

**PRZEWODNIK JAKOŚCI****PJ-1**

obowiązuje od 27.09.2011

KOPIA UŻYTKOWA – WERSJA ELEKTRONICZNA, PO WYDRUKU KOPIA INFORMACYJNA

Opracował:	Zweryfikował:	Zaakceptował:	Zatwierdził:
Komisarz Skarbowy	Radca Prawny	Pełnomocnik Koordynator	p.o. Dyrektor
Małgorzata Panek	Agnieszka Templin	Tomasz Bednarczuk	Ewa Kontek
27.09.2011	27.09.2011	27.09.2011	27.09.2011
..... data, podpis data, podpis data, podpis data, podpis

SPIS TREŚCI:

1	Wstęp.....	3
1.1	Informacje ogólne	3
1.2	Grupa urzędów	3
2	System zarządzania jakością	4
2.1	Zarządzanie procesami.....	4
2.2	Dokumentacja	5
3	Odpowiedzialność kierownictwa	5
3.1	Kierownictwo.....	5
3.2	Orientacja na klienta	6
3.3	Polityka jakości	6
3.4	Planowanie	6
3.5	Odpowiedzialność, uprawnienia, komunikacja	7
3.6	Przegląd zarządzania.....	8
4	Zarządzanie zasobami	9
4.1	Zapewnienie zasobów.....	9
4.2	Zasoby ludzkie	10
4.3	Infrastruktura.....	11
4.4	Środowisko pracy.....	11
5	Usługi.....	11
6	Pomiary, analiza i doskonalenie	12
6.1	Monitorowanie i pomiary	12
6.2	Nadzór nad usługą niezgodną.....	14
6.3	Doskonalenie	15
7	Dokumenty związane	17
8	Załączniki	17

ROZDZIELNIK:

Lp.	Egzemplarz	Adresat
1.	Oryginał	Pełnomocnik Koordynator
2.	Kopia użytkowa – wersja elektroniczna	Strona internetowa urzędu Strona intranetowa urzędu

1 Wstęp

1.1 Informacje ogólne

Administracja podatkowa pełni rolę służebną w stosunku do obywateli, w związku z czym powinna spełniać ich oczekiwania, a także przewidywać je i umieć rozpoznawać te, które nie zostały w sposób jednoznaczny zmanifestowane.

Mając na uwadze powyższe wymagania oraz misję polskiej administracji podatkowej, zdefiniowaną jako: **„Pozyskiwanie dochodów budżetowych zgodnie z obowiązującym prawem, przy zapewnieniu wysokiej jakości usług uwzględniających potrzeby budżetu państwa, oczekiwania klientów oraz rosnącą świadomość prawnopodatkową społeczeństwa”** dostrzeżono potrzebę kontynuacji i wzmocnienia działań w zakresie zarządzania przez jakość w polskiej administracji podatkowej.

Ministerstwo Finansów opracowało dokument pn. "Strategia kompleksowego zarządzania jakością w polskiej administracji podatkowej" określający strategiczne kierunki działania w zakresie wdrożenia jednolitego systemu zarządzania jakością. Strategia ta przewiduje wdrożenie rozwiązań wypracowanych w Projekcie 2005/017-481.01.03 „Podnoszenie poziomu jakości funkcjonowania jednostek administracji podatkowej” w ramach programu Transition Facility 2005” w celu ukształtowania administracji podatkowej, która będzie znała i realizowała oczekiwania zainteresowanych stron.

Jakość rozumiana jest w nim jako stopień spełnienia formalnych i nieformalnych wymagań klienta, w odniesieniu do teraźniejszości i przyszłości. Obrazu oczekiwanego poziomu jakości wobec administracji podatkowej dostarczają w szczególności zadania dla dyrektorów izb skarbowych i naczelników urzędów skarbowych w zakresie realizacji polityki finansowej państwa Ministra Finansów oraz wyniki badań zadowolenia podatników z obsługi.

W efekcie takiego podejścia, zakładany jest wzrost zadowolenia podatników, pracowników i innych stron zainteresowanych. Zakłada się również wzrost zaufania obywateli do administracji podatkowej i tym samym organów państwa w ogóle, a także zwiększenie dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych.

1.2 Grupa urzędów

W związku ze strategiczną decyzją Ministerstwa Finansów wdrożenia jednolitego systemu zarządzania jakością we wszystkich jednostkach administracji podatkowej naczelnicy wszystkich urzędów skarbowych województwa dolnośląskiego oraz Dyrektor Izby Skarbowej we Wrocławiu utworzyli grupę urzędów, której celem jest ustanowienie, udokumentowanie, wdrożenie i utrzymywanie jednolitego systemu zarządzania jakością jako systemu wspólnego dla całej grupy urzędów oraz ciągłe doskonalenie jego skuteczności (dalej: system zarządzania jakością).

Zakres systemu zarządzania jakością obejmuje usługi świadczone przez urzędy skarbowe oraz izbę skarbową. Ramy wdrażanego systemu zarządzania jakością określa norma ISO 9001, a szczegółowe wytyczne dla wdrażanego systemu zarządzania jakością stanowi opracowanie „System zarządzania jakością w administracji podatkowej” - przygotowane w ramach programu Transition Facility 2005.

Izba Skarbowa we Wrocławiu stanowi centralę grupy urzędów - realizując centralne funkcje systemu zarządzania jakością, natomiast urzędy skarbowe stanowią oddziały grupy urzędów.

2 System zarządzania jakością

2.1 Zarządzanie procesami

W ramach systemu zarządzania jakością urzędy wchodzące w skład grupy urzędów uwzględniając szczegółowe wytyczne opracowania „System zarządzania jakością w administracji podatkowej”:

- 1) identyfikują potrzebne procesy i ich zastosowanie, określają sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie oraz określają kryteria i metody potrzebne dla zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu jak i nadzorowania tych procesów;
- 2) zapewniają dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu i monitorowania zidentyfikowanych procesów;
- 3) monitorują, mierzą i analizują te procesy;
- 4) wdrażają działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Przez procesy realizowane są cele, jakie są stawiane przed administracją podatkową. Ponadto różnego rodzaju strategie i wytyczne obowiązujące w resorcie finansów oraz powszechnie stosowane standardy zarządzania obligują organy administracji podatkowej do realizacji określonych zadań. Realizowane w urzędach skarbowych województwa dolnośląskiego i Izbie Skarbowej we Wrocławiu działania zostały podzielone na dwie grupy:

- 1) procesy podstawowe;
- 2) procesy pomocnicze.

Do procesów podstawowych zaliczono procesy związane z realizacją usług tj. działalnością statutową urzędów i izb skarbowych. Do procesów pomocniczych zaliczono ogólnie rozumiane procesy zarządzania jednostką, zapewniające sprawność i skuteczność działań w obszarze działalności podstawowej.

Dokonano także podziału procesów na kategorie wynikające z ich ważności, nadrzędności bądź podrzędności w stosunku do innych, grupując je ze względu na wspólny obiekt czy przedmiot oddziaływań (makroprocesy). Wykaz ustanowionych makroprocesów oraz procesów zawiera **załącznik nr 1**.

W instrukcji I-016 „Zarządzanie procesami” została szczegółowo uregulowana realizacja powyższych działań.

Opis wzajemnego oddziaływania między procesami systemu zarządzania jakością zawiera **załącznik nr 2**.

2.2 Dokumentacja

Na dokumentację systemu zarządzania jakością składają się dokumenty potrzebne do skutecznego i efektywnego działania grupy urzędów.

Do najważniejszych dokumentów należą dokumenty prawa wewnętrznego obowiązujące w całej grupie urzędów ustanawiane przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu. Są to przede wszystkim dokumenty określające realizowaną politykę i cele jakości oraz dokumenty w formie decyzji, zarządzeń i instrukcji opisujące szczegółowo sposób realizacji najważniejszych działań w systemie zarządzania jakością.

W zakresie nieuregulowanym w powyższych dokumentach w każdym urzędzie ustanawiane są przez kierownika urzędu (Naczelnik Urzędu Skarbowego, Dyrektor Izby Skarbowej) także inne dokumenty prawa wewnętrznego (również w formie decyzji, zarządzeń i instrukcji) niezbędne do zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania realizowanych procesów – zakres dokumentacji uzależniony jest od potrzeb uwarunkowanych wielkością urzędu, kompetencji pracowników, itp.

