

2011



**ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ ΜΕΤΑ
ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.
ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ Ή ΝΕΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ;**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ Σ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ

**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.

ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ Ή ΝΕΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ;

Διπλωματική Εργασία

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ Σ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, 2011

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	3
Εισαγωγή.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	6
ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	8
ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	8
2.1 ΟΡΑΜΑ.....	8
2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	9
2.3 ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.....	13
ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV	26
ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ	26
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ	26
4.1.1 Ανάλυση SWOT.....	28
4.1.2 Ανάλυση PEST-DG.....	31
4.1.3 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	38
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ.....	41
4.2.1 Λεπτομερής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για το Τμήμα Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας.....	44
4.2.2 Ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών του Τμήματος Τελωνείων (SWOT Analysis)	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V.....	68
ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ	68
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ	68
5.1.1 Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων	69
5.1.2 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	72
5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ.....	77

5.2.1	Λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για το Τμήμα Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας	79
5.2.2	Πρόγραμμα Τελωνεία 2013.....	91
5.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI		98
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ		98
6.1	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΕΝΩΣΗ	99
6.2	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΤΕΛΩΝΕΙΑ	100
6.3	ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΠΡΟΕΔΡΙΑ ΤΗΣ ΕΕ 2012	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII		104
ΤΕΛΩΝΕΙΑ 2020 ΚΑΙ Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΕ.....		104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII		109
ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ.....		109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IX		117
ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....		117
9.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ	117
9.2.	ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ.....	119
9.2.1	ΑΝΘΡΩΠΟΙ – Ο ΠΟΛΥΤΙΜΟΤΕΡΟΣ ΠΟΡΟΣ	119
9.2.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	121
9.2.3	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	123
9.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	124
Επίλογος.....		130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		132

Εισαγωγή

Το ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον ως αποτέλεσμα της ένταξης της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), την 1η Μαΐου 2004, έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα μέσα στα οποία δραστηριοποιείται σήμερα το Τμήμα Τελωνείων.

Σήμερα, περισσότερο παρά ποτέ η τελωνειακή αρχή της Κύπρου, ως μέλος πλέον της τελωνειακής οικογένειας των κρατών μελών της ΕΕ, καλείται μέσα από νέες μεθόδους εργασίας να ασκήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά όλες τις αρμοδιότητες για τις οποίες έχει ευθύνη, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας (τόσο εθνικής όσο και κοινοτικής) σε όλα τα θέματα που άπτονται των δραστηριοτήτων του Τμήματος Τελωνείων.

Σκοπός της διατριβής είναι να αναλύσει αυτό το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) για να διαπιστωθούν τυχόν δυνατότητες - αδυναμίες και να επισημανθούν οι οποιεσδήποτε προκλήσεις ή/και απειλές με στόχο την εξαγωγή ποιοτικών συμπερασμάτων και την καταγραφή συγκεκριμένων προτάσεων και εισηγήσεων.

Βασική ανάγκη της έρευνας είναι να γίνει κατανοητό το σύγχρονο περιβάλλον δράσης του Τμήματος Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας (ως κράτος μέλος της ΕΕ) για να εντοπιστούν πρωτίστως οι δυνατότητες και οι τυχόν αδυναμίες του, έτσι ώστε να αποτελέσει ένα βοηθητικό εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης για την σωστή χάραξη πολιτικής με στόχο την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων που αντιμετωπίζει σήμερα το Τμήμα.

Το Τμήμα Τελωνείων υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών. Αποτελείται από μία κεντρική διοίκηση, το Αρχιτελωνείο με έδρα την Λευκωσία, κύρια αρμοδιότητα του οποίου είναι η χάραξη της πολιτικής του Τμήματος, καθώς επίσης και 4 περιφερειακές διοικήσεις, τα Επαρχιακά Τελωνεία Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας και Πάφου, τα οποία είναι υπεύθυνα για την διεκπεραίωση των τελωνειακών διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η είσπραξη δασμών και φόρων στην Κύπρο χρονολογείται από αρχαιοτάτους χρόνους. Το Τελωνείο με την σημερινή του μορφή χρονολογείται από το **1878**, όταν η τότε Οθωμανική Αυτοκρατορία ενοικίασε την Κύπρο στη Μεγάλη Βρετανία, μετά τη συμφωνία της Συνθήκης του Βερολίνου, και ένα νέο τελωνειακό καθεστώς επιβλήθηκε στο νησί. Το βρετανικό τελωνειακό καθεστώς σε σύγκριση με τα προηγούμενα ήταν πιο σύγχρονο, πιο αποτελεσματικό, πιο δίκαιο και λογικό.

Με την ανεξαρτησία της Κυπριακής Δημοκρατίας το **1960**, μετά τις συμφωνίες Ζυρίχης – Λονδίνου, το Τελωνείο συνέχισε να λειτουργεί όπως και προηγουμένως. Το τελωνειακό προσωπικό αποτελείτο τόσο από Ελληνοκύπριους όσο και από Τουρκοκύπριους (μέχρι το 1963).

Παράλληλα, γίνεται μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Τελωνείων (World Customs Organization – WCO).

Το **1967** το Τμήμα Τελωνείων αναδιοργανώθηκε με τη βοήθεια μιας ομάδας Βρετανών ειδικών και εφαρμόστηκε μια νέα και ψηλού επιπέδου, για την εποχή εκείνη, τελωνειακή νομοθεσία (Ο περί Τελωνείων και Φόρων Καταναλώσεως Νόμος, Ν. αρ. 82/1967, ο οποίος δημοσιεύθηκε στην επίσημη εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας υπ' αριθμό 619 της 30^{ης} Δεκεμβρίου 1967). Οι ενδομηματικές οδηγίες, που είχαν συνταχθεί (στην Αγγλική γλώσσα) με τις κατευθυντήριες γραμμές της νέας νομοθεσίας, αποτέλεσαν ένα πολύτιμο οδηγό για το τελωνειακό προσωπικό στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Στις **19 Δεκεμβρίου 1972** υπογράφηκε στις Βρυξέλλες, η Συμφωνία Σύνδεσης μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ). Η Συμφωνία προνοούσε για την εγκαθίδρυση τελωνειακής ένωσης σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο έληξε το 1987. Το πρωτόκολλο που διέπει τη μετάβαση στο δεύτερο στάδιο της συμφωνίας, τη συμπλήρωση της τελωνειακής ένωσης, τέθηκε σε

ισχύ την **1^η Ιανουαρίου 1988**, αλλά δεν ολοκληρώθηκε, αφού υπερακοντίστηκε από την αίτηση της Κυπριακής Δημοκρατίας για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), που υποβλήθηκε στις **4 Ιουλίου 1990**.

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων στη γνωμοδότηση της για την αίτηση που εκδόθηκε στις **30 Ιουνίου 1993** και εγκρίθηκε από το Συμβούλιο στις 17 Οκτωβρίου του ίδιου χρόνου, έκρινε την Κύπρο επιλέξιμη για ένταξη. Από τότε, διάφορες αποφάσεις θεσμικών οργάνων της ΕΕ οδήγησαν στην έναρξη των ενταξιακών διαπραγματεύσεων μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της ΕΕ. Κατά την περίοδο των ενταξιακών διαπραγματεύσεων το Τμήμα Τελωνείων συμμετείχε στα κεφάλαια που άπτονταν των αρμοδιοτήτων του. Ουσιαστικά, για το Τμήμα ήταν μια περίοδος σκληρής δουλειάς που στόχευε στην σωστή προετοιμασία του για την μετά ένταξη εποχή.

Την **1^η Μαΐου 2004** η Κυπριακή Δημοκρατία (μαζί με 9 άλλες χώρες) γίνεται κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για το Τμήμα Τελωνείων το γεγονός αυτό σηματοδοτεί τεράστιες αλλαγές. Το κοινοτικό κεκτημένο καθώς επίσης και η νέα τελωνειακή νομοθεσία τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο (για την οποία γίνεται εκτενής αναφορά στο υπό-κεφάλαιο 4.2.1 κάτω από το σημείο: Α. Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων), καθορίζουν πλέον τα νέα όρια δράσης - λειτουργίας του Τμήματος Τελωνείων.

Την 1η Ιανουαρίου 2008 το ευρώ γίνεται το επίσημο νόμισμα συναλλαγών του Τμήματος, ως αποτέλεσμα της ένταξης της Κύπρου στην ευρωζώνη.

Το **2008** ήταν επίσης μια χρονιά σταθμός για τα Τελωνεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. 27 Τελωνειακές Διοικήσεις γιόρτασαν την 40ή επέτειο της Ευρωπαϊκής Τελωνειακής Ένωσης που ιδρύθηκε την 1^η Ιουλίου 1968. Με την ευκαιρία αυτή δόθηκε το στίγμα σε σχέση με τον μελλοντικό ρόλο των Τελωνείων, ένα ρόλο που εστιάζεται κυρίως στην επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην προστασία των πολιτών και στη διευκόλυνση του εμπορίου, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Παράλληλα, τέθηκαν μια σειρά από κοινούς στρατηγικούς στόχους οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν για να μπορέσουν οι Τελωνειακές Αρχές των Κρατών Μελών της ΕΕ να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του σύγχρονου και διαρκώς μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος, αλλά και του γενικότερου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Το όραμα των Τελωνείων της ΕΕ για το μέλλον και μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, στοχεύει στην επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ της διευκόλυνσης και του ελέγχου μέσα σε ψηλά επίπεδα ασφάλειας και προστασίας της διεθνούς αλυσίδας εφοδιασμού. Η επίτευξη της σωστής ισορροπίας ανάμεσα στους αποτελεσματικούς τελωνειακούς ελέγχους από την μια, και στη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου και της διακίνησης επιβατών και φορτίων από την άλλη, αποτελεί στρατηγική επιδίωξη κάθε τελωνειακής αρχής.

Ποιο όμως το όραμα και ποια η αποστολή του Τμήματος Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας στη σημερινή πραγματικότητα;

2.1 ΟΡΑΜΑ

Το όραμα του Τμήματος Τελωνείων, όπως αυτό καθορίζεται μέσα από το Στρατηγικό του Σχέδιο και τις Ετήσιες Εκθέσεις του, είναι η μεταμόρφωση του σε ένα σύγχρονο οργανισμό που θα διαδραματίζει πλήρη ρόλο ως τελωνειακή υπηρεσία Κράτους – Μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Να είναι ευέλικτο, αποτελεσματικό και αξιόπιστο και να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες τόσο στους ταξιδιώτες όσο και στον ευρύτερο εμπορικό κόσμο και γενικά προς όλους τους εργασιακούς του εταίρους. Ταυτόχρονα, θα διευρύνει το ρόλο του ως προστάτη της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Πρωτίστως, το προσωπικό του θα τυγχάνει σεβασμού για τον επαγγελματισμό, την ακεραιότητα, το ήθος, την ευπρέπεια και την άψογη συμπεριφορά του.

2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή του Τμήματος είναι:

- Η διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Η πάταξη του λαθρεμπορίου, της απάτης και της συναφούς εγκληματικής δράσης για τη διασφάλιση της είσπραξης εισαγωγικών δασμών και των άλλων φόρων για τους οποίους το Τμήμα έχει αρμοδιότητα.
- Η ασφάλεια και προστασία της διεθνούς κοινωνίας και του περιβάλλοντος καθώς επίσης και η διευκόλυνση και η βελτίωση της ποιότητας της ζωής μέσα από την παρεμπόδιση της παράνομης διακίνησης ειδών που υπόκεινται σε απαγορεύσεις και περιορισμούς.
- Η είσπραξη των δημοσίων εσόδων για τα οποία το Τελωνείο έχει ευθύνη.
- Η συλλογή και ανάλυση των στατιστικών στοιχείων του εμπορίου που αφορούν τη δραστηριότητα του Τμήματος.

Για την επίτευξη της αποστολής του το Τμήμα Τελωνείων σέβεται το νόμο και τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των ατόμων, εφαρμόζει την εθνική και κοινοτική νομοθεσία σωστά και με συνέπεια και σέβεται τις διεθνείς συμφωνίες και συμβάσεις. Διευκολύνει τη γρήγορη διακίνηση επιβατών και εμπορευμάτων. Το προσωπικό του είναι αμερόληπτο, τίμιο και υπάρχει πλήρης διαφάνεια στις σχέσεις του με το κοινό.

2.3 ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ

Η εφαρμογή των διατάξεων του Εθνικού και Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα καθώς επίσης και ο έλεγχος των σημείων εισόδου – εξόδου αποτελούν, μεταξύ άλλων, τις κύριες αρμοδιότητες του Τελωνείου.

Οι κύριες ευθύνες και λειτουργίες του Τμήματος, όπως αυτές καθορίζονται μέσα από την ισχύουσα τελωνειακή νομοθεσία (εθνικό και κοινοτικό δίκαιο) είναι:

1. Η επιβολή και η είσπραξη εισαγωγικών δασμών, φόρων κατανάλωσης και του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) στα εισαγόμενα εμπορεύματα (εμπορεύματα

που εισάγονται από τρίτες χώρες, δηλαδή, χώρες που δεν είναι κράτος-μέλος της ΕΕ).

2. Ο έλεγχος της ενδοκοινοτικής διακίνησης των εναρμονισμένων προϊόντων από άλλα κράτη μέλη προς την Κύπρο και αντίστροφα και η επιβολή και είσπραξη ειδικών φόρων κατανάλωσης και ΦΠΑ σε τέτοια εμπορεύματα. (Εναρμονισμένα προϊόντα είναι τα ενεργειακά προϊόντα, τα αλκοολούχα ποτά και ο καπνός).
3. Ο έλεγχος της ροής αγαθών από περιοχές της Κυπριακής Δημοκρατίας που δεν βρίσκονται κάτω από τον αποτελεσματικό έλεγχο της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας (κατεχόμενες περιοχές) προς τις περιοχές της που βρίσκονται κάτω από τον αποτελεσματικό έλεγχο της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας (ελεύθερες περιοχές) με βάση το ισχύον νομικό πλαίσιο της ΕΕ. (Κανονισμός Πράσινης Γραμμής).
4. Η ενεργητική συμμετοχή σε σώματα και επιτροπές της Ε. Επιτροπής.
5. Η περιφρούρηση της ασφάλειας της αλυσίδας προμηθειών των εμπορευμάτων.
6. Η επιβολή απαγορεύσεων και περιορισμών στην εισαγωγή, εξαγωγή και διαμετακόμιση ορισμένων αγαθών, (όπως ναρκωτικών, πρόδρομων χημικών ουσιών, πυροβόλων και άλλων όπλων, ειδών διπλής χρήσης) και η εφαρμογή κυρώσεων (εμπάργκο).
7. Η εφαρμογή απαγορεύσεων και περιορισμών στην εισαγωγή, εξαγωγή και διαμετακόμιση ειδών χλωρίδας και πανίδας που απειλούνται με αφανισμό, ειδών πολιτιστικής κληρονομιάς, πνευματικών δικαιωμάτων, πειρατικών προϊόντων και υλικού αισχρού περιεχομένου.
8. Η προστασία της υγείας και ασφάλειας των καταναλωτών από εμπορεύματα που δεν συνάδουν με τα πρότυπα.
9. Η παρακολούθηση της διακίνησης βαρυτελών εμπορευμάτων και κυρίως τσιγάρων.
10. Ο έλεγχος των εξαγωγικών επιστροφών, σύμφωνα με την Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ).

11. Ο έλεγχος των απαλλαγών από δασμούς και φόρους (πχ. χορήγηση απαλλαγών σε δικαιούχα πρόσωπα).
12. Η εξουσιοδότηση και ο έλεγχος απλουστευμένων τελωνειακών καθεστώτων και διαδικασιών, σύμφωνα με την Κοινοτική τελωνειακή νομοθεσία και κυρίως τον Κοινοτικό Τελωνειακό Κώδικα και των διατάξεων εφαρμογής του.
13. Η ενεργητική συμμετοχή στο ρόλο του νησιού στην περιοχή, ως σημείου διαμετακόμισης εμπορευμάτων.
14. Η αντιπροσώπευση άλλων Υπουργείων και Τμημάτων ή ανεξάρτητων Υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση αδειών εισαγωγής και εξαγωγής ορισμένων πτυχών του ελέγχου συναλλάγματος.
15. Η συλλογή και ανάλυση στατιστικών δεδομένων των δημοσίων εσόδων και του εμπορίου.
16. Η συνεργασία με άλλες Τελωνειακές Διοικήσεις και άλλα εθνικά και διεθνή σώματα και οργανισμούς.
17. Τέλος, η συνεργασία με τις Κυρίαρχες Βρετανικές Βάσεις στην Κύπρο για εμπορεύματα που εκφορτώνονται σε αυτές τις περιοχές.

Το επάγγελμα των τελωνειακών υπαλλήλων είναι περίπλοκο. Οι τελωνειακοί υπάλληλοι εξασφαλίζουν την τήρηση των κανόνων της ΕΕ και της διεθνο ή κοινότητας όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας των καταναλωτών. Παράλληλα, προστατεύουν την εθνική και ευρωπαϊκή πολιτιστική κληρονομιά παρακολουθώντας την παράνομη και λαθραία διακίνηση πολιτιστικών αγαθών – εθνικών θησαυρών. Ελέγχουν τη νομιμότητα της εξαγωγής ευαίσθητων τεχνολογιών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην κατασκευή πυρηνικών ή χημικών όπλων.

Οι τελωνειακοί υπάλληλοι βρίσκονται επίσης στην πρώτη γραμμή της μάχης κατά της παραποίησης / απομίμησης αγαθών (από κινητά τηλέφωνα έως φάρμακα), στηρίζοντας έτσι τη δημόσια υγεία και ασφάλεια. Επιπρόσθετα, το έργο των τελωνειακών υπαλλήλων όσον αφορά τη συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων είναι

ζωτικής σημασίας. Η τήρηση τέτοιων αρχείων βοηθά στη λήψη αποφάσεων για το αν θα τεθούν όρια για τα εμπορεύματα τα οποία δεν τηρούν τους κανόνες θεμιτού ανταγωνισμού έναντι των προϊόντων της ΕΕ. Συγκεντρώνουν στοιχεία σχετικά με τις ροές του εμπορίου τα οποία βοηθούν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να εντοπίζουν τις οικονομικές τάσεις. Οι τελωνειακοί υπάλληλοι ελέγχουν αν όσοι ταξιδεύουν μεταφέροντας σημαντικά χρηματικά ποσά (ή ισοδύναμα μέσα) προσπαθούν να νομιμοποιήσουν έσοδα από παράνομες δραστηριότητες ή να φοροδιαφύγουν. Συμβάλλουν στην καταπολέμηση της παράνομης διακίνησης ανθρώπων, ναρκωτικών, πορνογραφικού υλικού και όπλων. Ενισχύουν την προσπάθεια της αστυνομίας και των υπηρεσιών μετανάστευσης για την καταπολέμηση του οργανωμένου εγκλήματος και της τρομοκρατίας.

Οι τελωνειακοί υπάλληλοι είναι επίσης υπεύθυνοι για τον εντοπισμό της απάτης κατά τη δήλωση ή την καταβολή του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) ή την αποφυγή καταβολής ειδικών φόρων κατανάλωσης που επιβάλλονται σε είδη όπως τα τσιγάρα. Χωρίς το έργο των τελωνειακών υπαλλήλων, τα εμπορεύματα θα κινδύνευαν περισσότερο να απορροφηθούν από την παραοικονομία παρά να ενταχθούν στο φορολογικό σύστημα και θα ήταν ευκολότερο για ασυνείδητους επιχειρηματίες να δηλώνουν πλασματικές συναλλαγές.

Εισπράττοντας χρήματα από εισαγωγικούς δασμούς και εισφορές από εισαγωγές γεωργικών προϊόντων, οι τελωνειακοί υπάλληλοι δεν εφαρμόζουν απλώς τους εμπορικούς κανόνες, αλλά συμβάλλουν σημαντικά στη χρηματοδότηση της ΕΕ, δεδομένου ότι τα έσοδα αυτά καλύπτουν σημαντικό ποσό του κοινοτικού προϋπολογισμού (15% περίπου).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί ζουν σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον και χρειάζονται διαρκή προσαρμογή.

Στην πράξη, οι οργανισμοί είναι:

1. Ανοικτά κοινωνικό-τεχνικά συστήματα όπου υπάρχει ανάγκη ενοποίησης των ανθρώπινων και των τεχνικών πτυχών της εργασίας.
2. Έχουν Κύκλο Ζωής.
3. Υπάρχουν διάφορα είδη οργανισμών που γνωρίζουν / έχουν διαφορετική ανάπτυξη και πορεία.
4. Οι εργαζόμενοι έχουν περίπλοκες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιήσουν, όπως αναλύεται στη σχετική ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.
5. Οι άνθρωποι είτε ως άτομα είτε ως ομάδες συμπεριφέρονται περίπλοκα.
6. Υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα δόμησης και διοίκησης οργανισμών.

Κατά συνέπεια, μια **ολιστική προσέγγιση** της πραγματικότητας των οργανισμών θα πρέπει να λάβει υπόψη τις πιο πάνω παραμέτρους και ιδιαίτερα το **επιχειρησιακό / εξωτερικό / εσωτερικό περιβάλλον** στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός.

Η **κλασική θεωρία** για τους οργανισμούς τους αντικρίζει ως «μηχανές» που αναμένονται να εργάζονται αξιόπιστα, αποδοτικά και προβλεπτά μέσα από μια διαδικασία ρουτίνας.

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις υποθέσεις / παραδοχές πως:

(α) υπάρχει «ένας βέλτιστος τρόπος» διάρθρωσης / δόμησης και λειτουργίας ενός οργανισμού,

(β) οι οργανισμοί ενεργούν ορθολογιστικά επιδιώκοντας ορθολογιστικούς στόχους,

(γ) το ανθρώπινο δυναμικό κινητοποιείται μόνο από χρηματοοικονομικές αμοιβές,

(δ) καταργούνται τα ανθρώπινα λάθη και τα συναισθήματα που απειλούν την ορθολογιστική λειτουργία του οργανισμού.

Η εν λόγω **μηχανιστική προσέγγιση** στη λειτουργία των οργανισμών τείνει να συνάδει με την πραγματικότητα μόνο κάτω από τις ακόλουθες συνθήκες:

1. Ο οργανισμός εκτελεί μια ξεκάθαρη αποστολή / στόχο.
2. Το περιβάλλον είναι σταθερό.
3. Η παραγόμενη υπηρεσία / προϊόν είναι πάντα η ίδια.
4. Το ανθρώπινο δυναμικό εργάζεται / συμπεριφέρεται μηχανικά όπως είναι προγραμματισμένο.

Όμως, η πραγματικότητα είναι διαφορετική και αναιρεί τις προαναφερθείσες υποθέσεις της κλασικής θεωρίας ενώ οι πιο πάνω συνθήκες δύσκολα ισχύουν, αν όχι καθόλου.

Στην πράξη, οι οργανισμοί είναι «ζωντανές» οντότητες που ενυπάρχουν σε ένα ευρύτερο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την αποστολή τους. Συνεχώς, αντιμετωπίζουν αλλαγές, αβεβαιότητες και αντιφατικότητες. Αυτό συνεπάγεται την αναγκαιότητα συνεχούς προσαρμογής (π.χ. κατάλληλη οργανωτική δομή) στα νέα δεδομένα και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Για αυτό, στα επόμενα κεφάλαια (Κεφάλαια IV & V αντίστοιχα), θα ακολουθήσει λεπτομερής ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και πώς αυτά επηρεάζουν τους οργανισμούς και συγκεκριμένα το Τμήμα Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας (εφεξής Τελωνείο).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δεν είναι μηχανές που δουλεύουν χωρίς αισθήματα που ακολουθούν πιστά οδηγίες. Πέραν από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (που εισαγωγικά αναφέρεται πιο κάτω, ενώ αναπτύσσεται εκτεταμένα στο συναφές

Κεφάλαιο V), υπάρχουν αρκετές **θεωρίες κινήτρων** που επεκτείνουν τη μηχανιστική θεωρία κινήτρων σε οικονομικό, ψυχολογικό και κοινωνιολογικό πεδίο, και οι οποίες μαζί με την ανάλυση εργασίας και τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (δείτε παρακάτω) προσπαθούν να δώσουν εξηγήσεις – ερμηνείες για τη συμπεριφορά και την απόδοση των οργανισμών.

Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η οποία βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (εξ' ου και καλύπτεται σε έκταση στο σχετικό υπό-κεφάλαιο 5.1.1), υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ή ένας οργανισμός ξεχωρίζει για την αποτελεσματικότητά του ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. Η σημασία της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων στη στρατηγική των επιχειρήσεων ή των οργανισμών και την επιτυχή δράση γενικότερα είναι τεράστια. Αξίζει να τονιστεί πόσο σημαντική είναι η προστασία και η διατήρηση των ικανοτήτων, και ιδιαίτερα των θεμελιωδών ικανοτήτων και εξειδικευμένων δεξιοτήτων, ανάλογα με τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Ως εκ τούτου, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος επιλογής του προσωπικού ενός οργανισμού και κατά πόσο η στρατολόγηση (recruitment) γίνεται στη βάση των Κύριων Εργασιακών Απαιτήσεων (**Major Job Requirements - MJRs**), αλλά και των υφιστάμενων Γνώσεων, Δεξιοτήτων και Ικανοτήτων του προσωπικού (**Knowledge, Skills and Abilities – KSAs**). Η «πελατειακή σχέση», που λίγο ή πολύ έχει εμπεδωθεί με τα πολιτικά κόμματα στην πολιτική κουλτούρα της Κύπρου και της Ελλάδας, αποτελεί αρνητικό στοιχείο. Για αυτό το πολιτικό περιβάλλον είναι σημαντικό, αφού επηρεάζει τη στρατολόγηση προσωπικού σε οργανισμούς. Σχετική ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος γίνεται στο υπό-κεφάλαιο 4.2.1 της παρούσας μελέτης.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ψυχή του οργανισμού και αν η πρόσληψη και η μετέπειτα σταδιοδρομία του (π.χ. προαγωγές) δεν γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια ο οργανισμός θα είναι λιγότερο αποδοτικός στο φάσμα της αποτελεσματικότητας.

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Εξελικτική πορεία

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management - HRM) είναι η διευθυντική λειτουργία που ασχολείται με την απόκτηση, κατάρτιση, αξιολόγηση και αποζημίωση (μισθοδοσία) των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο μετασχηματισμό και στην οργάνωση του εργατικού δυναμικού σε παραγωγικές ομάδες με την επιθυμητή παρακίνηση του προσωπικού.

Οι βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι:

1. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή της απόδοσης ενός οργανισμού.
2. Αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας.
3. Τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της επιχείρησης / οργανισμού.
4. Προώθηση της ατομικής αλλά και ομαδικής ανάπτυξης του προσωπικού.

Για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων επικεντρώνεται σε λειτουργίες και πρακτικές που περιλαμβάνουν:

1. Υιοθέτηση στρατηγικού πλαισίου και προοπτικής.
2. Κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος όπου λειτουργεί μια επιχείρηση / οργανισμός.
3. Ενίσχυση των κινήτρων και της απόδοσης του προσωπικού.
4. Διεύθυνση / Διοίκηση του Προσωπικού.
5. Ανταπόκριση στις υφιστάμενες και νέες προκλήσεις.

Οι προαναφερθέντες στόχοι και λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθόρισαν και την εξελικτική της πορεία, η οποία ήταν η ακόλουθη:

1. Βιομηχανική επανάσταση (Βιομηχανοποίηση):

Η μετάβαση από τη χειρωνακτική παραγωγή στη μηχανοκίνητη με τη χρήση βιομηχανικής τεχνολογίας και το μάζεμα των ανθρώπων σε μεγάλες εργοστασιακές μονάδες αποτέλεσαν μια πραγματικά κρίσιμης σημασίας διαρθρωτική μεταβολή. Η έμφαση σε αυτή την «κλασική περίοδο» ήταν στην ποσοτική αύξηση της παραγωγής με τη βελτίωση των μηχανών και στην αύξηση των κερδών και όχι πάνω στους εργαζομένους. Η διαχείριση των ανθρώπων ήταν και αυτή «μηχανιστική» αντικρίζοντας τους ως «οικονομικές οντότητες» για τη μεγιστοποίηση της παραγωγής.

Αυτή η περίοδος συνέπεσε με την «κλασική σχολή» τεχνικών διεύθυνσης προσωπικού με κύριο εκφραστή τον Adam Smith (The Wealth of Nations) που έδωσε έμφαση στην κατανομή εργασίας (division of labour).

2. Επιστημονική Σχολή Διεύθυνσης:

Ο επόμενος σταθμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ήταν η επιστημονική προσέγγιση που ανέπτυξαν ο Frederick Taylor και οι Frank and Lillian Gilbreth, η οποία εστιάστηκε στην απόδοση και στην αποτελεσματικότητα του προσωπικού σύμφωνα με μελέτες μέτρησης του χρόνου και των κινήσεων για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας. Ο σταθμός αυτός αντικατοπτρίζει τη μεταβιομηχανική εποχή που γνώρισε την ανάπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων και οδήγησε σε νέες οικονομικές δομές όπως αυτές εμφανίζονται ακόμη και σήμερα. Ο σταθμός αυτός διατηρεί ακόμη κάποια εξάρτηση προς την αρχική μηχανιστική προσέγγιση αναφορικά με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

3. Εποχή των ανθρωπίνων σχέσεων (Human relations era) - Εισαγωγή κανονισμών στα τμήματα εργασίας:

Σε αυτό το στάδιο άρχισε η συνδικαλιστική οργάνωση των εργατών και διαφάνηκε η ανάγκη δημιουργίας εξειδικευμένων «τμημάτων προσωπικού» ειδικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η εποχή αυτή εξακολουθεί να συμβαδίζει με την

επιστημονική σχολή της διοικητικής (scientific management), με εκπροσώπους όπως ο Taylor που προαναφέρθηκε και ο οποίος υπογράμμισε τη σημασία της παροχής χρηματοοικονομικών κινήτρων στο προσωπικό, αλλά και οι F.J. Roethlisberger και Elton Mayo, οι οποίοι κατά την περίοδο 1927 – 1932 συμπέραναν από τις μελέτες που διεξήγαγαν ότι οι κοινωνικές συνθήκες επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση. Η κύρια διαρθρωτική μεταβολή σε αυτό το στάδιο ήταν η μετακίνηση της έμφασης στον ανθρώπινο παράγοντα (και όχι τόσο στις μηχανές). Αυτή η εποχή συμβάδισε με την ανάπτυξη της θεωρίας των κινήτρων και των αρχών διοικητικής όπως η ενδυνάμωση και η υπευθυνότητα, η δίκαιη μεταχείριση του προσωπικού, η αμοιβή και η ασφάλεια του επαγγέλματος, που αποτελούν στην ουσία μέσα παρακίνησης.

4. Μεταπολεμική εποχή:

Ο 2ος παγκόσμιος πόλεμος οδήγησε στην περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων και σε αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ τους. Το περιβάλλον κατέστη πιο περίπλοκο και ευμετάβλητο.

Οι πιο πάνω εξελίξεις οδήγησαν στην καθιέρωση της λειτουργίας «Διαχείρισης Προσωπικού» (Personnel Management) και στη δημιουργία εξειδικευμένων (και όχι γενικών) διευθυντών προσωπικού. Ο σταθμός αυτός συμβαδίζει με την ανάπτυξη της συμπεριφορικής σχολής της Διοικητικής, η οποία ενισχύει ακόμη περισσότερο τη σημασία που έχει η κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων και η ανάπτυξη τρόπων θετικής παρακίνησης τους λαμβάνοντας υπόψη την ατομική ψυχολογία αλλά και την κοινωνική συμπεριφορά των ατόμων που χρειάζεται να εργαστούν ομαδικά και να παράξουν ένα συλλογικό αποτέλεσμα. Κύριοι εκφραστές αυτής της σχολής είναι ο McGregor με τη θεωρία για το υ εργάτες X (τεμπέληδες) και Y (που δεν χρειάζονται στενή παρακολούθηση) (1960). Επίσης, ο Likert που αναφέρθηκε στο οργανωτικό κλίμα και συστήματα όπως το καταπιεστικό και το συμμετοχικό, ο Αργύρης που διαχώρισε τους εργαζομένους σε ανώριμους και παθητικούς και ο McLelland που έδωσε έμφαση σε αυτούς που παρακινούνται από την επίτευξη.

