nieprawidłowo zrealizowany. W związku z tym wytrwale zgłaszamy uwagi indywidualnie a następnie w grupach analizujemy ich realizację. Niebanalna sprawą jest zaangażowanie Wykonawcy gdyż dobre pomysły niejednokrotnie przychodzą z zewnątrz od ludzi jak do tej pory niepowiązanych z naszą strukturą, którzy mogą podzielić się z nami swoim doświadczeniem. Częste spotkania analityczne z Wykonawcą pozwalają nam utrzymać właściwy kierunek działania, natychmiastowo korygować ewentualne rozbieżności tak aby właściwy cel czyli zadowolenie osób korzystających z Systemu AES został osiągnięty. A jak wiadomo aby osiągnąć właściwy cel należy prawidłowo zdefiniować wymagania i prawidłowo je przekształcić w produkt, dlatego nad wszystkim czuwa Kierownik Projektu Jacek Gumula, który podejmuje działania usprawniające mające na celu podniesienie skuteczności i efektywności naszych działań, obserwuje i kontroluje osiągnięte wyniki, składa raporty dotyczące postępu prac.

Przyjęte w projekcie AES zarządzanie procesowe wpływa na ciągłe doskonalenie i optymalizację działań poprzez rozpoznawanie problemów utrudniających funkcjonowanie i poszukiwanie sposobów ich rozwiązania, analizowanie problemów i przyczyn ich występowania, określanie alternatywnych rozwiązań, wybór najlepszych i ich wprowadzanie oraz kontrolowanie wprowadzanych rozwiązań. W ramach prac analitycznych nie możemy zapomnieć jak ważną rolę odgrywa komunikacja choćby w zakresie współpracy z innymi zależnymi od siebie i tworzonymi w ramach programu e-cło systemami, w trakcie wspólnych spotkań doprecyzowujemy wymagania i określamy zestawy danych, które mają dostarczyć poszczególne systemy, tak aby zgłoszenie celne zostało prawidłowo i sprawnie obsłużone.

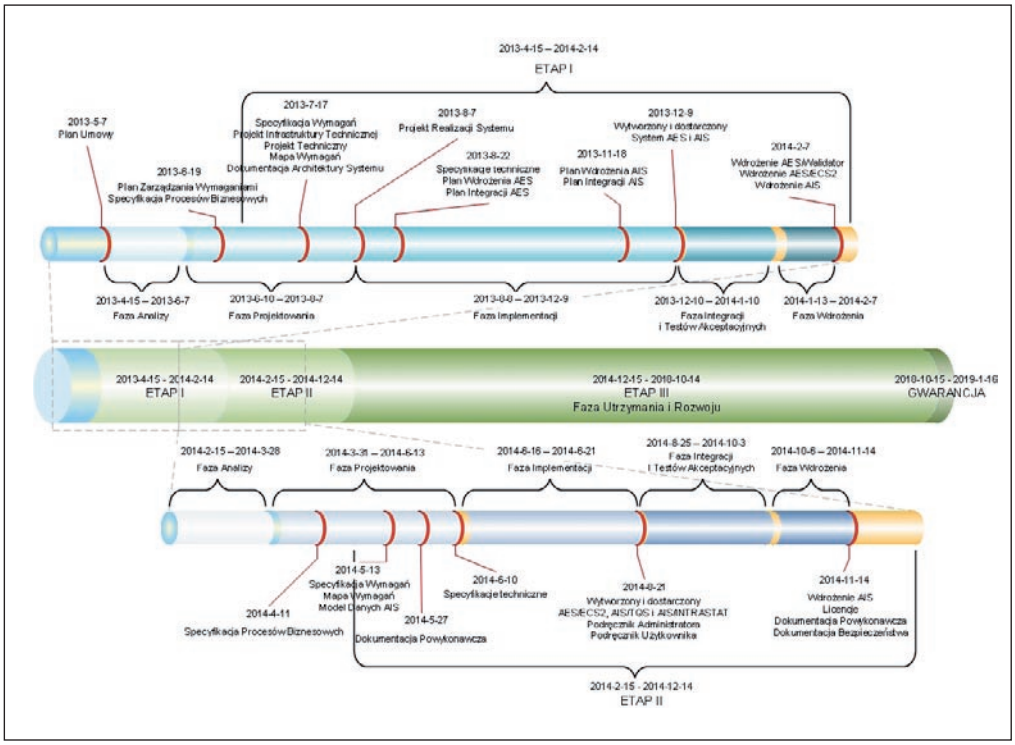
Podsumowując dotychczasowe prace czyli I dziesięciomiesięczny etap realizacji Umowy na System AES został zakończony, a wytworzona dokumentacja zarządcza: Raport Końcowy Etapu I, Plan Etapu II oraz Lista Kontrolna Produktów Etapu II zostały przedłożone Radzie Obszaru celem akceptacji i podjęcia decyzji o przejściu do etapu II, którego końcowym produktem będzie wytworzenie, dostarczenie i wdrożenie Systemu AES i AES/Walidator.