Szczegółowe regulacje dotyczące tworzenia i nadzorowania dokumentów prawa wewnętrznego w grupie urzędów oraz nadzorowania dokumentów prawa zewnętrznego zawiera ustanowiona przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu instrukcja **I-001** „Opracowanie i nadzór nad dokumentacją prawa wewnętrznego i zewnętrznego”.

Dokumenty dostarczające dowodów zgodności z wymaganiami i dowodów skuteczności działania systemu zarządzania jakością w prowadzonych w urzędach sprawach są nadzorowane. Obowiązującym dokumentem prawa zewnętrznego regulującym postępowanie z dokumentami potwierdzającymi działania i fakty jest zarządzenie nr 14/2001 Ministra Finansów z dnia 27 listopada 2001 r. w sprawie obsługi kancelaryjnej izb i urzędów skarbowych (z późn. zm.) z załączonymi:

- 1) „Instrukcją w sprawie obsługi kancelaryjnej izb i urzędów skarbowych”;
- 2) „Jednolitym rzeczowym wykazem akt izb i urzędów skarbowych”;
- 3) „Instrukcją w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych w izbach skarbowych i składnic akt w urzędach skarbowych”.

Dyrektor Izby Skarbowej we Wrocławiu ustanowił ponadto instrukcję **I-002** „Opracowywanie i nadzór nad dokumentami w sprawie”, która uszczegóławia niektóre zapisy powyższego zarządzenia Ministra Finansów oraz określa zasady nadzorowania formularzy, tj. wzorców dokumentów na potrzeby spraw realizowanych w urzędzie.

3 Odpowiedzialność kierownictwa

3.1 Kierownictwo

Kierownicy urzędów tworzących grupę urzędów (naczelnicy urzędów skarbowych województwa dolnośląskiego oraz Dyrektor Izby Skarbowej we Wrocławiu) zdecydowali, że Dyrektor Izby Skarbowej we Wrocławiu kierujący centralą grupy urzędów kieruje także utworzoną grupą urzędów w zakresie określonym w zawartym porozumieniu i niezbędnym do tworzenia, wdrożenia i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością.

W powyższym zakresie naczelnicy urzędów skarbowych województwa dolnośląskiego kierując urzędami skarbowymi stanowiącymi oddziały grupy urzędów realizują działania inicjowane przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu.

3.2 Orientacja na klienta

W grupie urzędów stawia się klienta w centrum zainteresowania, dążąc do zwiększenia jego zadowolenia. System zarządzania jakością jest głównym środkiem zapewniającym zdolność do ciągłego dostarczania usług spełniających wymagania klienta i wymagania mających zastosowanie przepisów prawnych.

Klientami są odbiorcy usług w procesach realizowanych w systemie zarządzania jakością, a do najważniejszych klientów należą podatnicy.

Wymagania klientów formułują przepisy prawa mające zastosowanie do realizowanych w grupie urzędów procesów. Z punktu widzenia Izby Skarbowej we Wrocławiu i urzędów skarbowych województwa dolnośląskiego kluczowe znaczenie mają corocznie określone zadania dla dyrektorów izb skarbowych i naczelników urzędów skarbowych w zakresie realizacji polityki finansowej państwa oraz wytyczne do ich realizacji.

Ponadto w systemie zarządzania jakością podejmowane są inne działania, m.in. badania ankietowe, nakierowane na określenie potrzeb i oczekiwań klientów, aby następnie przełożyć je na konkretne wymagania, których realizacja skutkować będzie zwiększeniem ich zadowolenia.

Mając na uwadze określone wymagania kierownicy urzędów wytyczają kierunki działania urzędów oraz analizują uzyskane wyniki, a w oparciu o powyższe analizy poprawiają sprawność działania i przygotowują zmiany, jakie w przyszłości należy wprowadzić. Kierownicy urzędów tworzą optymalne warunki, pozwalające urzędom przystosowywać się do stale zmieniających się wymagań oraz z własnej inicjatywy poszukują możliwości wprowadzenia innowacji i modernizacji.

3.3 Polityka jakości

W „Strategii kompleksowego zarządzania jakością w polskiej administracji podatkowej” została określona polityka jakości wspólna dla całej administracji podatkowej. Polityka ta została przyjęta przez grupę urzędów zarządzeniem Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu dotyczącym grupy urzędów nr 1/2009 z dnia 11 grudnia 2009 r. w sprawie ustanowienia polityki i celów jakości grupy urzędów – stron „Porozumienia zawartego w dniu 09.07.2009 r. we Wrocławiu, pomiędzy urzędami skarbowymi województwa dolnośląskiego i Izbą Skarbową we Wrocławiu”.

Treść polityki jakości została zakomunikowana wszystkim pracownikom w grupie urzędów oraz opublikowana jest na stronie internetowej każdego urzędu.

3.4 Planowanie

W „Strategii kompleksowego zarządzania jakością w polskiej administracji podatkowej” obok polityki jakości zostały określone także wspólne cele jakości dla całej administracji podatkowej. Cele te zostały przyjęte do realizacji przez grupę urzędów i są opublikowane na stronie każdego urzędu.

Cele jakości ujęte są w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju zasobów. Realizacja ustanowionych celów jakości jest planowana, monitorowana i analizowana w każdym urzędzie z wykorzystaniem ustanowionych przez Ministerstwo Finansów mierników oraz wskaźników ustanowionych przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu.

Ponadto kierownik każdego urzędu biorąc pod uwagę:

- 1) bieżące i przyszłe potrzeby klientów urzędu;
- 2) obecne parametry usług i parametry usług porównywalnych urzędów;
- 3) możliwości doskonalenia, w tym możliwość zapewnienia niezbędnych zasobów;

może ustanowić również dodatkowe cele jakości dla urzędu, komunikując ten fakt klientom na stronie internetowej urzędu.

3.5 Odpowiedzialność, uprawnienia, komunikacja

Kierownicy urzędów w zawartym porozumieniu tworzącym grupę urzędów wdrażających system zarządzania jakością przyjęli założenia dotyczące funkcjonowania urzędów w ramach wspólnego systemu zarządzania jakością.

Dla usprawnienia procesu wdrażania i utrzymania systemu zarządzania jakością każdy kierownik urzędu powołał swego przedstawiciela - Pełnomocnika ds. zarządzania jakością i nadał mu odpowiednie uprawnienia do nadzorowania i koordynowania działań prowadzonych w urzędzie w ramach systemu zarządzania jakością.

Przedstawiciel Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu – kierującego w myśl zawartego porozumienia grupą urzędów, zwany Pełnomocnikiem Koordynatorem realizuje przewidziane porozumieniem uprawnienia obejmujące nadzorowanie i koordynowanie działań związanych z utrzymaniem i doskonaleniem całego systemu zarządzania jakością.

Odpowiedzialność i uprawnienia pracowników urzędów, w tym przedstawicieli kierowników urzędów określają dokumenty opisujące szczegółowo sposób realizacji najważniejszych działań w systemie zarządzania jakością w formie instrukcji ustanawianych przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu dla grupy urzędów oraz inne dokumenty prawa wewnętrznego ustanawiane przez kierowników urzędów.

Kierownik urzędu określa zakres odpowiedzialności i uprawnień każdego pracownika. Wzajemne powiązania organizacyjne w urzędzie dotyczące odpowiedzialności, uprawnień opisują: regulamin organizacyjny urzędu, instrukcje, pozostałe dokumenty prawa wewnętrznego, opisy stanowisk pracy i zakresy obowiązków.

Dokumenty obowiązujące w danym urzędzie dostępne są jego wszystkim pracownikom. Intranet jest podstawową formą dystrybucji aktualnie obowiązujących dokumentów prawa wewnętrznego, a dostęp do niego mają wszyscy pracownicy urzędu. O zmianach tych dokumentów pracownicy są niezwłocznie zawiadamiani. Zmiana dokumentu prawa wewnętrznego powoduje wycofanie z obiegu wszystkich nieaktualnych egzemplarzy dokumentu, zaś jeśli zachodzi taka potrzeba to egzemplarze archiwalne mogą być udostępniane pracownikom – są one wówczas oznaczane jako nieaktualne, celem zapobieżenia niewłaściwemu użyciu.