Σε αυτό το στάδιο ο διευθυντής προσωπικού απέκτησε νέες διοικητικές λειτουργίες. Όμως, αυτές περιορίζονταν κυρίως στην πρόσληψη και απόλυση προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού ήταν υποβαθμισμένο και δεν έχαιρε ιδιαίτερης εκτίμησης σε σχέση με άλλα τμήματα.

5. Στρατηγική σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων 1970 – 1990:

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απέκτησε στρατηγική σημασία κατά την εικοσαετία 1970 – 1990 στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις λόγω της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού και της προόδου της τεχνολογίας καθώς και στην αυξημένη σημασία του νομικού πλαισίου / περιβάλλοντος (συμφωνίες, σχέση με συντεχνίες και τήρηση της εργασιακής νομοθεσίας). Σε αυτό το στάδιο, το τμήμα και ο διευθυντής προσωπικού ανέκτησαν το κύρος τους και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θεωρήθηκε ως εξίσου σημαντική με τις άλλες διευθυντικές λειτουργίες (σχεδιασμός, οργάνωση, πρόσληψη και διεύθυνση προσωπικού, έλεγχος). Αυτή είναι και η κύρια διαρθρωτική μεταβολή.

6. Συστηματική ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων:

Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και η παγκοσμιοποίηση που πρώτιστα εκφράζεται μέσα από την επέκταση της παραγωγής και του εμπορίου σε νέες εξωτερικές αγορές με τη διευκόλυνση που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας, ανάγκασε τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να επιταχύνουν την αντίδραση τους στις εξελίξεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Οι δυνάμεις αυτές ώθησαν σε συγχωνεύσεις έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακας και εύρους, δεξιότητες και τεχνογνωσία αλλά και σε εξωτερική ανάθεση έργων ή παραγωγής προϊόντων για σκοπούς μείωσης του κόστους. Ως αποτέλεσμα, η κύρια διαρθρωτική μεταβολή σε σχέση με το προσωπικό ήταν η ανάγκη για πιο συχνή πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού ακόμη και σε έκτακτη βάση ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Κύριο χαρακτηριστικό των διαρθρωτικών μεταβολών ήταν η συχνή μείωση ή / και η αναδιάρθρωση των ανθρωπίνων πόρων ως ανταπόκριση στο διεθνή ανταγωνισμό και η ακόμη μεγαλύτερη σημασία που απέκτησε η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την αναγνώριση του στρατηγικού της ρόλου ως προς τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτή η εποχή εκφράζει και τη σύγχρονη συστηματοποίηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η **συστημική προσέγγιση** αντικρίζει τον οργανισμό ή την επιχείρηση ως μια οντότητα αποτελούμενη από ανεξάρτητα μέρη / τμήματα αλλά με ένα ενιαίο σκοπό. Ο σκοπός αυτός μπορεί να επιτευχθεί λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και με την αριστοποίηση (optimization) της

συνέργειας μεταξύ των υποσυστημάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα από τα πλέον νευραλγικής σημασίας υποσυστήματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Θεωρίες κινήτρων και ο ρόλος τους στην συμπεριφορά των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων / οργανισμών

Κίνητρα είναι τα μέσα παρακίνησης ατόμων για να αναλάβουν δράση, είτε με την ελεύθερη βούληση τους είτε με την πειθώ.

Υπάρχουν **οικονομικά κίνητρα** όπως το επίδομα, η προμήθεια, η αμοιβή με το τεμάχιο, μετρητά, το επίδομα προσόντων (αφού η αυξημένη γνώση ή η ειδίκευση εξυπακούει και μεγαλύτερη παραγωγικότητα ή επιτάχυνση των παραγωγικών διαδικασιών), η παροχή δωρεάν μετοχών ή σε χαμηλότερη τιμή, και **πρόσθετα οφέλη** (fringe benefits) όπως ασφαλιστικές εισφορές, ταμεία υγείας, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου κλπ.

Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν και **μη οικονομικά κίνητρα** για την παρακίνηση του προσωπικού τους όπως η αναγνώριση, η ενδυνάμωση (παροχή αυξημένης εξουσίας και ευθύνης γεγονός που αυξάνει το γόητρο), η επανασχεδίαση εργασίας, η στοχοθέτηση και η δια βίου μάθηση που αυξάνει τις μελλοντικές απολαβές.

Το πιο πάνω οπλοστάσιο κινήτρων βρίσκεται στη διάθεση ενός οργανισμού ή των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης για να αναπτύξουν δράσεις θετικής συμπεριφοράς και παρακίνησης των εργαζομένων.

Οι γνώσεις των θεωριών περί κινήτρων παρέχει σημαντική βοήθεια στους διευθυντές / διοικητές αναφορικά με την κατανόηση της συμπεριφοράς του προσωπικού.

Συγκεκριμένα, όπως αναλύθηκε πιο πάνω, η επιστημονική σχολή της Διοικητικής (scientific management) και εκπρόσωποι της όπως ο Taylor και ο Mayo υπογραμμίζουν τη σημασία της παροχής χρηματοοικονομικών κινήτρων (Taylor) ή αρχών διοικητικής όπως η ενδυνάμωση και η ευθύνη, η δίκαιη μεταχείριση, και η αμοιβή και η ασφάλεια του επαγγέλματος, που στην ουσία αποτελούν μέσα παρακίνησης.

Η προσέγγιση της συμπεριφορικής σχολής ενισχύει ακόμη περισσότερο τη σημασία που έχει η κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων στην ανάπτυξη θετικής επιχειρηματικής ή οργανωτικής / οργανωσιακής κουλτούρας, δηλαδή τρόπους θετικής παρακίνησης του προσωπικού. Και αυτό γιατί η συμπεριφορική σχολή λαμβάνει υπόψη την ατομική ψυχολογία αλλά και την κοινωνική συμπεριφορά των ατόμων που χρειάζεται να εργαστούν ομαδικά, να αναπτύξουν ομαδικό πνεύμα και να παράξουν ένα συλλογικό αποτέλεσμα.

Ειδικότερα, ο Maslow τονίζει τη σημασία ικανοποίησης μη ικανοποιημένων ανθρώπινων αναγκών για να παρακινηθούν τα άτομα να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Ο McGregor διαχώρισε τους εργαζόμενους στην κατηγορία X που βασικά δεν τους αρέσει η εργασία και στην κατηγορία Y που τους αρέσει η δουλειά και δεν χρειάζονται στενή παρακολούθηση αλλά θετική ενίσχυση για να επιτελέσουν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Ο Likert αναφέρθηκε στο οργανωτικό κλίμα και συστήματα όπως το καταπιεστικό, το γνωμοδοτικό, το συμμετοχικό και το ανταποδοτικό και τονίζει πως οι αποτελεσματικοί οργανισμοί επικεντρώνονται στον εργαζόμενο, ενώ οι μη αποδοτικοί στο επάγγελμα.

Ο Αργύρης διαχώρισε τους εργαζόμενους σε ανώριμους που είναι παθητικοί, εξαρτώμενοι και χωρίς πρωτοβουλία, και σε ώριμους με χαρακτηριστικά όπως η υψηλή δραστηριότητα, η ανεξαρτησία, η πρωτοβουλία, ο δυναμισμός και η φιλοδοξία.

Ο McClelland έδωσε έμφαση σε αυτούς που παρακινούνται από την επίτευξη.

Υπό το φως της πιο πάνω ανάλυσης και σύντομης παράθεσης των θεωριών περί κινήτρων είναι φανερό ότι υπάρχει μια σαφής διασύνδεση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σε όλα τα συστατικά στοιχεία της Διοικητικής, που είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος ανθρώπινων πόρων, για την αποτελεσματική επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η Διοίκηση ή ο manager έχει να χειριστεί την πολύ σημαντική ανθρώπινη πλευρά και είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει τι οδηγεί ή παρακινεί τους ανθρώπους.

Ένας ηγέτης (leader) / διοικητής (manager) πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάζει άλλους να πραγματοποιήσουν μια αποστολή, ένα έργο ή ένα στόχο. Για αυτό το σκοπό πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά ηγεσίας (αρχές, αξίες, ηθική, γνώση και δεξιότητες) αλλά και να μπορεί να αξιολογήσει και να εξεύρει τα κατάλληλα κίνητρα που θα σπρώξουν τη δική του ομάδα. Προς αυτή την κατεύθυνση βοηθά η γνώση των θεωριών για τα κίνητρα των εργαζομένων.

Φυσικά, η χώρα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή δρα ένας οργανισμός έχει τη δική της εθνική κουλτούρα η οποία επηρεάζει γενικότερα την ατομική ή ομαδική εργασιακή κουλτούρα. Στην περίπτωση οργανισμών, όπως το **Τελωνείο** οι αναξιοκρατικές τοποθετήσεις ή προαγωγές συνιστούν σοβαρά αντικίνητρα και ρίχνουν τη γενική απόδοση του προσωπικού.

Παρά το γεγονός αυτό, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το δικό της ομαδικό πνεύμα (esprit de corps) με τη σφραγίδα και το τελετουργικό του ευρηματικού και δημιουργικού διευθυντή, ο οποίος σε στρατηγικό και τακτικό επίπεδο καθορίζει ποια είναι τα πλέον κατάλληλα κίνητρα για τη δική του επιχείρηση.

Συμπερασματικά, η γνώση που προσφέρουν οι θεωρίες για τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι χρησιμότερη και πρέπει να αξιοποιείται από τα διευθυντικά στελέχη, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα για σκοπούς παρακίνησης. Το πολιτικό περιβάλλον ή άλλοι παράγοντες δεν πρέπει να αφήνονται να επηρεάζουν αρνητικά ένα τόσο κρίσιμο τομέα όπως την αποτελεσματικότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών ενός οργανισμού.

Ο Ρόλος της Ανάλυσης Εργασίας

Λύσεις στο πρόβλημα των αναξιοκρατικών τοποθετήσεων και προαγωγών προσφέρουν όχι μόνο οι θεωρίες των κινήτρων ή/και πόρων – ικανοτήτων αλλά και η ανάλυση εργασίας. Η **ανάλυση εργασίας** σε έναν οργανισμό μπορεί να συνεισφέρει: 1^ο στην κατάρτιση του προσωπικού, 2^ο στο σύστημα αμοιβών, 3^ο στην επιλογή του προσωπικού και 4^ο στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Ο σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να καταγράψει και να καθιερώσει ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς διαδικασιών απασχόλησης και πρόσληψης προσωπικού, όπως η

κατάρτιση, η επιλογή, η αποζημίωση / αντιμισθία και η αξιολόγηση της απόδοσης σε ένα οργανισμό.

Η ανάλυση εργασίας παρέχει πληροφόρηση σε σχέση με:

(α) τις ευθύνες και τα καθήκοντα των θέσεων (συχνότητα, διάρκεια, απαιτούμενη προσπάθεια, δεξιότητα, επίπεδο δυσκολίας).

(β) το περιβάλλον εργασίας, όπως για παράδειγμα συνθήκες υγείας και ασφάλειας.

(γ) τα μέσα και τα εργαλεία για τη διεξαγωγή της εργασίας.

(δ) τις ευθύνες και σχέσεις με την ιεραρχία και τον κόσμο εντός και εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού.

(ε) τις ελάχιστες απαιτήσεις για να γίνει μια δουλειά ή να εκτελεστεί σωστά ένα επάγγελμα.

Η λειτουργία της ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων δεν μπορεί να διεξαχθεί χωρίς την πληροφόρηση που παρέχει η ανάλυση εργασίας ως προς το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προαναφερθέντων διαδικασιών απασχόλησης που αναλύονται εκτενέστερα πιο κάτω:

1. Κατάρτιση προσωπικού:

Η ανάλυση εργασίας είναι χρησιμότερη ως προς τον προσδιορισμό της κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού γιατί προσδιορίζει / αναπτύσσει τις ακόλουθες παραμέτρους:

- ✓ Το περιεχόμενο της κατάρτισης.
- ✓ Τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης.
- ✓ Τον αναγκαίο εξοπλισμό για την κατάρτιση.
- ✓ Μεθόδους κατάρτισης.

Η κατάρτιση λαμβάνει υπόψη και τις κύριες εργασιακές απαιτήσεις (Major Job Requirements – MJRs) αλλά και τις υφιστάμενες γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού (Knowledge, Skills and Abilities – KSAs).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης απορρέει από τη μείωση των αναγκών σε πρόσθετο προσωπικό, δηλαδή την εξοικονόμηση ανθρωπίνων πόρων, καθώς και την αύξηση του όγκου και της ταχύτητας διεκπεραίωσης της εργασίας. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης – εκπαίδευσης, ως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, εκφράζεται σε αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας αντικατοπτρίζεται σε τελική ανάλυση σε άνοδο της ανταγωνιστικότητας.

2. Σύστημα αμοιβών:

Η ανάλυση εργασίας καθορίζει / προσδιορίζει τις πιο κάτω μεταβλητές σε σχέση με την αντιμισθία των εργαζομένων:

- ✓ Το επίπεδο δεξιοτήτων·
- ✓ Τους παράγοντες / χαρακτηριστικά του επαγγέλματος που πρέπει να αμείβονται·
- ✓ Το περιβάλλον εργασίας·
- ✓ Τις ευθύνες·
- ✓ Το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης.

3. Επιλογή προσωπικού:

Η ανάλυση εργασίας διευκολύνει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού γιατί καθορίζει:

- ✓ Τα καθήκοντα εργασίας που αναφέρονται στην προκήρυξη κενών θέσεων·
- ✓ Το κατάλληλο ύψος μισθού για τη θέση·
- ✓ Τις ελάχιστες απαιτήσεις ελέγχου (screening) των αιτητών·
- ✓ Τις ερωτήσεις συνέντευξης·
- ✓ Τα τεστ και τα μέσα επιλογής προσωπικού·
- ✓ Τα έντυπα αξιολόγησης υποψηφίων·
- ✓ Τα μέσα προσανατολισμού για τους υποψήφιους προς πρόσληψη.

Η Δημόσια Υπηρεσία αλλά και μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες στην Κύπρο έχουν θεσπισμένες αντικειμενικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Όμως, στην πράξη, τουλάχιστο το μέρος που αφορά την προφορική συνέντευξη στην Κύπρο υποφέρει από παρεμβάσεις σε πολιτικό και προσωπικό επίπεδο, και έτσι η επιλογή προσωπικού δεν συγκρίνεται με ανάλογες διαδικασίες σε οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ΟΗΕ, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας, κλπ.

4. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού:

Η ανάλυση εργασίας είναι χρήσιμη γιατί βοηθά / προσδιορίζει:

- ✓ Τους σκοπούς και τους στόχους·
- ✓ Τα επίπεδα απόδοσης·
- ✓ Τα κριτήρια αξιολόγησης·
- ✓ Τη διάρκεια των δοκιμαστικών περιόδων (η περίοδος δοκιμασίας στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου είναι 2 χρόνια)·
- ✓ Τα υπό αξιολόγηση καθήκοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Οι επιχειρήσεις - οργανισμοί λειτουργούν σήμερα σε ένα περιβάλλον διαρκών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Λέγοντας εξωτερικό περιβάλλον αναφερόμαστε σε όλους τους εξωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που την/τον επηρεάζουν. Ο προσδιορισμός και η κατανόηση των βασικών σημείων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, του ανταγωνισμού καθώς και του λειτουργικού περιβάλλοντος ενός (δημόσιου) οργανισμού και των εξωτερικών επιδράσεων που υποχρεωτικά επενεργούν πάνω σ' αυτόν. Απαραίτητα εφόδια για την χάραξη στρατηγικής πολιτικής.

Το **Εξωτερικό Περιβάλλον** (οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν είτε μια επιχείρηση είτε ένα οργανισμό) αποτελείται από παράγοντες που αλλάζουν με τον χρόνο και συνιστούν Ευκαιρίες (Opportunities) ή/και Απειλές (Threats) για την επιχείρηση – οργανισμό. Στόχος είναι η εκμετάλλευση – αξιοποίηση των ευκαιριών και η αποφυγή ή έστω αδρανοποίηση των απειλών.

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος όπου η Διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

1. **το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση / οργανισμό αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση / οργανισμό που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα), και

2. **το μικρό περιβάλλον** (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης, ή επιχειρησιακό περιβάλλον ενός οργανισμού).

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο:

- Το **άμεσο εξωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει στοιχεία αναφορικά με τα οποία η επιχείρηση ασκεί ή/και δέχεται άμεσες αλληλεπιδράσεις, όπως οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές, τράπεζες, δημόσιος τομέας, συνδικάτα εργαζομένων, κλπ. Η παγκοσμιοποίηση και η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει «ανοίξει» ακόμη περισσότερο το εξωτερικό περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων που διαπραγματεύεται η παρούσα μελέτη, αφού πλέον ο εν λόγω οργανισμός υπόκειται σε αυξημένες επιδράσεις και δυνάμεις που το επηρεάζουν.
- Το **έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον (πληθωρισμός, ανεργία, κλπ.), το νομικό (εμπορική, εργατική νομοθεσία), τεχνολογικό (ερευνητικά κέντρα), το κοινωνικό - πολιτισμικό (σύστημα αξιών και πιστεύω, ήθη και έθιμα), το πολιτικό (σύστημα, θεσμοί), το δημογραφικό και το παγκόσμιο περιβάλλον.

Όλες οι επιχειρήσεις - οργανισμοί συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Συνεπώς, επιχειρήσεις - οργανισμοί και περιβάλλον είναι δύο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, πότε ευνοϊκές και πότε δυσμενείς.

Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζει και η νέα «δικτυακή» οικονομία.

«Στη νέα οικονομία που βασίζεται στα δίκτυα, η ιδέα της οργάνωσης, ως μια σχετικά παγιωμένης δομής με σταθερούς κανόνες και διαδικασίες, αρχίζει να αποσυντίθεται. Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί στην οργάνωση τους, ικανές να αλλάζουν μορφή και σχήμα στιγμιαία, για να προσαρμόζονται στις νέες οικονομικές συνθήκες».

Σε αυτή τη θεωρητική εντάσσεται και το μοντέλο **ανοικτού συστήματος (open system model)**, δηλαδή η άποψη ενός οργανισμού ως μια «ανοικτή» ευέλικτη δομή,

που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το περιβάλλον αυτό διακρίνεται σε **εσωτερικό** και **εξωτερικό** και οι όροι αυτοί δεν αφορούν παρά τις «εντός» ή «εκτός» επιρροές που δέχεται η οργανωτική δομή.

Ως **εξωτερικό περιβάλλον** ορίζουμε κυρίως τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι σε θέση να επιδράσουν στον οργανισμό και αυτοί διακρίνονται σε: οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς. Αυτοί μπορούν να εξεταστούν μέσα από την ανάλυση SWOT.

4.1.1 Ανάλυση SWOT

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, όταν αυτός πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή ακόμη και μιας περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτός κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά του οργανισμού, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες λειτουργικές ανάγκες ή δραστηριότητες, κλπ.).

Αντιθέτως, **οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης** τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσουν, να προσαρμοστούν σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσουν όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον ή ευρωπαϊκές οδηγίες /κανονισμοί, και δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα όπως:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη του πεδίου ενδιαφέροντος τους;

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει σε συσχέτιση με τον ανταγωνισμό ή τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος: για παράδειγμα, μια νέα ή αναβαθμισμένη τελωνειακή υπηρεσία μέσω των ηλεκτρονικών τελωνείων για διευκόλυνση του εμπορίου και των απαραίτητων - ενδεδειγμένων τελωνειακών ελέγχων.

Ευκαιρίες:

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν το τελωνείο ως ένα σημαντικό δημόσιο οργανισμό και οικονομικό φορέα;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα.
- Αλλαγές στην κρατική ή ευρωπαϊκή πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος.
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιριών μέσω της εξάλειψής τους. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή, η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές, οι τελωνειακές αρχές των κρατών μελών της ΕΕ ή τρίτων χωρών (π.χ. Η.Π.Α.) σε ένα τομέα όπως για παράδειγμα η διακίνηση των πολιτιστικών αγαθών;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τις υφιστάμενες λειτουργίες / υπηρεσίες του τελωνείου;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για το Τελωνείο;

Η μήτρα SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία.

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και στην εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων.

Είναι ένα βασικό συστατικό ενός Πλάνου Μάρκετινγκ, και χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση PEST-DG, η οποία επεξηγείται ακολούθως.

4.1.2 Ανάλυση PEST-DG

Η **ανάλυση PEST-DG** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ, βασικές αρχές του οποίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που θέλει να ενεργεί αποδοτικά. Με την έννοια του περιβάλλοντος, όπως έχει προαναφερθεί δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό όπως το Τελωνείο στη δική μας περίπτωση.

Η ανάλυση **PEST-DG** (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **D**emographic, και **G**lobal), είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος και εστιάζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, μπορεί να προβλεφθούν οι **μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον** (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές, κλπ.), και με αυτό το τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Συχνά, τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθεια τους να αναλύσουν το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον, καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις **διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό και τη στρατηγική τους, είτε άμεσα είτε έμμεσα.**

Έτσι, η ανάλυση **PEST-DG** αναλύει το περιβάλλον στις ακόλουθες έξι (6) επιμέρους διαστάσεις:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- Το Δημογραφικό περιβάλλον (**D**emographic)

- Το Παγκόσμιο περιβάλλον (Global)

Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Επίσης, ένας σημαντικός οργανισμός όπως το **Τελωνείο** μιας χώρας διέπεται παντελώς από το νομοθετικό ή ρυθμιστικό πλαίσιο που προσδιορίζει τον τρόπο δράσης, ενέργειας και λειτουργίας του.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι σημαντική για οργανισμούς όπως τα **Τελωνεία** που διέπονται από διεθνείς συμβάσεις, διακρατικές συμφωνίες, συμφωνίες πολυμερούς συνεργασίας και το ευρωπαϊκό κεκτημένο στον τελωνειακό τομέα.

Στο Πολιτικό / Νομικό περιβάλλον εμπίπτει επίσης η πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία ιδιαίτερα ενός οργανισμού. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο, π.χ. **επαρχιακά τελωνεία**.

Πολιτικό / Νομικό / Ρυθμιστικό Περιβάλλον:

- Φορολογική Νομοθεσία
- Νόμοι Προστασίας του Περιβάλλοντος
- Πολιτική σταθερότητα
- Συνθήκες Διεθνούς Εμπορίου
- Υγιεινή Ασφάλεια της Εργασίας
- Εργασιακή Νομοθεσία
- Νομοθεσία Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.)

Οι **πολιτικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα το **Τελωνείο** σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

Η νομοθεσία και πολιτική, σχετικά με τον τελωνειακό τομέα, η φορολογική νομοθεσία κυρίως έμμεση φορολογία όπως ο ΦΠΑ για τα εισαγόμενα προϊόντα, οι εισαγωγικοί δασμοί και οι φόροι κατανάλωσης (νομικό πλαίσιο), η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση υπηρεσιών κλπ., αποτελούν τις συνιστώσες του πολιτικού περιβάλλοντος των **τελωνείων**.

Οικονομικό Περιβάλλον

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση - οργανισμό. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, ή επηρεάζουν το πεδίο δραστηριότητας ενός οργανισμού καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία τους (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα, κλπ.).

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Το μικροοικονομικό περιβάλλον, όπως και ο αριθμός και το είδος των επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερη σημασία. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι ο επιτόκιος δανεισμός, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α. Συγκεκριμένα:

Το Οικονομικό Περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στα ακόλουθα μεγέθη:

- ΑΕΠ
- Επιτόκια
- Πληθωρισμός
- Ανεργία

- Διαθέσιμο Εισόδημα
- Ενεργειακό κόστος
- Οικονομικοί Κύκλοι

Κοινωνικό / Πολιτιστικό Περιβάλλον

Η κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Οι σημαντικότεροι κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν είναι: η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν ένα οργανισμό που δραστηριοποιείται σε αυτή την κοινωνία και για αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST-DG. Ειδικότερα, επηρεάζουν οι ακόλουθες παράμετροι:

- Διαπολιτισμική κουλτούρα
- Καταναλωτικά πρότυπα
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Κοινωνική κουλτούρα
- Εθνική κουλτούρα
- Τοπική κουλτούρα

Οι **κοινωνικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν τις τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες του πληθυσμού.

Το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός ή αλλιώς η «κουλτούρα», όπως πολλοί το ονομάζουν, έχει αποδειχθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση, όσο και στη λειτουργία ενός οργανισμού. Οι

πολιτισμικές αλλά και οι προσωπικές αξίες επιδρούν στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Οι προσωπικές αξίες των εργαζομένων στα **τελωνεία** αλλά και η θεώρηση τους για τις λειτουργίες–καθήκοντα που εκτελούν, ο κώδικας δεοντολογίας της εργασίας, όπως ονομάζεται, αποτελούν μια συνισταμένη του ευρύτερου πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και κινούνται και των προσωπικών τους βιωμάτων, αξιών και προσωπικότητας ακόμη.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις **τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα** που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις / οργανισμούς που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή, εάν δεν γίνει αρμονικά προσαρμογή στη νέα τεχνολογία.

Το Τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου, οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί και οδηγίες που σχετίζονται με την αξιοποίηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων καθώς και τη μεταφορά της τεχνολογίας, για τελωνειακούς σκοπούς όπως π.χ. τα ηλεκτρονικά τελωνεία, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται από τα ακόλουθα σημεία:

- Δαπάνες σε Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A)
- Νέες ανακαλύψεις
- Μεταφορά τεχνολογίας
- Τεχνολογική υποδομή
- Νέα προϊόντα / διαδικασίες
- Τεχνογνωσία

- Ευρεσιτεχνίες

Ο **τεχνολογικός εκσυγχρονισμός** είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια εταιρεία ή ένας οργανισμός την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά ή το επίπεδο λειτουργίας του σε ψηλά επίπεδα.

Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων:

- η διαδικασία καινοτομίας,
- η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας,
- η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής.

Η **καινοτομία** δεν σημαίνει εφεύρεση. Είναι ένας όρος περισσότερο οικονομικός παρά τεχνολογικός. Αποτελεί την έννοια μέσα από την οποία η επιχείρηση δημιουργεί νέες παραγωγικές πηγές (επαναστατική τεχνολογική καινοτομία) ή εμπλουτίζει τις υπάρχουσες με νέα χαρακτηριστικά (εξελικτική τεχνολογική καινοτομία).

Ένας οργανισμός όπως τα **τελωνεία** μπορούν να καινοτομήσουν στον τρόπο που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Γίνεται εκτενής αναφορά στο υπό-κεφάλαιο 4.2.1 κάτω από το σημείο: Δ. Τεχνολογικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων.

Η καινοτομία λοιπόν, ως μια «διάσταση» της τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων – οργανισμών.

Κλασικό και διαχρονικό παράδειγμα καινοτομίας αποτελεί η αντικατάσταση της γραφομηχανής από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή (Η/Υ) αλλά και η μηχανοργάνωση των οργανισμών, η οποία είχε ως συνέπεια την εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, αλλά και την αντικατάσταση – δυστυχώς – παλαιότερων υπαλλήλων από νέα άτομα. Συγκεκριμένα, το **Τελωνείο** υλοποίησε αρκετά έργα μηχανογράφησης σε διάφορους κλάδους του.

Η **διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας** σε μια επιχείρηση - οργανισμό γίνεται είτε σταδιακά είτε ριζοσπαστικά ανάλογα με την εκτίμηση των διευθυντικών στελεχών για τις πιθανές αντιδράσεις αλλά και την προσαρμογή του προσωπικού της επιχείρησης - οργανισμού.

Τέλος, η **τεχνολογία αιχμής** αναφέρεται στην τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας, ενώ κρίνεται απαραίτητη ως προϋπόθεση η αξιολόγηση των αναγκών και των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης δομής, πριν την εισαγωγή και εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.

Γενικότερα, η εισαγωγή και εφαρμογή νέας τεχνολογίας σε μια επιχείρηση, καθώς συνιστά και επιφέρει αλλαγή σε πολλά επίπεδα, αποτελεί ένα βασικό προβληματισμό των μάνατζερ / διευθυντικών στελεχών / της ηγεσίας που παρατηρούν στενά το νέο - διαμορφούμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, κυρίως ως προς τις ενδεχόμενες συνέπειες, την προσαρμογή και στάση των εργαζομένων, τις συνθήκες εργασίας, διαφοροποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, κ.ο.κ.

Δημογραφικό Περιβάλλον

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Η δημογραφία αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια των στελεχών του κάθε οργανισμού και επιτρέπει εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές.

Για το **Τελωνείο** η έννοια του πληθυσμού θα μπορούσε να συσχετιστεί με τους εργασιακούς του εταίρους, δηλαδή όλους τους οικονομικούς φορείς οι οποίοι στα πλαίσια άσκησης των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων συμμετέχουν (είτε άμεσα είτε έμμεσα) σε δραστηριότητες που διέπονται από την τελωνειακή νομοθεσία.

Γενικά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού είτε άμεσα είτε κατά κύριο λόγο έμμεσα, επενεργούν πάνω στη λειτουργία του Τμήματος Τελωνείων.

Παγκόσμιο Περιβάλλον

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Είναι αναγκαιότητα πλέον για μία επιχείρηση -

οργανισμό να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο) δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Όμως, στην περίπτωση του **Τελωνείου**, που αφορά ένα καθαρά εφαρμοστικό Τμήμα επιβολής του νόμου, το Νομοθετικό – Ρυθμιστικό περιβάλλον έχει προεξέχουσα σημασία αφού οριοθετεί το πλαίσιο στο οποίο το Τμήμα Τελωνείων μπορεί να κινηθεί.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος, μας βοηθά όχι μόνο να κατανοήσουμε τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και να εκτιμήσουμε τις επιδράσεις αυτές στον κλάδο μας και στην επιχείρηση ή στον οργανισμό μας. Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης - οργανισμού είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση **άρτιας στρατηγικής**.

4.1.3 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός επηρεάζεται άμεσα και καθοριστικά από το περιβάλλον. Σήμερα, παρατηρούμε στην Ελλάδα να κλείνονται δημόσιοι οργανισμοί που δεν παράγουν το αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσιών ενόψει της δημοσιονομικής / δανειακής κρίσης.

Προκειμένου ένας οργανισμός να διατηρήσει τη βιωσιμότητα του και να είναι παραγωγικός είναι αναγκασμένος να λαμβάνει τα ερεθίσματα από το περιβάλλον του και να αντιδρά ανάλογα.

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να κρύβει σημαντικές απειλές, όπως αλλαγή των τάσεων στην αγορά, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, κλπ., που επιβάλλουν αναδιάρθρωση και εσωτερικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας.

Η εκμετάλλευση (αξιοποίηση) των ευκαιριών και των δυνατών σημείων σε συνδυασμό με την αποφυγή των απειλών και την κατάργηση των αδυναμιών, καθώς και τη χάραξη σαφών πραγματοποιήσιμων στόχων μέσω του σωστού προγραμματισμού, θα οδηγήσουν στην **επιτυχία**.

Και πάλιν, ενδεικτικά, κάποια από τα **πλεονεκτήματα** των μεγάλων επιχειρήσεων ή οργανισμών είναι η εύκολη και άμεση πρόσβαση σε μεγάλες αγορές, η απορρόφηση ικανότατων στελεχών καθώς υπάρχει η δυνατότητα υψηλής αμοιβής, η ευκολία στη χρηματοδότηση και στο δανεισμό καθώς υπάρχουν σημαντικές εγγυήσεις, ή διεκδίκηση κονδυλίων μέσω του προϋπολογισμού, κλπ.

Ενδεικτικά, κάποια από τα **μειονεκτήματα** των μεγάλων επιχειρήσεων ή οργανισμών είναι ότι δεν υπάρχει μεγάλη ευελιξία ώστε να ανταποκριθούν άμεσα στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους, η γραφειοκρατία είναι μεγαλύτερη και καθυστερεί τη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές σχέσεις είναι δυσκολότερο να ευδοκιμήσουν, κλπ.

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικός είναι ο ισχυρισμός του Bill Gates ότι: «Τραπεζικές υπηρεσίες θα συνεχίσουμε να χρειαζόμαστε. Τράπεζες δεν γνωρίζω αν θα χρειαζόμαστε».

