

***Projekt***

**STRATEGIA ROZWOJU ADMINISTRACJI PODATKOWEJ**

**NA LATA 2016-2020**

**(wyciąg)**

LIPIEC 2015 r.

**SPIS TREŚCI**

* Wprowadzenie
* Misja
* wizja
* Cele strategiczne
* cele szczegółowe
* Działania1
* Mierniki realizacji celów1
* zarządzanie strategią1

1 Poza wyciągiem

**WPROWADZENIE**

Ustawa o administracji podatkowej uchwalona w dniu 10 lipca 2015 roku położyła nacisk na wsparcie podatnika i stała się impulsem do przygotowania nowej strategii jej działania. Pomoc w dobrowolnym wypełnianiu obowiązków podatkowych jest jednym z najważniejszych wyznaczników rozwoju Administracji Podatkowej, która uzyskała ustawową tożsamość.

Istotne dla kształtowania rozwoju Administracji Podatkowej są również wymagania wynikające ze świadomości kosztu ponoszonego przez społeczeństwo na realizację usług publicznych i oczekiwania jak najwyższego ich standardu.

Przy opracowaniu strategii uwzględniono też wskazania zawarte w Raporcie Międzynarodowego Funduszu Walutowego, w Raporcie Podsumowującym Koncepcję Transformacji Polskiej Administracji Podatkowej, a także już rozpoczęte działania modernizacyjne.

Odpowiedzią na te wyzwania jest sformułowanie celów, kierunków działań i rozwoju w Strategii Rozwoju Administracji Podatkowej na lata 2016—2020.

1. **MISJA**

Pomagamy płacić podatki dla dobra wspólnego.

1. **WIZJA**

Dążymy do zbudowania Administracji Podatkowej, która jest:

* przyjazna - pomocna i współpracująca, zorientowana na potrzeby klientów i pracowników oraz godna zaufania,
* nowoczesna - doskonaląca się, rozwijająca kanały komunikacji i narzędzia pracy,
* profesjonalna - efektywna i racjonalna w działaniu, obiektywna i odpowiedzialna w podejmowaniu decyzji, kompetentna i dbająca o rozwój pracowników,

dla uzyskania wysokiego poziomu dobrowolności płacenia podatków, wspierania rozwoju gospodarczego i uczciwej konkurencji.

1. **CELE STRATEGICZNE**
2. **Zapewnianie dochodów z danin publicznych przy jednoczesnym obniżaniu kosztu ich poboru**

Zasadniczym celem Administracji Podatkowej jest realizacja należnych wpływów do budżetu państwa oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego przy zachowaniu podstawowych reguł podatkowych, czyli równości, pewności, dogodności oraz taniości opodatkowania.

Sprawna realizacja należności z danin publicznych przez Administrację Podatkową odbywa się w sposób efektywny, oparty na optymalizacji kosztów zarówno po stronie klienta jak i administracji. Czynności wykonywane przez Administrację Podatkową wprowadzają rozwiązania usprawniające proces pozyskiwania dochodów budżetowych.

1. **Zwiększanie poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych w warunkach wzajemnego zaufania**

Uzyskanie jak najwyższego poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych uzależnione jest od wzajemnych relacji klienta i administracji, uwarunkowanych prawidłowym funkcjonowaniem samej Administracji Podatkowej. Ukierunkowana na klienta Administracja Podatkowa zarządza ryzykiem i podejmuje działania w jak największym stopniu odpowiadające potrzebom i zachowaniom klienta w danej sytuacji.

W oparciu o wyniki swoich działań, buduje u klientów przekonanie, że otrzymają wsparcie i pomoc w prawidłowym wypełnianiu obowiązków podatkowych. Jednocześnie wspiera uczciwą konkurencję poprzez wykrywanie i karanie sprawców oszustw.

1. **Rozwój profesjonalnej kadry i narzędzi zapewniających klientom obsługę na oczekiwanym poziomie**

Warunkiem koniecznym do zapewnienia klientom obsługi na oczekiwanym poziomie jest profesjonalna kadra – wykształceni, kompetentni i budzący zaufanie pracownicy Administracji Podatkowej. Jednocześnie rosnące wymagania społeczeństwa wobec administracji powodują konieczność stałego rozwoju i doskonalenia zawodowego.

Aby temu sprostać, Administracja Podatkowa wykorzystuje efektywne i przejrzyste procedury naboru, zapewnia rozwój zawodowy, a także dba o czytelne reguły motywowania oraz awansowania. Nowoczesne narzędzia wspomagają pracowników i ułatwiają klientom realizację ich obowiązków. Klienci sprawniej realizują swoje obowiązki publicznoprawne dzięki wsparciu i właściwie zorganizowanej obsłudze.