Ponadto w ramach etapu II zostanie dostarczona następująca dokumentacja: Specyfikacja Wymagań, Mapa Wymagań, Specyfikacja Procesów Biznesowych, Plan Zarządzania Wymaganiami, Projekt Techniczny, Dokumentacja Architektury Systemu, Projekt realizacji Systemu, Specyfikacje techniczne, Plan Wdrożenia AES, Plan Integracji AES.

Wracając do słonecznej pogody życzymy wszystkim projektom owocnej pracy i wytworzenia wymarzonych produktów i aby cytowane poniżej słowa eksperta od zarządzania Pana Petera Druckera były dalekie od przyjętej przez nas strategii

„ Tak zwane przez nas zarządzanie w wielkim stopniu polega na utrudnianiu ludziom pracy ”

Ilona Żak,
Izba Celna w Krakowie, Projekt AES



TestReg – jakość dla systemów informatycznych Programu e-Cło

Jednym z najistotniejszych wymogów bezpiecznego i prawidłowego funkcjonowania systemów biznesowych w Systemie Informacyjnym Służby Celnej jest testowanie nowych wersji tych systemów i planowanych zmian w konfiguracji przed oddaniem ich do użytku.

Działalność Służby Celnej wspiera wiele systemów informatycznych, a jednocześnie najbardziej zawodnym elementem w realizacji obowiązków naszej formacji bywa oprogramowanie. Bez wątpienia jego jakość ma coraz większy wpływ na bezpieczeństwo, możliwość normalnego funkcjonowania i obsługi klientów. Systemy informatyczne będą się zmieniać, wchodzą nowe technologie, oczekiwania klientów wymuszają postęp w zakresie wirtualizacji usług. Dlatego też realizowany w Izbie Celnej w Toruniu Projekt TestReg podjął się zbudowania dla Służby Celnej potencjału kompetencyjnego, organizacyjnego i technicznego w zakresie testowania.

Cele, zakres i produkty Projektu

Celem Projektu jest zachowanie spójności Systemu Informacyjnego Służby Celnej (SI SC), realizacja wytycznych wynikających z inicjatywy e-Customs, podniesienie jakości obsługi klienta i racjonalizacja kosztów rozwoju SI SC. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez poprawę jakości i bezpieczeństwa eksploatacji SI SC, usprawnienie przeprowadzania testów regresywnych przy użyciu komunikatów UE/PL, jak i komunikatów tworzonych na potrzeby testów w ramach poszczególnych projektów/systemów, uruchomienie jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za funkcjonowanie Centrum Wsparcia Testowania, gromadzenie doświadczeń w zakresie testowania, tworzenie bazy testów regresywnych SI SC.