Όλες οι σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναγνωριστούν, να εκτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά και να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους.

Έρευνες που μελετούν την ανταπόκριση των καθιερωμένων επιχειρήσεων, όταν βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές στο περιβάλλον τους, έχουν δείξει ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι επιχειρήσεις αυτές, είτε αδυνατούν να αντιδράσουν είτε αντιδρούν με λάθος τρόπο. Ακόμα και ιδιαίτερα επιτυχημένες επιχειρήσεις του παρελθόντος σήμερα περισσότερο από ποτέ δυσκολεύονται να κατανοήσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον τους και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε αυτές.

Κατά συνέπεια, ένας σημαντικότερος παράγοντας που θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος τα στελέχη των επιχειρήσεων / οργανισμών, στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους, είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση, ή δρα ένας οργανισμός.

Μέσα από τη Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος ο στόχος είναι τα στελέχη (Ανώτατη Διοίκηση - Top Management) να μελετήσουν, να κατανοήσουν και να βοηθήσουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό τους να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στόχος της Ανώτατης Διοίκησης - Top Management είναι να κατανοήσει:

1. **τι** αλλάζει,
2. **ποιες** από τις αλλαγές αυτές και **με πιο τρόπο** επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης ή τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, και
3. **πως** ανταποκρίνονται στις αλλαγές αυτές (οι αποφάσεις αυτές δημιουργούν τη στρατηγική τους).

Αφού γίνουν κατανοητοί οι 3 πιο πάνω παράγοντες, για σωστή ανταπόκριση στην πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος απαιτείται **στρατηγικός προγραμματισμός**. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει: (α) την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, (β) την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και μεγεθών, (γ) τη χάραξη στόχων, κλπ. Η στρατηγική προσδιορίζει, ταυτόχρονα, τις αναγκαίες κινήσεις και τα μέσα επίτευξής τους.

Όμως, όλες αυτές οι δραστηριότητες απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες και σημαντικότατο χρόνο και κόπο. Συνεπώς, συχνά πολλά διοικητικά στελέχη προτιμούν να τον αποφύγουν νομίζοντας πως γλιτώνουν όλα τα παραπάνω. Ωστόσο, η πρόληψη είναι καλύτερη από την αντιμετώπιση. Έτσι, η πρόβλεψη νέων τάσεων διευκολύνει την αναγνώριση των μεταβλητών που διέπουν το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον ή το πεδίο δράσης ενός οργανισμού και είναι προτιμότερη, αφού εξοικονομεί περισσότερο χρόνο και χρήμα από ότι η προσπάθεια να ακολουθηθεί η πεπατημένη πορεία / πρακτική του παρελθόντος.

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί

πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική κατάσταση (μίκρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ ή στα διευθυντικά στελέχη τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης / οργανισμού στο περιβάλλον όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσης.

Στο Κεφάλαιο VIII γίνεται εκτενής αναφορά στις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το **Τελωνείο** στη σημερινή πραγματικότητα και στις ενδεικνυόμενες στρατηγικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση τους. Επίσης, προσδιορίζονται οι νέες τάσεις στο σχεδιασμό στρατηγικής, ενώ καθορίζονται στρατηγικοί άξονες δράσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων από το Τελωνείο.

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

Το Τμήμα Τελωνείων αν και δημόσια υπηρεσία, παρά ιδιωτική επιχείρηση, επηρεάζεται άμεσα και καθοριστικά από το εξωτερικό του περιβάλλον, το οποίο και επηρεάζει.

Εξωτερικό περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Ύψιστη αποστολή του Τμήματος Τελωνείων είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων του κράτους (εισαγωγικοί δασμοί, φόροι κατανάλωσης, ΦΠΑ, τέλη, κλπ.) με βάση τις σχετικές νομοθεσίες που εφαρμόζει και για τις οποίες έχει αρμοδιότητα, καθώς επίσης και η καταπολέμηση του παράνομου εμπορίου (π.χ. λαθρεμπόριο τσιγάρων, αρχαιοτήτων, κλπ.) και της φοροδιαφυγής (μη καταβολή του νενομισμένου ποσού δασμών, φόρων κατανάλωσης, τελών, ΦΠΑ, κλπ.). Επιπρόσθετα, το Τμήμα Τελωνείων επιδιώκει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τον εμπορικό κόσμο μέσα από απλουστευμένες διαδικασίες και διευκόλυνση του νόμιμου-θεμιτού εμπορίου με γρήγορες και αποτελεσματικές διαδικασίες.

Κατά συνέπεια, σε αυτή την περίπτωση, αντί για αύξηση των κερδών, μιλούμε για αύξηση των δημοσίων εσόδων. Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αντιστοιχεί ή μπορεί να παρομοιαστεί με τον αγώνα κατά της παρανομίας και της πάταξης του λαθρεμπορίου. Το Τελωνείο ανταγωνίζεται εκείνους που επιζητούν να παραβούν τη νομοθεσία. Εντούτοις, πρώτηστη επιδίωξη είναι η συνεργασία με τον εμπορικό κόσμο και γενικότερα με όλους τους αξιόπιστους εργασιακούς εταίρους και όχι η αντιπαράθεση. Η συμπεριφορά μεγιστοποίησης των κερδών από μια επιχείρηση προσομοιάζει με τη συμπεριφορά μεγιστοποίησης των κρατικών εσόδων και της βελτιστοποίησης των προσφερομένων υπηρεσιών.

Επίσης, ως μια κατ' εξοχήν δημόσια υπηρεσία που αποφέρει έσοδα μέσα από φορολογίες, το Τμήμα Τελωνείων αντιμετωπίζει ευκαιρίες και απειλές και πρέπει να εφαρμόζει **SWOT analysis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Για παράδειγμα, πρέπει να εντοπίζονται και να καταπολεμούνται τυχόν κενά ή νομοθετικές ή διαδικαστικές αδυναμίες που επιτρέπουν τη μη καταβολή των δικαιωμάτων του κράτους από μη νομιμόφρονες παίκτες / πολίτες, επιχειρήσεις της αγοράς.

Πρόσθετα, η ανάλυση του γενικότερου μακροπεριβάλλοντος έχει ιδιαίτερη σημασία για τη δράση του Τμήματος Τελωνείων.

Συγκεκριμένα, **το πολιτικό – νομικό περιβάλλον** σίγουρα επηρεάζει αφού η ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή των νομοθεσιών η διασύνδεση τους με άλλες πολιτικές, όπως η προστασία του περιβάλλοντος (δηλαδή ψηλότεροι φόροι κατανάλωσης για οχήματα με μεγαλύτερη ρύπανση για μείωση του διοξειδίου του άνθρακα CO₂ και των εκπομπών ρύπων), καθώς και η παροχή κινήτρων τροποποιούν τις συνιστώσες προς θετικότερη κατεύθυνση. Ως εκ τούτου, δημιουργείται νέα δυναμική, αυξάνεται η σταθερότητα και βελτιώνεται το πεδίο δράσης.

Το οικονομικό περιβάλλον και η παρούσα συγκυρία της οικονομικής κρίσης εξυπακούουν μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και επομένως μειωμένες εισαγωγές και εξαγωγές και επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας και κατ' επέκταση μειωμένα έσοδα. Εδώ, το Τμήμα Τελωνείων μπορεί να διαδραματίσει ένα στρατηγικό ρόλο με τον προγραμματισμό ή/και το σχεδιασμό μέτρων και παρεμβάσεων που να επηρεάζουν το φάσμα των δραστηριοτήτων του

(ελαχιστοποίηση διοικητικών του εξόδων / μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών του) με στόχο να υποβοηθήσει την έξοδο από την οικονομική κρίση.

Η ανάλυση του **κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος** παίζει επίσης ρόλο, αφού προσδιορίζει τις μεταβλητές που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση πολιτικής και προγραμματισμού δράσης του Τμήματος.

Το τεχνολογικό περιβάλλον επίσης επηρεάζει αισθητά, αφού διάφοροι θεσμοί σχεδιάζονται σε κεντρικό επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ τα προηγμένα μηχανογραφημένα προγράμματα (συστήματα) (IT systems) και η διασύνδεση των συστημάτων επενεργούν θετικά στην αποδοτικότητα της συνολικής δράσης του Τμήματος. Το Τμήμα Τελωνείων στηρίζει πλήρως την Απόφαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και του Συμβουλίου για την χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, για την δημιουργία ενός απλού και χωρίς χαρτί περιβάλλοντος για το Τελωνείο (paperless office, office automation) αλλά και τις εμπορικές επιχειρήσεις, ούτως ώστε όλες οι τελωνειακές πράξεις να διεξάγονται ηλεκτρονικά και να παρέχουν τις ίδιες διευκολύνσεις στους οικονομικούς φορείς σε κάθε κράτος μέλος. Αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο τόσο για την διευκόλυνση των συναλλαγών όσο και την αποτελεσματικότητα των τελωνειακών ελέγχων, μειώνοντας έτσι το κόστος για τις επιχειρήσεις και τους κινδύνους για την κοινωνία. Δηλαδή, η τυποποίηση και η απλοποίηση των διαδικασιών στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές και γρήγορες μεθόδους που μειώνουν το λειτουργικό κόστος, ακριβώς όπως θα έπραττε μια ιδιωτική επιχείρηση.

Σε αυτό το πλαίσιο παραγόντων που επηρεάζουν το Τμήμα Τελωνείων και τανάπαλιν δεν μπορεί να αγνοηθεί το **διεθνές περιβάλλον**, η επίδραση της παγκοσμιοποίησης, κλπ. Συγκεκριμένα, οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων (ΠΟΤ) και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ) διαμορφώνουν ένα πλαίσιο κοινών πολιτικών ή δράσεων, που οι τελωνειακές αρχές είναι υποχρεωμένες να εφαρμόζουν.

Εν κατακλείδι, το **Τμήμα Τελωνείων** δρώντας ως «δημόσια επιχείρηση» πρέπει να έχει ένα μοντέλο δράσης και ένα όραμα, στη βάση του οποίου να διαμορφώνει την πολιτική (στρατηγική) εκείνη η οποία να περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμους – μεσοπρόθεσμους – και μακροπρόθεσμους στόχους. Έχοντας υπόψη τους **διαθέσιμους πόρους του (σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογική υποδομή κλπ.)** το

Τελωνείο πρέπει να τους αξιοποιεί στο βέλτιστο για να μεγιστοποιείται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά και των εσόδων που εισπράττει τόσο για λογαριασμό του κράτους όσο και για λογαριασμό των Ιδίων Πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4.2.1 Λεπτομερής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για το Τμήμα Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας

Από την 1η Μαΐου 2004, ημερομηνία ένταξης της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), το Τμήμα Τελωνείων της Κύπρου αποτελεί μία από τις 27 τελωνειακές διοικήσεις της ΕΕ. Η ενεργή δραστηριότητα του μέσα στην οικογένεια των Τελωνείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί στρατηγική επιδίωξη και ύψιστο καθήκον.

Για να πετύχει τους στόχους του θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να προσδιορίσει και να χειραγωγήσει τις βασικές παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο ρυθμιστικός ρόλος του Τμήματος Τελωνείων υλοποιείται πάντοτε σύμφωνα με τις διαμορφούμενες συγκυρίες και εξελίξεις, γεγονός που προϋποθέτει κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος τόσο στο εθνικό όσο και στο διεθνές επίπεδο, όπως αναλύεται πιο κάτω:

Εφαρμογή της ανάλυσης PEST-DG για τις τελωνειακές αρχές της Κυπριακής Δημοκρατίας

Με βάση την προηγούμενη θεώρηση PEST-DG ακολουθεί ανάλυση και εφαρμογή της μεθοδολογίας στα Τελωνεία της Κυπριακής Δημοκρατίας:

A. Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Αποτελείται από το εκάστοτε σε ισχύ **Νομοθετικό πλαίσιο** (εθνικό δίκαιο, κοινοτικό κεκτημένο, διεθνείς συμβάσεις), που προσδιορίζει και το πεδίο δράσης του **Τμήματος Τελωνείων**. Καθοριστικοί παράγοντας επιτυχίας αποτελούν τόσο η κατανόηση όσο και η ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή της ισχύουσας

τελωνειακής νομοθεσίας. Επιπρόσθετα, απαιτείται εγρήγορση για τις επικείμενες αλλαγές που πηγάζουν από τον Νέο Εκσυγχρονισμένο Τελωνειακό Κώδικα (ΕΤΚ) (Modernised Customs Code - MCC) και τις υπό διαμόρφωση διατάξεις εφαρμογής του (MCC-IP) (θα τεθεί σε πλήρη εφαρμογή μέχρι το 2013).

Ειδικότερα, η νομοθεσία την οποία εφαρμόζει το **Τμήμα Τελωνείων** μετά την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην ΕΕ, από την 1^η Μαΐου 2004, και η οποία άπτεται των αρμοδιοτήτων του, χωρίζεται στις ακόλουθες δύο βασικές κατηγορίες:

1. Εθνική τελωνειακή νομοθεσία.
2. Κοινοτική τελωνειακή νομοθεσία (δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα τελωνεία).

Εθνική Τελωνειακή Νομοθεσία:

1. **Ο περί Τελωνειακού Κώδικα Νόμος** (όπως αυτός εκάστοτε τροποποιείται και ισχύει)

Ο περί Τελωνειακού Κώδικα Νόμος αρ. 94 (Ι) του 2004, δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας με αρ. 3849, στις 30/04/2004. Περιλαμβάνει σε ένα ενιαίο κείμενο, μεταξύ άλλων, ορισμούς, διατάξεις, τελωνειακά καθεστώτα και άλλους τελωνειακούς προορισμούς, διαδικασίες, αρμοδιότητες του Τμήματος Τελωνείων και τις εξουσίες του Διευθυντή και λειτουργών, τελωνειακή οφειλή, ποινικά αδικήματα, τη δήμευση εμπορευμάτων, κ.α.

2. **Ο περί Φόρων Κατανάλωσης Νόμος** (όπως αυτός εκάστοτε τροποποιείται και ισχύει)

Ο περί Φόρων Κατανάλωσης Νόμος αρ. 91 (Ι) του 2004, δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας με αρ. 3846Α, στις 29/04/2004. Ο εν λόγω Νόμος αναφέρεται στα προϊόντα που επιβαρύνονται με φόρους κατανάλωσης και περιλαμβάνει σε ένα ενιαίο κείμενο, μεταξύ άλλων, ορισμούς, αρμοδιότητες του Τμήματος Τελωνείων, διαδικασίες επιβολής, καταβολής,

βεβαίωσης, είσπραξης, απαλλαγής και επιστροφής φόρων κατανάλωσης, διαδικασίες ελέγχου παραγωγής και κυκλοφορίας εναρμονισμένων (ενεργειακών προϊόντων και ηλεκτρικής ενέργειας, αλκοόλης και αλκοολούχων ποτών, καπνικών προϊόντων) και άλλων προϊόντων (π.χ. οχημάτων) τα οποία επιβαρύνονται με φόρους κατανάλωσης, κ.α.

3. Άλλη πρωτογενής Νομοθεσία

- Ο περί Ελέγχου της Διακίνησης Εμπορευμάτων που παραβιάζουν Δικαιώματα Διανοητικής Ιδιοκτησίας Νόμος του 2006 – **Ν. αρ. 133 (Ι) / 2006**
- Ο περί Ελέγχου Ρευστών Διαθεσίμων που εισέρχονται ή εξέρχονται από την Κοινότητα και της Άσκησης Ενδοκοινοτικών Ελέγχων σε Ρευστά Διαθέσιμα Νόμος του 2009 – **Ν. αρ. 53 (Ι) / 2009**
- Νόμος που ενοποιεί και αναθεωρεί τους περί Συγκάλυψης, Έρευνας και Δήμευσης Εσόδων από Ορισμένες Εγκληματικές Πράξεις Νόμους του 1996-2004 – **Ν. αρ. 188 (Ι) / 2007**
- Ο περί της Ελευθερίας Εγκατάστασης Παρόχων Υπηρεσιών και της Ελεύθερης Κυκλοφορίας των Υπηρεσιών Νόμος του 2010 – **Ν. αρ. 76(Ι)/2010**

4. Άλλη δευτερογενής Νομοθεσία

Υπάρχει συνεχής τροποποίηση ή/και συμπλήρωση της δευτερογενούς Τελωνειακής και περί Φόρων Καταναλώσεως Νομοθεσίας με **Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις (ΚΔΠ)**. Με τις ΚΔΠ καθορίστηκαν ή/και αναθεωρήθηκαν διάφορα τέλη που εισπράττει το Τμήμα και ρυθμίστηκαν άλλα θέματα της τελωνειακής νομοθεσίας, όπως για παράδειγμα οι υπερωρίες, τα βιοκαύσιμα, οι απομειώσεις φόρων κατανάλωσης για μεταχειρισμένα οχήματα, οι φορολογικές αποθήκες, οι φορολογικές απαλλαγές σε σχέση με ταξιδιώτες από τρίτες χώρες, οι φορολογικές απαλλαγές σε σχέση με προσωπικά είδη ιδιωτών από την ΕΕ, οι τελωνειακές ατέλειες από εισαγωγικούς δασμούς, κλπ.

Κοινοτική Τελωνειακή Νομοθεσία:

Η Κοινοτική Νομοθεσία αποτελείται αφενός από τους κανόνες που περιλαμβάνονται στις ιδρυτικές Συνθήκες, τις μετέπειτα συμπληρώσεις και τροποποιήσεις τους και τις Συνθήκες ένταξης και αφετέρου από τις νομοθετικές πράξεις (Κανονισμοί, Οδηγίες, Αποφάσεις, Συστάσεις και Γνώμες) που διαμορφώνονται από τα Κοινοτικά Όργανα κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. (Πηγή: «Ευρωπαϊκά Κείμενα : Το Αλφάβητο του Κοινοτικού Δικαίου») (<http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/leksiko/598.htm>)

Οι **Κανονισμοί** είναι δεσμευτικοί και έχουν άμεση ισχύ σε κάθε κράτος μέλος της ΕΕ. Είναι δηλαδή άμεσα εφαρμόσιμοι. Οι **Οδηγίες** είναι δεσμευτικές ως προς το αποτέλεσμα και απαιτείται μεταφορά στο εσωτερικό δίκαιο των κρατών μελών.

Ειδικότερα, το **Τμήμα Τελωνείων** έχει την ευθύνη εφαρμογής της **κοινοτικής τελωνειακής νομοθεσίας**, όπως αναφέρονται πιο κάτω:

1. Κοινοτικός Τελωνειακός Κώδικας (ενοποιημένο κείμενο)

Κανονισμός (ΕΟΚ) αρ. 2913/92 του Συμβουλίου, της 12^{ης} Οκτωβρίου 1992, περί θεσπίσεως κοινοτικού τελωνειακού κώδικα (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 302, 19.10.1992, σελ. 1 έως 96), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1992R2913:20070101:EL:PDF>).

Ο Κοινοτικός Τελωνειακός Κώδικας (TK), συγκεντρώνει τους κανόνες, τα καθεστώτα και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στα εμπορεύματα τα οποία αποτελούν αντικείμενο συναλλαγών μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τρίτων χωρών. Καθορίζει τις νομοθετικές διατάξεις που ισχύουν για θέματα εισαγωγών και εξαγωγών εμπορευμάτων μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τρίτων χωρών. Ο κώδικας καθορίζει σε ένα ενιαίο κείμενο το πεδίο εφαρμογής, τους ορισμούς, τις βασικές διατάξεις και το περιεχόμενο του κοινοτικού τελωνειακού δικαίου.

Ο TK καθορίζει το τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας, προσδιορίζοντας έτσι και το πεδίο εφαρμογής του.

Σε σχέση με την **Κυπριακή Δημοκρατία (Κ.Δ.)** υπάρχουν οι εξής ιδιαιτερότητες:
1^ο το κοινοτικό τελωνειακό έδαφος περιλαμβάνει το έδαφος της περιοχής των κυρίαρχων βάσεων του Ηνωμένου Βασιλείου (στο Ακρωτήριο και τη Δεκέλεια), όπως ορίζεται από τη συνθήκη Εγκαθίδρυσης της Κυπριακής Δημοκρατίας, (United Kingdom Treaty Series αριθ. 4 (1961) Cmnd. 1252), ενώ

2^ο το κοινοτικό τελωνειακό δίκαιο αναστέλλεται στις περιοχές που δεν βρίσκονται κάτω από τον αποτελεσματικό έλεγχο της Κυβέρνησης της Κ.Δ. (κατεχόμενες περιοχές), σύμφωνα με το Πρωτόκολλο 10 της Πράξης Προσχώρησης του 2003.

2. Διατάξεις Εφαρμογής του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα (ενοποιημένο κείμενο)

Κανονισμός (ΕΟΚ) αρ. 2454/93 της Επιτροπής, της 2ας Ιουλίου 1993, για τον καθορισμό ορισμένων διατάξεων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΟΚ) αρ. 2913/92 του Συμβουλίου για τη θέσπιση του κοινοτικού τελωνειακού κώδικα (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 253, 11.10.1993, σελ. 1 έως 852), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1993R2454:20010701:EL:PDF>).

Ο κανονισμός αυτός περιλαμβάνει τις διατάξεις εφαρμογής του κοινοτικού τελωνειακού κώδικα. Συγκεντρώνει σε ένα ενιαίο κείμενο τις διατάξεις εφαρμογής του ευρωπαϊκού τελωνειακού κώδικα. Αφορά:

- **τις γενικές διατάξεις εφαρμογής** (αφορούν ιδίως τις δεσμευτικές δασμολογικές πληροφορίες, καθώς και την καταγωγή των εμπορευμάτων, τη δασμολογητέα αξία των εμπορευμάτων, την εισαγωγή των εμπορευμάτων στο τελωνειακό έδαφος και την τελωνειακή διασάφηση).
- **τους τελωνειακούς προορισμούς** (οι εν λόγω διατάξεις αφορούν ιδίως τη θέση σε ελεύθερη κυκλοφορία, το τελωνειακό καθεστώς και τη διαμετακόμιση, τα οικονομικά τελωνειακά καθεστώτα, τις διατάξεις

εφαρμογής σχετικά με την εξαγωγή των εμπορευμάτων και την έξοδο τους από το τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας),

- **τις προνομιακές πράξεις** (διατάξεις που εφαρμόζονται στα κοινοτικά εμπορεύματα τα οποία, αφού έχουν εξαχθεί, επανεισάγονται στο τελωνειακό έδαφος –επανεισαγόμενα εμπορεύματα),
- **την τελωνειακή οφειλή** (αναφέρονται λεπτομερώς οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται και οι όροι για τον καταλογισμό και είσπραξη της τελωνειακής οφειλής, οι διατάξεις που εφαρμόζονται για την επιστροφή ή διαγραφή εισαγωγικών ή εξαγωγικών επιστροφών), και
- **ορισμένους ελέγχους** (οι «τελωνειακοί έλεγχοι» αναφέρονται σε συγκεκριμένες πράξεις των τελωνειακών αρχών με σκοπό την εξασφάλιση της ορθής εφαρμογής των τελωνειακών κανόνων και άλλων νομοθετικών διατάξεων που διέπουν την είσοδο, την έξοδο, τη διαμετακόμιση, τη μεταφορά και την τελική χρήση εμπορευμάτων που διακινούνται μεταξύ του τελωνειακού εδάφους της Κοινότητας και τρίτων χωρών, καθώς και την παρουσία εμπορευμάτων που δεν έχουν κοινοτικό χαρακτήρα. Οι πράξεις αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν: (α) εξέταση των εμπορευμάτων, (β) έλεγχο των δεδομένων της διασάφησης και της ύπαρξης και της γνησιότητας ηλεκτρονικών ή γραπτών εγγράφων, (γ) έλεγχο των λογιστικών βιβλίων και άλλων στοιχείων των επιχειρήσεων, (δ) έλεγχο των μεταφορικών μέσων, (ε) έλεγχο των αποσκευών και άλλων εμπορευμάτων που μεταφέρονται ή φέρονται από πρόσωπα, καθώς και (στ) διενέργεια διοικητικών ερευνών και άλλες παρόμοιες πράξεις).

3. Εκσυγχρονισμένος Τελωνειακός Κώδικας

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 450/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23^{ης} Απριλίου 2008, για τη θέσπιση του κοινοτικού τελωνειακού κώδικα (εκσυγχρονισμένος τελωνειακός κώδικας) (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 145, 04.06.2008, σελ. 1 έως 64), (<http://eur->

).

Ο νέος αυτός κώδικας στοχεύει στη **διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας**, εξασφαλίζοντας παράλληλα **υψηλό επίπεδο ασφάλειας στα σύνορα**.

Ο εκσυγχρονισμένος τελωνειακός κώδικας δημιουργεί ένα **νέο ηλεκτρονικό τελωνειακό περιβάλλον**. Στον νέο αυτό κώδικα έχουν ενσωματωθεί οι τελωνειακές διαδικασίες που είναι κοινές για όλα τα κράτη μέλη, ενώ παράλληλα ενισχύεται η σύγκλιση μεταξύ των ηλεκτρονικών συστημάτων των 27 τελωνειακών διοικήσεων. Ο νέος κώδικας θα αντικαταστήσει τον κοινοτικό τελωνειακό κώδικα του 1992, από τη στιγμή που θα έχουν υιοθετηθεί και θα μπορούν να εφαρμοστούν οι αναγκαίες διατάξεις εφαρμογής (το αργότερο στις 24 Ιουνίου 2013). Μέχρι τότε, θα συνεχίσει να ισχύει ο παρών κώδικας (Καν. 2913/92).

Οι νέες διατάξεις αφορούν τον **εξορθολογισμό των τελωνειακών διαδικασιών**, με σκοπό τη **διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας** αλλά και την **πρόληψη νέων απειλών**.

Κατά αυτόν τον τρόπο, μέσα από την ενίσχυση των κοινών κανονιστικών πλαισίων καθώς και των κοινών πλαισίων λειτουργίας των τελωνειακών αρχών, ο Κώδικας θεσπίζει σύγχρονες διαδικασίες που βασίζονται σε ηλεκτρονικές μεθόδους, για:

- Να εξασφαλίσει γενικώς την απλούστευση και την ομοιόμορφη εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας.
- Να βελτιώσει τους τελωνειακούς ελέγχους που διεξάγονται κυρίως μετά από ανάλυση κινδύνων βάσει ενός κοινού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.
- Να διευκολύνει τις διαδικασίες του εκτελωνισμού, οι οποίες θα μηχανογραφηθούν εξ'ολοκλήρου, θα προσφέρουν το μέγιστο της απλούστευσης και θα μπορούν να διενεργούνται σε κεντρικό επίπεδο
- Να εξορθολογήσει τα παρόντα τελωνειακά καθεστώτα «οικονομικά καθεστώτα ή/και καθεστώτα αναστολής», τα οποία αναδιοργανώνονται σε

«ειδικά καθεστώτα» και επιτρέπουν τη διαμετακόμιση (εξωτερική ή εσωτερική), την αποθήκευση (προσωρινή εναπόθεση, τελωνειακή αποταμίευση, ελεύθερη ζώνη), την ειδική χρήση (προσωρινή εισαγωγή, ειδικός προορισμός) ή τη μεταποίηση (τελειοποίηση προς επανεξαγωγή ή προς επανεισαγωγή) των εμπορευμάτων, με στόχο να ικανοποιηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό οι οικονομικές ανάγκες των φορέων και να απλουστευτεί η πρόσβαση στα τελωνειακά καθεστώτα.

Ο νέος Εκσυγχρονισμένος Τελωνειακός Κώδικας αποτελεί το νομικό πλαίσιο στο οποίο θα βασιστούν οι Τελωνειακές Αρχές για να ενεργοποιήσουν τον ηγετικό τους ρόλο δρώντας στην καρδιά της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

4. Συνδυασμένη Ονοματολογία, Κοινό Δασμολόγιο και Ολοκληρωμένο Δασμολόγιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (TARIC)

Η **συνδυασμένη ονοματολογία** είναι η δασμολογική και στατιστική ονοματολογία της τελωνειακής ένωσης.

Το **κοινό δασμολόγιο** είναι το εξωτερικό δασμολόγιο που εφαρμόζεται στα προϊόντα που εισάγονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το **Ολοκληρωμένο Δασμολόγιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης** φέρει την ονομασία **TARIC**. Το TARIC περιλαμβάνει όλα τα μέτρα σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα εμπορικά μέτρα που εφαρμόζονται στα εμπορεύματα που εισάγονται και εξάγονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Επιτροπή είναι αρμόδια για τη διάδοση και την ηλεκτρονική διαχείριση του TARIC και προτείνει καθημερινά νέα ενημερωμένη έκδοση που διατίθεται στον επίσημο δικτυακό τόπο του TARIC (http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric).

Με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση από 1^η Μαΐου 2004 τέθηκε σε εφαρμογή στην Κύπρο το Δασμολόγιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η νομική βάση του Δασμολογίου είναι ο **Κανονισμός (ΕΟΚ) αρ. 2658/87 του Συμβουλίου, της 23^{ης} Ιουλίου 1987, για τη δασμολογική και στατιστική ονοματολογία και το κοινό δασμολόγιο** (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 256, 07.09.1987). Το **Παράρτημα I**

του εν λόγω Κανονισμού που **τροποποιείται κάθε χρόνο** περιλαμβάνει τη Συνδυασμένη Ονοματολογία και το Κοινό Εξωτερικό Δασμολόγιο και αποτελεί το κατ' έτος δασμολόγιο της Κοινότητας.

Το **Δασμολόγιο του 2011**, ο **Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 861/2010**, δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 284 με ημερομηνία 29.10.2010, σελ. 1 έως 887.

Το TARIC μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει νομοθεσίες σε σχέση με απαγορεύσεις και περιορισμούς εισαγωγής και εξαγωγής σε κωδικοποιημένη μορφή.

5. Άλλοι Κοινοτικοί Κανονισμοί, Οδηγίες, Αποφάσεις, Κείμενα

➤ Απαλλαγές

Καν. (ΕΚ) αρ. 1186/2009 του Συμβουλίου, της 16^{ης} Νοεμβρίου 2009, για τη θέσπιση του κοινοτικού καθεστώτος τελωνειακών ατελειών (κωδικοποιημένη έκδοση) (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 324, 10.12.2009, σελ. 23 έως 57), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:324:0023:0057:EL:PDF>).

Οδηγία (ΕΟΚ) αρ. 183/1983 του Συμβουλίου, της 28^{ης} Μαρτίου 1983, σχετικά με τις φορολογικές ατέλειες που εφαρμόζονται στις οριστικές εισαγωγές, από κράτος μέλος, προσωπικών ειδών που ανήκουν σε ιδιώτες (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 105, 23.04.1983, σελ. 64 έως 67), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31983L0183:EL:HTML>).

➤ Δικαιώματα Διανοητικής Ιδιοκτησίας

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 1383/2003 του Συμβουλίου, της 22ας Ιουλίου 2003, για την παρέμβαση των τελωνειακών αρχών έναντι εμπορευμάτων που είναι ύποπτα ότι παραβιάζουν ορισμένα δικαιώματα πνευματικής

ιδιοκτησίας και για τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται έναντι των εμπορευμάτων που διαπιστώνεται ότι παραβιάζουν παρόμοια δικαιώματα (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 196, 02.08.2003, σελ. 7 έως 14), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:196:0007:0014:EL:PDF>).

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 1891/2004 της Επιτροπής, της 21^{ης} Οκτωβρίου 2004, για τη θέσπιση διατάξεων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αρ. 1383/2003 για την παρέμβαση των τελωνειακών αρχών έναντι εμπορευμάτων που είναι ύποπτα ότι παραβιάζουν ορισμένα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και για τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται έναντι των εμπορευμάτων που διαπιστώνεται ότι παραβιάζουν παρόμοια δικαιώματα (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 328, 30.10.2004, σελ. 16 έως 49), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:328:0016:0049:EL:PDF>).

➤ **ΦΠΑ**

Οδηγία 2006/112/ΕΚ του Συμβουλίου, της 28^{ης} Νοεμβρίου 2006, σχετικά με το κοινό σύστημα φόρου προστιθέμενης αξίας (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 347, 11.12.2006, σελ. 1 έως 118), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:347:0001:0118:EL:PDF>).