1. **Koncentracja zadań i zasobów oraz wzmocnienie zarządzania na poziomie centralnym**

Administracja Podatkowa konsoliduje i racjonalizuje wykorzystanie zasobów oraz dąży do wzmocnienia potencjału zarządczego na poziomie centralnym. Administracja Podatkowa koncentruje obsługę strategicznych podmiotów w jednym wyspecjalizowanym urzędzie skarbowym. Wybrane zadania realizowane są regionalnie w urzędach skarbowych posiadających odpowiednie do tego zespoły pracowników i infrastrukturę. Administracja Podatkowa przygotowuje się do wyodrębnienia organizacyjnego i finansowego ze struktur Ministerstwa Finansów.

1. **CELE SZCZEGÓŁOWE**
2. **Zapewnianie dochodów z danin publicznych przy jednoczesnym obniżaniu kosztu ich poboru**
   1. **WYDAJNY I SKUTECZNY POBÓR DANIN PUBLICZNYCH**

Kluczowym zadaniem Administracji Podatkowej jest zapewnienie realizacji wpływów z danin publicznych, w celu redystrybucji i alokacji zasobów przez Państwo. Administracja Podatkowa doskonali obszary związane z wymiarem i poborem podatków oraz usprawnia procesy planowania i monitoringu realizacji dochodów. Jej funkcjonowanie opiera się na powszechnym zarządzaniu ryzykiem w zakresie wypełniania obowiązków podatkowych. Administracja Podatkowa doskonali przepływ informacji ze środowiskiem zewnętrznym i wewnątrz organizacji.

* 1. **ZMNIEJSZENIE UDZIAŁU KOSZTÓW ADMINISTRACJI PODATKOWEJ WE WPŁYWACH PODATKOWYCH**

Organizacja Administracji Podatkowej a także oferowany katalog usług oraz stosowane kanały komunikacji z klientami umożliwiają lepszą alokację i wykorzystanie zasobów. Administracja Podatkowa dąży do zmniejszenia udziału kosztów poboru w stosunku do zgromadzonych wpływów podatkowych podnosząc efektywność poboru podatków. Podejmowana jest analiza zasadności działań dla obniżenia obciążeń Administracji Podatkowej. Koniecznym dla realizacji powyższego jest stabilny i powiązany z zakresem zadań system finansowania Administracji Podatkowej.

* 1. **MINIMALIZACJA KOSZTÓW WYWIĄZYWANIA SIĘ Z OBOWIĄZKÓW PODATKOWYCH PO STRONIE KLIENTA**

Organizacja poboru danin publicznych zapewnia zoptymalizowanie liczby, jak i rodzaju czynności wykonywanych przez klientów administracji, a tym samym minimalizuje ponoszone koszty. Koszty po stronie podatników są sumą nakładów finansowych potrzebnych na zewidencjonowanie, obliczenie i zapłacenie podatków oraz czasu niezbędnego na wykonanie tych zadań. Administracja Podatkowa rozwija infrastrukturę informatyczną i doskonali komunikację elektroniczną z podatnikami zmniejszając czasochłonność, pracochłonność, a ostatecznie koszt po stronie klienta.

1. **Zwiększanie poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych w warunkach wzajemnego zaufania**
   1. **PODNIESIENIE POZIOMU ZAUFANIA DO ADMINISTRACJI PODATKOWEJ**

Administracja Podatkowa działa transparentnie i szybko. Informuje o przyczynach podejmowanych działań. Jest otwarta na dialog i współpracę z organizacjami reprezentującymi jej klientów. Identyfikuje potrzeby klientów i odpowiednio kieruje do nich swoje działania, wspierając i zachęcając do prawidłowego wypełniania obowiązków podatkowych.

Administracja Podatkowa dąży do jak najwcześniejszego wykrycia nieprawidłowości w wypełnianiu obowiązków podatkowych. Minimalizuje w ten sposób negatywne skutki dla nieumyślnie popełniających błędy, jak i tych klientów, którzy doświadczają nieuczciwej konkurencji. W ten sposób wspiera uczciwą konkurencję, doprowadzając do wypełnienia obowiązków podatkowych, w tym również karząc sprawców oszustw.

* 1. **ZWIĘKSZENIE ŚWIADOMOŚCI PODATKOWEJ KLIENTÓW**

Administracja Podatkowa zakłada, że klienci chcą prawidłowo wypełniać obowiązki podatkowe. W celu wsparcia ich starań informuje o obowiązkach wynikających z przepisów prawa podatkowego oraz o konsekwencjach działania niezgodnego z prawem podatkowym. Podejmuje również działania edukacyjne do nich skierowane. Dostarcza narzędzia wspomagające klientów w prawidłowym wypełnianiu obowiązków podatkowych.

1. **Rozwój profesjonalnej kadry i narzędzi zapewniających klientom obsługę na oczekiwanym poziomie**
   1. **WDROŻENIE JEDNOLITEGO SYSTEMU DOBORU KADR I ROZWOJU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW**

Odpowiednio dobrani i przygotowani kompetencyjnie pracownicy są warunkiem sprawnej i efektywnej realizacji zadań w organizacji. Administracja Podatkowa określa wymagania oraz kompetencje merytoryczne i interpersonalne na danym stanowisku pracy, a także procedury rekrutacji.