Ponieważ dokumenty prawa wewnętrznego mają wpływ na organizację pracy, wszystkim pracownikom każdego urzędu zapewniona jest możliwość wnioskowania o zmianę lub utworzenie dokumentu prawa wewnętrznego. Urzędy zapewniają również pracownikom zgłaszanie uwag i opinii już na etapie tworzenia

projektów dokumentów.

Istotnym narzędziem wykorzystywanym do komunikacji wewnętrznej w urzędzie jest poczta elektroniczna. Każdy pracownik urzędu posiada dostęp do poczty elektronicznej, przy pomocy której może sprawnie komunikować się z innymi pracownikami tego samego urzędu i innych urzędów. Przy pomocy poczty elektronicznej rozsyłane są także przez kierownictwo urzędu ważne informacje związane z bieżącymi potrzebami urzędu, a także jest to istotny kanał informacji zwrotnej od pracowników.

W każdym urzędzie ustanowione są też procedury zapewniające stałe uzyskiwanie informacji zwrotnej od jego pracowników i klientów – m.in. wykorzystywana jest szeroko metoda badań ankietowych. Procedury te nakierowane są na należyte wykorzystanie uzyskanych informacji dla dobra urzędu i polepszenia jakości jego działania.

W zakresie obsługi bieżącej klientów w urzędach korzysta się z takich kanałów informacyjnych jak tablice informacyjne oraz rozwija się strony internetowe urzędów, gdyż jak wynika z dotychczas otrzymywanych informacji zwrotnych to dla klientów urzędu bardzo ważny kanał informacji.

3.6 Przegląd zarządzania

W celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością w grupie urzędów przeprowadzany jest w zaplanowanych odstępach czasu przegląd zarządzania.

Przegląd zarządzania w grupie urzędów ma charakter dwustopniowy, obejmujący przeglądy częściowe dokonywane w każdym urzędzie wchodzącym w skład grupy urzędów przez kierownika urzędu, a następnie całościowy przegląd grupowego systemu zarządzania jakością dokonywany przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu.

Przegląd zarządzania dokonywany jest raz w roku, a w razie konieczności (np. w związku ze zmianami organizacyjnymi) dopuszczalne jest przeprowadzanie dodatkowych przeglądów zarządzania.

Celem dokonania przeglądu częściowego każdy kierownik urzędu w zaplanowanym horyzoncie czasowym wyznacza termin przeprowadzenia przeglądu zarządzania urzędu oraz osoby mające wziąć w nim udział.

Przegląd zarządzania przygotowany jest w oparciu o informacje dotyczące, m.in.:

- 1) realizacji polityki jakości i celów jakości;
- 2) wyników wewnętrznych audytów jakości;
- 3) działań korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych;
- 4) informacji zwrotnych od klientów (m.in. skarg i wniosków, wyników badań ankietowych);
- 5) funkcjonowania procesów;
- 6) wykonania mierników oceny izb i urzędów skarbowych;
- 7) zmian organizacyjnych i prawnych mających istotny wpływ na funkcjonowanie systemu zarządzania jakością;
- 8) kierunków doskonalenia funkcjonowania urzędu.

Pełnomocnik ds. zarządzania jakością w oparciu o zgromadzone informacje, sporządza w urzędzie raport z funkcjonowania systemu zarządzania jakością, który prezentuje w czasie częściowego przeglądu zarządzania, kiedy to dyskutowane są zaistniałe problemy oraz wyciągane wnioski dotyczące:

- 1) polityki jakości i celów jakości,
- 2) zakresu działań niezbędnych w celu osiągnięcia celów jakości wraz z wyznaczeniem terminów,

- 3) odpowiedzialności i niezbędnych zasobów,
- 4) doskonalenia skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania,
- 5) doskonalenia usług w powiązaniu z wymaganiami klienta.

Na podstawie ustaleń podjętych w trakcie przeglądu zarządzania Pełnomocnik ds. zarządzania jakością sporządza harmonogram zadań do realizacji. Harmonogram określa działania, sposoby i terminy ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne za wdrożenie tych działań.

Pełnomocnik ds. zarządzania jakością sporządza też protokół przeglądu zarządzania, w którym zawarte są informacje o liście uczestników, przebiegu przeglądu zarządzania oraz wszelkie ustalenia i wnioski.

Na podstawie raportów z funkcjonowania systemu zarządzania jakością, sporządzonych przez Pełnomocników ds. zarządzania jakością, Pełnomocnik Koordynator sporządza raport dotyczący całej grupy urzędów.

Przegląd zarządzania obejmujący funkcjonowanie systemu zarządzania jakością całej grupy urzędów dokonywany jest przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu z udziałem wszystkich kierowników urzędów. Raport dotyczący funkcjonowania systemu zarządzania jakością w całej grupie urzędów prezentowany jest przez Pełnomocnika Koordynatora.

Harmonogram zadań do realizacji w grupie urzędów sporządza Pełnomocnik Koordynator na podstawie ustaleń podjętych w czasie przeglądu systemu zarządzania jakością w całej grupie urzędów, dokonanego przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu. Harmonogram ten zatwierdza Dyrektor Izby Skarbowej we Wrocławiu i jest on przekazywany przez Pełnomocnika Koordynatora osobom odpowiedzialnym za realizację poszczególnych działań.

Protokół przeglądu zarządzania dotyczącego całej grupy urzędów, dokonanego przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu sporządza Pełnomocnik Koordynator. Protokół ten jest zatwierdzany przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu.

Szczegółowe regulacje dotyczące przeglądu zarządzania zawiera ustanowiona przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu instrukcja **I-007** „Przeprowadzanie przeglądu zarządzania i ustalanie celów operacyjnych”.

4 Zarządzanie zasobami

4.1 Zapewnienie zasobów

W grupie urzędów, każdy urząd identyfikuje i zapewnia zasoby niezbędne do utrzymania i doskonalenia wdrożonego systemu zarządzania jakością, w tym do zwiększenia zadowolenia klientów.

Rodzaj oraz ilość niezbędnych zasobów jest zdeterminowana przez realizowane w urzędzie procesy. W porozumieniu tworzącym grupę urzędów strony zobowiązały się do zapewnienia dostępności zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania przebiegu i monitorowania zidentyfikowanych procesów.

Kierownik urzędu zapewnia zasoby niezbędne do realizacji procesów, przyjętych zadań, w tym polityki i celów jakości. Są nimi zasoby ludzkie, infrastruktura oraz środowisko pracy.

4.2 Zasoby ludzkie

Pracownicy urzędów realizujący ustanowione procesy mają decydujący wpływ na jakość świadczonych przez te urzędy usług. Dlatego też w każdym urzędzie podejmuje się działania związane z zapewnieniem kompetentnego personelu, zaś kierownictwo urzędu jest odpowiedzialne za wykorzystywanie kompetencji i angażowanie pracowników.

W grupie urzędów zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest jako kompleksowy i uporządkowany zespół działań ukierunkowanych na pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającego zespołu pracowników, realizującego statutowe zadania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, wśród których zasadnicze znaczenie ma ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 z późn. zm.) ustanawiająca służbę cywilną w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa.

Zgodnie z powyższą ustawą każde utworzone stanowisko pracy w urzędzie podlega opisowi. W opisie stanowiska pracy wskazuje się realizowane zadania, zakres odpowiedzialności oraz wymagane kompetencje i kwalifikacje.

Nabór pracowników stanowi istotny obszar strategicznego zarządzania kadrami. Nabór w urzędach przeprowadzany jest zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przy uwzględnieniu jak największego obiektywizmu i transparentności tego procesu.

O uruchomieniu procesu naboru na wolne stanowiska pracy decyduje kierownik urzędu. Ogłoszenie o wolnym stanowisku pracy sporządzane jest zgodnie z opisem stanowiska pracy i zawiera m.in. wymagania co do wykształcenia oraz wymagania związane ze stanowiskiem pracy ze wskazaniem, które z nich są niezbędne a które dodatkowe.