➤ **Σημεία Διέλευσης – Κανονισμοί Πράσινης Γραμμής**

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 866/2004 του Συμβουλίου, της 29^{ης} Απριλίου 2004, για το καθεστώς βάσει του άρθρου 2 του Πρωτοκόλλου αριθ. 10 της Πράξης Προσχώρησης (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 206, 09.06.2004, σελ. 51), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:206:0051:0051:EL:PDF>).

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2004R0866:20080627:EL:PDF), (όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει).

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 1480/2004 της Επιτροπής, της 10^{ης} Αυγούστου 2004, για τον καθορισμό ειδικών κανόνων όσον αφορά τα εμπορεύματα που εισέρχονται από τις περιοχές που ευρίσκονται εκτός του αποτελεσματικού ελέγχου της κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας στις περιοχές στις οποίες η κυβέρνηση ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 272, 20.08.2004, σελ. 3 έως 10), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:272:0003:0010:EL:PDF>).

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 293/2005 του Συμβουλίου, της 17^{ης} Φεβρουαρίου 2005, για τροποποίηση του Καν. (ΕΚ) αρ. 866/2004 για το καθεστώς βάσει του άρθρου 2 του πρωτοκόλλου αρ. 10 της πράξης προσχώρησης όσον αφορά τη γεωργία και τις διευκολύνσεις για τα πρόσωπα που διασχίζουν τη γραμμή (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 50, 23.02.2005, σ. 1 έως 2).

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 601/2005 της Επιτροπής, της 18^{ης} Απριλίου 2005, για τροποποίηση του παραρτήματος I του Κανονισμού (ΕΚ) αρ. 866/2004 του Συμβουλίου για το καθεστώς βάσει του άρθρου 2 του πρωτοκόλλου αρ. 10 της πράξης προσχώρησης (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 99, 19.04.2005, σ. 10)

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 1283/2005 της Επιτροπής, της 3^{ης} Αυγούστου 2005, για την τροποποίηση του παραρτήματος I του Κανονισμού (ΕΚ) αρ. 866/2004 του Συμβουλίου για το καθεστώς βάσει του άρθρου 2 του πρωτοκόλλου αρ. 10 της πράξης προσχώρησης (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 203, 04.08.2005, σ. 8)

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 1624/2005 της Επιτροπής, της 4^{ης} Οκτωβρίου 2005, για παρέκκλιση από τον Καν. (ΕΚ) αρ. 866/2004 του Συμβουλίου, όσον αφορά τη διέλευση εσπεριδοειδών από τη διαχωριστική γραμμή στην Κύπρο (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης –

EE L 259, 05.10.2005, σ. 17 έως 18), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:259:0017:0018:EL:PDF>).

Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 587/2008 του Συμβουλίου, της 16^{ης} Ιουνίου 2008, για τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αρ. 866/2004 για το καθεστώς βάσει του άρθρου 2 του πρωτοκόλλου αρ. 10 της πράξης προσχώρησης, σχετικά με τους κανόνες που ισχύουν για τη διέλευση των εμπορευμάτων, των υπηρεσιών και των προσώπων από την Πράσινη Γραμμή στην Κύπρο (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – EE L 163, 24.06.2008, σ. 1 έως 3) (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2008R0587:20080627:EL:PDF>)

Το πολιτικό πρόβλημα της Κύπρου διαφοροποιεί αρνητικά το πολιτικό περιβάλλον αν και δεν φαίνεται να επηρεάζει αισθητά τη σταθερότητα, αφού υποθάλπει χωρίς να επηρεάζει ιδιαίτερα την οικονομική και εμπορική δραστηριότητα στο νησί. Όμως, εγείρονται διάφορα θέματα που αφορούν την εφαρμογή του Κανονισμού της ΕΕ για την πράσινη γραμμή (διακίνηση από και προς τις κατεχόμενες περιοχές, έλεγχος της ροής αγαθών από τις κατεχόμενες προς τις ελεύθερες περιοχές με βάση το ισχύον νομικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Τέλος, από το νομικό περιβάλλον του Τελωνείου δεν πρέπει να αγνοηθεί το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο που απορρέει από **Διεθνείς Συμβάσεις** ή άλλες **Διακρατικές Συμφωνίες** στον Τελωνειακό Τομέα και ειδικότερα εκείνων που ρυθμίζουν θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του Τελωνείου.

Για παράδειγμα, σε θέματα **προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς** η Κύπρος έχει επικυρώσει διεθνείς συμβάσεις, όπως:

- τη Σύμβαση περί των Μέσων Απαγόρευσης και Παρεμπόδισης της Παράνομης Εισαγωγής, Εξαγωγής και Μεταβίβασης Ιδιοκτησίας

Πολιτιστικής Περιουσίας (Σύμβαση της UNESCO - 1970), η οποία έχει κυρωθεί με τον **Νόμο αρ. 61/1979**.

- την Ευρωπαϊκή Σύμβαση του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Προστασία της Αρχαιολογικής Κληρονομιάς (Αναθεωρημένη), η οποία έχει κυρωθεί με τον **Νόμο αρ. 9 (ΙΙΙ)/2000**.
- τη Σύμβαση της UNIDROIT (1995) για τα Κλοπιμαία ή Παράνομα Εξαχθέντα Πολιτιστικά Αντικείμενα, η οποία έχει κυρωθεί με τον **Νόμο αρ. 5 (ΙΙΙ)/2003**.

B. Οικονομικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Η Κύπρος έχει **ΑΕΠ** της τάξης των €18 δις. (δεκαοχτώ δισεκατομμύρια ευρώ) ετησίως.

Η κατανομή του ΑΕΠ της Κύπρου είναι περίπου 80% ο τριτογενής τομέας (υπηρεσίες), 17% ο δευτερογενής τομέας (ελαφρά βιομηχανία) και μόλις 3% ο φθίνων πρωτογενής τομέας (γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία).

Η οικονομική ύφεση κτύπησε την Κύπρο με κάποια χρονική υστέρηση το 2009 και όχι το 2008 όπως στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Λόγω της οικονομικής κρίσης ο **ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης** ήταν αρνητικός το 2009 (- 1,7%), ενώ επιβραδύνθηκε και ήταν μόλις 0,9% για το 2010.

Το 2011 – 2012 αναμένεται να επιταχυνθεί σημειώνοντας ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης που προβλέπεται να είναι γύρω στο 1,3% - 1,5% κατά το τρέχον έτος και 2% - 2,5% το 2012, ανάλογη με την πορεία της ευρωπαϊκής και διεθνούς οικονομίας. Επομένως, αναμένεται ανάκαμψη της καταναλωτικής και της εμπορικής δραστηριότητας με συνεπακόλουθη αύξηση των εισαγωγών – εξαγωγών.

Το **ποσοστό ανεργίας** στην Κύπρο ανέβηκε από 4%-5% πριν από την οικονομική κρίση του 2008 σε πάνω από 7% της εργατικής δύναμης σήμερα.

Γενικά, το οικονομικό περιβάλλον στην Κύπρο είναι ευνοϊκό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αφού υπάρχει χαμηλή γραφειοκρατία, ελκυστικό φορολογικό καθεστώς και ψηλού επιπέδου λογιστικές, νομικές και χρηματοοικονομικές

υπηρεσίες. Εξ' ου και η Κύπρος, ευρισκόμενη στο σταυροδρόμι 3 ηπείρων (Ευρώπη, Ασία, Αφρική) προσελκύει μεγάλο αριθμό εταιρειών Διεθνών Δραστηριοτήτων ως επιχειρηματικό κέντρο.

Η μεγάλη ετήσια τουριστική κίνηση δημιουργεί σε αρκετές περιπτώσεις παραβάσεις της τελωνειακής νομοθεσίας, για παράδειγμα με την πώληση από αρκετά τουριστικά καταστήματα προϊόντων –μαϊμούδων ή άλλων πειρατικών προϊόντων, κλπ. Έτσι, αυξάνεται ο ρόλος του Τελωνείου στην καταπολέμηση του λαθρεμπορίου πειρατικών προϊόντων / απομιμήσεων.

Εθνικό νόμισμα: Η Κύπρος είναι μέλος της Ευρωζώνης από **01/01/2008** και το **ευρώ** (EUR) (€) αποτελεί το νόμισμα συναλλαγής του εμπορικού κόσμου με το Τμήμα Τελωνείων. Αυτό διευκολύνει το διεθνές εμπόριο και τις χρηματικές συναλλαγές ιδιαίτερα με άλλες χώρες της Ευρωζώνης (17 ΚΜ: Αυστρία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Φινλανδία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ιρλανδία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ελλάδα, Σλοβενία, Κύπρος, Μάλτα, Σλοβακία, Εσθονία), (<http://www.ecb.int/euro/intro/html/map.en.html>). Οποιοδήποτε άλλο ξένο ποσό που πρέπει να ληφθεί υπόψη για τον προσδιορισμό της τελωνειακής αξίας πρέπει να μετατραπεί σε ευρώ, με βάση τους εκάστοτε σε ισχύ συντελεστές μετατροπής ξένων νομισμάτων σε ευρώ (ανακοινώνονται κάθε μήνα με σχετική Γνωστοποίηση του Διευθυντή Τμήματος Τελωνείων που εισάγεται στην ιστοσελίδα του Τμήματος για χρήση από κάθε ενδιαφερόμενο).

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ): Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του ύψους επιτοκίων (για συγκεκριμένα τελωνειακά καθεστώτα στις περιπτώσεις γένεσης τελωνειακής οφειλής). Απαιτείται η παρακολούθηση (από τελωνειακούς λειτουργούς) του μηνιαίου δελτίου της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για τα επιτόκια χρηματαγοράς της ευρωζώνης και έκδοση σχετικών εγκυκλίων προς όλο το προσωπικό του Τμήματος. Επιπρόσθετα, το Τμήμα Τελωνείων παρακολουθεί τις συναλλαγματικές ισοτιμίες που δημοσιεύονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα πάνω σε εβδομαδιαία βάση (κάθε Τετάρτη) για σκοπούς άμεσης αλλαγής ή/και διόρθωσης, όπου αυτό απαιτείται, των συντελεστών μετατροπής ξένων νομισμάτων σε ευρώ (π.χ. όταν παρατηρηθεί απότομη διακύμανση κάποιου νομίσματος που υπερβαίνει το 5% από τον συντελεστή που γνωστοποιήθηκε).

Μία άλλη σημαντική διάσταση του οικονομικού περιβάλλοντος του Τελωνείου, αφορά τα **στατιστικά στοιχεία** που τηρούνται από το Τμήμα και αφορούν το ύψος (σε αριθμό και αξία) για τις εισαγωγές, εξαγωγές, εισαγωγικούς δασμούς και λοιπούς φόρους, τελωνειακές διασαφήσεις, κλπ. Συλλογή, αξιολόγηση και περαιτέρω ανάλυση τους με στόχο την εξαγωγή ποιοτικών συμπερασμάτων. Στενή συνεργασία με την Στατιστική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών.

Γ. Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Με βάση τον δείκτη του Gini (coefficient) δεν υπάρχει σημαντική ανισότητα πλούτου – εισοδήματα στην Κύπρο. Η Κύπρια γυναίκα εισέρχεται όλο και πιο δυναμικά στην εργατική δύναμη.

Γενικά, υπάρχει ψηλή κοινωνική συνοχή και δυνατά συνδεδεμένα κοινωνικούς ιστούς με οικογενειακή στήριξη καθώς και αλληλεγγύη από το στενό και οικογενειακό περιβάλλον. Αυτό συντελεί στην κοινωνική σταθερότητα και συνοχή έμμεσα, αν όχι άμεσα, και έχει αντίκτυπο στην οικονομική και εμπορική δραστηριότητα.

Γενικά, οι Κύπριοι απολαμβάνουν ένα ψηλό επίπεδο ζωής και έχουν ψηλά καταναλωτικά πρότυπα και ροπή προς κατανάλωση (Marginal propensity to consume).

Δ. Τεχνολογικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Τα **Ηλεκτρονικά Τελωνεία απαιτούν πρωτίστως μηχανογραφημένα συστήματα** τόσο για τις τελωνειακές διοικήσεις όσο και για τους ίδιους τους εργασιακούς εταίρους. Εκτενής αναφορά για τα Ηλεκτρονικά Τελωνεία γίνεται κάτω από το υπό-κεφάλαιο 6.2.

Η αρχιτεκτονική της τεχνολογίας της πληροφορικής αναφορικά με τις τελωνειακές δραστηριότητες είναι κρίσιμης σημασίας. Απαιτείται παρακολούθηση των εξελίξεων και σχεδιασμός λύσεων με την νέα τεχνολογία.

Η χρήση νέων τεχνολογιών, σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, ανάμεσα σε άλλα, δημιουργεί:

(α) ευκαιρίες:

- ✓ σε επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη – εργασιακό εταίρο
- ✓ σε επίπεδο οργανισμού (Τμήματος Τελωνείων)

(β) προκλήσεις:

- ✓ κόστος
- ✓ εφαρμογές
- ✓ στρατηγική
- ✓ εκπαίδευση

Η χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ICT) αποτελεί βασικό εργαλείο για νέες μεθόδους ελέγχου και εφαρμογής των τελωνειακών διαδικασιών σε ένα σύγχρονο περιβάλλον χωρίς χαρτί. Σύγχρονες μεθοδολογίες ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning), καθώς και διεκπεραίωση τελωνειακών διατυπώσεων για την ελεύθερη κυκλοφορία εμπορευμάτων στον κοινοτικό χώρο από ένα και μόνο σημείο (Single Access Point και Single Window – One Stop Shop), αποτελούν μόνο μερικά παραδείγματα αξιοποίησης της νέας τεχνολογίας.

Ένας οργανισμός όπως τα **τελωνεία** μπορούν να καινοτομήσουν στον τρόπο που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, όπως για παράδειγμα στην επίσπευση των εκτελωνιστικών διαδικασιών με ενέργειες που αφορούν:

(α) απλοποίηση των τελωνειακών διατυπώσεων,

(β) λήψη μέτρων που θα οδηγήσουν σε ταχύτερους τελωνειακούς ελέγχους επικεντρωμένους σε καλύτερα επιλεγμένους στόχους στη βάση της ανάλυσης κινδύνου και την ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των τελωνειακών αρχών και μεταξύ των αρχών αυτών και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, και

(γ) χορήγηση της ιδιότητας του Εξουσιοδοτημένου Οικονομικού Φορέα (Authorised Economic Operator - AEO) σε αξιόπιστους οικονομικούς φορείς (αξιόπιστοι εταίροι στην αλυσίδα εφοδιασμού) που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια και συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις για να επωφελούνται τόσο από απλουστεύσεις που προβλέπονται από την ισχύουσα τελωνειακή νομοθεσία όσο και από διευκολύνσεις σχετικά με τους τελωνειακούς ελέγχους.

Ακόμη, τα τελωνεία μπορούν να καινοτομήσουν στα Προγράμματα Εκπαίδευσης με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, όπως e-learning module, τα οποία ετοιμάζονται σε επίπεδο Ε. Επιτροπής και παρέχονται για χρήση από όλα τα τελωνεία των κρατών μελών. Εξασφαλίζεται έτσι ομοιόμορφη προσέγγιση στην εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας.

Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να αγνοηθεί και το κόστος προσαρμογής και χρήσης της νέας τεχνολογίας και των μηχανογραφικών συστημάτων που απαιτούνται για την εφαρμογή της νέας τελωνειακής νομοθεσίας τόσο για τις τελωνειακές αρχές όσο και για τους ίδιους τους οικονομικούς φορείς (εργασιακοί εταίροι).

Η χρήση μοντέρνας τεχνολογίας καθώς επίσης και εξειδικευμένων μηχανημάτων και συσκευών ελέγχου (ακτινοδιαγνωστική μηχανή, συσκευές ανίχνευσης ραδιενέργειας, τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός) ενισχύουν και αυτοματοποιούν τους τελωνειακούς ελέγχους που πραγματοποιεί το Τελωνείο. Απαιτείται βεβαίως η εξοικείωση του προσωπικού με τα νέα συστήματα και τις διαδικασίες ελέγχου.

Ε. Δημογραφικό Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των Κυπρίων επενεργούν στην λειτουργία των Τελωνείων και στον τρόπο επικοινωνίας με τους εμπορικούς εταίρους. Η Κύπρος ως νησί υπήρξε εμπορικό έθνος από αρχαιοτάτων χρόνων.

Ο εμπορικός κόσμος και οι εργασιακοί εταίροι του Τμήματος Τελωνείων (εμπλεκόμενοι στη διεθνή αλυσίδα εφοδιασμού) αποτελείται από όλους τους **οικονομικούς φορείς** (φυσικά ή νομικά πρόσωπα) οι οποίοι στο πλαίσιο άσκησης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων συμμετέχουν (είτε άμεσα, είτε έμμεσα) σε δραστηριότητες που διέπονται από την τελωνειακή νομοθεσία.

Ένας οικονομικός φορέας ο οποίος εμπλέκεται στην διεθνή αλυσίδα εφοδιασμού, μπορεί να είναι:



- Κατασκευαστής (Manufacturer),
- Εξαγωγέας (Exporter),
- Πράκτορας μεταφορών (Freight forwarder),
- Διαχειριστής Αποθήκης (Warehouse keeper),
- Εκτελωνιστής (Customs Agent),
- Μεταφορέας (Carrier)
- Εισαγωγέας (Importer).

Οι αρμοδιότητες τους, τα δικαιώματα και υποχρεώσεις τους, καθώς επίσης και οι σχετικές ευθύνες για τον κάθε ένα (σήμερα και στο μέλλον) απορρέουν από το εκάστοτε νομικό πλαίσιο δράσης του τελωνείου.

Στην Κύπρο ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των οικονομικών φορέων ανήκουν στην κατηγορία των μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων (small and medium size enterprises - SMEs).

Σε όλους τους οικονομικούς φορείς (δηλαδή, φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία στα πλαίσια των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων συμμετέχουν σε δραστηριότητες που διέπονται από την τελωνειακή νομοθεσία) που έχουν την έδρα τους στην Κύπρο, το **Τμήμα Τελωνείων** δίνει (κατόπιν σχετικού αιτήματος) έναν μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό εγγραφής, τον **αριθμό EORI (Economic Operators' Registration and Identification number)**, ο οποίος από την **1^η Ιουλίου 2009** είναι απαραίτητος για τις τελωνειακές διαδικασίες και τις συναλλαγές των οικονομικών φορέων με τις τελωνειακές αρχές.

Στην **Κύπρο** έχουν εγγραφεί στο **Σύστημα EORI** (η Βάση Δεδομένων που διατηρεί η ΕΕ για όλους τους οικονομικούς φορείς σε ευρωπαϊκό επίπεδο) **23.496** οικονομικοί φορείς και αντιπροσωπεύουν ποσοστό **0,84%** επί του συνολικού αριθμού όλων των οικονομικών φορέων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο αριθμός των οποίων έχει ανέλθει σε **2.807.368** (και στα 27 ΚΜ). [Πηγή: EOS-EORI IT System της ΕΕ, με ημερομηνία 29/06/2011].

Η γεωγραφική κατανομή των οικονομικών φορέων σε εθνικό επίπεδο δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα, καθότι οι διασαφήσεις διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά μέσω του μηχανογραφημένου συστήματος «ΘΗΣΕΑΣ» (για το οποίο γίνεται εκτενής αναφορά στο υπό-κεφάλαιο 5.2.1).

Το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού της Κύπρου είναι ψηλό με πολύ μεγάλο ποσοστό πτυχιούχων σε αναλογία πληθυσμού. Έτσι, υπάρχει μεγάλη δεξαμενή από την οποία το Τμήμα Τελωνείων θα προσελκύσει το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό του κατά τις προσλήψεις τελωνειακού προσωπικού.

Οι προσλήψεις στο Τμήμα Τελωνείων γίνονται με βάση τους περί Δημοσίας Υπηρεσίας Νόμους του 1990 έως 2009 και είναι αρμοδιότητα της Επιτροπής Δημοσίας Υπηρεσίας (Ε.Δ.Υ.) η οποία είναι πενταμελής (Πρόεδρος & 4 Μέλη) και διορίζεται από τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας.

ΣΤ. Διεθνές - Παγκόσμιο Περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων

Στο τομέα της Διεθνούς Συνεργασίας το Τμήμα Τελωνείων έχει υπογράψει **διμερές συμφωνίες για Αμοιβαία Συνδρομή σε Τελωνειακά Θέματα** με τις πιο κάτω χώρες:

- Η.Π.Α
- Ισραήλ
- Ελλάδα
- Ιταλία
- Αλβανία

Επίσης, έχει συννομολογήσει **Μνημόνια Συναντίληψης (Memorandum of Understanding – MoU)** με το Ηνωμένο Βασίλειο και άλλους οργανισμούς που αναφέρονται πιο κάτω:

- BIMCO (Baltic International Maritime Council)
(https://www.bimco.org/Corporate/About/About_BIMCO.aspx)
- BAT (British American Tobacco)
- Japan Tobacco International
- DHL
- Σύνδεσμος Διεθνών Ταχυμεταφορέων
- Σύνδεσμος Ναυτικών Πρακτόρων

Μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας του για πρόληψη και καταστολή του παράνομου εμπορίου (π.χ. της παράνομης διακίνησης ειδών πολιτιστικής κληρονομιάς και εθνικών θησαυρών, απομιμήσεις φαρμακευτικών προϊόντων, είδη διπλής χρήσης, ναρκωτικά, κλπ.), το Τμήμα Τελωνείων έχει αгаστή **συνεργασία με άλλες αρμόδιες αρχές τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο**. Τέτοιοι οργανισμοί είναι η EUROPOL, η INTERPOL, κ.α.

Οι **Τελωνειακές Διοικήσεις όλων των κρατών μελών** (συμπεριλαμβανομένου και της τελωνειακής διοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας), συνεργάζονται στενά με στόχο τον καλύτερο συντονισμό τόσο μεταξύ τους όσο και με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για μείωση του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας (efficiency). Σημαντική επιδίωξη η προστασία των εξωτερικών συνόρων της Κοινότητας.

Εξίσου σημαντική διάσταση είναι η συμμετοχή της Κύπρου και κατ' επέκταση του Τμήματος Τελωνείων σε **Διεθνή φόρα**, όπως:

- ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων (ΠΟΤ) και
- ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ).

Μετά την Ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στη Ευρωπαϊκή Ένωση το Τμήμα Τελωνείων εκπροσωπείται πλέον στον ΠΟΤ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Αξίζει να επισημανθεί ότι οι Γνωματεύσεις του ΠΟΤ (για παράδειγμα για την δασμολογική κατάταξη των εμπορευμάτων) έχουν νομική ισχύ ενώ οι Αποφάσεις του ΠΟΤ είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα.

Η Κύπρος είναι μέλος του ΠΟΕ (World Trade Organization - WTO) από τις 30 Ιουλίου 1995 (http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/cyprus_e.htm).

4.2.2 Ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών του Τμήματος Τελωνείων (SWOT Analysis)

Σε συνέχεια της ανάλυσης που προηγήθηκε καταγράφονται στον πιο κάτω Πίνακα, σε συνοπτική μορφή, τόσο τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, όσο και οι ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον για το Τμήμα Τελωνείων:

Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες	Ευκαιρίες/Προκλήσεις	Απειλές/ Κίνδυνοι
✓ Υψηλό μορφωτικό-εκπαιδευτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού (τελωνειακό προσωπικό) ✓ Ευελιξία και σχετική προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες,	✓ Μικρό μέγεθος σε συνδυασμό με το νησιωτικό χαρακτήρα καθώς και τη μεγάλη απόσταση από το οικονομικό κέντρο βάρους της ΕΕ (κέντρα λήψης αποφάσεων) ✓ Γραφειοκρατία ✓ Απροθυμία μερίδας	✓ Ευκαιρίες για αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας με την υιοθέτηση καλών πρακτικών άλλων χωρών όσον αφορά τη συνεργασία των τελωνειακών υπηρεσιών (κοινοτικά προγράμματα Τελωνεία 2013 και Fiscalis) ✓ Αξιοποίηση των Τεχνολογιών	✓ Διεύρυνση ψηφιακού χάσματος με άλλες ευρωπαϊκές χώρες που παρουσιάζουν ραγδαία ανάπτυξη στον τομέα αυτό ✓ Νέες μορφές απάτης και μεθόδους λαθρεμπορίου ως αποτέλεσμα της

κυρίως από το νεοεισερχόμενο προσωπικό ✓ Ψηλές απολαβές λόγω υπερωριών (ευχή και κατάρα)	υπαλλήλων (μεγαλύτερης σε ηλικία) για αλλαγή ✓ Υποκίνηση προσωπικού ✓ Απουσία «τελωνειακής σχολής» ✓ Ελλειπείς ανάπτυξη συστημάτων και στρατηγικών δια βίου μάθησης για τους εργαζομένους ✓ Σύστημα Υπερωριών (οι υπερωρίες έχουν κουράσει το προσωπικό) (ευχή και κατάρα) ✓ Κρίση προσαρμογής στο νέο εργασιακό περιβάλλον που επέφερε τόσο η ένταξη στην ΕΕ όσο και η μηχανογράφηση	Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της αποδοτικότητας και γενικότερα για αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών από το Τμήμα προς όλους τους εργασιακούς εταίρους ✓ Διεύρυνση και ανάπτυξη τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών που συμβάλουν στην υιοθέτηση και εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας και διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων του Τελωνείου, καθώς και στην δημιουργία και αξιοποίηση των τεχνολογικών συστημάτων, σύζευξη της Τεχνολογίας της Πληροφορικής με την οικονομία και τον επιχειρηματικό	τεχνολογικής ανάπτυξης ✓ Παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του διαδικτύου ✓ Πιθανή αστάθεια στο πολιτικό περιβάλλον (από μία ενδεχόμενη λύση του κυπριακού προβλήματος) ✓ Οικονομική / χρηματοοικονομική (financial) / δανειακή κρίση και οι αντίκτυποι τους στο ΑΕΠ, στο εμπόριο, εισαγωγές – εξαγωγές καθώς και τις επιχειρήσεις
--	---	---	--

	η (κυρίως στα μεσαία – διοίκησης στελέχη) ✓ Προβλήματα αφομοίωσης του προσωπικού (κυρίως της πρώτης γραμμής) στο νέο νομοθετικό πλαίσιο και στις νέες τελωνειακές διαδικασίες	κόσμο ✓ Αξιοποίηση των καλών (βέλτιστων) πρακτικών και μεθοδολογιών που αναπτύχθηκαν σε άλλα Κράτη Μέλη της ΕΕ για εκσυγχρονισμό των οργανωτικών δομών και μηχανισμών του Δημόσιου Τομέα. ✓ Ηλεκτρονικά Τελωνεία ✓ Ενίσχυση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government) με στόχο την περαιτέρω διεύρυνση των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω του διαδικτύου και τη βελτίωση της ασφάλειας χρήσης τους, μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο ηλεκτρονικών συναλλαγών και επικοινωνίας των επιχειρήσεων και των πολιτών με τις υπηρεσίες του	
--	---	--	--

		Τμήματος Τελωνείων ✓ Οικονομία της γνώσης ✓ Κοινωνία της γνώσης ✓ Το Τελωνείο ένας οργανισμός που μαθαίνει ✓ Εκσυγχρονισμός και περαιτέρω απλοποίηση των διαδικασιών ✓ Προώθηση Τελωνειακής Συνεργασίας (σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο) ✓ Αύξηση των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της βελτίωσης της εκπαίδευσης και της ειδίκευσης ✓ Σχεδιασμός και προώθηση καινοτόμων και πιο παραγωγικών τρόπων οργάνωσης της εργασίας	
--	--	--	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Το **εσωτερικό περιβάλλον** αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίες χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό και τους προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους τους, ακόμα και την αλυσίδα αξίας που αντιπροσωπεύουν.

Η **οργανωτική δομή** περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας. Γραφικά αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης - οργανισμού.

Η **κουλτούρα** του οργανισμού είναι μια σειρά από αξίες, αντιλήψεις και αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς. Η κουλτούρα είναι μοναδική για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, γιατί αποτελεί κοινωνικό προϊόν. Χρήζει δε ιδιαίτερης προσοχής, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα. Για τους λόγους αυτούς αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Εξίσου σημαντικοί είναι και οι **πόροι** ενός οργανισμού ή επιχείρησης, υλικοί (tangible) και άυλοι (intangible) η οποία μπορεί να αναλυθεί με βάση τη **Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων**.

Η ενδελεχής μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να φανερώσει στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις (Strengths) και αδυναμίες (Weaknesses). Όμοια, μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος συνήθως ανακύπτουν τόσο δυνητικές ευκαιρίες (Opportunities) όσο και πιθανές απειλές (external Threats). Ο συνδυασμός όλων αυτών (**Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών - SWOT Analysis**), δίνει πολύτιμη πληροφόρηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η στρατηγική προσδιορίζει τους στόχους ενός οργανισμού / μιας επιχείρησης και καθορίζει τα μέσα προς επίτευξη το Ψ . Ελλειπής ή και ανεπαρκής στρατηγική σημαίνει και σίγουρη αποτυχία.

5.1.1 Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων

Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων (The Resource-Based Theory of Competitive Advantage) υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ή ένας οργανισμός από άλλους οργανισμούς ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. Κατά παρόμοιο τρόπο, ένας οργανισμός μπορεί να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά για την επίτευξη της αποστολής του στρατολογώντας τους καλύτερους πόρους και βελτιστοποιώντας την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.

Τα στοιχεία του οργανισμού που είναι διαθέσιμα για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του, αποτελούν τους **πόρους** του οργανισμού.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε:

- Ανθρώπινους πόρους, και
- Μη ανθρώπινους πόρους (περιλαμβάνει τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς και τους οικονομικούς πόρους)

Οι **ανθρώπινοι πόροι** συνίστανται στην προσφορά και συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών όπως είναι π.χ. το προσωπικό που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες ή εργασίες χειρισμών στους αντίστοιχους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ακόμη και ένας δημόσιος οργανισμός όπως το **Τμήμα Τελωνείων** που απασχολεί κυρίως επιστημονικό προσωπικό (επιστημονική πυραμίδα) χρειάζεται επίσης βοηθητικό προσωπικό (βοηθητική πυραμίδα).

Οι **φυσικοί πόροι** αποτελούνται από τις πρώτες ύλες (αποθέματα) τις οποίες η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας (outputs), τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης και τα συστήματα διανομής. Οι φυσικοί πόροι του **Τελωνείου** αναφέρονται κυρίως στο κτιριακό και γραφειακό εξοπλισμό. Αφορά κυρίως τις χρησιμοποιούμενες υποδομές.

Οι **τεχνολογικοί πόροι** ως διάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος στην ουσία αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζεται για επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η λήψη απόφασης σε αυτόν τον τομέα αποτελεί βασικό έργο των managers, αφού η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας (που βασίζεται στις εισηγήσεις συμβούλων ειδικών στην τεχνολογία της πληροφορικής) πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση π.χ. το ανθρώπινο δυναμικό, τους στόχους κλπ. Η σύγχρονη, για παράδειγμα, τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης και τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και στην τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξη της.

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Information and Communication Technologies – ICT) είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης. Έχει φανεί την τελευταία δεκαετία, ότι η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μια σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της «πρόσκαιρης μόδας» και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενώ κάνει ένα οργανισμό όπως το **Τελωνείο** πιο αποτελεσματικό στην εκτέλεση του έργου του.

Οι **οικονομικοί πόροι** της επιχείρησης αφορούν στους τρόπους χρηματοδότησης της είτε από το αποθεματικό, δηλαδή τα κεφάλαια που δημιουργούνται από τα κέρδη και δεν δίδονται στους μετόχους, είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι το δανειακό και το μετοχικό κεφάλαιο. Το χρήμα, όπως είναι γνωστό αποτελεί την κινητήρια πηγή λειτουργίας της επιχείρησης και για αυτό τον λόγο, η χρήση του απαιτεί ορθολογική αντιμετώπιση. Από την άλλη, ένας οργανισμός όπως το **Τελωνείο** βασίζεται στον κρατικό προϋπολογισμό για την χρηματοδότηση των λειτουργιών του. Τα έσοδα του κατανέμονται σε κονδύλια εσόδων του προϋπολογισμού. Αξίζει να διευκρινιστεί ότι μετά την ένταξη μας στην ΕΕ το 75%

των εισαγωγικών δασμών που εισπράττει το **Τμήμα Τελωνείων** καταβάλλεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση ως Ίδιοι Πόροι.