Realizacja Projektu TestReg obejmuje swoim zakresem zaprojektowanie, wykonanie i wdrożenie następujących produktów: narzędzi TestReg, repozytorium testowego, zbioru testów regresywnych, opracowanie metodyki, procedur i dokumentacji testów, utworzenie jednostki organizacyjnej Centrum Wsparcia Testowania.

Narzędzia TestReg będą zawierać zestaw narzędzi-aplikacji wspomagających proces testowania w obszarach funkcjonalności związanych m.in. z zarządzaniem wymaganiami, konfiguracją, raportowaniem itp. Ich szczegółowy zakres będzie określany na etapie konsultacji z zespołami projektowymi poszczególnych systemów/systemami. Zintegrowane środowisko testowe obejmujące środowiska testowe systemów SI SC wraz z narzędziami TestReg utworzą Platformę testową.

Repozytorium testowe w formie portalu informacyjnego będzie zawierało m.in. dokumentację metodyki i procedur obowiązujących przy prowadzeniu testów oraz ich harmonogram. W zbiorze testów regresywnych znajdą się skompletowane testy poszczególnych systemów ujęte w katalogi w ramach narzędzia do zarządzania i automatyzacji..

Zarządzanie testowaniem to odpowiedzialna funkcja wymagająca wysokich, bardzo specyficznych umiejętności nie tylko technologicznych. Toteż jednostkę organizacyjną stanowić będzie zespół ekspertów posiadających wysokie kwalifikacje w zakresie testowania, którego zadaniem będzie utrzymanie CWT oraz udzielanie wsparcia poszczególnym zespołom projektowym/systemom.

Testy regresywne będą tworzone i przeprowadzane przez poszczególne projekty realizowane w ramach Programu e-Cło, specjalistów w poszczególnych systemów. Projekt TestReg dostarczy jednolitą metodykę tworzenia testów i zorganizuje proces ich gromadzenia w postaci zbioru testów regresywnych.

Realizacja i perspektywy

Obecnie Projekt TestReg jest realizowany w swojej warstwie budowy kompetencji merytorycznych. 23 lipca 2013 r. w Izby Celnej w Toruniu została podpisana umowa na zorganizowanie i przeprowadzenie cyklu szkoleń z zakresu testowania systemów informatycznych w ramach Projektu „Program e-Cło". Zgodnie z umową Wykonawca zobowiązał się do zorganizowa-

nia i przeprowadzenia 13 szkoleń w terminie do 15 listopada 2013 r.

Zapoczątkowany podpisaniem tej umowy proces doskonalenia kompetencji funkcjonariuszy-specjalistów z poszczególnych systemów i pracowników przyszłego Centrum Wsparcia Testowania nabiera realnego kształtu, ponieważ szkolenia trwają, a przyszli pracownicy CWT legitymują się już zdanymi na obu poziomach egzaminami ISTQB, które są najbardziej rozpoznawalną ścieżką certyfikacyjną dla testerów na świecie.

Sukcesem zakończył się proces wyłaniania Wykonawcy, który zaprojektuje, zrealizuje, dostarczy, wdroży i zapewni utrzymanie systemu TestReg.

7 października br. w Izbie Celnej w Toruniu została podpisana umowa w tym zakresie z firmą COMARCH Polska S.A.

Mariusz Ziarnowski
Izba Celna w Toruniu



NCTS2 – Nowy Skomputeryzowany System Tranzytowy

Charakterystyka ogólna

NCTS jest paneuropejskim systemem informatycznym, który tworzą poszczególne systemy krajowe NCTS zbudowane zgodnie ze wspólnymi dla wszystkich państw wymaganiami technicznymi i funkcjonalnymi. Zasadą działania systemu jest elektroniczne przetwarzanie w czasie rzeczywistym zgłoszeń składanych do procedury tranzytu i wymiana komunikatów w trybie online między krajową administracją celną a użytkownikami biznesowymi przesyłającymi towary na obszarze Unii Europejskiej oraz do niektórych krajów poza Unią. NCTS łączy państwa członkowskie Unii Europejskiej oraz strony Konwencji o Wspólnej Procedurze Tranzytowej. Stosowanie systemu jest obowiązkowe w przypadku tranzytu towarów o statusie wspólnym lub wspólnotowym oraz transportowanych pod osłoną karnetu TIR. Do chwili przybycia przesyłki do miejsca przeznaczenia płatność ewentualnych należności jest zawieszona. System zapewnia wymianę elektronicznych komunikatów między trzema obszarami:

1. między krajową administracją celną a krajowymi podmiotami gospodarczymi (obszar zewnętrzny);.
2. między krajowymi urzędami celnymi na obszarze danego państwa (obszar krajowy);
3. między poszczególnymi administracjami celnymi za pośrednictwem centrum zarządzania systemem w Brukseli.

NCTS zapewnia przedsiębiorcom szereg korzyści, między innymi:

- Polepszenie jakości usług w wyniku przyśpieszonych odpraw celnych i elektronicznej komunikacji z administracją celną;
- Wcześniejsze zakończenie operacji tranzytowej I szybsze zwolnienie gwarancji zabezpieczającej przesyłkę, co zapewnia poprawę płynności finansowej przedsiębiorstwa;
- Niższe koszty obsługi procedur celnych;
- Większą przejrzystość informacji dotyczącej przesyłanych towarów i przetwarzanej w systemie deklaracji tranzytowej;
- Specjalne ułatwienia dla upoważnionych nadawców i odbiorców.

Cel i przeznaczenie systemu

Opracowywany obecnie w Izbie Celnej w Łodzi system NCTS2, stanowiący element Systemu Informacyjnego Służby Celnej w jego warstwie operacyjnej, zastąpi wyeksploatowany technologicznie system NCTS i przejmie wszystkie jego obecne funkcje biznesowe i administracyjne, zachowa integralność danych oraz parametry dostępności i niezawodności wyznaczonych przez KE w dokumentacji projektowej. Będzie dalej rozwijany i utrzymywany zgodnie z kierunkami zmian legislacyjnych. System będzie oparty o scentralizowaną architekturę i zostanie posadowiony na nowej platformie sprzętowo-programowej w Centrum Przetwarzania Danych MF w Radomiu dostarczanej przez projekt INFRA, zgodnej technologicznie i architektonicznie z standardami przyjętymi dla wszystkich systemów budowanych w Ministerstwie Finansów w ramach Systemu Informatycznego Służby Celnej. Projekt NCTS2 obejmuje ponadto migrację danych na nową platformę w Centrum Przetwarzania Danych Ministerstwa Finansów w Radomiu, a ponadto będzie przygotowany do wymiany informacji i usług z innymi systemami współpracującymi w obszarze krajowym (12 systemów) i międzynarodowym (6 systemów), niezależnie od ewentualnych opóźnień w ich wdrożeniu. Centrum Kompetencyjne zajmujące się zarządzaniem, opieką i rozwojem systemu NCTS2 będzie w dalszym ciągu zlokalizowane w Łodzi, tam gdzie system NCTS powstał i jest dotychczas eksploatowany.