Szczegółową regulację dotyczącą rekrutacji, selekcji i wyboru najlepszego kandydata na wolne stanowisko pracy w urzędzie zawiera instrukcja **I-010** „Nabór pracowników”, której celem jest usystematyzowanie i ujednoczenie zasad naboru pracowników do korpusu służby cywilnej w urzędzie oraz zapewnienie zatrudniania pracowników zgodnie z przepisami ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

Osoby podejmujące po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej odbywają służbę przygotowawczą (z nielicznymi wyjątkami), która ma na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych. Dla zapewnienia jednolitego systemu odbywania służby przygotowawczej w Izbie Skarbowej we Wrocławiu i w urzędach skarbowych województwa dolnośląskiego ustanowiona została instrukcja **I-021** „Służba przygotowawcza”, określająca sposób organizacji i dokumentowania przebiegu służby przygotowawczej.

Pracownicy urzędów podlegają szkoleniom, których zasady zostały uregulowane w instrukcji **I-011** „Szkolenia pracowników”, określającej sposób organizowania, prowadzenia i dokumentowania szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych pracowników urzędów.

Celem instrukcji jest zapewnienie organizacji szkoleń w urzędzie, tak by dbałość urzędu o rozwój zawodowy pracownika dokonywała się poprzez zaplanowany system szkoleń i stanowiła niezbędną, integralną część procesu opieki i dbałości o standard pracy, perspektywy i rozwój pracownika służby cywilnej. Zespoleń celów strategicznych z indywidualnymi dążeniami pracowników ma służyć realizacji zadań ustawowych, przy jednoczesnym nastawieniu na zaspokojenie potrzeb klientów.

Członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w urzędach podlegają także okresowym ocenom, których celem jest cykliczne uzyskanie ustandaryzowanych okresowych informacji o całokształcie pracy, zachowaniach i postawach pracowników / urzędników służby cywilnej. System ocen pracowniczych szczegółowo uregulowany został w instrukcji **I-009** „Oceny pracowników”.

Bardzo istotne znaczenie i konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i samego urzędu ma planowanie rozwoju pracowników - prawidłowo zbudowana ścieżka kariery i jej realizacja pozwala bowiem pracownikowi osiągnąć cele, które są przed nim stawiane, a urzędowi daje możliwość realizacji strategicznych celów.

Zasady sporządzania programów rozwoju zawodowego dla pracowników służby cywilnej stanowiących podstawę kształtowania polityki personalnej, rezultatem których będzie efektywne kierowanie pracownikami na szkolenia oraz zasady dokonywania awansów określone zostały w instrukcji **I-008** „Program rozwoju zawodowego i awansowania pracownika”.

4.3 Infrastruktura

Urząd zapewnia i utrzymuje infrastrukturę potrzebną do uzyskania usług świadczonych na jak najwyższym poziomie. Dotyczy to budynków, przestrzeni do pracy i związanych z nią instalacji, a także wyposażenie procesu, jak i usług pomocniczych.

Z punktu widzenia jakości istotny jest stan wyposażenia urzędu w sprzęt komputerowy. W celu wprowadzenia jednolitych zasad korzystania i obsługi technicznej systemu informatycznego oraz zapewnienia sprawnej i bezawaryjnej pracy sprzętu komputerowego i legalności zainstalowanego oprogramowania wspomagającego realizację zadań statutowych w urzędzie ustanowiona została instrukcja **I-015** „Przegląd sprzętu i oprogramowania komputerowego”.

4.4 Środowisko pracy

Kierownik urzędu zapewnia odpowiednie warunki pod względem bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ppoż. do których m.in. należą określenie ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy, okresowe przeglądy wyposażenia bhp i ppoż., okresowe badania lekarskie pracowników itp.

5 Usługi

Zakres realizowanych usług przez grupę urzędów zdeterminowany jest przepisami prawa. Urzędy wchodzące w skład grupy urzędów realizują zadania określone przepisami ustawy z dnia 21 czerwca 1996 r. o urzędach i izbach skarbowych (Dz. U. z 2004 r. Nr 121, poz. 1267, z późn. zm.) oraz wykonują zadania określone w odrębnych przepisach.

W konsekwencji urzędy wykonują tylko zadania określone przez ustawodawcę, które mają na celu interes publiczny. Określanie zakresu realizowanych usług zatem nie leży w kompetencji urzędów niezespolonej administracji rządowej jakimi są urzędy i izby skarbowe.

Rodzaj świadczonych usług powoduje, że ich realizacja odbywa się zasadniczo w formie pisemnej, najczęściej na podstawie zgromadzonych dokumentów. Stąd też kwestie związane np. z wyposażeniem pomiarowym nie mają istotnego wpływu na jakość realizowanych usług.

Świadczenie określonych przepisami prawa usług skutkuje zaplanowaniem i opracowaniem procesów potrzebnych do ich realizacji. W aspekcie polityki i celów jakości urząd dla ustanowionych procesów opracowuje potrzebne dokumenty, zapewnia konieczne zasoby oraz podejmuje niezbędne działania celem dostarczania usług spełniających wymagania.

W związku z realizowanymi usługami w grupie urzędów, z myślą o klientach indywidualnych został ustanowiony system kart informacyjnych, który jest stale utrzymywany i doskonalony. Celem ustanowionego systemu kart informacyjnych jest zapewnienie klientom urzędu kompletnej informacji o usługach świadczonych w urzędzie i sposobie ich realizacji. Szczegóły dotyczące opracowywania i nadzorowania kart informacyjnych zostały określone w instrukcji **I-012** „System kart informacyjnych”.

Ponadto dla pracowników wszystkich stanowisk pracy urzędu komunikujących się bezpośrednio z klientem na terenie urzędu bądź poza nim, a także przez pracowników wysyłających wszelkiego rodzaju komunikaty poza teren urzędu za pośrednictwem dostępnych kanałów komunikacji ustanowiono instrukcję **I-018** „Standardy obsługi klienta”.

Celem tej instrukcji jest doskonalenie jakości obsługi klienta poprzez wypracowanie rozwiązań organizacyjnych oraz usystematyzowanie zasad i trybu postępowania w trakcie bezpośredniego i pośredniego komunikowania się pracowników urzędu z klientem zewnętrznym.

Instrukcja określa zasady i tryb postępowania podczas realizacji procesów w urzędzie z udziałem klientów zewnętrznych oraz wskazuje obowiązujące w grupie urzędów standardy organizacyjne oraz zachowań i wyglądu pracownika.

Wprowadzone zostały rozwiązania zapewniające stałą informację zwrotną w odniesieniu do realizowanych usług. Dla zapewnienia obiektywnego wyniku badań zadowolenia i oczekiwań klientów urzędu ustanowiona została instrukcja **I-013** „Badanie zadowolenia i oczekiwań klientów”. Obok mechanizmów zapewniających dopływ informacji zwrotnej od klientów opisuje ona działania dotyczące także właściwej analizy tych danych oraz ich odpowiedniego wykorzystania w celu doskonalenia usług świadczonych przez urząd.

6 Pomiary, analiza i doskonalenie

6.1 Monitorowanie i pomiary

Kierownictwo urzędu planuje, wdraża, ocenia i doskonali proces monitorowania działań podejmowanych na rzecz jakości. Dane pozyskane w wyniku monitorowania, są analizowane, a ich wyniki wykorzystywane w procesie podejmowanych działań doskonalących.

Kierownictwo urzędu monitoruje informacje dotyczące postrzegania klienta, co do tego, czy spełnia jego wymagania, wskazując źródła i metody pozyskiwania oraz analizy i wykorzystywania tych informacji.

Źródła i metody pozyskiwania informacji to m.in.:

- 1) realizacja wskaźników określonych przez Ministra Finansów;

- 2) wyniki kontroli prowadzonych przez Dyrektora Izby Skarbowej / Ministerstwo Finansów w ramach sprawowanego nadzoru i audytów wewnętrznych;
- 3) wyniki kontroli zewnętrznych (np. NIK, ABW, GIODO, itd.);
- 4) ankiety przeprowadzane przez organizacje zrzeszające przedsiębiorców;
- 5) ankiety przeprowadzane wśród podatników;
- 6) informacje oraz rankingi rozpowszechniane przez media;
- 7) wywiady, narady i spotkania z grupami klientów (np. organy samorządu terytorialnego, doradcy podatkowi, przedsiębiorcy, ZUS, KRUS, Policja itd.);
- 8) wnioski, skargi i inne pisma monitorujące składane przez klientów;
- 9) informacje pozyskane w trakcie obsługi klientów;
- 10) badania opinii publicznej.