Τέλος, το επιχειρηματικό ή οργανωτικό κλίμα αποτελεί μια ακόμη διάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού, που μαζί με τους πόρους, όπως ήδη αναφέρθηκαν, αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον.

Ως **επιχειρηματικό / οργανωτικό κλίμα** νοούνται οι τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα οράματα των ιδρυτών ως τις πρόσφατες «τροποποιήσεις» που οι διευθυντές έχουν επιφέρει.

Το επιχειρηματικό κλίμα ή αξίες συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και στη διαμόρφωση του προφίλ του οργανισμού.

Αν και η πραγματοποίηση του κέρδους είναι απαραίτητος όρος ύπαρξης μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις όμως όπως και οι άνθρωποι χρειάζονται πολύ περισσότερα από την ικανότητα επιβίωσης (κέρδος). Από την άλλη, ένας οργανισμός χρειάζεται να δώσει οράματα υποκίνησης στο προσωπικό του για να εκπληρώσει την αποστολή του. Η αποστολή του Τελωνείου αναλύθηκε στο υπό-κεφάλαιο 2.2.

Ο πραγματικός σκοπός ενός οργανισμού θεμελιώνεται πάνω σε βαθύτερες διαχρονικές αξίες που εξασφαλίζουν συνοχή στους ανθρώπινους πόρους του και προσφέρουν σε όλους, μια ευκαιρία πραγμάτωσης των φιλοδοξιών τους και μια αίσθηση δημιουργίας.

Το επιχειρηματικό / οργανωτικό κλίμα συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον, από το οποίο δέχεται επιδράσεις.

Ο χαρακτήρας και η επιχειρηματική ηθική ενός οργανισμού εκφράζονται συχνά και με συγκεκριμένους κώδικες δεοντολογίας οι οποίοι και έχουν καθιερωθεί σε ορισμένους επαγγελματικούς κλάδους.

Εκτενέστερη αναφορά για τη θεωρία της συμπεριφοράς των οργανισμών γίνεται στο Κεφάλαιο III.

5.1.2 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις / οργανισμοί που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Εκτεταμένη κάλυψη για την θεωρία και τη συμπεριφορά των οργανισμών έχει γίνει στο Κεφάλαιο III. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναμφίβολα, η άποψη αυτή περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Για αυτό και έχει γίνει εκτεταμένη κάλυψη του θέματος στο Κεφάλαιο IV.

Όμως, πολλές φορές δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων και πετυχημένων οργανισμών. Κατά συνέπεια, υπάρχει κάτι περισσότερο από την προσαρμογή του οργανισμού / επιχείρησης και των στρατηγικών τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να εξηγήσει την επιτυχία αυτή.

Απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να δώσει η **θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view)**, που έχει ήδη αναφερθεί στο υπό-κεφάλαιο 5.1.1.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, που εδώ αντικρίζεται μέσα από τη στρατηγική της διάσταση, είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο **εσωτερικό περιβάλλον** της.

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης / οργανισμού (όπως οι πόροι και ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι περισσότεροι οργανισμοί / επιχειρήσεις διαθέτουν μία πλειάδα πόρων. Αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Υλικοί πόροι**

Π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, κλπ. Όμως, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή

απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, ποια είναι η κατάσταση τους, η δυναμικότητα τους, και η θέση τους.

- **Ανθρώπινοι πόροι**

Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του **αριθμού** και των **τύπων** των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η **προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων**, π.χ. ύστερα από ένα προσαρμοστικό κλυδωνισμό όπως το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον του Τελωνείου μετά την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην ΕΕ. Συναφής με αυτό το θέμα είναι και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, οι θεωρίες κινήτρων για να καταστούν οι ανθρώπινοι πόροι πιο παραγωγικοί και ο ρόλος της ανάλυσης εργασίας στην απόδοση του προσωπικού, που αποτελούν και το λόγο για τον οποίο τα θέματα αυτά καλύφθηκαν εκτεταμένα στο Κεφάλαιο ΙΙΙ. Ακόμα, όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των ανθρώπινων πόρων είναι εξαιρετικά σημαντική.

- **Συστήματα**

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ. η καλή ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Έτσι, οι πόροι δεν είναι απλά συντελεστές παραγωγής, αλλά επηρεάζουν την ποιότητα των συστημάτων, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου διεκπεραίωσης λειτουργιών / δραστηριοτήτων / παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα οι συνέργειες πόρων – συστημάτων οδηγούν σε υπέρ-αθροιστικά αποτελέσματα: $1+1=3$.

- **Άυλοι πόροι**

Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως

η «φήμη και πελατεία» ή η «εργασιακή κουλτούρα» ενός οργανισμού έχουν μεγάλη αξία.

Ακολουθεί ενδεικτικός πίνακας με σχετικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού:

Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων

Υλικοί Πόροι (tangible)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	▪ Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού ▪ Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια ή ενός οργανισμού να έχει ίδιους πόρους / έσοδα
Φυσικοί Πόροι	▪ Η τοποθεσία του εργοστασίου (εγκαταστάσεων) (γραφείων) και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης ▪ Οι υποδομές ενός οργανισμού όπως τα τελωνειακά κτίρια / γραφεία ▪ Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή οποιουδήποτε άλλους πόρους
Ανθρώπινοι Πόροι	▪ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης / οργανισμού, περιλαμβανομένων των μεθόδων υποκίνησης τους
Οργανωτικοί Πόροι	▪ Η δομή της επιχείρησης / οργανισμού, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού

Αυλοί Πόροι (intangible)	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	▪ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) ▪ Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω ▪ Υποστήριξη από ειδικούς στην Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT)
Πόροι Καινοτομίας	▪ Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες ▪ Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	▪ Φήμη μεταξύ των πελατών ▪ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών

Όταν οι Πόροι οδηγούν σε Ικανότητες

Όμως, οι πόροι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν είναι πάντα ικανοί να χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία ή ψηλό επίπεδο λειτουργικότητας σε ένα οργανισμό όπως το **Τελωνείο**. Μια επιχείρηση / οργανισμός δεν αρκεί να διαθέτουν πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζουν για να δημιουργούν **ικανότητες** (capabilities).

Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης / οργανισμού προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας **ομάδας πόρων**. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες (threshold competences / capabilities) και τις **θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες (core competences)**. Οι **οριακές ικανότητες** είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι **θεμελιώδεις ικανότητες** (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό**

πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση / οργανισμός θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ή τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του οργανισμού. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές, αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες την ικανή για την επιχειρησιακή ή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

Οι Πόροι και Ικανότητες ως βάση Διαμόρφωσης Στρατηγικής

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης / οργανισμού για το σχεδιασμό στρατηγικής. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική και δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας - εσόδων.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Αναγνώριση και ταξινόμηση των υπαρχόντων Πόρων. Εκτίμηση δυνατών και αδύνατων σημείων.
2. Αναγνώριση των Ικανοτήτων. Πρέπει να εντοπιστούν οι καλούμενες θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες (core competences). Αυτές οι ικανότητες οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πελάτες / πολίτες / επιχειρήσεις που εξυπηρετούνται από έναν οργανισμό, και οι οποίες, όπως έχει αναλυθεί, δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση / οργανισμό. Έχουν επίσης οριστεί και

ως σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα / ζηλευτό επίπεδο υπηρεσιών. Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις (οι τέσσερις διαστάσεις μιας θεμελιώδους ικανότητας). Το περιεχόμενο τους ενσωματώνεται σε **(1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων** και εμπεδώνεται μέσα **από (2) τεχνικά συστήματα**. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από **(3) διοικητικά συστήματα**. Η τέταρτη διάσταση είναι **(4) οι αξίες και οι νόρμες /κανόνες** που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

3. Αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πόρων:
 - (α) Διάρκεια – Σταθερότητα (Durability),
 - (β) Διαύγεια (Transparency),
 - (γ) Μεταβιβασιμότητα (Transferability),
 - (δ) Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability).
4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Αυτό που απαιτείται είναι αφενός ευελιξία και αφετέρου αδιάκοπη βελτίωση.
5. Αναγνώριση ελλείψεων σε πόρους, οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν.

5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο όπου αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον του **Τμήματος Τελωνείων**, στο παρόν κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας, η οποία έχει πολλά από τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, και αυτό, γιατί η λειτουργία του Τμήματος Τελωνείων εξυπακούει κόστος ενώ οι υπηρεσίες που προσφέρει έχουν έσοδα για το κράτος.

Κατά συνέπεια, το **Τμήμα Τελωνείων** επιδιώκει να προσαρμόζει και να διαμορφώνει το εσωτερικό πλαίσιο λειτουργίας του κατά τρόπο αποτελεσματικό, ανάλογα με τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις των πολιτών / εργασιακών εταίρων που ζητούν τις υπηρεσίες του.

Πρόκειται για δημόσια υπηρεσία η οποία προσφέρει υπηρεσίες.

Η **Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων** (The Resource-Based Theory of Competitive Advantage), που αποτελεί εσωστρεφή θεώρηση, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μοντέλο ανάλυσης, μέσα από το οποίο μπορούμε να αναφερθούμε στις προσαρμογές στις οποίες προβαίνει το **Τμήμα Τελωνείων**, έτσι ώστε να προσφέρει άριστες υπηρεσίες σε ανταγωνιστικό κόστος.

Το **Τμήμα Τελωνείων** αφορά υπηρεσία η οποία βασίζεται κατ' εξοχή στους πόρους που διαθέτει, ενώ το Τμήμα προσδίδει μεγάλη σημασία στη σφαιρική αξιοποίηση όλων των κατηγοριών πόρων που έχει στη διάθεση του.

Για παράδειγμα, αξιοποιούνται:

(α) **οι υλικοί πόροι** (εξοπλισμός, εγκαταστάσεις)·

(β) **οι άυλοι πόροι** (κουλτούρα, γνώσεις, στάσεις και προσέγγιση υπαλλήλων στα θέματα – προβλήματα που αναφέρονται αλλά και αναφορικά με την εξυπηρέτηση των εργασιακών του εταίρων)·

(γ) **τα συστήματα** (προγραμματισμού, προσωπικού, γενικής διοίκησης), με στόχο πάντοτε την ποιοτική αναβάθμιση τους·

(δ) **οι ανθρώπινοι πόροι** οι οποίοι έχουν ύψιστη σημασία, αφού ο αριθμός και ο τύπος των ικανοτήτων (οριακές αλλά και θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητες), αποτελούν την πεμπτουσία της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού όπως το Τμήμα Τελωνείων και είναι σαφώς σημαντικοί.

5.2.1 Λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για το Τμήμα Τελωνείων της Κυπριακής Δημοκρατίας

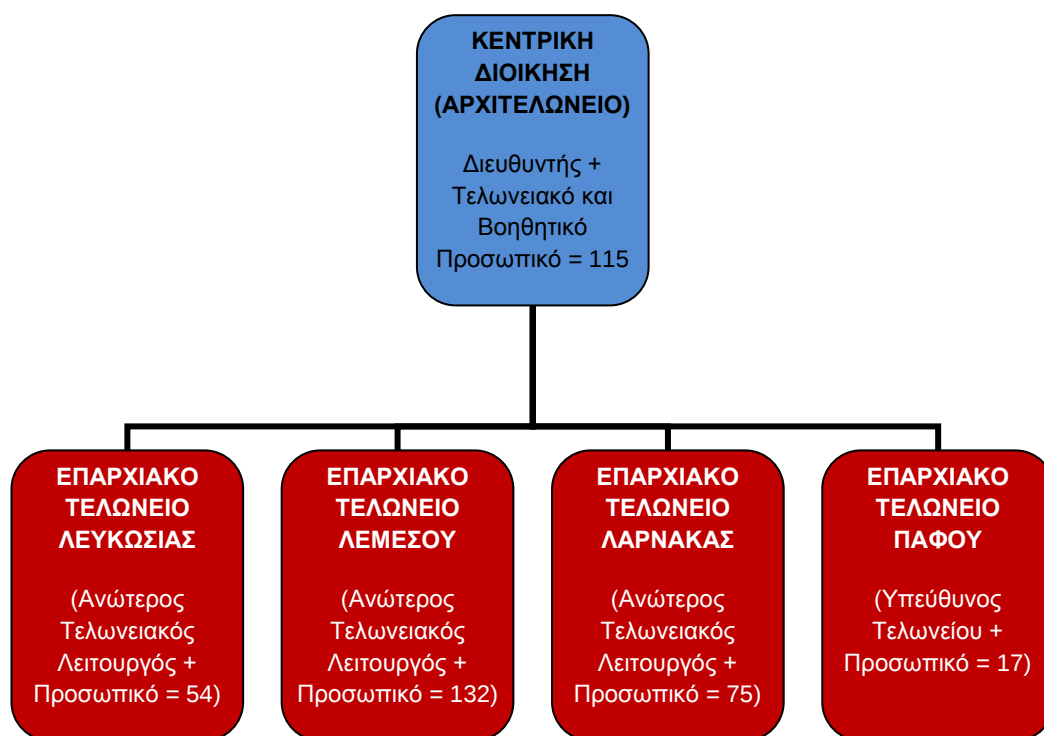
Οργανωτική Δομή του Τμήματος Τελωνείων

Το Τελωνείο είναι οργανωμένο σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Αποτελείται από το Αρχιτελωνείο (με έδρα την Λευκωσία) και τα Επαρχιακά Τελωνεία Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας, και Πάφου.

Στελεχώνεται με τελωνειακό προσωπικό, γραμματειακό και λογιστικό προσωπικό καθώς επίσης και με ένα αριθμό εργατών.

Οι οργανικές θέσεις του Τμήματος είναι 444. Κατά το 2007 σημειώθηκε μια σημαντική διαφοροποίηση στη δομή του προσωπικού του Τμήματος. Συγκεκριμένα, ψηφίστηκε από την Βουλή των Αντιπροσώπων ο περί Συμπληρωματικού Προϋπολογισμού Νόμος, Αρ. 1 του 2007, με τον οποίο έχουν αυξηθεί οι οργανικές θέσεις του Τμήματος από 377 σε 444.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

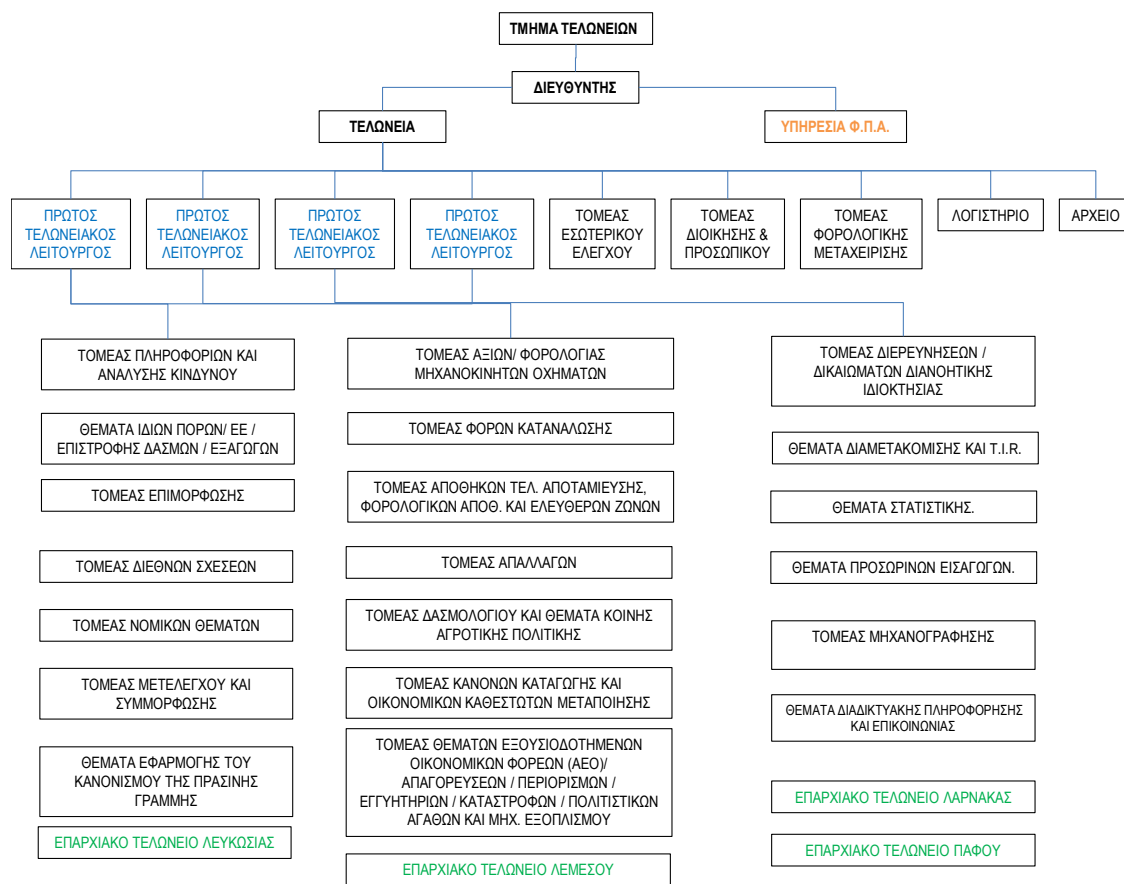


**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ
& ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ**

Βαθμός	Εγκεκριμένες Μόνιμες Θέσεις	Συμπληρωμένες Μόνιμες Θέσεις	Κενές Μόνιμες Θέσεις
Διευθυντής	1	1	-
Πρώτοι Τελωνειακοί Λειτουργοί	4	4	-
Ανώτεροι Τελωνειακοί Λειτουργοί	12	12	-
Τελωνειακοί Λειτουργοί Α΄	40	38	2
Τελώνες	13	12	1
Τελωνειακοί Λειτουργοί	219	198	21
Βοηθοί Τελώνες	26	24	2
Εξεταστές Τελωνείων 1^{ης} Τάξης	24	13	11
Εξεταστές Τελωνείων (*)	34	33	1
Βοηθοί Τελωνείων	71	58	13
ΣΥΝΟΛΟ	444	393	51

(*) Θέσεις οι οποίες όταν
κενώνονται καταργούνται

ΔΟΜΗ ΑΡΧΙΤΕΛΩΝΕΙΟΥ



Σχέση μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής

Μια επιχείρηση – ένας οργανισμός αποτελεί μια ζωντανή οντότητα που συνεχώς αντιμετωπίζει αλλαγές, αβεβαιότητες και αντιφατικότητες. Αυτό, συνεπάγεται την αναγκαιότητα συνεχούς στρατηγικής προσαρμογής της οργανωτικής δομής στα νέα δεδομένα και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού.

Η Στρατηγική (Strategy) και η Οργανωτική Δομή (Organizational Structure) πρέπει να αναπτύσσονται καθημερινά και παράλληλα και να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες του **Τελωνείου** και του περιβάλλοντος του. Δεν είναι δυνατόν η οργάνωση να μένει σταθερή για να εφαρμόζεται μέσω αυτής η στρατηγική, γιατί έτσι το Τμήμα δεν θα έχει την απαιτούμενη ευελιξία προσαρμογής. Οι ταχύτατες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στις κοινωνικές αξίες καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη

νέων καινοτομικών οργανωτικών δομών με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και μικρότερη γραφειοκρατία, έτσι ώστε να μπορεί το Τμήμα να εκμεταλλεύεται τις ραγδαίες εξελίξεις με μικρό κόστος και μεγάλη ταχύτητα ανταπόκρισης.

Μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής υπάρχει μια σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δύο έννοιες πολύ σημαντικές για την σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (στη περίπτωση μας του Τελωνείου) να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την καρδιά του **Τμήματος Τελωνείων**. Ο σημαντικότερος πόρος κάθε επιχείρησης - οργανισμού.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Τελωνείου αποτελείται από έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό με ψηλού επιπέδου μορφωτικό επίπεδο (64% του προσωπικού είναι κάτοχοι πτυχίου).

Η συμβολή των τελωνειακών λειτουργιών είναι ζωτικής σημασίας ώστε το Τμήμα να επιτελέσει την αποστολή του αποτελεσματικά. Έχοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους του (σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογική υποδομή κλπ.) το Τμήμα Τελωνείων στοχεύει στο να τους αξιοποιεί στο βέλτιστο έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά και των δημοσίων εσόδων που εισπράττει τόσο για λογαριασμό του κράτους όσο και για λογαριασμό των Ιδίων Πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων και οι αντιξοότητες – δυσκολίες που συναντά το Τελωνείο

Αρνητικό στοιχείο είναι η νοοτροπία και η προσκόλληση παλαιού προσωπικού στις παλιές μη αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Το Τμήμα δεν έχει απαλλαγεί πλήρως από παλιές διαδικασίες και μερική γραφειοκρατία.

Το νέο εργασιακό περιβάλλον που επέφερε από την μια η ένταξη στην ΕΕ και από την άλλη η μηχανογράφηση των διαδικασιών του Τμήματος, οδήγησαν αρχικά σε κρίση προσαρμογής στο υφιστάμενο προσωπικό.

Επιπρόσθετα, έχουν διαπιστωθεί προβλήματα αφομοίωσης του νέου νομοθετικού πλαισίου και των νέων τελωνειακών διαδικασιών από το τελωνειακό προσωπικό και κυρίως των λειτουργών της πρώτης γραμμής (front office).

Τα προβλήματα αφομοίωσης και της προσαρμογής ήταν βέβαια σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό αμέσως μετά την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Θα μπορούσε χαρακτηριστικά να παρομοιάσει κάποιος το **Τελωνείο** κατά τη χρονική στιγμή της 1^{ης} **Μαΐου 2004**, ως «**ένα μικρό καράβι που ήταν αταξίδευτο**», το οποίο ξαφνικά βρέθηκε μεσοπέλαγα με φουρτούνες και άσχημες καιρικές συνθήκες να προσπαθεί να επιβιώσει και να μην βουλιάξει.

Χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής από το Τμήμα Τελωνείων σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό:

Η εσωτερική ανάπτυξη των συστημάτων και δη των πληροφοριακών έχει άμεση σχέση με την απόδοση, σε συνδυασμό με την σωστή χρήση των κατάλληλων ικανοτήτων εκ μέρους του προσωπικού.

Το Τμήμα Τελωνείων στηρίζει πλήρως την **Απόφαση 70/2008/ΕΚ** του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και του Συμβουλίου, της 15^{ης} Ιανουαρίου 2008, (<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:023:0021:0026:EL:PDF>) για τη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, για τη δημιουργία ενός απλού και χωρίς χαρτί περιβάλλοντος για το **Τελωνείο** αλλά και τις εμπορικές επιχειρήσεις (εργασιακοί εταίροι του Τμήματος), ούτως ώστε όλες οι τελωνειακές πράξεις και διατυπώσεις να διεξάγονται ηλεκτρονικά και να παρέχουν τις ίδιες διευκολύνσεις στους οικονομικούς φορείς σε κάθε κράτος μέλος, μειώνοντας έτσι το κόστος και τους κινδύνους για την κοινωνία.

Μηχανογραφημένο Σύστημα «ΘΗΣΕΑΣ»

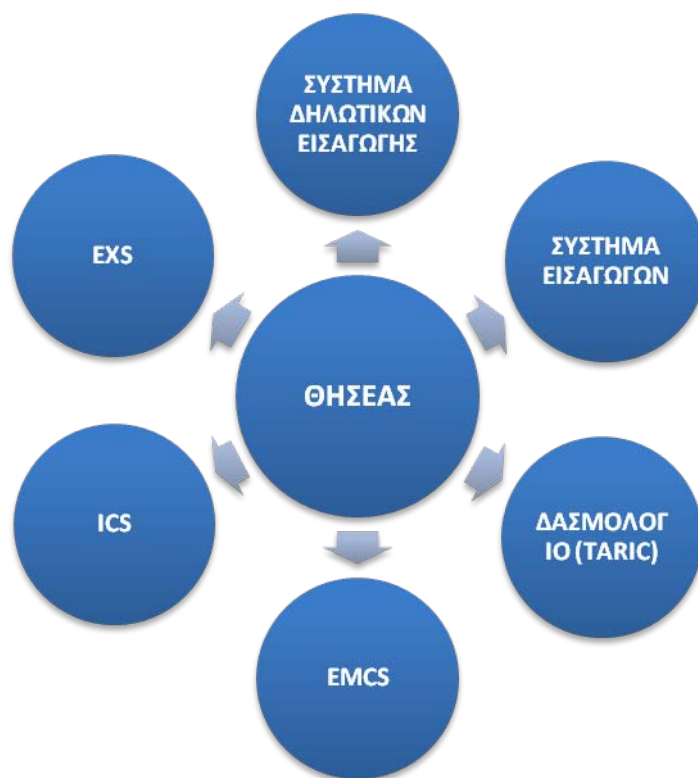
«ΘΗΣΕΑΣ» είναι το ολοκληρωμένο σύστημα μηχανογράφησης του Τμήματος Τελωνείων το οποίο αυτοματοποιεί τις λειτουργίες του και το οποίο λειτουργεί από τις 30/07/2003.

Χρησιμοποιείται για την ηλεκτρονική κατάθεση και έλεγχο των διασαφήσεων εισαγωγής και την ανταλλαγή πληροφοριών ηλεκτρονικά μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για την διεκπεραίωση των τελωνειακών διαδικασιών.

Με την λειτουργία του εν λόγω συστήματος επιτεύχθηκε απλοποίηση, εκσυγχρονισμός και ποιοτική αναβάθμιση των προσφερομένων τελωνειακών υπηρεσιών, ειδικότερα στο θέμα της απλούστευσης και επιτάχυνσης των απαραίτητων διαδικασιών τελωνισμού εμπορευμάτων που επέφερε η δυνατότητα υποβολής ηλεκτρονικών διασαφήσεων.

Το όνομα **«ΘΗΣΕΑΣ»** έχει δοθεί για όλα τα μηχανογραφημένα συστήματα του Τμήματος Τελωνείων που σκοπό έχουν την αποτελεσματική προσφορά υπηρεσιών μέσω διαδικτύου και γενικά την διευκόλυνση του εμπορίου με την επιτάχυνση των τελωνειακών διαδικασιών.

Το σύστημα «ΘΗΣΕΑΣ» περιλαμβάνει τα πιο κάτω επί μέρους συστήματα:



▪ **Σύστημα Δηλωτικών Εισαγωγής**

Τηρεί συνεχώς ενημερωμένες πληροφορίες για όλα τα αγαθά που παρουσιάζονται στο τελωνείο μέσω ενός δηλωτικού εισαγωγής. Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και τη νόμιμη διάθεση των εισαγομένων εμπορευμάτων.

▪ **Σύστημα Εισαγωγών**

Διαχειρίζεται τη διαδικασία τελωνισμού, βασιζόμενο στην επεξεργασία των διασαφήσεων. Συγκεκριμένα, περιέχει:

- ✓ πληροφορίες για το ποσό των δασμών και φόρων που θα πληρωθούν·
- ✓ πληροφορίες για όλες τις άδειες ή εγκρίσεις που απαιτούνται για την αποδέσμευση των εμπορευμάτων (π.χ. άδεια ή έγκριση από το Υπουργείο Υγείας ή το Υπουργείο Γεωργίας, κλπ.)·
- ✓ πληροφορίες για τα αποτελέσματα ελέγχου·

- ✓ τη δυνατότητα έκδοσης δελτίου αποδέσμευσης των εμπορευμάτων·

- **Σύστημα Δασμολογίου**

Το δασμολόγιο είναι ένα σύστημα που επιτρέπει τον υπολογισμό της οφειλής (εισαγωγικοί δασμοί, φόροι κατανάλωσης, ΦΠΑ, και άλλες επιβαρύνσεις) σύμφωνα με την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία. Το σύστημα, μέσω του TARIC, ενημερώνεται καθημερινά για όλες τις αλλαγές στα κοινοτικά μέτρα.

- **Σύστημα EMCS**

Το EMCS (Excise Movement and Control System) είναι το μηχανοργανωμένο σύστημα, που αναπτύσσεται σύμφωνα με τα νομοθετικά, λειτουργικά και τεχνικά πρότυπα της ΕΕ, για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ενδοκοινοτικής διακίνησης των εναρμονισμένων προϊόντων (ενεργειακά, καπνικά και αλκοολούχα προϊόντα) που υπόκεινται σε ειδικούς φόρους κατανάλωσης και τελούν υπό καθεστώς αναστολής της καταβολής των ειδικών φόρων κατανάλωσης. Η κυριότερη λειτουργία του εν λόγω συστήματος, το οποίο εφαρμόζεται από την 1^η Απριλίου 2010, είναι η ηλεκτρονική υποβολή του Διοικητικού Εγγράφου (e-AD) το οποίο αντικαθιστά το έντυπο Συνοδευτικό Διοικητικό Έγγραφο (ΣΔΕ) που συνοδεύει τις υπό αναφορά διακινήσεις. Τόσο ο αποστολέας των προϊόντων όσο και ο παραλήπτης επιβάλλεται να είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Δεδομένων Φόρων Κατανάλωσης SEED (System of Exchange of Excise Data) του κράτους μέλους τους. Με το σύστημα EMCS παρέχεται η δυνατότητα στο Τελωνείο να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο τις διακινήσεις των εναρμονισμένων προϊόντων που τελούν υπό καθεστώς αναστολής και να διενεργεί τους αναγκαίους ελέγχους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η είσπραξη του φόρου στα κράτη μέλη όπου αναλώνονται τα προϊόντα αυτά και να μειώνονται οι κίνδυνοι απάτης.

- **Σύστημα Ελέγχου Εισαγωγών (ICS)**

Το σύστημα Ελέγχου Εισαγωγών ICS (Import Control System) επιτρέπει στους οικονομικούς φορείς να καταθέτουν τις **Συνοπτικές Διασαφήσεις Εισόδου (Entry Summary Declarations - ENS)** έχοντας στόχο την παροχή προστασίας και ασφάλειας σε σχέση με την εισαγωγή εμπορευμάτων στην Ευρώπη.

▪ **Σύστημα Ελέγχου Εξαγωγών (ECS)**

Το σύστημα Ελέγχου Εξαγωγών ECS (Export Control System) επιτρέπει στους οικονομικούς φορείς να καταθέτουν τις **Συνοπτικές Διασαφήσεις Εξόδου (Exit Summary Declarations - EXS)** έχοντας στόχο την παροχή προστασίας και ασφάλειας σε σχέση με την εξαγωγή εμπορευμάτων.

Δικαίωμα πρόσβασης στο σύστημα «ΘΗΣΕΑΣ» παραχωρείται σε όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες το Τμήματος, όπως εισαγωγείς, ναυτιλιακούς πράκτορες, τελωνειακούς πράκτορες, Αρχή Λιμένων, μετά την εγγραφή τους στο τελωνειακό μητρώο ύστερα από υποβολή και έγκριση σχετικού αιτήματος τους.

Μηχανογραφημένο Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνου

Το μηχανογραφημένο σύστημα ανάλυσης κινδύνου (Risk Analysis System) του Τελωνείου στοχεύει στην επιλογή για περαιτέρω φυσικό έλεγχο των εισαγόμενων εμπορευμάτων - φορτίων με βάση τεχνικές ανάλυσης κινδύνου. Το σύστημα ανάλυσης κινδύνου το οποίο συνδέεται και με το επιμέρους σύστημα εισαγωγών του ΘΗΣΕΑ, επιτρέπει την επιλογή των διασαφήσεων εισαγωγής για έλεγχο σε διάφορα επίπεδα (αναγνώριση, έλεγχος εγγράφων, μερική / πλήρη εξέταση, δειγματοληψία).

Η Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis) είναι μέρος μιας γενικότερης διαδικασίας που ονομάζεται Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management).

Κίνδυνος (risk) από τελωνειακής σκοπιάς είναι η πιθανότητα να συμβεί κάποιο γεγονός το οποίο:

1. εμποδίζει την εφαρμογή των Κοινοτικών ή εθνικών μέτρων αναφορικά με την τελωνειακή μεταχείριση των εμπορευμάτων, ή
2. θέτει σε κίνδυνο τα οικονομικά συμφέροντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και των Κρατών Μελών (ΚΜ) της, ή
3. συνιστά απειλή για την ασφάλεια και προστασία της Κοινότητας, τη δημόσια υγεία, το περιβάλλον ή τους καταναλωτές.