Procesy biznesowe – doświadczenia zespołu

NCTS jest operacyjnym systemem interaktywnym, który opiera się na wymianie komunikatów w czasie rzeczywistym między użytkownikami systemu. Wszystkie transakcje i wymiany informacji w systemie są zdefiniowane poprzez przypadki użycia, składające się na procesy biznesowe. Od chwili inicjacji projektu w 1999 r system NCTS stale ewoluował i dojrzewał, a zespół projektowy stopniowo nabywał umiejętności analizy i definiowania przypadków użycia i procesów biznesowych. Obecny system bardzo różni się od pierwszej wersji wdrożonej operacyjnie w 2004 r. Wzbogacił się o liczne dodatkowe funkcjonalności, był wielokrotnie aktualizowany, uzupełniany i rozszerzany w rytm zmian legislacyjnych, zmian warunków i reguł walidacji, dodawania nowych obszarów eksploatacji, eliminacji błędów. Szczegółowa analiza obszernej dokumentacji projektowej dostarczonej wraz z zestawem aplikacji przez Dyrekcję Generalną ds. Podatków i Ceł przy Komisji Europejskiej, a następnie kolejne zmiany, aktualizacje i rozszerzenia przyczyniły się do zbudowania kompetencji wewnątrz zespołu projektowego NCTS w zakresie analizy, definiowania i weryfikowania procesów. Kompetencje te rozwijały się także w następstwie szkoleń i we współpracy z wykonawcami zewnętrznymi w ramach umów na wsparcie i rozwój NCTS, z którymi zespół projektowy wypracowywał specyfikacje funkcjonalne w trybie warsztatowym. Zespół miał ograniczony wpływ na projektowanie procesów tranzytowych na poziomie krajowym czy organizacji, gdyż zostały one ściśle zdefiniowane w dokumentacji DG Taxud zgodnie z aktualnymi stanem prawodawstwa wspólnotowego, a zarządzanie procesami odbywało się w formie uzgodnień i poprawek wypracowywanych między Komisją a państwami członkowskimi. Z czasem jednak, szczególnie po przejęciu przez państwa członkowskie pełnej odpowiedzialności za rozwój i utrzymanie NCTS umiejętności te ewoluowały z analizy na podstawie diagramów i opisów tekstowych w kierunku definiowania procesów. Należy podkreślić, że właściciel procesów i systemu NCTS zawsze ścisłe współpracował na zasadach partnerskich z zespołem w Łodzi. NCTS był pierwszym w Służbie Celnej system informatycznym działającym na zasadzie interaktywnej wymiany komunikatów między użytkownikami po stronie administracji a użytkownikami biznesowymi. Nasze doświadczenia z wdrożenia są niezwykle pozytywne. Użytkownicy po obu stronach bardzo szybko opanowali zasady działania systemu i myślenia w kategoriach przypadków użycia, oraz sprawnie się nim posługują. Doświadczenia wyniesione z pracy nad systemem NCTS zostały potem wykorzystane przez członków zespołu projektowego przy realizacji dwóch innych systemów: Bachus i EMCS PL, służących do nadzorowania przemieszczeń wyrobów akcyzowych (jeden z procesów objętych zarządzaniem procesowym w ramach projektu Szpada), a obecnie są bardzo pomocne w trakcie opracowywania wymagań użytkownika dla nowego systemu NCTS2, we współpracy z zewnętrznym wykonawcą. Podsumowując minione doświadczenia można stwierdzić, ze zespół NCTS, mając wieloletnie doświadczenia w budowie, rozwoju, wspieraniu i administrowaniu systemami informatycznymi, jest „wdrożony w myślenie" w kategoriach zarządzania procesowego.

Sławomir Krawiec
Kierownik Projektu NCTS2
i Zespół NCTS2
Izba Celna w Łodzi

Strategia Służby Celnej 2013-2020 dla organizacji zarządzanej procesowo

Planowanie strategiczne w Służbie Celnej w oparciu o dokument strategii działania jest od wielu lat faktem. Pierwsze strategie administracji celnej 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 akcesja, a następnie umocnienie pozycji Polski w Unii Europejskiej, zmiany zasad działania aparatu finansowego państwa oraz rosnące oczekiwania podmiotów gospodarczych. Strategia działania Służby Celnej pisana w roku 2010 została zakotwiczona w ustawie o Służbie Celnej (art. 11 ustawy o Służbie Celnej)[1] i odwoływała 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.