Celem zapewnienia obiektywnej informacji zwrotnej od pracowników urzędów, a więc osób realizujących ustanowione procesy i świadczących usługi, prowadzone są także badania ankietowe dotyczące stopnia zadowolenia i oczekiwań pracowników z warunków pracy. Szczegóły prowadzenia badań ankietowych ich analizy i sposobu wykorzystania wyników zawarte są w instrukcji **I-014** „Badanie zadowolenia i oczekiwań pracowników”.

Badanie zadowolenia i oczekiwań pracownika (klimatu i organizacji pracy) pozwala kierownikowi urzędu uzyskać zasadnicze informacje w zakresie tego:

- 1) jak wykorzystani są pracownicy, czy ich subiektywne poczucie przydatności nakłada się na zakres przydzielonych zadań;
- 2) jak kierowane są poszczególne zespoły ludzkie;
- 3) czy na kolejnych szczeblach zarządzania znajdują się, zdaniem pracowników, odpowiedni ludzie;
- 4) gdzie znajdują się najsłabsze ogniwa łańcucha pracy zespołowej;
- 5) czy urząd postrzegany jest jako organizacja samoucząca się tzn. posiadająca wpisane w swoje struktury procedury wewnętrznej weryfikacji decyzji i wyciągająca wnioski z popełnianych błędów;
- 6) na jakie szczeble zarządzania przypada największa odpowiedzialność i kompetencje, gdzie występuje przeciążenie, które szczeble nie są do końca wykorzystane.

Kierownictwo urzędu zwraca szczególną uwagę na rolę skarg i wniosków w procesie doskonalenia usług. Zasady rozpatrywania skarg i wniosków określają obowiązujące przepisy. Dodatkowo, kierując się znaczeniem wagi właściwej komunikacji z klientem w zakresie realizowanych usług została także ustanowiona instrukcja **I-006** „Załatwianie skarg i wniosków”. Celem tej instrukcji jest uregulowanie sposobu postępowania przy przyjmowaniu, rozpatrywaniu i załatwianiu skarg i wniosków zgodnie z przepisami ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 z późn. zm.) oraz Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. w sprawie organizacji przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków (Dz. U. z 2002 r. Nr 5, poz. 46).

Informacje płynące ze skarg i wniosków wykorzystywane są w procesie zarządzania urzędem, m.in. przy określaniu zadowolenia klientów, w procesie planowania wewnętrznych audytów jakości oraz przy przygotowywaniu danych do przeglądu systemu zarządzania jakością.

Kierownictwo urzędu nadzoruje system zarządzania jakością także poprzez przeprowadzanie wewnętrznych audytów jakości. Wewnętrzny audyt jakości to systematyczny, niezależny i udokumentowany proces badania zgodności i efektywności systemu zarządzania jakością w zakresie spełnienia wymagań. Ma to na celu zapewnić kierownika urzędu, że system zarządzania jakością jest:

- 1) zgodny z zaplanowanymi ustaleniami;
- 2) zgodny z wymaganiami systemu zarządzania jakością urzędu;
- 3) skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Audyty prowadzone są w zaplanowanych odstępach czasu. W ramach doskonalenia systemu zarządzania jakością mogą być przeprowadzane także audyty pozaplanowe. Wyniki audytów są poddawane analizie i podejmowane są działania doskonalące, zapewniające poziom jakości spełniający oczekiwania klientów. Szczegóły dotyczące planowania i przeprowadzania działań w zakresie audytów określone zostały w instrukcji **I-004** „Wewnętrzny audyt jakości”.

Nadzorowanie realizacji procesów za pomocą wskaźników odbywa się w zakresie wyodrębnionych ze względów na przedmiot działania większych obszarów, tj. makroprocesów. Wykorzystywane wskaźniki to:

- 1) podstawowe mierniki oceny wykonania zadań przez dyrektorów izb skarbowych i naczelników urzędów skarbowych w zakresie realizacji polityki finansowej państwa w danym roku – obowiązują w grupie urzędów od czasu ich ustanowienia przez Ministerstwo Finansów;
- 2) ustanowione w zależności od potrzeb przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu wskaźniki dla makroprocesów, które obowiązują w całej grupie urzędów;
- 3) ustanowione w zależności od potrzeb przez kierownika urzędu wskaźniki dla makroprocesów, które obowiązują tylko w danym urzędzie.

Dla każdego obowiązującego w urzędzie wskaźnika wyznaczany jest jeden właściciel procesu (spośród właścicieli procesów występujących w danym makroprocesie), który zobowiązany jest monitorować jego wartość. Właściciele procesów są zobowiązani analizować wskaźniki i reagować na niekorzystne trendy poprzez proponowanie rozwiązań w celu ich poprawy.

Właściwy właściciel procesu przekazuje Pełnomocnikowi ds. zarządzania jakością informacje o realizacji wskaźnika oraz o zaplanowanych jego wartościach na kolejne okresy sprawozdawcze. Pełnomocnik ds. zarządzania jakością na podstawie informacji otrzymanych przez wyznaczonych właścicieli procesów prowadzi dla urzędu kartę wyników.

6.2 Nadzór nad usługą niezgodną

W urzędach ustanowiona została pisemna instrukcja **I-005** „Nadzór nad usługą niezgodną”. Celem tej instrukcji jest zapewnienie, że poprzez efektywną i skuteczną samokontrolę pracowników oraz nadzór sprawowany przez przełożonych, usługa na wszystkich etapach procesu będzie nadzorowana, a w przypadku stwierdzenia w trakcie postępowania w urzędzie niezgodności, usługa zostanie objęta dalszym postępowaniem lub dostarczona klientowi urzędu dopiero po usunięciu stwierdzonych niezgodności.

Za usługę niezgodną w urzędzie rozumie się usługę adresowaną do klienta zewnętrznego, dla której w trakcie prowadzonego w urzędzie postępowania (np. opracowywania decyzji, postanowienia, zaświadczenia,

sprawozdania bądź innego pisma) stwierdzono niezgodności z obowiązującymi przepisami prawa zewnętrznego, bądź stanem faktycznym. Dodatkowo za usługę niezgodną uznaje się również każdą usługę adresowaną do klienta wewnętrznego, dla której stwierdzono niezgodności mogące mieć negatywny wpływ na usługę adresowaną do klienta zewnętrznego.

6.3 Doskonalenie

Urząd ciągle doskonali system zarządzania jakością. W tym celu urząd identyfikuje niezgodności i przyczyny potencjalnych niezgodności oraz podejmuje działania zapobiegawcze, korekcyjne i korygujące.

Celem zapewnienia, że przyczyny zaistniałych niezgodności są eliminowane a potencjalne niezgodności są poddawane ocenie pod kątem ich znaczenia i prawdopodobieństwa wystąpienia ustanowiona została instrukcja **I-003** „Działania zapobiegawcze, korekcyjne i korygujące”. Instrukcja ta ma zastosowanie dla niezgodności ustalonych / niezgodności potencjalnych, które stwierdzono w wyniku m.in.:

- 1) kontroli wewnętrznych prowadzonych przez kierownika urzędu i jego zastępców, głównego księgowego oraz przez kierowników i kierujących komórkami organizacyjnymi w ramach posiadanych uprawnień;
- 2) wewnętrznych audytów jakości;
- 3) skarg i wniosków klientów urzędu;
- 4) analizy badań zadowolenia i oczekiwań klienta, zadowolenia i oczekiwań pracowników;
- 5) procesu operacyjnego zarządzania urzędem;
- 6) przeglądu zarządzania jakością przez kierownictwo urzędu;
- 7) samokontroli pracowników.

Identyfikacja niezgodności oraz potencjalnych niezgodności jest obowiązkiem wszystkich pracowników. Kierownicy komórek organizacyjnych, którzy przeprowadzają analizę niezgodności lub potencjalnej niezgodności zwracając szczególną uwagę na przyczyny ich powstania.