Για να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα να συμβεί κάποιος κίνδυνος, το Τελωνείο μπορεί να χρησιμοποιεί την διαχείριση κινδύνου σαν μια τεχνική για να καθορίζει προτεραιότητες και να διανείμει τους υπάρχοντες πόρους πιο αποτελεσματικά με σκοπό τη διατήρηση της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ των ελέγχων που πραγματοποιούνται από το Τμήμα και της νόμιμης διακίνησης των εμπορευμάτων.

Κατά συνέπεια, η Διαχείριση Κινδύνου μπορεί να οριστεί ως η τεχνική που χρησιμοποιείται από το Τελωνείο για τη συστηματική αναγνώριση και εφαρμογή όλων των απαραίτητων μέτρων για τον περιορισμό της πιθανότητας να συμβεί ένας κίνδυνος ή μια παρατυπία.

Το **Τελωνείο** χρησιμοποιώντας σύγχρονη τεχνολογία και μεθόδους εργασίας, όπως την ανάλυση κινδύνου του επιτρέπει την επικέντρωση των τελωνειακών ελέγχων σε ύποπτα άτομα και ύποπτα φορτία εμπορευμάτων, ενώ παράλληλα διευκολύνεται το νόμιμο εμπόριο διασφαλίζοντας ψηλά επίπεδα ασφάλειας και προστασίας της διεθνούς αλυσίδας εφοδιασμού.

Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων «ΑΤΛΑΣ» (ATLAS-Document Management System)

Αποτελεί το ενδοδίκτυο του προσωπικού του Τμήματος Τελωνείων (Customs Intranet), μεταξύ άλλων και για την άμεση ενημέρωση του προσωπικού μέσω ηλεκτρονικών εγκυκλίων. Πρωτολειτούργησε το 2007 και σε αυτό έχουν πρόσβαση μόνο το προσωπικό του Τμήματος. Υπάρχει συνεχής εμπλουτισμός του με νέα στοιχεία και δεδομένα που αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον του Τελωνείου, κατά τρόπο που να εξυπηρετεί τις ανάγκες εσωτερικής πληροφόρησης και επικοινωνίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, τα ενημερωτικά σημειώματα όλων των τελωνειακών λειτουργιών που συμμετέχουν είτε σε συναντήσεις της Ε. Επιτροπής στις Βρυξέλλες, είτε σε άλλα σεμινάρια-εργαστήρια του εξωτερικού, καταχωρούνται στο εν λόγω ενδοδίκτυο.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά από τα αρχεία που είναι στη διάθεση του προσωπικού του Τελωνείου μέσα από το υπό αναφορά ενδοδίκτυο:

- Διεθνείς Συμβάσεις

- Διμερείς Συμφωνίες
- Μνημόνια Συναντίληψης
- Εγκύκλιοι του Διευθυντή Τμήματος Τελωνείων προς όλο το προσωπικό
- Εκδόσεις του Τμήματος Τελωνείων
- Ενδοτμηματικές Οδηγίες
- Διάφορα Έντυπα του Τμήματος
- Νομοθεσία
- Υπερωριακή εργασία
- Επιτροπές – Συναντήσεις ΕΕ
- Επισκέψεις Εργασίας
- Θέματα Προσωπικού

Ιστοσελίδα του Τμήματος Τελωνείων

Η επίσημη **Ιστοσελίδα** του Τμήματος Τελωνείων στο Διαδίκτυο, (www.mof.gov.cy/ce), αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ενημέρωση των πολιτών και του εμπορικού κόσμου ειδικότερα αναφορικά με την ισχύουσα τελωνειακή νομοθεσία και τις διαδικασίες που άπτονται σε θέματα του ενδιαφέροντος τους. Η ιστοσελίδα του Τμήματος είχε εγκαινιαστεί το 2002. Από τότε μέχρι σήμερα, η συνεχής αναβάθμιση της, έτσι ώστε να είναι πιο σύγχρονη και πιο φιλική προς το χρήστη, αποτελεί βασική προτεραιότητα του Τμήματος. Η ιστοσελίδα του Τελωνείου παραμένει το κατεξοχήν μέσο πληροφόρησης και ενημέρωσης των εργασιακών εταίρων και των πολιτών γενικότερα και ως εκ τούτου η προσπάθεια εμπλουτισμού και επικαιροποίησης της έχει τεθεί πάνω σε μόνιμη και συστηματική βάση. Ως μια σύγχρονη τελωνειακή αρχή κράτους μέλους της ΕΕ, προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση στο κοινό τόσο στην Ελληνική όσο και στην Αγγλική γλώσσα.

Ο διαδικτυακός τόπος του Τμήματος αποτελεί μια από τις βασικότερες πηγές πληροφόρησης και επικοινωνίας προς όλο τον εμπορικό κόσμο και τους πολίτες

γενικότερα. Είναι ο καθρέφτης ενός «ζωντανού οργανισμού» που στοχεύει στην παροχή των πλέον απαραίτητων και έγκαιρων πληροφοριών για τον αναγνώστη.

Οικονομικοί Πόροι

Το **Τμήμα Τελωνείων** ως κυβερνητικό τμήμα εξαρτάται πλήρως από τον προϋπολογισμό που του παραχωρείται από το Υπουργείο Οικονομικών. Η μη ύπαρξη ευέλικτου προϋπολογισμού που να προσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή σε δεδομένες ανάγκες του Τμήματος προκαλεί κάποιες δυσκολίες.

Το **Τελωνείο**, όπως έχει ήδη αναφερθεί και στα εισαγωγικά σχόλια του παρόντος κεφαλαίου, βασίζεται στον κρατικό προϋπολογισμό για την χρηματοδότηση των λειτουργιών του. Επιπρόσθετα, τα έσοδα του κατανέμονται σε κονδύλια εσόδων του προϋπολογισμού.

Τα συνολικά **έσοδα του Τελωνείου** κατά το **2010** ανήλθαν στο ποσό των **€642,1** εκατομμυρίων ευρώ, ποσό το οποίο αναλύεται ως ακολούθως:

- Εισαγωγικοί Δασμοί: €36,5 εκ.
- Φόροι Κατανάλωσης: €600,3 εκ.
- Άλλα έσοδα: €5,3 εκ.

Επιπρόσθετα, κατά την ίδια περίοδο το Τελωνείο εισέπραξε **€404,3** εκ. Φ.Π.Α. (κατά την εισαγωγή / έσοδο εμπορευμάτων).

Το Τμήμα Τελωνείων μέσα στα πλαίσια της διαφάνειας γνωστοποιεί τα έσοδα του κάθε μήνα, τα οποία βρίσκονται στην ιστοσελίδα του Τμήματος.

Αξίζει να διευκρινιστεί ότι μετά την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ το 75% των εισαγωγικών δασμών που εισπράττει το **Τμήμα Τελωνείων** καταβάλλονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση ως Ίδιοι Πόροι (Traditional Own Resources), ενώ το υπόλοιπο 25% μένει στα κρατικά ταμεία.

Με την **Απόφαση του Συμβουλίου 2000/597/ΕΚ, Ευρατόμ, της 29^{ης} Σεπτεμβρίου 2000, για το σύστημα των ιδίων πόρων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων** (δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΕΕ L 253,

07.10.2000, σελ. 42 έως 46), (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2000D0597:20010101:EL:PDF>), ο Προϋπολογισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης χρηματοδοτείται εξ' ολοκλήρου από τους ιδίους πόρους των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ενώ σύμφωνα με την ίδια Απόφαση, τα Κράτη Μέλη παρακρατούν ως έξοδα εισπραξής το 25 % των εν λόγω ποσών (εισφορές, πριμοδοτήσεις, τελωνειακούς δασμούς και γεωργικές εισφορές).

5.2.2 Πρόγραμμα Τελωνεία 2013

Για να διασφαλισθεί η αποτελεσματική λειτουργία της εσωτερικής αγοράς στον τελωνειακό τομέα θεσπίστηκε το 1991 το κοινοτικό πρόγραμμα «Ματθαίος» για να ενδυναμώσει και συντονίζει τη συνεργασία μεταξύ των τελωνειακών διοικήσεων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ακολούθησαν τα προγράμματα Τελωνεία 2000, Τελωνεία 2002 και Τελωνεία 2007 στα πλαίσια των οποίων θεσπίστηκαν κοινοί στόχοι για την περαιτέρω αποδοτικότητα και αποτελεσματική συνεργασία των κρατών μελών για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου τελωνειακού περιβάλλοντος ως να ήταν μια διοίκηση.

Το πρόγραμμα **Τελωνεία 2013** είναι η συνέχεια των προηγούμενων προγραμμάτων το οποίο θεσπίστηκε με την **Απόφαση αριθ. 624/2007/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23^{ης} Μαΐου 2007, σχετικά με τη θέσπιση προγράμματος δράσης για τα τελωνεία στην Κοινότητα (Τελωνεία 2013)**, (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:154:0025:0031:EL:PDF>), για την εξαετή περίοδο **από 01/01/2008 μέχρι 31/12/2013**.

Στο πρόγραμμα συμμετέχουν τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι υποψήφιες χώρες για τις οποίες έχει χαραχθεί προενταξιακή στρατηγική (Τουρκία, Κροατία) και οι δυνάμει υποψήφιες χώρες μετά από θέσπιση συμφωνιών – πλαισίων σχετικά με τη συμμετοχή τους σε κοινοτικά προγράμματα.

Το δημοσιονομικό κονδύλι για την υλοποίηση του προγράμματος για την περίοδο από 1^η Ιανουαρίου 2008 έως 31 Δεκεμβρίου 2013 καθορίστηκε στο χρηματικό ποσό ύψους € 323.800.000 (τρακόσια είκοσι τρία εκατομμύρια, οκτακόσιες χιλιάδες ευρώ).

Γενικοί στόχοι του προγράμματος Τελωνεία 2013:

Το πρόγραμμα σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι ακόλουθοι γενικοί στόχοι:

- Διασφάλιση ότι οι τελωνειακές δραστηριότητες ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας της αλυσίδας εφοδιασμού και της απλοποίησης των συναλλαγών.
- Οι τελωνειακές διοικήσεις των κρατών μελών να αλληλεπιδρούν και να εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους το ίδιο αποτελεσματικά όσο εάν συγκροτούσαν ενιαία διοίκηση, να διενεργούν ελέγχους με αποτελέσματα ισοδύναμου επιπέδου σε κάθε σημείο του τελωνειακού εδάφους της Κοινότητας (Ενωσης) και να στηρίζουν τη νόμιμη επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Απαιτούμενη προστασία των οικονομικών συμφερόντων της Κοινότητας (Ενωσης).
- Ενίσχυση της ασφάλειας και προστασίας

Ειδικοί στόχοι του προγράμματος Τελωνεία 2013:

Οι ειδικοί στόχοι του προγράμματος είναι κυρίως οι ακόλουθοι:

- Μείωση του διοικητικού φόρτου και του κόστους συμμόρφωσης για τους οικονομικούς φορείς, χάρη στη βελτίωση της τυποποίησης και της απλούστευσης των τελωνειακών συστημάτων και ελέγχων, και διατήρηση ανοικτής και διάφανης συνεργασίας με τους εμπορικούς παράγοντες.
- Καθορισμός, ανάπτυξη και εφαρμογή βέλτιστων εργασιακών πρακτικών, ιδίως όσον αφορά τον πριν και μετά τον εκτελωνισμό λογιστικό έλεγχο, την ανάλυση κινδύνου, τους τελωνειακούς ελέγχους και την απλούστευση των διαδικασιών.
- Στήριξη δράσεων για την πρόληψη των παρατυπιών, ειδικότερα με την ταχεία παροχή πληροφοριών για τους κινδύνους στα τελωνεία πρώτης γραμμής.

- Κατοχύρωση ομοιόμορφης και σαφούς δασμολογικής κατάταξης στην Κοινότητα (Ενωση), ειδικότερα με την βελτίωση του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των εργαστηρίων.
- Στήριξη της δημιουργίας ενός πανευρωπαϊκού ηλεκτρονικού τελωνειακού περιβάλλοντος με την ανάπτυξη διαλειτουργικών συστημάτων επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών και την παράλληλη θέσπιση των αναγκαίων νομοθετικών και διοικητικών αλλαγών.
- Διατήρηση των σημερινών συστημάτων επικοινωνίας και πληροφοριών, και ανάπτυξης νέων, όπου αυτό ενδείκνυται.
- Ανάλυση δράσεων που θα παρέχουν στήριξη στις τελωνειακές διοικήσεις των χωρών που προετοιμάζουν την προσχώρηση.
- Συμβολή στην ανάπτυξη τελωνειακών διοικήσεων υψηλής ποιότητας στις τρίτες χώρες.
- Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των τελωνειακών διοικήσεων των κρατών μελών και των τρίτων χωρών, ιδίως των χωρών εταίρων της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Γειτονίας.
- Ανάπτυξη και ενίσχυση της κοινής κατάρτισης.

Δραστηριότητες του προγράμματος Τελωνεία 2013:

Οι στόχοι του προγράμματος επιτυγχάνονται με τη διοργάνωση διαφόρων δραστηριοτήτων.

1. Συστήματα Επικοινωνίας και Ανταλλαγής Πληροφοριών (Communication and Information Exchange Systems)

Τα συστήματα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών περιλαμβάνουν τα εξής:

- (α) το κοινό δίκτυο επικοινωνίας / κοινή διεπαφή συστημάτων (CCN / CSI)
- (β) το μηχανογραφημένο σύστημα διαμετακόμισης (NCTS)

(γ) τα συστήματα δασμολογίου, ειδικότερα το σύστημα διάδοσης δεδομένων (DSS), τη συνδυασμένη ονοματολογία (NC), το σύστημα ενημέρωσης για το ενιαίο δασμολόγιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (TARIC), το σύστημα ευρωπαϊκών δεσμευτικών δασμολογικών πληροφοριών (EBTI), το σύστημα δασμολογικών ποσοτώσεων και επιτήρησης (TQS), το σύστημα πληροφοριών για αναστολές (Suspensions), το σύστημα διαχείρισης δειγμάτων (SMS), το μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης διαδικασιών (ISPP), το τελωνειακό ευρετήριο των χημικών προϊόντων (ECICS) και το σύστημα καταχωρημένων εξαγωγών (REX)

(δ) τα συστήματα για την ενίσχυση της ασφάλειας, ιδιαίτερα το κοινοτικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων, το σύστημα ελέγχου κατά τις εξαγωγές (SCE), το σύστημα ελέγχου κατά τις εισαγωγές (SCI) και το σύστημα για τους εξουσιοδοτημένους οικονομικούς φορείς (EOS-AEO Management)

(ε) κάθε νέο σύστημα επικοινωνίας και ανταλλαγής στον τελωνειακό τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών συστημάτων, το οποίο δημιουργείται σύμφωνα με την κοινοτική νομοθεσία και προβλέπεται στο ετήσιο πρόγραμμα εργασίας που καταρτίζει η Επιτροπή.

2. Συγκριτική ανάλυση (Benchmarking)

Είναι δυνατή η διοργάνωση δραστηριοτήτων συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ δύο ή περισσότερων συμμετεχουσών χωρών υπό μορφή σύγκρισης των μεθόδων εργασίας, διαδικασιών ή διεργασιών βάσει κοινά καθορισθέντων δεικτών, προκειμένου να εντοπιστούν κατά τον τρόπο αυτό οι βέλτιστες πρακτικές.

3. Σεμινάρια και συναντήσεις εργασίας (Seminars and Workshops)

Η Επιτροπή και οι συμμετέχουσες χώρες διοργανώνουν από κοινού σεμινάρια και συναντήσεις εργασίας, ενώ παράλληλα μεριμνούν για τη διάδοση των σχετικών αποτελεσμάτων.

4. Ομάδες έργου και διευθύνουσες ομάδες (Project Groups and steering groups)

Η Επιτροπή, σε συνεργασία με τις συμμετέχουσες χώρες, μπορεί να συγκροτεί ομάδες έργου οι οποίες αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας συγκεκριμένα

καθήκοντα εντός συγκεκριμένης προθεσμίας καθώς και διευθύνουσες ομάδες οι οποίες έχουν καθήκοντα συντονισμού.

5. Επισκέψεις εργασίας (Working visits)

Οι συμμετέχουσες χώρες διοργανώνουν επισκέψεις εργασίας για τελωνειακούς υπαλλήλους. Η διάρκεια των επισκέψεων εργασίας δεν μπορεί να υπερβαίνει τον ένα μήνα. Κάθε επίσκεψη εργασίας εστιάζεται σε μία συγκεκριμένη επαγγελματική δραστηριότητα και προετοιμάζεται επαρκώς και, στη συνέχεια, αξιολογείται από τους αρμόδιους υπαλλήλους και τις διοικήσεις. Οι επισκέψεις εργασίας μπορούν να έχουν επιχειρησιακό χαρακτήρα ή να είναι επικεντρωμένες σε συγκεκριμένες δραστηριότητες προτεραιότητας.

Οι συμμετέχουσες χώρες μεριμνούν ώστε οι υπάλληλοι που πραγματοποιούν την επίσκεψη να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες της διοίκησης υποδοχής. Προς τον σκοπό αυτό, οι εν λόγω υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να προβαίνουν σε ενέργειες σχετικές με τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Εάν το απαιτήσουν οι περιστάσεις και ειδικότερα προκειμένου να συνυπολογιστούν οι ειδικές απαιτήσεις του νομικού συστήματος της κάθε συμμετέχουσας χώρας, οι αρμόδιες αρχές των χωρών που συμμετέχουν μπορούν να θέσουν περιορισμούς στο εν λόγω δικαίωμα.

6. Δράσεις κατάρτισης (Training activities)

Οι συμμετέχουσες χώρες, σε συνεργασία με την Επιτροπή, διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ των εθνικών φορέων κατάρτισης για τον καθορισμό προτύπων κατάρτισης, την ανάπτυξη των υφιστάμενων προγραμμάτων κατάρτισης και, εάν χρειαστεί, την περαιτέρω ανάπτυξη των υπαρχόντων μαθημάτων κατάρτισης και νέων μαθημάτων που να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική μάθηση, κατά τρόπο που να παρέχει κοινή βάση κατάρτισης υπαλλήλων για όλο το φάσμα των τελωνειακών κανόνων και διαδικασιών, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να αποκτήσουν τις αναγκαίες επαγγελματικές δεξιότητες και γνώσεις (Knowledge, Skills and Abilities - KSAs).

Οι συμμετέχουσες χώρες, εάν χρειαστεί, ενσωματώνουν στα εθνικά τους προγράμματα κατάρτισης τα μαθήματα ηλεκτρονικής μάθησης (e-Learning) που δημιουργούν από κοινού.

7. Δράσεις παρακολούθησης (Monitoring actions)

Η Επιτροπή, σε συνεργασία με τα κράτη μέλη, αποφασίζει ποιοι συγκεκριμένοι τομείς της κοινοτικής νομοθεσίας ενδέχεται να υπόκεινται σε παρακολούθηση. Η παρακολούθηση αυτή διενεργείται από κοινές ομάδες που απαρτίζονται από τελωνειακούς υπαλλήλους των κρατών μελών και υπαλλήλους της Επιτροπής. Οι ομάδες αυτές, με βάση τη θεματική ή περιφερειακή προσέγγιση, επισκέπτονται διάφορα σημεία του τελωνειακού εδάφους της Κοινότητας, όπου οι τελωνειακές διοικήσεις ασκούν τα καθήκοντά τους. Οι ομάδες μελετούν τις τελωνειακές πρακτικές που εφαρμόζονται σε εθνικό επίπεδο, εντοπίζουν τις τυχόν δυσκολίες κατά την εφαρμογή των κανόνων και, όπου ενδείκνυται, διατυπώνουν υποδείξεις για την αναπροσαρμογή είτε των κοινοτικών κανόνων είτε των μεθόδων εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των τελωνειακών δράσεων στο σύνολο τους. Οι εκθέσεις των ομάδων κοινοποιούνται στα κράτη μέλη και στην Επιτροπή.

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, ο άριστος συνδυασμός συστημάτων μαζί με την ανάπτυξη των αναγκαίων ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό δημιουργεί θετικές συνέργειες και αποτελεσματική λειτουργία. Αυτό σημαίνει σωστή και ποιοτική εξυπηρέτηση του κόσμου και επίτευξη αυξημένων εσόδων για το κράτος.

Η συμμετοχή του **Τμήματος Τελωνείων** στις αντίστοιχες Επιτροπές της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα της Κοινότητας, αυξάνει τις ικανότητες του προσωπικού μέσα από την μελέτη και μάθηση από τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν τα κράτη μέλη.

Η όλη προσέγγιση και η φιλοσοφία που τη διαπνέει, καθώς και **η συμμετοχή στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι δημιουργεί μια «αλυσίδα αξίας» αναφορικά με τις κύριες δραστηριότητες και λειτουργίες του Τμήματος Τελωνείων.**

Μέσα από την εσωτερική υποδομή (στρατηγική ηγεσία, λογιστήριο, στρατηγικός προγραμματισμός) και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (στελέχωση,

εκπαίδευση, ανάπτυξη στελεχών) αναπτύσσονται οι εσωτερικές λειτουργίες του **Τμήματος Τελωνείων**.

Μέσα από τις συνεχείς προσαρμογές στο **εσωτερικό περιβάλλον**, στόχος είναι όχι απλά να ενισχύεται η αλυσίδα αξίας αλλά να δημιουργείται με τη συν-λειτουργία, συνέργεια και συνεργασία όλων των μερών του συστήματος ένας **αστερισμός αξίας**.

Επιπλέον, το **Τμήμα Τελωνείων** προσαρμόζεται και υιοθετεί τις νέες τάσεις μέσα από την **συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)**, αφού όπως προαναφέρθηκε αντλεί τεχνογνωσία με τη συμμετοχή του σε προγράμματα της ΕΕ (όπως το Κοινοτικό Πρόγραμμα ΤΕΛΩΝΕΙΑ 2013). Κατά αυτό το τρόπο, υιοθετεί τις άριστες πρακτικές που προωθούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ οι λειτουργοί του Τμήματος σχεδιάζουν και υλοποιούν σύγχρονες διαδικασίες και επιλεγμένες δραστηριότητες, προσθέτοντας έτσι αξία στην αλυσίδα των υπηρεσιών που προσφέρει και βελτιώνοντας την ποιότητα των δράσεων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Σήμερα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) οι 27 τελωνειακές υπηρεσίες εργάζονται μαζί στενά για να προσφέρουν προστασία στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, οι τελωνειακές διοικήσεις διαδραματίζουν θεμελιώδη και καθοριστικό ρόλο:

- στην προστασία των οικονομικών συμφερόντων της ΕΕ και των Κρατών – Μελών της,
- στη διαφύλαξη ενός ισοδύναμου επιπέδου ασφάλειας και προστασίας των πολιτών και των οικονομικών φορέων της Κοινότητας, σε κάθε σημείο του τελωνειακού εδάφους της Κοινότητας όπου διεκπεραιώνονται διατυπώσεις εκτελωνισμού,
- στη προστασία της ΕΕ από το αθέμιτο και παράνομο εμπόριο, προσφέροντας υποστήριξη στη νόμιμη επιχειρηματική δραστηριότητα.
- στο να καταστούν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις περισσότερο ανταγωνιστικές, μέσω σύγχρονων εργασιακών μεθόδων που υποστηρίζονται από ένα εύκολα προσβάσιμο περιβάλλον.

Σήμερα, τα Τελωνεία προστατεύουν τους πολίτες, παρέχοντας την απαραίτητη προστασία στον καταναλωτή, από πρόδρομες ναρκωτικές ουσίες, από προϊόντα απομίμησης, επικίνδυνα παιχνίδια και βλαβερές για την ανθρώπινη υγεία τροφές, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνουν το εμπόριο.

Τα σημερινά τελωνεία αντιμετωπίζουν ένα ταχύρρυθμα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως αύξηση του διεθνώς εμπορίου, παγκόσμιες απειλές (π.χ. τρομοκρατία, οργανωμένο έγκλημα), καθώς και νέους κινδύνους από το εμπόριο επικίνδυνων εμπορευμάτων.

6.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η Τελωνειακή Ένωση αποτέλεσε έναν από τους πρώτους ακρογωνιαίους λίθους της ΕΕ. Κατάργησε τους δασμούς στα εσωτερικά της σύνορα και καθιέρωσε ένα ομοιόμορφο σύστημα φορολόγησης των εισαγωγών το οποίο είχε ως αποτέλεσμα την κατάργηση των ελέγχων στα εσωτερικά σύνορα μεταξύ των κρατών - μελών.

Ευρωπαϊκή Τελωνειακή Ένωση σημαίνει:

- ✓ Κατάργηση των τελωνειακών δασμών μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ.
- ✓ Εφαρμογή κοινού δασμολογίου για τις εισαγωγές που προέρχονται από χώρες εκτός της ΕΕ.
- ✓ Εφαρμογή κοινών κανόνων καταγωγής για τα εμπορεύματα που προέρχονται από χώρες εκτός της ΕΕ.
- ✓ Κοινός προσδιορισμός της τελωνειακής αξίας.

Με βάση τη Συνθήκη της Ρώμης του 1957, η συμφωνία που επιτεύχθηκε στις πιο πάνω βασικές αρχές, μεταξύ των 6 ιδρυτικών κρατών μελών της ΕΕ (Βέλγιο , Ολλανδία, Λουξεμβούργο, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία), οδήγησε στην δημιουργία της Τελωνειακής Ένωσης, την **1^η Ιουλίου 1968**.

Από τη δημιουργία της, η Τελωνειακή Ένωση έχει επεκταθεί τόσο ποσοτικά, από 6 σε 27 μέλη, όσο και ποιοτικά με τη διαμόρφωση της σε μια **ενιαία αγορά**.

Πέραν της ενιαίας αγοράς η ΕΕ προχώρησε στη συνέχεια και σε νομισματική ένωση, ενώ έχουν γίνει κάποια βήματα σε πυλώνες όπως η εξωτερική πολιτική, ιδιαίτερα με τη συνθήκη της Λισσαβόνας. Όμως, η πολιτική και η οικονομική ένωση όπως απέδειξε η χρηματοοικονομική και δανειακή κρίση παραμένει ακόμη ένα όραμα που στις σημερινές συνθήκες παραμένει απόμακρο.

Παράλληλα, η Τελωνειακή Ένωση έχει συμβάλει στην ευημερία της Ευρώπης με τη διευκόλυνση του εμπορίου τόσο στο εσωτερικό της Ένωσης, όσο και με τρίτες χώρες.

Η Τελωνειακή Ένωση, της οποίας το χαρακτηριστικό είναι η απουσία εσωτερικών συνόρων, αποτελεί θεμελιώδη συνιστώσα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), η οποία εφαρμόζεται στο σύνολο των εμπορευματικών συναλλαγών (άρθρο 28 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Απαγορεύονται οι εισαγωγικοί και εξαγωγικοί δασμοί καθώς και οι φόροι ισοδύναμου αποτελέσματος μεταξύ των κρατών μελών. Στα εξωτερικά σύνορα, εφαρμόζεται κοινό δασμολόγιο στα εμπορεύματα που προέρχονται από τρίτες χώρες, το οποίο συμπληρώνεται από το Ενοποιημένο Κοινοτικό Δασμολόγιο (TARIC). Τα εμπορεύματα κυκλοφορούν ελεύθερα στην Ένωση, σύμφωνα με τους κανόνες της εσωτερικής αγοράς και λαμβάνοντας υπόψη ορισμένες διατάξεις της κοινής εμπορικής πολιτικής. Επιπλέον, μέσα όπως ο κοινοτικός Τελωνειακός Κώδικας (TK) εξασφαλίζουν ομοιόμορφη εφαρμογή των κανόνων από τις τελωνειακές αρχές των κρατών μελών.

Η Τελωνειακή Ένωση αποτελεί ένα από τα θεμέλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ουσιαστικό στοιχείο της ενιαίας αγοράς, η οποία μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά, μόνο εφόσον υφίστανται κοινοί κανόνες που εφαρμόζονται ομοιόμορφα στα εξωτερικά της σύνορα. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι οι 27 τελωνειακές διοικήσεις στην ΕΕ πρέπει να δρουν ως μία και μόνη τελωνειακή διοίκηση. Αυτό επιτυγχάνεται με την ορθή και ομοιόμορφη εφαρμογή του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα (Community Customs Code).

6.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΤΕΛΩΝΕΙΑ

Σήμερα, στον 21^ο αιώνα, τα Τελωνεία χρησιμοποιούν υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμό, συστήματα πληροφορικής και αναπτυγμένα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα για να επιτύχουν τους στόχους της προστασίας των πολιτών και της διευκόλυνσης του εμπορίου. Οι συνεχείς επενδύσεις σε νέες μεθόδους και σε τεχνολογία της πληροφορίας, είναι απαραίτητες έτσι ώστε να υπάρξει βελτίωση στις εργασιακές πρακτικές και την αποδοτικότητα.

Ένας από τους βασικότερους στόχους στην ΕΕ, 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 στον εμπορικό κόσμο να εργαστούν μαζί μέσω διαδικτύου και θα

επιτρέψει στα Τελωνεία και στις επιχειρήσεις να λειτουργήσουν καλύτερα, γρηγορότερα και πιο οικονομικά.

Το πρόγραμμα των Ηλεκτρονικών Τελωνείων προνοείται από την **Απόφαση αρ. 70/2008/ΕΚ** του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, για ένα περιβάλλον χωρίς χαρτί για τα τελωνεία και τις εμπορικές επιχειρήσεις (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:023:0021:0026:EL:PDF>).

Περαιτέρω, στον νέο Εκσυγχρονισμένο Τελωνειακό Κώδικα (Modernised Customs Code), Καν. (ΕΚ) αρ. 450/2008, προνοείται καθολική ηλεκτρονική κατάθεση των δηλώσεων και ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών για τη διεκπεραίωση των τελωνειακών διαδικασιών.

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

1. Διευκόλυνση των διαδικασιών εισαγωγής και εξαγωγής.
2. Μείωση του κόστους συμμόρφωσης και των διοικητικών δαπανών και επίσπευση του χρόνου τελωνισμού.
3. Υιοθέτηση κοινής προσέγγισης για τον έλεγχο των εμπορευμάτων.
4. Δέουσα είσπραξη όλων των δασμών και λοιπών επιβαρύνσεων.
5. Ταχεία διαβίβαση και λήψη των κατάλληλων πληροφοριών όσον αφορά τη διεθνή αλυσίδα εφοδιασμού.
6. Απρόσκοπτη ροή δεδομένων μεταξύ των Αρχών των χωρών εξαγωγής και εισαγωγής καθώς και των Τελωνειακών Αρχών και των Οικονομικών Φορέων, χάρη στην επαναχρησιμοποίηση των δεδομένων που καταχωρούνται στο σύστημα.

Το **Τελωνείο** μέσα από το Στρατηγικό Σχέδιο 2011 – 2013 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 και αποτελεσματικό τελωνειακό περιβάλλον που μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο προστασίας της κοινωνίας και να διευκολύνει το νόμιμο εμπόριο.

Λεπτομέρειες για το πρόγραμμα των Ηλεκτρονικών Τελωνείων περιλαμβάνεται στο Πολυετές Στρατηγικό Σχέδιο (Multi-Annual Strategic Plan) (MASP) που ετοιμάζεται σε κοινοτικό επίπεδο (http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/policy_issues/e-customs_initiative/masp_strategic_plan_en.pdf).

6.3 ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΠΡΟΕΔΡΙΑ ΤΗΣ ΕΕ 2012

Η ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της ΕΕ το 2^ο εξάμηνο του 2012 θα αποτελέσει ορόσημο για την Κυπριακή Δημοκρατία, η οποία θα κληθεί να αντιμετωπίσει μια μεγάλη πρόκληση, τόσο λόγω του μεγέθους της, όσο και εξαιτίας του γεγονότος πως πρόκειται για ένα από τα νεότερα μέλη της ευρωπαϊκής οικογένειας. Αποτελεί όμως και ιστορική ευκαιρία για την Κύπρο να συμβάλει στην επίτευξη των οραμάτων και στόχων της ΕΕ αλλά και στρατηγική επένδυση για μια πιο αποτελεσματική συμμετοχή της Κύπρου στα ευρωπαϊκά δρώμενα.

Στο πλαίσιο των προετοιμασιών για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της ΕΕ από την Κυπριακή Δημοκρατία λειτουργεί, από 01/07/2010, η προκαταρκτική ιστοσελίδα της Κυπριακής Προεδρίας στο διαδικτυακό χώρο: <http://www.cy2012eu.gov.cy>, ενώ από τον Μάιο του 2012 θα λειτουργήσει η επίσημη της μορφή.