Realizacja aktualnie finalizowanego dokumentu Strategii działania Służby Celnej 2013-2020, powinna umożliwić sprostanie wyzwaniom wynikającym w szczególności z:

- oczekiwań interesariuszy Służby Celnej ze szczególnym uwzględnieniem Klienta,
- zadań ustawowych,
- członkostwa Polski w Unii Europejskiej,
- Strategii Sprawne Państwo 2020,
- nakreślonych w ramach Służby Celnej z początkiem roku 2012 „Perspektyw rozwojowych – 3i od modernizacji do innowacji".

Przy takich uwarunkowaniach sformułowano misję Służby Celnej i wizję Służby Celnej. Przyjęto, iż Misja jest odzwierciedleniem roli, jaką Służba Celna pełni w stosunku do swoich interesariuszy i odpowiada na ich kluczowe potrzeby leżące w zakresie jej działalności. Rola ta wynika z regulacji prawnych w obszarze cła, akcyzy i gier hazardowych. Patrząc na uwarunkowania i role Służby Celnej przyjęto, że Misją Służby Celnej na lata 2013-2020 jest działanie dla dobra Rzeczpospolitej Polskiej, Unii Europejskiej i społeczeństwa poprzez:

- efektywne pobieranie dochodów,
- aktywne wspieranie przedsiębiorczości,
- skuteczne zwalczanie oszustw oraz ochronę rynku i obywateli.

W Strategii Działania Służby Celnej 2013-2020 wskazano również – w sposób bardzo stanowczy, iż realizując strategię Służba Celna powinna być organizacją:

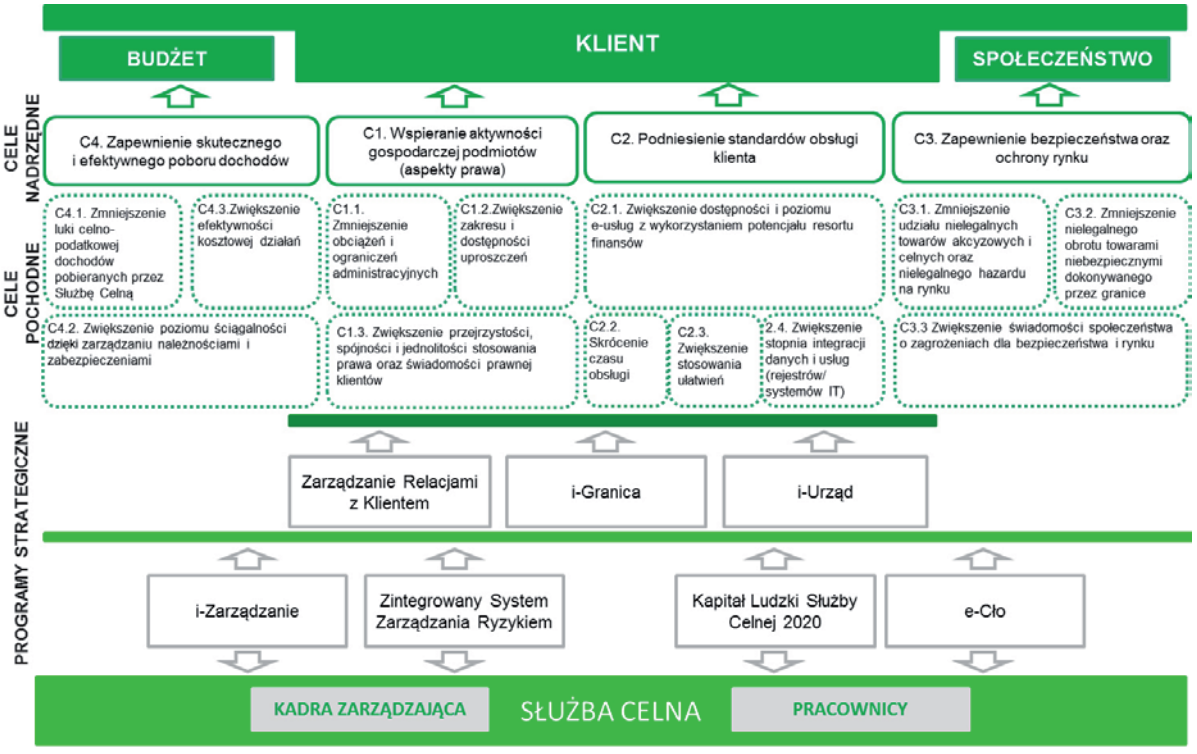
- wykorzystującą narzędzia elektroniczne i środowisko cyfrowe – INTERNET
- inteligentnie wykorzystującą wiedzę – INTELLIGENCE
- dążącą do wdrażania nowych rozwiązań – INNOVATION.