Po analizie niezgodności podejmowane są działania korygujące (usuwające przyczynę niezgodności) i jeżeli jest to możliwe korekcyjne (poprawiające błąd - niezgodność). Po analizie potencjalnych niezgodności podejmowane są działania zapobiegawcze (usuwające przyczynę potencjalnych niezgodności).

Doskonalenie systemu zarządzania jakością, odbywa się na podstawie osiąganych rezultatów, z wykorzystaniem kompetencji pracowników, bazy dobrych praktyk i benchmarkingu.

Benchmarking stosowany jest w grupie urzędów jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością, z uwagi na dokonywanie porównań z innymi urzędami i uczeniu się z tych porównań. Zasady realizacji procesu benchmarkingu w urzędzie opracowane zostały w instrukcji **I-019** „Benchmarking”.

Doskonaląc system zarządzania jakością kierownik urzędu promuje i przyjmuje rozwiązania organizacyjne służące poprawie funkcjonowania i podnoszeniu sprawności administracyjnej z wykorzystaniem ogólnopolskiej Bazy Dobrych Praktyk. Jest to narzędzie służące do wymiany zastosowanych rozwiązań, które przyniosły pozytywne i wymierne efekty, zwiększyły efektywność funkcjonowania i podniosły sprawność

administracyjną, co pozwala na sprawniejsze i efektywniejsze ich wdrażanie w innym urzędzie oraz wzajemne uczenie się jednostek sektora administracji podatkowej.

Kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy administracji podatkowej propozycje działań lub czynności, które można zakwalifikować do dobrych praktyk zgłaszają za pośrednictwem zaprojektowanego kanału informatycznego. Zasady i tryb postępowania w zakresie zgłaszania dobrych praktyk realizowanych w urzędzie określone zostały w instrukcji **I-020** „Baza Dobrych Praktyk”.

Dla systematycznej oceny mocnych stron i obszarów do doskonalenia ustanowiony został w urzędzie proces samooceny. Podmiotem dokonującym samooceny i proponującym działania doskonalące są sami pracownicy urzędu. W związku z tym kierownik urzędu:

- 1) organizuje i planuje samoocenę;
- 2) upowszechnia informacje o projekcie samooceny wśród pracowników;
- 3) powołuje kompetentny i reprezentatywny zespół do przeprowadzenia samooceny.

Po zakończonej samoocenie kierownik urzędu zapoznaje się z jej wynikami oraz:

- 1) ustala plan doskonalenia i upowszechnia informację o nim;
- 2) nadzoruje realizację planu doskonalenia;
- 3) planuje termin następnej samooceny.

Do przeprowadzania samooceny w urzędzie wykorzystywana jest Metoda CAF, a ustalenie zasad i trybu postępowania w zakresie zastosowania Metody CAF dokonane zostało w instrukcji **I-017** „Samoocena wg modelu CAF w procesie doskonalenia urzędu”. Samoocena umożliwia dokonanie opartej na świadectwach (dowodach) diagnozy zarządzania jakością w urzędzie oraz podjęcia działań doskonalących poprzez:

- 1) ustalenie czy faktycznie uzyskano zakładany postęp i poziom wdrożenia działań doskonalących;
- 2) uzyskanie spójności podjętych działań i konsensusu w sprawie, co należy uczynić, by usprawnić działalność urzędu;
- 3) uzyskanie właściwej relacji pomiędzy osiąganymi wynikami a posiadanym potencjałem;
- 4) wzbudzenie zainteresowania pracowników i skłonienie ich do zaangażowania się w proces doskonalenia;
- 5) upowszechnienie doświadczenia w zakresie dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz i na zewnątrz urzędu;
- 6) pomiar osiąganego wraz z upływem czasu postępu poprzez okresową samoocenę.

7 Dokumenty związane

Instrukcje:

- a) **I-001** „Opracowanie i nadzór nad dokumentacją prawa wewnętrznego i zewnętrznego”.
- b) **I-002** „Opracowywanie i nadzór nad dokumentami w sprawie”.
- c) **I-003** „Działania zapobiegawcze, korekcyjne i korygujące”.
- d) **I-004** „Wewnętrzny audyt jakości”.
- e) **I-005** „Nadzór nad usługą niezgodną”.
- f) **I-006** „Załatwianie skarg i wniosków”.
- g) **I-007** „Przeprowadzanie przeglądu zarządzania i ustalanie celów operacyjnych”.
- h) **I-008** „Program rozwoju zawodowego i awansowania pracownika”.
- i) **I-009** „Oceny pracowników”.
- j) **I-010** „Nabór pracowników”.
- k) **I-011** „Szkolenia pracowników”.
- l) **I-012** „System kart informacyjnych”.
- m) **I-013** „Badanie zadowolenia i oczekiwań klientów”.
- n) **I-014** „Badanie zadowolenia i oczekiwań pracowników”.
- o) **I-015** „Przegląd sprzętu i oprogramowania komputerowego”.
- p) **I-016** „Zarządzanie procesami”.
- q) **I-017** „Samocena wg modelu CAF w procesie doskonalenia urzędu”.
- r) **I-018** „Standardy obsługi klienta”.
- s) **I-019** „Benchmarking”.
- t) **I-020** „Baza Dobrych Praktyk”.
- u) **I-021** „Służba przygotowawcza”.

8 Załączniki

- 1) **Załącznik nr 1.** Wykaz ustanowionych makroprocesów i procesów.
- 2) **Załącznik nr 2.** Opis wzajemnego oddziaływania między procesami.

WYKAZ USTANOWIONYCH MAKROPROCESÓW I PROCESÓW

MAKROPROCESY I PROCESY PODSTAWOWE W URZĘDACH SKARBOWYCH:

MAKROPROCES:	1. RD REJESTROWANIE PODATNIKÓW I PŁATNIKÓW
PROCESY:	RD.01 Prowadzenie rejestru podatników i płatników
	RD.02 Prowadzenie rejestru podatników podatku od towarów i usług
	RD.03 Prowadzenie rejestru podatników VAT UE

MAKROPROCES:	2. WP WYMIAR PODATKU
PROCESY:	WP.01 Przetwarzanie danych zawartych w deklaracjach podatkowych
	WP.02 Przeprowadzanie czynności sprawdzających
	WP.03 Postępowanie w sprawie ustalania lub określania zobowiązań podatkowych i innych niepodatkowych należności budżetowych
	WP.04 Postępowanie w sprawie odwołań i zażaleń
	WP.05 Postępowanie w sprawie wstrzymania wykonania decyzji ostatecznej II instancji
	WP.06 Prowadzenie rejestru kas rejestrujących
	WP.07 Przyznawanie ulg w spłacie zobowiązań podatkowych
	WP.08 Orzekanie o odpowiedzialności podatkowej osób trzecich
	WP.09 Orzekanie o odpowiedzialności podatkowej spadkobierców
	WP.10 Ustalenie wysokości zobowiązania podatkowego lub nadpłaty spadkodawcy, który był podatnikiem podatku dochodowego od osób fizycznych
	WP.11 Nadanie decyzji rygoru natychmiastowej wykonalności
	WP.12 Zabezpieczenie zobowiązań podatkowych

MAKROPROCES:	3. RP POBÓR PODATKÓW I DYSTRYBUCJA
PROCESY:	RP.01 Ewidencjonowanie zobowiązań podatkowych i niepodatkowych należności budżetowych
	RP.02 Ewidencjonowanie wpływów budżetowych
	RP.03 Dystrybucja dochodów budżetowych
	RP.04 Monitorowanie realizacji zobowiązań podatkowych i niepodatkowych należności budżetowych

MAKROPROCES:	4. KP KONTROLA PODATKOWA
PROCESY:	KP.01 Planowanie kontroli podatkowej
	KP.02 Przeprowadzanie kontroli podatkowej

MAKROPROCES:	5. EG EGZEKUCJA ADMINISTRACYJNA
PROCESY:	EG.01 Zabezpieczanie należności pieniężnych
	EG.02 Postępowanie likwidacyjne
	EG.03 Prowadzenie postępowania egzekucyjnego lub czynności egzekucyjnych
	EG.04 Postępowanie w sprawie zażaleń

MAKROPROCES:	6. KS SPRAWY KARNE SKARBOWE
PROCESY:	KS.01 Postępowanie w sprawach o przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe
	KS.02 Stosowanie instytucji „czynnego żalu”
	KS.03 Postępowanie odwoławcze w sprawach karnych skarbowych