Η εν λόγω ιστοσελίδα θα αποτελέσει ένα από τα πιο σημαντικά και ζωντανά εργαλεία επικοινωνίας, μια ουσιαστική πηγή πληροφόρησης και ενημέρωσης για τις προετοιμασίες που γίνονται ενόψει της μεγάλης πρόκλησης της ανάληψης της Προεδρίας της ΕΕ κατά την περίοδο Ιουλίου – Δεκεμβρίου του 2012. Επίσης, θα παρέχει πληροφορίες που αφορούν την Κύπρο, την Κυβέρνηση, τον πολιτισμό της κ.α.

Το **Τμήμα Τελωνείων** μέσα από το νέο του Στρατηγικό Σχέδιο 2011-2013 στοχεύει, αφενός, να συμβάλει στην βελτίωση των δημοσίων οικονομικών μέσω των τελωνειακών εσόδων και αφετέρου, σε μια πετυχημένη προεδρία της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2^ο εξάμηνο του 2012.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

ΤΕΛΩΝΕΙΑ 2020 ΚΑΙ Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΕ

Η νέα στρατηγική πολιτική της ΕΕ για τα Τελωνεία 2020 εντάσσεται μέσα στα πλαίσια της γενικότερης στρατηγικής της Ευρώπης «**Europe 2020 Strategy**» σύμφωνα με την οποία η ΕΕ θέτει τους στόχους για να γίνει μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία, έτσι ώστε τόσο η ίδια όσο και τα κράτη μέλη της να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής.

Η πολιτική για τα τελωνεία, την οποία καθορίζει η **Ομάδα Τελωνειακής Πολιτικής (Customs Policy Group - CPG)**, στοχεύει να διασφαλίσει ότι οι εθνικές τελωνειακές διοικήσεις λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά και, συγχρόνως, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου τελωνειακού περιβάλλοντος σαν να ήταν μια ενιαία διοίκηση.

Την Ομάδα Τελωνειακής Πολιτικής απαρτίζουν η Επιτροπή μαζί με τους επικεφαλής των τελωνειακών διοικήσεων των κρατών μελών ή τους εκπροσώπους τους.

Ηλεκτρονικά Τελωνεία (E-Customs)

Ένας από τους βασικότερους στρατηγικούς στόχους στην ΕΕ είναι τα «Ηλεκτρονικά Τελωνεία», που στοχεύουν στη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος, με πλήρη απεξάρτηση από το χαρτί τόσο για τα τελωνεία όσο και για τις εμπορικές επιχειρήσεις. Εκτενής αναφορά για αυτό έγινε στο υπό-κεφάλαιο 6.2.

Η απόφαση των ηλεκτρονικών τελωνείων αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς τα εμπρός όσον αφορά την σύνδεση των εθνικών τελωνειακών συστημάτων τεχνολογίας των πληροφοριών και επικοινωνιών, με οφέλη τόσο για τα τελωνεία όσο και για το εμπόριο. Καλύπτοντας τις ανάγκες της σύγχρονης υλικοτεχνικής υποστήριξης, το

πανευρωπαϊκό ηλεκτρονικό τελωνείο θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που ασκούν δραστηριότητες στην Ευρώπη, θα μειώσει τις δαπάνες συμμόρφωσης και θα βελτιώσει την ασφάλεια στα σύνορα της ΕΕ.

Εκσυγχρονισμένος Τελωνειακός Κώδικας (Modernised Customs Code)

Ο εκσυγχρονισμός και η απλούστευση του νομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος των τελωνείων που θεσπίστηκε το 2005 και ολοκληρώθηκε το 2009 μέσα από μια εκτεταμένη τροποποίηση του κοινοτικού τελωνειακού κώδικα, έδωσε στις τελωνειακές αρχές των κρατών μελών της ΕΕ τις εξουσίες να εφαρμόζουν μερικές από τις προηγμένες απαιτήσεις ασφάλειας στον κόσμο, δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα περιβάλλον που δεν διαταράζει το νόμιμο εμπόριο.

Ο εκσυγχρονισμένος τελωνειακός κώδικας (ο οποίος θα τεθεί σε πλήρη εφαρμογή μέχρι το 2013) δημιουργεί ένα νέο ηλεκτρονικό τελωνειακό περιβάλλον και θέτει τα θεμέλια για τις απαραίτητες απλουστεύσεις που θα συμβάλουν στην καλύτερη, ταχύτερη και φτηνότερη λειτουργία των τελωνείων και του εμπορίου. Ο νέος αυτός κώδικας στοχεύει στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, εξασφαλίζοντας παράλληλα υψηλό επίπεδο ασφάλειας στα εξωτερικά σύνορα της Ένωσης.

Στρατηγική για την τελωνειακή συνεργασία (Customs cooperation)

Η διατήρηση, ανάπτυξη και ενίσχυση της συνεργασίας σε ψηλά επίπεδα ποιότητας αποτελεί ακόμη ένα σημαντικό στρατηγικό στόχο για τα τελωνεία. Η συνεργασία μεταξύ των τελωνειακών αρχών των κρατών μελών, μεταξύ των τελωνείων και άλλων δημόσιων υπηρεσιών καθώς και μεταξύ των τελωνείων και του εμπορικού κόσμου δύναται να επιτευχθεί μέσα από:

1. την εμβάθυνση της υφιστάμενης τελωνειακής συνεργασίας,
2. το συντονισμό των ενεργειών που αποσκοπούν στην προστασία των οικονομικών συμφερόντων της ένωσης,

3. την ανάληψη ηγετικής θέσης κατά την ανάπτυξη μηχανισμών για τον συντονισμό με άλλες υπηρεσίες σχετικές με τα σύνορα (ενιαία θυρίδα),
4. την βελτίωση των μηχανισμών συνεργασίας και διαβουλεύσεων με τις επιχειρήσεις, και
5. με την ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας ή της αμοιβαίας διοικητικής συνδρομής για τελωνειακά ζητήματα με τρίτες χώρες.

Βασικά εργαλεία - εφόδια για την διασφάλιση της καλύτερης συνεργασίας μεταξύ των τελωνειακών αρχών των κρατών μελών της ΕΕ σε θέματα επιβολής του νόμου, αποτελούν:

- Ο **Κανονισμός (ΕΚ) αρ. 515/97 του Συμβουλίου**, της 13^{ης} Μαρτίου 1997, περί της αμοιβαίας συνδρομής μεταξύ των διοικητικών αρχών των κρατών μελών και της συνεργασίας των αρχών αυτών με την Επιτροπή με σκοπό τη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των τελωνειακών και γεωργικών ρυθμίσεων (ενοποιημένο κείμενο), (ΕΕ L 82, 22.03.1997) (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997R0515:20080816:EL:PDF>)
- Η Σύμβαση σχετικά με την χρήση της πληροφορικής στον τελωνειακό τομέα
- Η Αμοιβαία συνδρομή και συνεργασία μεταξύ των τελωνειακών υπηρεσιών: Σύμβαση Νάπολη II

Στρατηγική για την τελωνειακή ένωση (Customs Union)

Με απώτερο στόχο την προσαρμογή στις σημερινές και στις μελλοντικές εξελίξεις και προκειμένου να θεσπιστεί η νέα στρατηγική για την τελωνειακή ένωση, η Επιτροπή προσδιόρισε τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν για τις τελωνειακές δραστηριότητες μέσα από πέντε (5) τομείς δράσης:

1. Απλούστευση και εξορθολογισμός της νομοθεσίας: αφορά τυχόν τροποποιήσεις της τελωνειακής νομοθεσίας για να αντιμετωπιστούν τα φαινόμενα της απάτης και να συνυπολογιστούν οι εξελίξεις στον επιχειρηματικό τομέα. Οι δράσεις που πρέπει να αναληφθούν αφορούν,

μεταξύ άλλων, τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στην προπαρασκευή της νομοθεσίας, την εναρμόνιση των κυρώσεων, την κατοχύρωση ότι όλες οι κανονιστικές ρυθμίσεις επιτρέπουν την ηλεκτρονική διαβίβαση των δεδομένων, τη βελτίωση της εφαρμογής της νομοθεσίας, κλπ.

2. Βελτίωση των τελωνειακών ελέγχων: στον τομέα αυτό προτείνονται πολυάριθμες ενέργειες που αφορούν, μεταξύ άλλων, βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τελωνειακών υπηρεσιών, την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της ανάλυσης του κινδύνου, ενίσχυση της προσπάθειας για την καταπολέμηση της παραποίησης / απομίμησης / πειρατείας, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών της πληροφορικής στον τελωνειακό τομέα, την διαμόρφωση κοινών βασικών προδιαγραφών λογιστικού ελέγχου, κλπ.
3. Παροχή άριστων υπηρεσιών στην επιχειρηματική κοινότητα: οι δράσεις για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν την απλούστευση και βελτίωση των διαδικασιών, τη διευκόλυνση της ηλεκτρονικής πρόσβασης στις τελωνειακές πληροφορίες, προσπάθειες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, ενίσχυση της συνεργασίας μέσα από την κατάρτιση μνημονίων συμφωνίας, κοκ.
4. Βελτίωση της κατάρτισης: αφορά τη κατάρτιση των τελωνειακών υπαλλήλων η οποία είναι ζωτικής σημασίας και η οποία θα επιτευχθεί μέσα από διάφορα μέτρα όπως την ίδρυση ευρωπαϊκής τελωνειακής σχολής, τη δημιουργία κοινών βασικών ενοτήτων κατάρτισης και τον προσανατολισμό της κατάρτισης προς τους προβληματικούς τομείς και προς την κατεύθυνση της συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με τη νομοθεσία.
5. Βελτίωση της διεθνούς συνεργασίας στον τελωνειακό τομέα: για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τελωνειακών υπηρεσιών θα πρέπει η Κοινότητα να εκπροσωπείται κατάλληλα στα διεθνή φόρουμ (ΠΟΤ, ΠΟΕ) τα οποία επιλαμβάνονται των τελωνειακών θεμάτων και να προωθηθεί η διεθνής συνεργασία (π.χ. για την αντιμετώπιση των φαινομένων της απάτης).

Η στρατηγική για την εξέλιξη της τελωνειακής ένωσης, όπως αυτή καθορίζεται στην Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, COM 169/2008 (<http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0169:FIN:EL:PDF), αφορά την ολοκλήρωση της μεταρρύθμισης των τελωνείων, μέσα από τον εκσυγχρονισμό του νομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος των τελωνειακών υπηρεσιών και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (εκσυγχρονισμένες μέθοδοι εργασίας, ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού και αναδιανομή των πόρων κατά τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό).

Τελωνειακοί έλεγχοι (Customs Control Strategy)

Στόχος είναι ο εκσυγχρονισμός του περιβάλλοντος και των μεθόδων εργασίας των τελωνείων (καθιερώνοντας π.χ. τη χρήση προσεγγίσεων βασισμένων στα συστήματα (system based approach), την αύξηση της χρήσης εναρμονισμένων μεθόδων εργασίας, κλπ.).

Η μεθοδολογία ελέγχου αλλάζει και από Single Declaration Approach (έλεγχος των διασαφήσεων και των συνοδευτικών τους εγγράφων, όπως π.χ. τιμολόγιο) οδηγείται σε Systems Based Approach to Customs Control (έλεγχος των συστημάτων των οικονομικών φορέων και ανάλογα με το βαθμό αξιοπιστίας της εταιρείας τους γίνεται και η επιλογή για έλεγχο).

Ενιαία Αγορά (Single Market)

Το 2012 η ενιαία αγορά συμπληρώνει 20 χρόνια ζωής. Παραμένει ο θεμέλιος λίθος της ευρωπαϊκής ενοποίησης. Εντούτοις, εξακολουθεί να είναι διασπασμένη σε διάφορους τομείς, ζημιώνοντας έτσι τις μικροεπιχειρήσεις και τους πολίτες. Χρειάζεται να αναπτυχθεί προς το επόμενο στάδιο που είναι η «ψηφιακή ενιαία αγορά», έτσι ώστε να μπορεί να καταπολεμηθεί η καταδολίευση και η καταστρατήγηση των κανόνων ελεύθερης διακίνησης. Κατά αυτό τον τρόπο, θα υπάρξει η απαιτούμενη ανταπόκριση στην αναδυόμενη ψηφιακή οικονομία και στις προκλήσεις από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση. Ως εκ τούτου, η προϊούσα ευρωπαϊκή τελωνειακή στρατηγική δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών αναφορικά με την ομοιόμορφη εφαρμογή των κανονισμών της ενιαίας αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ

Η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, επιπρόσθετα προς τις θετικές επιπτώσεις της, συνεπάγεται νέες ευθύνες και προκλήσεις για το **Τμήμα Τελωνείων**. Το Τελωνείο έχει μια μοναδική και σημαντική ευθύνη για να εκτελέσει τα καθήκοντα του τόσο εντός του Τμήματος όσο και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ο αυξανόμενος εμπορικός όγκος αγαθών και υπηρεσιών και η εγκληματική δράση, που συχνά συνδέεται με την παγκόσμια τρομοκρατία, καθώς και το άνοιγμα των συνόρων μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούν ακόμη περισσότερο επιτηδευμένες, γρήγορες και με προληπτική δράση τελωνειακές αρχές.

Η συνεργασία με την ίδια την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και άλλες τελωνειακές διοικήσεις των χωρών μελών της ΕΕ καθώς επίσης και με άλλους διεθνείς οργανισμούς είναι κρίσιμης σημασίας, λαμβανομένων υπόψη της φύσης και του μεγέθους του έργου. Η πρόσθετη ευθύνη της Κύπρου ως το πιο ανατολικό σύνορο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η είσπραξη εισαγωγικών δασμών εκ μέρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης απαιτεί καλή οργάνωση και διεύθυνση των φοροσυλλεκτικών τμημάτων.

Οι τελωνειακές λειτουργίες συνιστούν αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της ενιαίας αγοράς.

Με βάση το νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί με την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι τελωνειακές αρχές καλούνται να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις, όπως:

1. Διασφάλιση της ομαλής ροής του εμπορίου κάτω από συνθήκες προστασίας των οικονομικών συμφερόντων (με απλές και γρήγορες τελωνειακές διατυπώσεις), προστασίας του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας των πολιτών.
2. Διασφάλισης αποτελεσματικών ελέγχων στα εξωτερικά σύνορα της Ένωσης μέσα από την τελωνειακή συνεργασία των κρατών μελών.
3. Ασφάλεια της διεθνούς αλυσίδας εφοδιασμού.
4. Προστασία από την καταδολίευση, το οργανωμένο έγκλημα και την τρομοκρατία.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αποτελεσματικών μέτρων προστασίας του εμπορίου και των μεταφορών από την τρομοκρατία και το οργανωμένο έγκλημα αποτελεί μέγιστη πρόκληση, αφού οι τελωνειακές αρχές πρέπει να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητα του τελωνειακού συστήματος και των οφελών που απορρέουν από αυτό για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.

Σε επίπεδο ΕΕ παραμένει η πρόκληση της διασυνοριακής συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών εναντίον του εγκλήματος και της τρομοκρατίας. Η πρόκληση αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί με βάση τις εισηγήσεις που αναφέρονται πιο κάτω, για την χρήση σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής για την αποδοτική εκτίμηση κινδύνου και τον προσδιορισμό της παράνομης διακίνησης αγαθών, όπως ναρκωτικά, εκρηκτικές ύλες, πυρηνικά και χημικά όπλα.

Ως εκ τούτου, συναφής είναι και η πρόκληση της ενοποίησης των διαδικασιών και των μεθόδων χειρισμού σε επίπεδο ΕΕ για σκοπούς της ασφάλειας της διεθνούς αλυσίδας εφοδιασμού. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη η χρήση τελωνειακών πληροφοριακών συστημάτων βασισμένων σε κοινή τεχνολογία (common interfaces) για την γρήγορη ανταλλαγή ηλεκτρονικών πληροφοριών που αφορούν την ασφάλεια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επομένως, συνιστά πρόκληση η εξεύρεση της χρυσής αριστοτέλειας τομής, δηλαδή, της ισορροπίας αφενός μεταξύ της διευκόλυνσης του νόμιμου εμπορίου και αφετέρου της ανάγκης για τελωνειακούς ελέγχους. Οι μέθοδοι ελέγχου πρέπει να εκσυγχρονιστούν με την χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων και σύγχρονης τεχνολογίας, η οποία να διευκολύνει την δια-λειτουργικότητα και τους εκ των

υστέρων ελέγχους (μετέλεγχο) μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλέγμα συνεργασίας μεταξύ των Κρατών Μελών.

Περαιτέρω, οι νέες προκλήσεις περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το ηλεκτρονικό εμπόριο, την παγκοσμιοποίηση, κλπ.

Το **ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)** συνδέεται άμεσα με την παγκοσμιοποίηση και με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αυξήσει κατακόρυφα τον όγκο και την ταχύτητα διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών ανά το παγκόσμιο. Η Κυπριακή Κυβέρνηση προωθεί ενεργά τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, γιατί ως γνωστόν έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η μείωση των σταθερών κόστων μιας επιχείρησης, η αύξηση του κύκλου εργασιών της, κλπ. Είναι ιδιαίτερα επωφελές για τις μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) από τις οποίες αποτελείται κατά κύριο λόγο η κυπριακή οικονομία (πέραν του 95% του συνόλου των επιχειρήσεων). Όμως, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αντίκτυπο και στο **Τελωνείο**, το οποίο καλείται να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις αυξημένες ροές αγαθών και υπηρεσιών προσαρμόζοντας τα ηλεκτρονικά του συστήματα και τις ακολουθούμενες διαδικασίες.

Είναι σαφές ότι οι εθνικές οικονομίες υπόκεινται σε γρήγορες και συχνά τρομακτικές μεταμορφώσεις. Δύο δυνάμεις συνοδεύουν τις δραματικές αλλαγές. Η μία είναι η **παγκοσμιοποίηση**, η εκρηκτική αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου και του διαρκώς εντεινόμενου διεθνούς ανταγωνισμού. Σήμερα, καμία χώρα δεν μπορεί να παραμείνει απομονωμένη από την παγκόσμια οικονομία, όπως αποδεικνύει η κρίση που ξέσπασε το 2008 και η αστραπιαία μετατροπή της από χρηματοοικονομική σε οικονομική και δανειακή και μετάδοση της από τις Η.Π.Α., όπου ξεκίνησε, στην Ευρώπη μέσα από τους μηχανισμούς της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Αν μια χώρα κλείσει τις αγορές της στον ξένο ανταγωνισμό, οι πολίτες της θα πληρώνουν πολύ περισσότερα για κατώτερης ποιότητας αγαθά, όπως αποδεικνύουν οι θεωρίες περί διεθνούς εμπορίου με την απώλεια του πλεονάσματος καταναλωτή και παραγωγού (consumer and product surplus), με συνεπακόλουθη απώλεια και μείωση της συνάρτησης κοινωνικής ευημερίας. Αν, όμως, ανοίξει τις αγορές της, θα αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό και πολλές επιχειρήσεις της θα υποφέρουν.

Η άλλη δύναμη είναι η **τεχνολογική μεταβολή**. Οι τελευταίες δεκαετίες έχουν γνωρίσει σημαντικές προόδους στη διαθεσιμότητα των πληροφοριών και στην ταχύτητα των επικοινωνιών, στα νέα υλικά, στις βιογενετικές προόδους και τα φάρμακα, καθώς και στα ηλεκτρονικά θαύματα.

Το παράδοξο είναι ότι η παγκοσμιοποίηση και οι τεχνολογικές πρόοδοι δημιουργούν πολλές νέες ευκαιρίες παρόλο που απειλούν και το σημερινό καθεστώς.

Οι **τηλεπικοινωνίες** είναι η κινητήρια δύναμη η οποία δημιουργεί ταυτόχρονα την τεράστια παγκόσμια οικονομία και κάνει τα μέρη της μικρότερα και πιο ισχυρά. Στην καρδιά αυτού του φαινομένου είναι η Υπερ-λεωφόρος των Πληροφοριών και η σπονδυλική της στήλη, το **Internet (διαδίκτυο)**.

Το **Internet**, το οποίο δεν έχει ιδιοκτήτη ή κεντρική διοίκηση (μάνατζμεντ), είναι ένα δίκτυο που αποτελείται από εκατομμύρια υπολογιστές συνδεδεμένους μέσω τηλεφώνου σε συνδεδεμένα δίκτυα Η/Υ, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πρόσβαση στο Internet είναι εφικτή από σχεδόν όλες τις χώρες και περιοχές, ενώ ο αριθμός των συμμετοχών αυξάνεται σημαντικά κάθε μήνα. Η εμφάνιση μιας πιο νέας, πιο φιλικής προς το χρήστη εφαρμογής του Internet, η οποία ονομάζεται World Wide Web (WWW) (= Παγκόσμιο Δίκτυο), προσφέρει στις επιχειρήσεις πρόσβαση σε εκατομμύρια νέους πελάτες έναντι ενός κλάσματος του κόστους διαφήμισης στον Τύπο ή στην τηλεόραση.

Νέες τάσεις στη στρατηγική των επιχειρήσεων

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζει την σημερινή εποχή, ως αποτέλεσμα της εκρηκτικής ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών έχουν οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές, μεταξύ άλλων, και στον τρόπο που οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν τη στρατηγική τους. Στη νέα εποχή αλλάζει ριζικά η επιχειρησιακή σκέψη, υπογραμμίζοντας πόσο κρίσιμη είναι η προτροπή του P. Kotler: “Love your customers. Respect your competitors”.

Για σκοπούς στρατηγικής αντιμετώπισης των νέων προκλήσεων οι κυριότερες ενδεικνυόμενες αλλαγές αφορούν τους ακόλουθους άξονες:

1. Σημασία στο Ανθρώπινο κεφάλαιο: Η ανάπτυξη και η διατήρηση του ανθρώπινου ή πνευματικού κεφαλαίου αποτελεί σήμερα βασικό μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ένας σημαντικός τρόπος για την απόκτηση και διατήρηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή/και αύξηση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι μέσα από τη συνεχή δημιουργία γνώσης. Η γνώση δημιουργείται αφενός από την καθιέρωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης (learning organization culture) και αφετέρου μέσω της σωστής διαχείρισης και διοίκησης της αλυσίδας της πληροφορίας (information value chain).
2. Έντονος Προσανατολισμός προς τον Πελάτη: Για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων (όπως ανταγωνιστικότητα, κόστος, ποιότητα και χρόνος αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος), ενδείκνυται επανασχεδιασμός των δραστηριοτήτων με επικέντρωση ολοένα και περισσότερο στην αξία που παρέχεται στον πελάτη. Η Διαχείριση των Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Management) παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση στρατηγικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κοινωνία της πληροφορίας ενδυναμώνει αυτό τον προσανατολισμό προς το πελάτη.
3. Ανάγκη για Αποτελεσματική Διαχείριση Αλλαγών: Οι επιχειρήσεις /οργανισμοί λειτουργούν σήμερα σε ένα περιβάλλον διαρκών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να ανταποκριθούν με επιτυχία σε αυτό το δυναμικά εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτείται, μεταξύ άλλων, να έχουν αυξημένη δυνατότητα προσαρμογής της στρατηγικής που πρέπει να αναπτύξουν. Αξιολογώντας την πληθώρα της εσωτερικής και εξωτερικής πληροφόρησης, που τους παρέχεται μέσα από τις σύγχρονες τεχνολογίες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να αντλούν γνώση, να παίρνουν αποφάσεις και να προσαρμόζουν σχέδια και στρατηγικές με εύκολο και αποτελεσματικό τρόπο. Ταυτόχρονα, η ικανότητα να αναπτύσσουν και να υλοποιούν στρατηγικές που είναι δύσκολο να αντιγραφούν (hard to replicate) αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για αποτελεσματική και αποδοτική απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4. Επέκταση Εργασιών και Ανάπτυξη Νέων Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων: Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής στρατηγικής στη νέα εποχή είναι η δυνατότητα που προσφέρεται στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές ή σε νέους τύπους δραστηριοτήτων με πιο χαμηλά κόστη και πιο γρήγορα αποτελέσματα. Οι εταιρείες / οργανισμοί ανεξαρτήτως του μεγέθους τους μπορούν να απευθυνθούν σε μια εστιασμένη αγορά σε διεθνές επίπεδο (global niche strategy) ή σε εγχώριο επίπεδο σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και να κερδίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εκμεταλλευόμενοι τους νέους τρόπους πληροφόρησης, επικοινωνίας και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οι νέες τεχνολογίες, μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, επιτρέπουν την ηλεκτρονική σύνδεση με τους πελάτες και τους προμηθευτές ή τους συνεργάτες – εργασιακούς εταίρους προσφέροντας έτσι καλύτερες υπηρεσίες. Το διαδίκτυο προσφέρει μοναδικές δυνατότητες για ανάπτυξη και οι επιχειρήσεις / οργανισμοί που αντιλαμβάνονται αυτές τις νέες συνθήκες μπορούν να πετύχουν πολλά. Οι ίδιοι παράγοντες ισχύουν και στη περίπτωση ενός οργανισμού όπως το Τελωνείο. Το **Τελωνείο** μπορεί να επεκτείνει ποιοτικά τις υπηρεσίες του, ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες απαιτήσεις και αξιοποιώντας τη νέα τεχνολογία.

Αντιμετώπιση προκλήσεων από το Τελωνείο

Το **Τελωνείο**, καλούμενο να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θέτει στο επίκεντρο των προσπαθειών του τον πολίτη και τη συνεργασία με τους εργασιακούς του εταίρους. Σε αυτά τα πλαίσια, το Τελωνείο ενδείκνυται να εξετάσει τα ακόλουθα κομβικά σημεία δράσης / μέτρα:

1. Εντατικοποίηση της προσπάθειας για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων του και μείωση των παραβάσεων της τελωνειακής νομοθεσίας.
2. Βελτίωση και ενίσχυση της φοροεισπρακτικής ικανότητας για αύξηση των εσόδων.

3. Επίτευξη σωστής ισορροπίας ανάμεσα στον αποτελεσματικό τελωνειακό έλεγχο και στη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου με στόχο την όσο το δυνατόν απρόσκοπτη διακίνηση επιβατών και ροή φορτίων.
4. Αναβάθμιση και περαιτέρω βελτίωση των σχέσεων με τους εργασιακούς εταίρους και τις τελωνειακές διοικήσεις άλλων χωρών.
5. Αναβάθμιση και στόχευση των τελωνειακών ελέγχων σε τομείς αυξημένης επικινδυνότητας.
6. Αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών του Τμήματος.
7. Εκσυγχρονισμός και απλοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών.
8. Περαιτέρω αξιοποίηση της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών εστιάζοντας την προσπάθεια στην επίτευξη του στόχου που αφορά στα «Ηλεκτρονικά Τελωνεία», για τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού τελωνειακού περιβάλλοντος με πλήρη απεξάρτηση από το χαρτί.
9. Ανάπτυξη διάφορων μηχανογραφικών συστημάτων (π.χ. νέο σύστημα ανάλυσης κινδύνου, σύστημα ελέγχου της διακίνησης ειδών που υπόκεινται σε φόρους κατανάλωσης) και ενημέρωση των εργασιακών εταίρων για όλα τα συστήματα που αφορούν την εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας και ειδικότερα του Κανονισμού (ΕΚ) αρ. 648/2005 για την ασφάλεια στην Ευρώπη.
10. Συνέχιση της προσπάθειας για μόνιμη και συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες του Τελωνείου, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα από το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον του Τμήματος Τελωνείων.
12. Διοίκηση και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με στόχο την παροχή υπηρεσιών μέσα από την υιοθέτηση σύγχρονων προσεγγίσεων και εργαλείων, όπως είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing).

Το νέο **Στρατηγικό Σχέδιο 2011 – 2013** αντικατοπτρίζει το Όραμα και την Αποστολή του Τελωνείου στοχεύει, μεταξύ άλλων, στη μόνιμη και συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του έτσι ώστε το προσωπικό να καταστεί πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό. (Θεωρητικά, το θέμα αυτό καλύφθηκε στο Κεφάλαιο ΙΙΙ στις υπό-ενότητες για τους ανθρώπινους πόρους, τη διοίκηση και την κινητοποίηση τους με βάση τις θεωρίες κινήτρων και την ανάλυση εργασίας).

Βασικός στόχος της νέας στρατηγικής είναι να μεταμορφώσει το Τμήμα Τελωνείων σε ένα μοντέρνο και ικανό οργανισμό, που να επιτυγχάνει τα υψηλότερα επίπεδα υπηρεσίας με επαγγελματικό και ακριβοδίκαιο τρόπο.

Εκτενέστερη ανάλυση για το πως να καταστεί το Τελωνείο πιο αποδοτικό και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις, γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο ΙΧ).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ

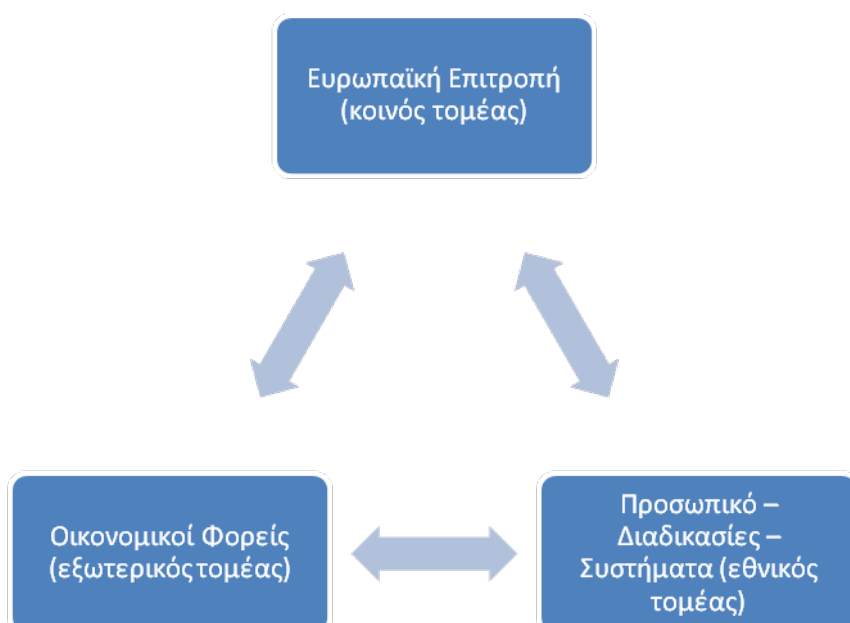
ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

9.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ

Συνοπτικά, το Τμήμα Τελωνείων θα πρέπει να κινηθεί παράλληλα σε 3 στρατηγικούς άξονες-τομείς δράσης:

- Τμήμα Τελωνείων και Ευρωπαϊκή Επιτροπή $\Rightarrow$ κοινός άξονας δράσης
- Τμήμα Τελωνείων και προσωπικό – διαδικασίες – συστήματα $\Rightarrow$ εθνικός άξονας δράσης
- Τμήμα Τελωνείων και Οικονομικοί Φορείς (εργασιακοί εταίροι) $\Rightarrow$ εξωτερικός άξονας δράσης

**Στρατηγικοί τομείς δράσης του Τμήματος Τελωνείων της Κυπριακής
Δημοκρατίας**



Κοινός Τομέας Δράσης:

Αφορά τις σχέσεις του Τμήματος με τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συγκεκριμένα της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογίας και Τελωνειακής Ένωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission Directorate – General for Taxation and Customs Union, γνωστή ως DG-TAXUD). Συμμετοχή του Τμήματος στις συναντήσεις της Επιτροπής που πραγματοποιούνται στις Βρυξέλλες. Υιοθέτηση και λειτουργία των μηχανογραφημένων συστημάτων της ΕΕ τα οποία αναπτύχθηκαν από την ίδια την Επιτροπή σε συνεργασία με τα κράτη μέλη, και τα οποία είναι κοινά για όλα τα κράτη μέλη.

Εθνικός Τομέας Δράσης:

Αφορά τις εσωτερικές σχέσεις με το προσωπικό του Τμήματος, τις τελωνειακές διατυπώσεις και διαδικασίες και τα εθνικά τελωνειακά συστήματα μηχανοργάνωσης καθώς επίσης και την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας από το Τελωνείο.