Jednocześnie w organizacji funkcjonuje system identyfikowania luk kompetencyjnych pracowników oraz system szkoleń spójny z aktualnymi celami organizacji i uwzględniający indywidualne programy rozwoju zawodowego pracowników.

* 1. **WDROŻENIE JEDNOLITEGO SYSTEMU MOTYWACYJNEGO I AWANSOWANIA PRACOWNIKÓW**

Przejrzysta polityka motywacyjna i zasady awansowania przyczyniają się do budowania pro klienckiej kultury organizacyjnej i promowania postaw wzmacniających pozytywny wizerunek Administracji Podatkowej.

W Administracji Podatkowej funkcjonuje system zarządzania pracownikami oparty o skuteczne mechanizmy motywowania finansowego i pozafinansowego oraz przejrzyste ścieżki pionowego i poziomego awansu zawodowego.

Jednolity system motywacyjny, oparty na powiązaniu awansowania i nagradzania z profesjonalizmem, efektywnością, rozwojem zawodowym oraz właściwą postawą etyczną, zapewnia utrzymanie i pozyskanie nowych, wartościowych pracowników, oraz zachęca pracowników do stałej, zawodowej i osobistej identyfikacji z organizacją.

* 1. **STOSOWANIE NOWOCZESNYCH I JEDNOLITYCH NARZĘDZI, PROCEDUR ORAZ METOD KOMUNIKACJI Z OTOCZENIEM**

Rozwój usług Administracji Podatkowej ma charakter stały, dopasowany do aktualnego stanu technologii informacyjnej, potrzeb pracowników na stanowisku pracy oraz do oczekiwań klientów, dla zwiększenia dobrowolności regulowania należności podatkowych.

Pracownicy mają dostęp do profesjonalnych baz wiedzy, do nowoczesnych narzędzi i procedur pracy, sprawnie komunikując się z klientem.

Administracja Podatkowa prowadzi stałe badania i analizy potrzeb oraz oczekiwań klientów i pracowników.

1. **Koncentracja zadań i zasobów oraz wzmocnienie zarządzania na poziomie centralnym.**
   1. **USPRAWNIENIE I WZMOCNIENIE ZARZĄDZANIA NA POZIOMIE CENTRALNYM**

Administracją Podatkową kieruje Szef Administracji Podatkowej, który posiada kompetencje w zakresie delegowania uprawnień w ramach całej organizacji. Istnieje precyzyjna i jednoznaczna ścieżka poleceń kierowanych do izb i urzędów skarbowych oraz Biura Krajowej Informacji Podatkowej. Zapewniona jest odpowiednia liczba pracowników realizujących zadania na poziomie centralnym, na który przenoszone są zadania operacyjne, które mogą być realizowane w imieniu całej Administracji Podatkowej w jednym miejscu w kraju. Poziom centralny tworzą departamenty Ministerstwa Finansów, Biuro Krajowej Informacji Podatkowej oraz tworzone centra kompetencyjne, realizujące wybrane zadania operacyjne i nadzorcze.

* 1. **KONCENTRACJA REALIZACJI WYBRANYCH ZADAŃ ADMINISTRACJI PODATKOWEJ NA POZIOMIE WOJEWÓDZKIM**

W ramach istniejącej siatki urzędów skarbowych nastąpi koncentracja realizowanych zadań, w szczególności, w obszarze analizy ryzyka, kontroli podatkowej i egzekucji administracyjnej. W zależności od wielkości województwa, zadania będą realizowane w jednym lub kilku urzędach skarbowych wyspecjalizowanych w tym zakresie. Docelowo niektóre z urzędów skarbowych będą realizować tylko zadania obsługi bezpośredniej.

* 1. **SKONCENTROWANIE OBSŁUGI STRATEGICZNYCH, Z PUNKTU WIDZENIA BUDŻETU PAŃSTWA, PODMIOTÓW W JEDNYM URZĘDZIE SKARBOWYM**

Około 1000 największych podmiotów dostarcza około 50 procent łącznych dochodów podatkowych. Są to podmioty o znaczeniu strategicznym z punktu widzenia budżetu państwa. Specyfika tych podmiotów wymaga obsługi, do której Administracja Podatkowa powinna zapewnić wyspecjalizowaną kadrę. W tym celu utworzony zostanie specjalny urząd skarbowy do ich obsługi.

* 1. **PRZYGOTOWANIE ADMINISTRACJI PODATKOWEJ DO ORGANIZACYJNEGO WYODRĘBNIENIA ZE STRUKTURY MINISTERSTWA FINANSÓW**

Analiza warunków wyodrębnienia i zaprojektowanie samodzielnej Administracji Podatkowej. Projektowana organizacja ma posiadać własny budżet, autonomię w dziedzinie zasobów ludzkich, odpowiednie zasoby materialne, kontrolę nad zarządzaniem własną technologią organizacyjną, a także pełną kontrolę wszystkich aspektów wsparcia IT, spójne z kierunkami rozwoju resortu finansów.