MAKROPROCES:	7. IP UDZIELANIE INFORMACJI
PROCESY:	IP.01 Wydawanie zaświadczeń i potwierdzeń
	IP.02 Udzielanie informacji organom uprawnionym
	IP.03 Udostępnianie informacji publicznej
	IP.04 Przeprowadzanie kampanii informacyjnych
	IP.05 Analiza oświadczeń majątkowych

MAKROPROCESY I PROCESY PODSTAWOWE W IZBIE SKARBOWEJ

MAKROPROCES:	1. PP POSTĘPOWANIE W PIERWSZEJ INSTANCJI
PROCESY:	PP.01 Orzecznictwo w I instancji w sprawach wynikających ze stosowania ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji
	PP.02 Rozpatrywanie wniosków w sprawie wyłączenia organu lub pracownika organu
	PP.03 Orzecznictwo w I instancji (z wyłączeniem egzekucji administracyjnej)

MAKROPROCES:	2. PD POSTĘPOWANIE W DRUGIEJ INSTANCJI
PROCESY:	PD.01 Orzecznictwo w II instancji (z wyłączeniem egzekucji administracyjnej)
	PD.02 Orzecznictwo w II instancji w sprawach egzekucji administracyjnej
	PD.03 Rozpoznawanie środków zaskarżenia w przypadkach przewidzianych przez Kodeks karny skarbowy

MAKROPROCES:	3. TN TRYBY NADZWYCZAJNE
PROCESY:	TN.01 Orzecznictwo dotyczące wznowienia postępowania zakończonego decyzją ostateczną
	TN.02 Orzecznictwo dotyczące stwierdzenia nieważności decyzji ostatecznej
	TN.03 Orzecznictwo dotyczące uchylecia lub zmiany decyzji ostatecznej

MAKROPROCES:	4. UE WYMIANA INFORMACJI Z INNYMI ADMINISTRACJAMI PODATKOWYMI
PROCESY:	UE.01 Wymiana informacji o transakcjach dokonywanych przez polskich podatników z unijnymi kontrahentami – wnioski urzędów skarbowych i odpowiedzi na wnioski unijnych administracji podatkowych
	UE.02 Wymiana informacji o transakcjach dokonywanych przez polskich podatników z unijnymi kontrahentami – wnioski administracji podatkowych państw UE i odpowiedzi administracji podatkowych państw UE na wnioski urzędów skarbowych
	UE.03 Automatyczna i spontaniczna wymiana informacji w zakresie podatków bezpośrednich

MAKROPROCES:	5. PS POSTĘPOWANIE PRZED SĄDAMI ADMINISTRACYJNYMI
PROCESY:	PS.01 Przygotowywanie odpowiedzi na skargi
	PS.02 Postępowanie w wyniku wydania orzeczenia przez WSA

MAKROPROCES:	6. SW SPORY O WŁAŚCIWOŚĆ
PROCESY:	SW.01 Rozstrzyganie sporów w sprawach wynikających ze stosowania przepisów o własności miejscowej naczelników urzędów skarbowych

MAKROPROCES:	7. NU NADZÓR NAD URZĘDAMI SKARBOWYMI
---------------------	---

PROCESY:	NU.01 Kontrola urzędów skarbowych
	NU.02 Prowadzenie analiz działalności urzędów skarbowych
	NU.03 Rozpatrywanie skarg i wniosków w sprawach działania naczelników urzędów skarbowych
	NU.04 Oddziaływanie na funkcjonowanie urzędów skarbowych
	NU.05 Zarządzanie ryzykiem zewnętrznym
	NU.06 Sprawozdawczość statystyczna i budżetowa

MAKROPROCES:	8. KW KONTROLA WEWNĘTRZNA
PROCESY:	KW.01 Sporządzenie planu kontroli wewnętrznej
	KW.02 Przeprowadzanie kontroli wewnętrznej

MAKROPROCES:	9. DB ANALIZA I ROZLICZANIE DOTACJI PRZEDMIOTOWYCH
PROCESY:	DB.01 Rozliczanie dotacji przedmiotowych

MAKROPROCES:	10. UI UDZIELANIE INFORMACJI
PROCESY:	UI.01 Udzielanie informacji organom uprawnionym
	UI.02 Udostępnianie informacji publicznej
	UI.03 Przeprowadzanie kampanii informacyjnych

MAKROPROCESY I PROCESY POMOCNICZE IZBY SKARBOWEJ I URZĘDÓW SKARBOWYCH:

MAKROPROCES:	1. ZD ZARZĄDZANIE DZIAŁANAMI I POMIARY
PROCESY:	ZD.01 Przeprowadzanie przeglądu zarządzania i ustalanie celów operacyjnych
	ZD.02 Nadzorowanie dokumentacji prawnej
	ZD.03 Opisywanie stanowiska pracy
	ZD.04 Wartościowanie stanowiska pracy
	ZD.05 Nadzór nad usługą niezgodną
	ZD.06 Przeprowadzanie badań ankietowych
	ZD.07 Załatwianie skarg i wniosków
	ZD.08 Przeprowadzanie wewnętrznego audytu jakości
	ZD.09 Przeprowadzanie działań zapobiegawczych / korekcyjnych, korygujących
	ZD.10 Przeprowadzanie samooceny urzędu

MAKROPROCES:	2. AW AUDYT WEWNĘTRZNY
PROCESY:	AW.01 Sporządzenie planu audytu wewnętrznego
	AW.02 Przeprowadzenie audytu wewnętrznego

MAKROPROCES:	3. ZL ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM
PROCESY:	ZL.01 Ewidencjonowanie czasu pracy pracowników
	ZL.02 Udzielanie urlopów pracowniczych
	ZL.03 Przyznawanie świadczeń w ramach ZFŚS
	ZL.04 Nabór kandydatów do pracy
	ZL.05 Przeprowadzanie służby przygotowawczej
	ZL.06 Ustalanie wynagrodzeń, przyznawanie nagród i premii
	ZL.07 Szkolenia pracowników
	ZL.08 Oceny pracowników / urzędników SC
	ZL.09 Awansowanie pracowników