Εξωτερικός Τομέας Δράσης:

Αφορά τις σχέσεις του Τμήματος με τους οικονομικούς φορείς (εργασιακούς εταίρους). Αποτελεί διεπαφή μεταξύ των οικονομικών φορέων και των τελωνειακών αρχών. Για να μπορέσει το Τελωνείο να διαδραματίσει σωστά και αποτελεσματικά τον ρόλο του μέσα στο νέο του περιβάλλον, η συνεργασία και ο συντονισμός με όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες του αποτελεί κομβικό σημείο επιτυχίας. Αυτό γίνεται ακόμη πιο επιτακτικό μέσα από τις αλλαγές τις οποίες θα επιφέρει ο νέος Εκσυγχρονισμένος Τελωνειακός Κώδικας και το γεγονός ότι οι ηλεκτρονικές διασαφήσεις και διατυπώσεις θα αποτελούν πλέον τον κανόνα, ενώ η υποβολή και διεκπεραίωση διασαφήσεων σε χαρτί την εξαίρεση. Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλιστεί μία ισορροπία μεταξύ, αφενός της ανάγκης να εξασφαλίζεται η ορθή τήρηση της τελωνειακής νομοθεσίας, και, αφετέρου, του δικαιώματος των οικονομικών φορέων να τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης.

9.2. ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε αλλά και ειδικότερα σε συνάρτηση με τους γενικούς και τους ειδικούς στόχους του προγράμματος δράσης για τα Τελωνεία 2013 καταγράφονται οι ακόλουθες εισηγήσεις:

9.2.1 ΑΝΘΡΩΠΟΙ – Ο ΠΟΛΥΤΙΜΟΤΕΡΟΣ ΠΟΡΟΣ

Η διάρθρωση των οικονομιών σταδιακά κινείται προς τις υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες κατά κανόνα είναι έντασης εργασίας γι' αυτό και ο **ανθρώπινος παράγοντας** σε συνέργεια με τη σύγχρονη τεχνολογία καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός. Η **γνώση**, η **ευφυΐα**, οι **δεξιότητες**, η **εμπειρία** και οι **καινοτομίες** συνιστούν παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις σημερινές επιχειρήσεις - οργανισμούς, νοουμένου ότι αξιοποιούνται κατάλληλα.

Η ανάπτυξη και η διατήρηση του ανθρώπινου ή πνευματικού κεφαλαίου αποτελεί σήμερα βασικό μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό, οφείλεται στο ότι ένας σημαντικός τρόπος για την απόκτηση και διατήρηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσα από τη συνεχή δημιουργία γνώσης. Η γνώση δημιουργείται αφενός από την καθιέρωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης (learning organization culture) και αφετέρου μέσω της σωστής διαχείρισης και διοίκησης της αλυσίδας της πληροφορίας (information value chain).

Με βάση τις κύριες αρμοδιότητες του Τμήματος Τελωνείων και τις ευθύνες του προσωπικού του Τελωνείου, όπως αναλύθηκαν στο υπό-κεφάλαιο 2.3 προτείνεται:

1. Ατομικός προσδιορισμός του ακριβούς ρόλου του προσωπικού είναι κρίσιμος για αύξηση του επιπέδου των υπηρεσιών. Παροχή εξουσιοδότησης ενέργειας ανάλογα με το πόστο εργασίας και με βάση τις σχετικές εγκυκλίους και κανονισμούς. Παρέμβαση από την Διοίκηση όπου χρειάζεται με βάση το ρυθμιστικό και νομικό περιβάλλον-πλαίσιο.
2. Ενδυνάμωση (empowerment) των υπαλλήλων για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Ενθάρρυνση τους να βάζουν τους εαυτούς τους στα παπούτσια των άλλων, δηλαδή των πελατών-εταίρων για να βιώνουν την εμπειρία / συναισθήματα /

στάσεις / απαιτήσεις από την άλλη πλευρά. Κατ' αυτό τον τρόπο θα γίνει εφικτή η καλυτέρευση – αναβάθμιση – βελτιστοποίηση των προσφερομένων υπηρεσιών.

3. Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του υφιστάμενου προσωπικού.
4. Το καλύτερα εκπαιδευμένο προσωπικό παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:
 - I. **Γνώση:** οι υπάλληλοι έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και προσόντα.
 - II. **Ευγένεια:** οι υπάλληλοι είναι φιλικοί, δείχνουν σεβασμό και ευγένεια.
 - III. **Εχεμύθεια:** οι υπάλληλοι είναι εχέμυθα πρόσωπα.
 - IV. **Αξιοπιστία:** οι υπάλληλοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με συνέπεια και ακρίβεια.
 - V. **Προθυμία:** οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται γρήγορα στα αιτήματα και τα προβλήματα των πελατών.
 - VI. **Επικοινωνία:** οι υπάλληλοι καταβάλουν προσπάθεια να κατανοήσουν και να γίνουν πλήρως κατανοητοί από τον πελάτη.
5. Στρατολόγηση νέου ανθρώπινου δυναμικού στη βάση ανάλυσης των θέσεων εργασίας και επιλογή των καλύτερων σύμφωνα πάντοτε με τις ανάγκες του Τμήματος.
6. Παροχή κινήτρων (πέραν από τα χρηματικά).
7. Υποκίνηση προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις γνωστές θεωρίες διοίκησης και υποκίνησης ανθρώπινου δυναμικού (κλασική – επιστημονική – συμπεριφορική σχολή), όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο III.
8. Οι άνθρωποι συχνά δυσκολεύονται να επιδείξουν ευελιξία και να αναπροσαρμοστούν. Νιώθουν ασφάλεια όταν συνεχίζουν να πράττουν / εργάζονται όπως συνήθισαν και δεν αρέσκονται σε αλλαγές. Υπάρχει ψυχολογική δυσκαμψία. Ως εκ τούτου, προκύπτει έλλειψη ευελιξίας στις διαδικασίες και δράσεις / πολιτικές.
9. Για την καταπολέμηση της δυσκαμψίας χρειάζεται διαφοροποίηση του προσωπικού: Οι εταιρείες - οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ένα ισχυρό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την πρόσληψη και την εκπαίδευση καλύτερων στελεχών από ότι οι ανταγωνιστές τους. Αυτό χρήζει να κάνει και το Τελωνείο για να είναι αποτελεσματικό.

9.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η ΕΕ εργάζεται διαρκώς για τον εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών με στόχο τη διευκόλυνση των εμπορικών συναλλαγών στα εσωτερικά και εξωτερικά της σύνορα. Στα αμέσως επόμενα χρόνια, οι επιχειρήσεις δεν θα χρησιμοποιούν πλέον τελωνειακά έντυπα σε χαρτί, ενώ σε λίγα χρόνια τα τελωνειακά δίκτυα όλων των κρατών μελών θα συνδεθούν ηλεκτρονικά και θα παρέχουν μονοθυριδική εξυπηρέτηση στους εμπόρους για το σύνολο των τελωνειακών διατυπώσεων σε όλη την ΕΕ.

Το **Τμήμα Τελωνείων** της Κυπριακής Δημοκρατίας μέσα στα πλαίσια της αναβάθμισης των υπηρεσιών του θα πρέπει να επικεντρώσει τις ενέργειες του στις ακόλουθες βελτιώσεις / τροποποιήσεις διαδικασιών:

1. Πέραν από την εισαγωγή νέας τεχνολογίας (εισηγήσεις για την οποία παρουσιάζονται στο υπό-κεφάλαιο 9.2.3) το Τμήμα Τελωνείων ενδείκνυται να εισαγάγει Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και επαναμηχανοποίηση των διαδικασιών του (Business / Organization Process Engineering), έτσι ώστε να χτίσει το δικό του «Σπίτι Ποιότητας».
2. Ως οργανισμός που μαθαίνει, το Τελωνείο πρέπει πάντοτε να αξιοποιεί την εμπειρία και τα μαθήματα από λάθη ή δυσκολίες που προέκυψαν στο παρελθόν.
3. Διαχείριση γνώσης: Το Τελωνείο ως ένας οργανισμός που συνεχώς αναπροσαρμόζεται και βελτιώνεται θα καθίσταται ολοένα και πιο αποδοτικός.
4. Επαναξιολόγηση των διαδικασιών του Τμήματος με βάση τα ερωτήματα: τι κάνει / προσφέρει η διαδικασία; Ποια είναι η αξία που προσθέτει; Επιτυγχάνει την προσφερόμενη υπηρεσία; Μπορεί να γίνει διαφορετικά; Πως εξοικονομεί πόρους;
5. Εκσυγχρονισμός και Απλοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών, με βάση τις πιο πάνω παραμέτρους / μεταβλητές.

6. Απλοποίηση της πολυπλοκότητας. Οι πολύπλοκες διαδικασίες θα πρέπει να απλοποιηθούν και να γίνουν πιο φιλικές προς τους «πελάτες» του Τελωνείου. Η ελαχιστοποίηση πολύπλοκων διαδικασιών είναι αναγκαιότητα.
7. Υπάρχει κάποια εποχικότητα στις διάφορες κατηγορίες εσόδων; Υπάρχει κάποια σχέση με το προσωπικό που χρησιμοποιείται ή τα μηχανογραφικά συστήματα (Risk analysis – Ανάλυση κινδύνου, κλπ.); Μπορούν να γίνουν βελτιωτικές αλλαγές ώστε η υπηρεσία να γίνει πιο αποδοτική;
8. Ανάλυση εσόδων κατά κατηγορία (εισαγωγικοί δασμοί, φόροι κατανάλωσης, ΦΠΑ) και πρόβλεψη τους με βάση την ιστορική αλλά και προβλεπτή συμπεριφορά / διαφοροποίηση στα διάφορα περιβάλλοντα, όπως αυτά επηρεάζουν τα έσοδα κατά τμήμα / κλάδο / κατηγορία.
9. Το Τελωνείο πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να μειώνει το κόστος, το χρόνο και τον τυχόν κίνδυνο των υπηρεσιών του (π.χ. ο μη έλεγχος συγκεκριμένου εισαγόμενου φορτίου ενέχει τον κίνδυνο λαθρεμπορίου).
10. Η κινητικότητα είναι απαραίτητη. Δεν χρειάζεται χρονοβόρα διαδικασία φακέλων, αλλά ένα αυτοματοποιημένο γραφείο όπου τα θέματα κινούνται γρήγορα και δυναμικά.
11. Χρήση στοχευμένης ανάλυσης / αναλυτικών εργαλείων.
12. Αναθεώρηση των διαδικασιών / βημάτων διεκπεραίωσης υπηρεσιών (delivery process overview).
13. Οι διαδικασίες πρέπει να γίνουν πιο «έξυπνες», να λειτουργούν από οπουδήποτε, οποτεδήποτε.
14. Το Τελωνείο πρέπει να παρέχει άμεσες λύσεις στα σημεία που εγείρεται ένα αίτημα / πρόβλημα (point to point solutions).
15. Σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ορίων εξουσίας, ως συνεισφορά του μοντέλου / δομής της διοίκησης στην ομαλή διεκπεραίωση και ροή των διαδικασιών.
16. Στις διαδικασίες του πρέπει να υπάρχει αυξημένη αυτοματοποίηση, διαφάνεια και έλεγχος.

17. Ανάπτυξη και βελτίωση μηχανογραφημένων συστημάτων.

9.2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Εισαγωγικά, πρέπει να αναφερθεί ότι η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας και οι τεχνολογικές αλλαγές εξυπακούουν αύξηση του κόστους για την αγορά εξοπλισμού, επανακατάρτιση του προσωπικού κλπ. Αυτό, ενδεχόμενα θέτει περιορισμούς στον ορθολογιστικό προγραμματισμό. Όμως, η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής είναι εκ των ων ουκ άνευ.

1. Διαφοροποίηση του προφίλ της τεχνολογίας με το ραγδαία εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον.
2. Το Τελωνείο ενδείκνυται να χρησιμοποιεί τεχνολογία αιχμής με εισαγωγή memory-computerisation: Άμεση επεξεργασία δεδομένων (πληροφόρηση – Intelligence) στο Server για άμεση λήψη αποφάσεων για θέματα / προβλήματα που αναφύονται. Τάχιστη εξεύρεση λύσεων σε πραγματικό χρόνο.
3. Οι πλατφόρμες πληροφορικής των διαφόρων συστημάτων του Τελωνείου πρέπει να ενοποιηθούν (integrated) για να μπορούν να πηγαινοέρχονται δεδομένα στους τελικούς καταναλωτές των εφαρμογών, πάντοτε προστατεύοντας την ασφάλεια των δεδομένων.
4. Έμφαση στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και υποδομών.
5. Η κυριαρχούσα τεχνολογία σήμερα είναι τα κινητά και οι υπολογιστές – ταμπλέτες. Το Τελωνείο πρέπει να προσαρμοστεί στην εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων – πελατών του μέσω αυτών των συσκευών.
6. Ο κόσμος αλλάζει. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων – πελατών του Τελωνείου αρχίζει να ζητά υπηρεσίες μέσω της «κινητής» τεχνολογίας. Σήμερα, ένα αρκετά ψηλό ποσοστό του κόσμου έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω φορητής συσκευής (κινητό τηλέφωνο ή υπολογιστική ταμπλέτα), και ένα επίσης ψηλό ποσοστό των χρηστών λένε ότι είναι πιο εύκολο να πληροφορηθούν από το διαδίκτυο παρά από συστήματα πληροφορικής.

7. Οι υπηρεσίες μπορεί να προσφερθούν όχι μόνο στα κτίρια των Τελωνείων αλλά σε κινητές συσκευές, μέσω διαδικτύου, όποτε υπάρχει ζήτηση και όχι μόνο σε ώρες γραφείου.
8. Το Τελωνείο ενδείκνυται να εισαγάγει «κινητές λύσεις» για τις επιχειρήσεις που εξυπηρετεί (market-leading mobile solution) προσαρμόζοντας τον κλάδο τεχνολογίας (ICT department).
9. Γρήγορα κανάλια επικοινωνίας παρέχουν ένα πανίσχυρο πλεονέκτημα σε δυναμικούς / ισχυρούς οργανισμούς.
10. Τα νέα κανάλια επικοινωνίας επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία στοχευμένων δραστηριοτήτων.
11. Εισαγωγή κινητής / αυτόματα κινούμενης ροής εργασίας (mobile work flows). Αυτό βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας, επιτάχυνση των διαδικασιών, καλύτερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, θα επιταχύνει την είσπραξη τελών, εσόδων / εισπράξεων, κάτι πολύ σημαντικό σήμερα που η κυβέρνηση έχει αυξημένες ανάγκες για γρήγορη μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων.
12. Καλλιέργεια και προώθηση των σχέσεων με τους εργασιακούς εταίρους σε όλο το επιχειρησιακό / υπηρεσιακό φάσμα.
13. Το Τελωνείο ενδείκνυται να τοποθετήσει εξειδικευμένο προσωπικό για να τρέχει / συντηρεί / υποστηρίζει / αναπτύσσει τα τεχνολογικά του συστήματα.
14. Αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων – εργαλείων μάθησης (π.χ. E-learning).
15. Οι τεχνολογικές διασυνδέσεις θα παρέχουν στη Διοίκηση τις δυνατότητες ελέγχου των διαδικασιών, αλλά και του προσωπικού, και έτσι θα μπορούν να χρησιμοποιούνται σαν εργαλεία διεύθυνσης.

9.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

1. Ως οργανισμός το **Τελωνείο** πρέπει να αποδέχεται τις **αλλαγές** που προέρχονται από τα διάφορα περιβάλλοντα και να μετατρέπει τις προκλήσεις σε πλεονεκτήματα. Αυτό έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό, την ετοιμότητα

τους να διαφοροποιηθούν και να προχωρήσουν μπροστά δίνοντας μια αναπτυξιακή ώθηση στις λειτουργίες τους.

2. Υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου με προσέγγιση 360⁰ προσανατολισμένη προς τους πελάτες – εταίρους, μέσα από μια σφαιρική σειρά παραδοσιακών αλλά και καινοτομικών λύσεων.
3. Αναδιοργάνωση του οργανισμού αντικρίζοντας τις λειτουργίες του ως παραγόμενες από μια ιδιωτική επιχείρηση. Λειτουργία ως να ήταν μια επιχείρηση που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους, δηλαδή, μεγιστοποίηση κυβερνητικών εσόδων στην περίπτωση του Τελωνείου. Μείωση σπαταλών. Αύξηση αποδοτικότητας.
4. Το Τελωνείο πρέπει να βλέπει τον εαυτό του ως μια επιχείρηση που πωλεί υπηρεσίες. Για αυτό πρέπει να είναι αποτελεσματικό (cost-effective). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις υποδομές που χρησιμοποιεί κατά επαρχία, το κόστος της κάθε επαρχίας και τα έσοδα που απορρέουν από αυτή. Δηλαδή, πρέπει να γνωρίζει την αποδοτικότητα κατά δραστηριότητα, κατά μονάδα ανθρώπινου δυναμικού και ανθρωποώρα όπου αυτό είναι δυνατό. Όπου αυτό δεν είναι εφικτό, αφού υπάρχουν υπηρεσίες όπως το αρχείο / αρχειοθέτηση εγγράφων / συνομολόγηση συμβάσεων / συναντήσεις, πρέπει να αξιολογείται το κόστος με βάση σκιώδεις τιμές (shadow prices).
5. Ενδείκνυται προσαρμογή στις εξελίξεις, ευελιξία και ανταποκρισιμότητα (adaptation, flexibility, responsiveness).
6. Η **ταχύτητα**, η **ευελιξία**, η **συνεργασία** (speed, collaboration and compliance) και η νομιμότητα συνιστούν κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να χαρακτηρίζουν τις υπηρεσίες που παράγει το Τελωνείο.
7. Οι πελάτες αφιερώνουν / επενδύουν πολύτιμο χρόνο κατά τη ζήτηση τελωνειακών υπηρεσιών για αυτό το Τελωνείο πρέπει να δίνει αξία σε αυτό το χρόνο και να προσφέρει τις υπηρεσίες του γρήγορα και με ευφάνταστο τρόπο.
8. Το Τελωνείο πρέπει να έλθει πιο κοντά στους «πελάτες» του (customer intimacy).

9. Το Τελωνείο μπορεί να ανακαλύψει τους τομείς της οικονομίας και τις ανάγκες των πελατών του σε μεγαλύτερο βάθος και να αφήσει τους «πελάτες» του να αποφασίσουν τις υπηρεσίες που χρειάζονται και τον τρόπο που θα παρασχεθούν.
10. Πρέπει να βλέπει που βρίσκεται και να προβαίνει σε καλύτερο σχεδιασμό / προγραμματισμό των λειτουργιών του λαμβάνοντας υπόψη τις επιχειρηματικές απαιτήσεις καθώς και τις ανάγκες όλων των χρηστών των υπηρεσιών του.
11. Καινοτομίες δεν είναι εφικτές μόνο στα προϊόντα / αγαθά αλλά ιδιαίτερα στις υπηρεσίες. Μια δημόσια υπηρεσία παρά τους περιορισμούς (προϋπολογισμό, γραφειοκρατία) μπορεί να καινοτομήσει.
12. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να ξεπερνούν το ελάχιστο βασικό επίπεδο και να είναι αυξημένες κοντά στις προσδοκίες των πελατών – επιχειρήσεων σπρώχνοντας τις προς τα όρια που δυνητικά είναι εφικτά. Δηλαδή, στο μυαλό της Διοίκησης πρέπει να είναι πάντοτε οι δυνητικές υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει.
13. Κάποιες υπηρεσίες όπως και τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένο κύκλο ζωής. Όταν ξεπεράσουν το όριο μέγιστης ανάπτυξης και φθάσουν στο επίπεδο της ωριμότητας, το Τελωνείο πρέπει να είναι έτοιμο να τις επιθεωρήσει και αναθεωρήσει αν χρειάζεται.
14. Να προσφέρει πρωτοποριακές υπηρεσίες κατά πρωτοποριακό τρόπο (Product / Service leadership).
15. Αναφορικά με τη σχέση του Τελωνείου με τους οικονομικούς φορείς, οι δεύτεροι δηλαδή οι πελάτες μπορούν να επωφεληθούν από:
 - Σφαιρική λειτουργικότητα
 - (Scalability): Αλλαγή της κλίμακας των υπηρεσιών ανάλογα με τις προϊούσες αλλαγές / ζήτηση
 - Αξιοπιστία Υπηρεσιών, μείωση του χρόνου υλοποίησης / προσφοράς τους
16. Προσφορά σημείων / διαδικασιών μεθόδων / τρόπων αυτοεξυπηρέτησης.

17. Δημιουργία μονοθυριδικής πρόσβασης έτσι ώστε μια επιχείρηση που έχει υποβάλει πολλαπλά αιτήματα προς το Τελωνείο να μπορεί να τύχει εξυπηρέτησης από ένα σημείο και να μην αναγκάζεται να τρέχει από γραφείο σε γραφείο, δημιουργώντας δυσφορία και αρνητική εικόνα για το δημόσιο.
18. Προώθηση ευχρηστίας των υπηρεσιών.
19. Το Τελωνείο πρέπει να παίρνει καλύτερες αποφάσεις, έτσι ώστε να προσφέρει αναβαθμισμένες υπηρεσίες στους πελάτες του (εργασιακούς εταίρους).
20. Γενικά, το Τελωνείο πρέπει να οικοδομήσει τις βάσεις για περαιτέρω και πιο ορθολογιστική ανάπτυξη των υπηρεσιών του.
21. Υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών όπως αυτές υιοθετούνται ύστερα από συζήτηση σε επίπεδο ΕΕ και πετυχημένη δοκιμή τους από διάφορα κράτη μέλη.
22. Καταγραφή των απαιτήσεων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και υλοποίηση λύσεων με προσαρμογή του εσωτερικού περιβάλλοντος.
23. Το Τελωνείο επίσης πρέπει να αρχίσει να προβλέπει το εσωτερικό το εξωτερικό περιβάλλον (με όλες τις επιμέρους πτυχές – διαστάσεις τους) σε βραχυπρόθεσμο – μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα, έτσι ώστε να βρίσκεται μπροστά από τις εξελίξεις τις οποίες να μπορεί να αντιμετωπίσει με τον δέοντα προγραμματισμό και όχι να αγωνίζεται εκ των υστέρων κάτω από συνθήκες κρίσης με στενά χρονικά περιθώρια αντίδρασης.
24. Το Τελωνείο πρέπει να μάθει να αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις της αγοράς / κοινωνίας / οικονομίας / επιχειρήσεων, να ξεχωρίζει τις λύσεις που προσφέρονται και να εισάγει την επιπλέον λειτουργικότητα που το εξελισσόμενο περιβάλλον καθιστούν αναγκαία.
25. Το Τελωνείο χρειάζεται να αξιοποιήσει τα μοντέλα Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management – CRM) και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management) με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών του.
26. Όπως αναφέρει ο Kotler “Whatever your business, it is a service business”. Δηλαδή, όποιο και να είναι το προϊόν που παράγει ένας οργανισμός - μια

επιχείρηση αυτό στην ουσία είναι υπηρεσία. Επομένως, οι υπηρεσίες πρέπει να προσφέρονται στο ανώτατο εφικτό επίπεδο.

27. Το Τελωνείο πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα της παρούσας αλλά και της μελλοντικής αποστολής και στρατηγικής του (το προσωπικό να πιστέψει σε αυτό το όραμα και όχι απλά να υπάρχει στο χαρτί).
28. Όραμα του Τελωνείου: Βελτιστοποίηση των υπηρεσιών του. Αύξηση της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, του επιπέδου υπηρεσιών, επιτάχυνση διαδικασιών.
29. Το σύνθημα του Τελωνείου, η δημιουργική ιδέα για αριστοποίηση υπό μορφή προβολής / μάρκετινγκ των υπηρεσιών του είναι «Τρέχουμε καλύτερα μαζί» (we run better together).
30. Το Τελωνείο πρέπει να «τρέχει» καλύτερα και να λειτουργεί γρηγορότερα. Αυτό μπορεί να το πετύχει κινούμενο σε 4 κομβικά σημεία: (α) Βελτιστοποίηση της Συνεργασίας, (β) Έγκαιρη λήψη αποφάσεων, (γ) Εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών, (δ) Καλύτερη προσαρμογή στις εξελίξεις.
31. Οικοδόμηση Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων (How to build competitive advantage).
32. Αύξηση της παραγωγικότητας του Τμήματος ισοδυναμεί με αύξηση των εσόδων που εισπράττει / μείωση του κόστους λειτουργίας.
33. Αστραπιαίο μάρκετινγκ (turbo-marketing): Πολλές εταιρείες προσπαθούν να καθιερώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ταχύτερης εξυπηρέτησης των πελατών τους. Χρησιμοποιούν το αστραπιαίο μάρκετινγκ (turbo-marketing), μαθαίνοντας την τέχνη της συμπίεσης του χρονικού κύκλου και της γρήγορης εξυπηρέτησης. Επίσης, μπορεί να αξιοποιηθεί η χρησιμοποίηση του χρόνου γρήγορης ανταπόκρισης (quick response time) σαν ένα ανταγωνιστικό εργαλείο.
34. Καθιέρωση εξαιρετικής λειτουργικότητας (operational excellence).
35. Διαρκής ανανέωση / αναθεώρηση των υπηρεσιών του (service category renewal).
36. Η **συνεργασία** σε επίπεδο ενός οργανισμού περιστρέφεται γύρω από δύο άξονες: (α) συνεργασία με πελάτες, (β) ενδοϋπηρεσιακή συνεργασία. Στη περίπτωση του

Τελωνείου ως κράτος μέλος της ΕΕ, υπάρχει ακόμη μια βασική διάσταση η οποία αφορά την συνεργασία των τελωνειακών αρχών των ΚΜ τόσο μεταξύ τους όσο και με την Ε. Επιτροπή.

37. Αναδιάρθρωση, ιεραρχία / αρχιτεκτονική λειτουργιών / δραστηριοτήτων / υπηρεσιών με έμφαση στους πελάτες – επιχειρήσεις που εξυπηρετεί.
38. Το Τελωνείο πρέπει να γνωρίζει την τέχνη του εφικτού (art of the possible).
39. Υλοποίηση στρατηγικών μέσα σε αποδεκτά επίπεδα κινδύνου με βάση το μοντέλο SWOT, λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες που υπάρχουν για διορθώσεις ή/και βελτιώσεις.
40. Για επιτυχία σε σχέση με τις πιο πάνω προτάσεις πρέπει να υπάρχει αφοσιωμένο management πάνω σε ολόκληρο το φάσμα της τελωνειακής αλυσίδας αξίας από τις σχέσεις προς τους πελάτες – εταίρους μέχρι την διοίκηση προσωπικού, καθώς και αφοσιωμένοι υπάλληλοι για την υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων του Τελωνείου.

Επίλογος

Καταληκτικά, το **Τμήμα Τελωνείων** της μικρής Κύπρου, έχει σήμερα ένα σημαντικό ρόλο που ξεπερνά τα εθνικά σύνορα της Κυπριακής Δημοκρατίας. Για να μπορέσει να διαχειριστεί σωστά και αποτελεσματικά την θέση του μέσα στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον και στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον που επέφερε η ένταξη μας στην ΕΕ, απαιτείται πρωτίστως να αναλύσει και να κατανοήσει το εξωτερικό και εσωτερικό του περιβάλλον.

Ως μέλος πλέον της οικογένειας των τελωνειακών διοικήσεων / αρχών της ΕΕ χρειάζεται σωστός προγραμματισμός, συνεργασία και συντονισμός τόσο με τις υπόλοιπες τελωνειακές διοικήσεις των ΚΜ όσο και με την Ε. Επιτροπή, αγαστή συνεργασία με όλους τους εργασιακούς του εταίρους καθώς επίσης και αξιοποίηση με τον πιο βέλτιστο τρόπο όλων των διαθέσιμων πόρων του, έτσι ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις και στις επερχόμενες νέες αλλαγές που επίκειται να προκύψουν από την πλήρη εφαρμογή του νέου Εκσυγχρονισμένου Τελωνειακού Κώδικα (μέχρι το 2013).

Μέσα στα πλαίσια του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού, το Τμήμα Τελωνείων θα πρέπει να υιοθετήσει εκείνες τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες όχι μόνο για να αντιμετωπίσει ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (reactive strategy), αλλά και προληπτικά (proactive strategy) για να προλάβει πιθανές αρνητικές καταστάσεις.

Το **Τελωνείο** παρόλο που κατάφερε να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί με σχετική επάρκεια στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον και στις νέες προκλήσεις που επέφερε η ένταξη στην ΕΕ, εντούτοις χρειάζεται συνεχής επαγρύπνηση λόγω της πολυπλοκότητας του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος. Επίσης, θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς στη βάση των προτάσεων – εισηγήσεων – δράσεων που αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο IX.

Στο σημερινό περίπλοκο περιβάλλον, υπάρχουν αυξημένες προσδοκίες από τους πελάτες – εταίρους – συνεργάτες οργανισμών και επιχειρήσεων. Το Τελωνείο οφείλει να συμβαδίζει με τους καιρούς. Ενδείκνυται η υιοθέτηση μιας οργανωσιακής

κουλτούρας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, που να είναι βασισμένη σε πολλαπλούς πυλώνες δράσης, στη βάση των προτάσεων που καταγράφηκαν στο Κεφάλαιο ΙΧ, αλλά και σε άλλα σημεία της παρούσας μελέτης.

Η παρούσα κρίση ενισχύει τις απαιτήσεις και το Τελωνείο πρέπει να ανταποκριθεί κατά τρόπο που να ικανοποιεί και το προσωπικό και τους συνεργάτες αλλά και τους εργασιακούς εταίρους – συμμετόχους (stakeholders).

Συχνά, οι προκλήσεις αποτελούν μέρος της λύσης με την μετατροπή των αδυναμιών σε δυνάμεις και των απειλών σε ευκαιρίες. Η εμπλοκή των συμμετόχων – συνεργατών για κάθε παράμετρο στοχευμένων δράσεων είναι απαραίτητη. Μόνο έτσι μπορούν να υιοθετηθούν δίκαιες, αποτελεσματικές και λειτουργικές πρακτικές.

Όραμα του Τελωνείου πρέπει να είναι η αειφορία / βιωσιμότητα των πρακτικών και των υπηρεσιών του, που πρέπει να είναι τέτοια που να επιφέρει θετικά οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα. Σε τελική ανάλυση αειφορία σημαίνει αποδοτικότητα που ισοδυναμεί με αριστοποίηση / βελτιστοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό είναι το όραμα, αυτός πρέπει να είναι και ο στόχος στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον μετά την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Εν τέλει, το «**μικρό καραβάκι**» για να είναι πάντα **καλοτάξιδο** απαιτείται:

- ✓ να είναι φτιαγμένο από γερά υλικά που να μπορούν να αντέξουν σε αντίξοες συνθήκες, όπως π.χ. μια φουρτουνιασμένη θάλασσα,
- ✓ να έχει ένα κατάλληλα καταρτισμένο και εκπαιδευμένο πλήρωμα,
- ✓ να αξιολογεί σωστά τις κατάλληλες πληροφορίες (π.χ. σωστή πρόγνωση του καιρού πριν από κάθε ταξίδι, η διάρκεια του ταξιδιού, κλπ.),
- ✓ να έχει όλα τα απαραίτητα εφόδια και το σωστό εξοπλισμό, και βεβαίως,
- ✓ τον κατάλληλο καπετάνιο !!!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», Γρηγόρης Πραστάκος, Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη 2006.
2. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 5^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007
3. «Management of People and Organizations, Volume 1: Management», Α. Mihiotis, Hellenic Open University, 2005.
4. «Management of People and Organizations, Volume 2: Human Resource Management», Α. Mihiotis, Hellenic Open University, 2005.
5. «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Σπύρος Γούναρης, Εκδόσεις Rosili, 2003.
6. «From Products to Customers to the Human Spirit – Marketing 3.0», By: Philip Kotler / Hermawan Kartajaya / Iwan Setiawan
7. Ιστοσελίδες Ευρωπαϊκής Ένωσης (οι ακριβείς ηλεκτρονικές διευθύνσεις αναφέρονται στο κείμενο δίπλα από κάθε έγγραφο για το οποίο γίνεται αναφορά).
8. Ιστοσελίδα Τμήματος Τελωνείων (www.mof.gov.cy/ce).
9. Ιστοσελίδα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τελωνείων (ΠΟΤ) (<http://www.wcoomd.org/home.htm>).