W dokumencie Strategii zdefiniowano: interesariuszy Służby Celnej, kierunki rozwoju strategicznego, nadrzędne oraz pochodne cele strategiczne nakreślone pod kątem oczekiwań interesariuszy oraz Programy strategiczne ukierunkowane na realizację wizji Służby Celnej. Orientacja na interesariuszy, w tym w szczególności na Klienta – nakreślona w dokumencie strategii Służby

KLIENT	jest najważniejszym interesariuszem Służby Celnej. Oczekiwania i potrzeby klientów są w centrum zainteresowania oraz stanowią podstawę wprowadzanych innowacji i usprawnień. Kluczowa wartość oferowana klientom, to dostępność i nowoczesność usług oraz profesjonalizm i wysoka jakość obsługi.
BUDŻET	państwa oraz budżet unijny są odbiorcami efektów działania Służby Celnej w postaci pobranych należności budżetowych oraz ponoszonych kosztów ich poboru. Wartość oferowana Budżetowi to efektywny i terminowy pobór należności.
SPOŁECZEŃSTWO	jest beneficjentem działań ochronnych prowadzonych przez Służbę Celną. Społeczeństwo oczekuje, aby zapobiegać wprowadzaniu na obszar Unii Europejskiej niebezpiecznych towarów, chronić środowisko przed napływem przez granice towarów zagrażających życiu i zdrowiu ludzi i zwierząt. Służba Celna chroni rynek poprzez eliminowanie towarów nielegalnych, którymi obrót uszczupla budżet państwa i narusza zasady uczciwej konkurencji.
REGULATOR	poprzez przepisy prawa nakłada na Służbę Celną obowiązki, nadaje uprawnienia oraz sprawuje kontrolę nad jej działalnością. Wartość oferowana Regulatorowi wiąże się z dostosowaniem procesów i usług Służby Celnej do stawianych prawem wymogów.
PARTNERZY	wywodzą się z instytucji i organów publicznych oraz różnych organizacji, z którymi Służba Celna współpracuje. Wartości oferowane Partnerom, to zaangażowanie Służby Celnej we wspólne inicjatywy oraz elektroniczna wymiana informacji i danych.
DOSTAWCY	są istotną grupą interesariuszy z punktu widzenia sprawnej realizacji założeń i Programów strategicznych. Wartość oferowana tej grupie interesariuszy jest ściśle związana z procesem wyboru dostawców oraz przebiegiem współpracy i rozliczeń.
KADRA ZARZĄDZAJĄCA	to grono zarządzających Służbą Celną na wszystkich poziomach zarządczych. Główną wartością, oferowaną tej grupie, jest bieżący dostęp do rzetelnych informacji zarządczych oraz narzędzia zarządcze umożliwiające realizację celów.
PRACOWNICY	rozumiani, jako wewnętrzni interesariusze Służby Celnej (funkcjonariusze i pracownicy), stanowią kluczowy czynnik sukcesu realizacji strategii. Główna wartość oferowana tej grupie, to rozwój zawodowy powiązany z dostosowaniem warunków służby i pracy do wizji Służby Celnej 2020.