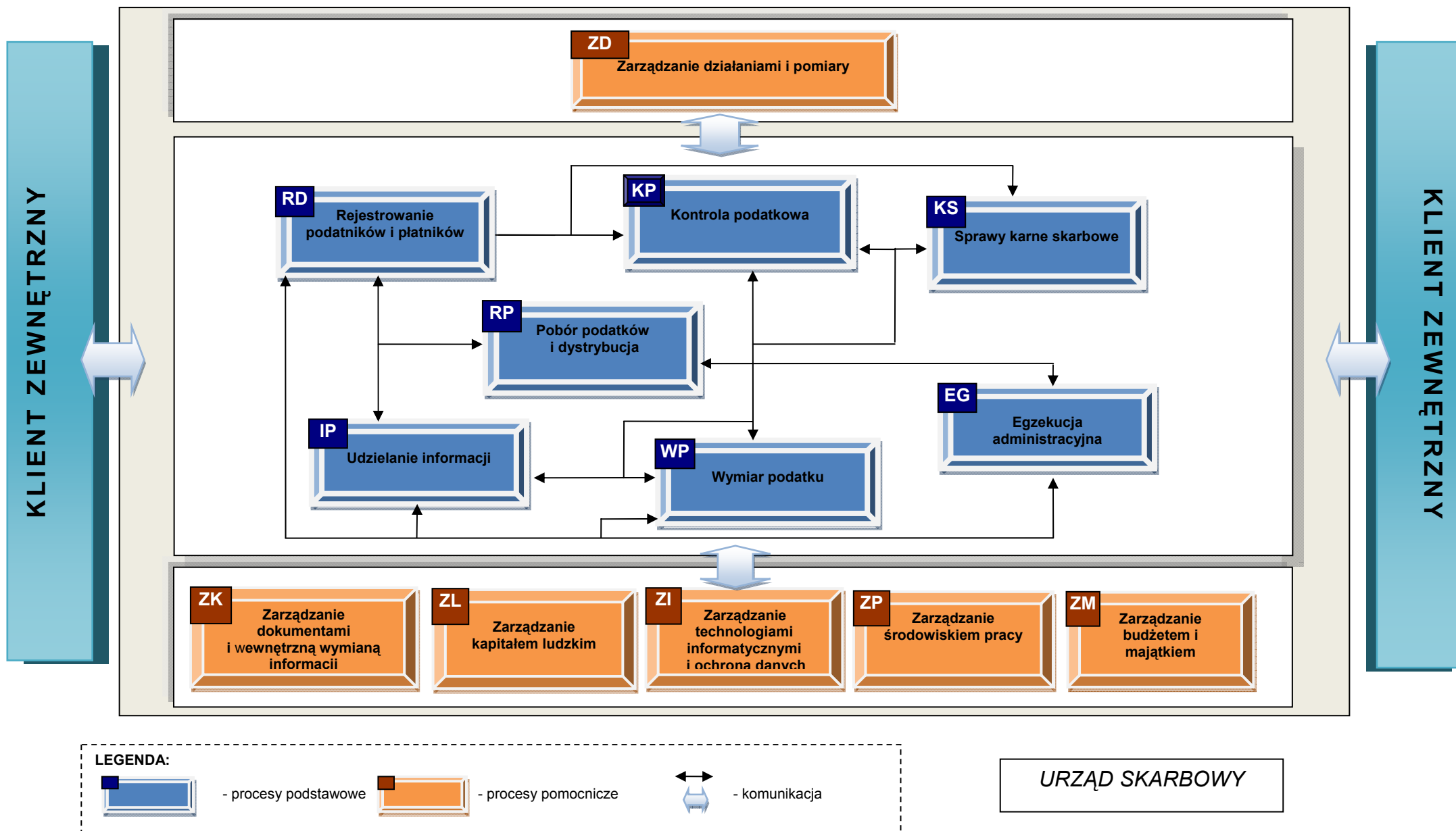
MAKROPROCES:	4. ZM ZARZĄDZANIE BUDŻETEM I MAJĄTKIEM
PROCESY:	ZM.01 Planowanie dochodów i wydatków budżetowych
	ZM.02 Gromadzenie dochodów budżetowych i ich dystrybucja
	ZM.03 Wydatkowanie środków budżetowych
	ZM.04 Realizacja zakupów
	ZM.05 Przyjęcie mienia do użytkowania
	ZM.06 Likwidacja mienia
	ZM.07 Inwentaryzacja aktywów i pasywów

MAKROPROCES:	5. ZI ZARZĄDZANIE TECHNOLOGIAMI INFORMATYCZNYMI I OCHRONĄ DANYCH
PROCESY:	ZI.01 Zarządzanie uprawnieniami w systemie informatycznym
	ZI.02 Przygotowanie stanowiska komputerowego do pracy
	ZI.03 Przegląd systemu informatycznego
	ZI.04 Obsługa zgłoszeń awarii elementów systemu informatycznego
	ZI.05 Tworzenie kopii bezpieczeństwa
	ZI.06 Postępowanie w przypadku naruszenia ochrony informacji
	ZI.07 Dopuszczanie osób do przetwarzania danych osobowych
	ZI.08 Przetwarzanie dokumentów niejawnych wpływających do urzędu
	ZI.09 Przetwarzanie dokumentów niejawnych wytworzonych w urzędzie
	ZI.10 Prowadzenie postępowań sprawdzających w zakresie dostępu do informacji niejawnych
	ZI.11 Kontrola stanu zabezpieczenia informacji

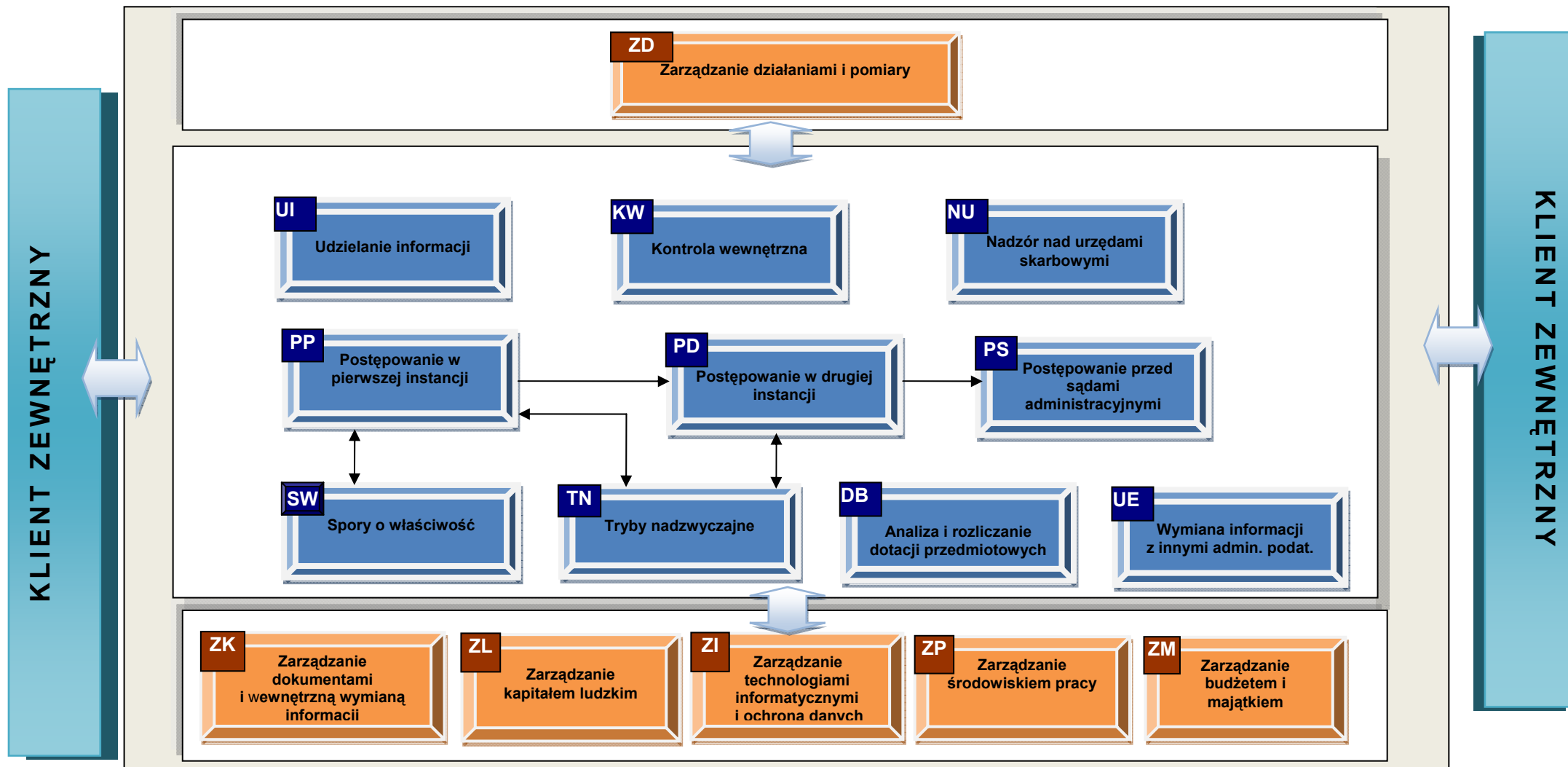
MAKROPROCES:	6. ZK ZARZĄDZANIE DOKUMENTAMI I WEWNĘTRZNĄ WYMIANĄ INFORMACJI
PROCESY:	ZK.01 Obieg dokumentów w urzędzie
	ZK.02 Archiwizacja dokumentów

MAKROPROCES:	7. ZP ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM PRACY
PROCESY:	ZP.01 Profilaktyka zdrowotna
	ZP. 02 Szkolenia BHP i p.poż
	ZP.03 Postępowanie podczas wypadku przy pracy
	ZP.04 Przeprowadzanie okresowych przeglądów infrastruktury technicznej
	ZP.05 Ocena ryzyka zawodowego

OPIS WZAJEMNEGO ODDZIAŁYWANIA MIĘDZY PROCESAMI



OPIS WZAJEMNEGO ODDZIAŁYWANIA MIĘDZY PROCESAMI



LEGENDA:



- procesy podstawowe



- procesy pomocnicze



- komunikacja

IZBA SKARBOWA