[1] Art. 11 – w celu realizacji zadań Służby Celnej, minister właściwy do spraw finansów publicznych określi w drodze zarządzenia, strategię działania Służby Celnej oraz sposób jej realizacji, mając na uwadze efektywność wykonywanych działań

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W SŁUŻBIE CELNEJ



Celnej – stanowi nowość. Na podkreślenie zasługuje fakt, że pod kątem głównych interesariuszy zostały zdefiniowane również Programy strategiczne. Powyższe wynika z oczekiwań stawianych przed Służbą Celną – 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.

Nowością jest – w stosunku do dotychczasowych dokumentów Strategii – powiązanie przyjętych celów strategicznych z procesami biznesowymi Służby Celnej, poprzez które realizowane są bieżące zadania. Zgodnie z założeniami Strategii, cele strategiczne wyznaczone w oparciu o oczekiwania głównych interesariuszy Służby Celnej zostaną zrealizowane poprzez procesy biznesowe określone w architekturze procesów Służby Celnej[2], a sposób ich realizacji będzie zgodny z Wizją Służby Celnej 2020. W tej zaś wskazano, że Służba Celna będzie formacją innowacyjnie wykorzystującą wiedzę, do świadczenia lepszych usług, w erze cyfrowego stylu życia.

Tym samym już w dokumencie Strategii działania Służby Celnej 2013-2020 nakreślono kierunek przekształcania Służby Celnej w organizację zarządzaną procesowo i samodoskonalącą się, gdzie procesy biznesowe realizują główne cele organizacji. Uzyskanie tej korelacji i w dalszych latach jej utrzymanie winno zostać zainicjowane poprzez wdrożenie Systemu Zarządzania Procesami Biznesowymi SC, który zapewni zasady, struktury, metody, mechanizmy i narzędzia do:

- planowania i realizacji Strategii SC uwzględniającej oczekiwania interesariuszy SC,
- zapewnienia spójności działań na poziomie operacyjnym z głównymi kierunkami strategicznymi,
- dopasowania posiadanych zasobów SC do obszarów zadaniowych realizowanych w zdefiniowanych procesach,
- pomiaru efektów prowadzonych działań i stopnia realizacji Strategii SC.

Uruchomienie zarządzania procesowego w Służbie Celnej kierunkowo wskazanego w dokumencie strategii, w perspektywie kilku lat, powinno polepszyć wyniki działalności i przełoży się na:

- podniesienie jakości i efektywności świadczonych usług, związanych z obsługą klientów,
- efektywniejsze i wydajniejsze zarządzanie zasobami organizacji,
- racjonalizację kosztów związanych z funkcjonowaniem administracji,
- zwiększenie przejrzystości procedur administracyjnych, a w konsekwencji wzrost zaufania przedsiębiorców i obywateli do Służby Celnej,
- zwiększenie elastyczności i możliwości sprawnego dostosowywania się Służby Celnej do zmian prawno-organizacyjnych.

Grzegorz Smogorzewski
Z-ca Przewodniczącego Rady Programu e-Cło
Radca Ministra
Ministerstwo Finansów

[2] Model procesowy Służby Celnej grupujący zidentyfikowane procesy biznesowe realizujące zakładane cele strategiczne Służby Celnej, które dostarczają konkretne produkty zewnętrznym interesariuszom Służby Celnej. Zdefiniowano 5 poziomów dekompozycji procesów i odpowiedzialności za ich rezultaty: I poziom – Strategiczny, II poziom – Taktyczny, III poziom – Operacyjny, IV poziom – Etapów, V poziom – Zadań.

Służba Celna

program.e_Clo

SŁUŻBA CELNA

innowacyjnie wykorzystująca wiedzę

do świadczenia lepszych usług

w erze cyfrowego stylu życia



projekt: Mirosław Wojtowicz

Służba Celna

program.e_Clo

.szybciej

.łatwiej

.oszczędniej

.bezpieczniej

DOTACJE NA INNOWACJE
- INWESTUJEMY W WASZĄ PRZYSZŁOŚĆ

INNOWACYJNA GOSPODARKA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Ministerstwo Finansów

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO